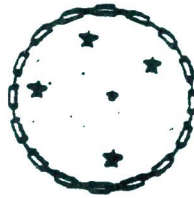


# ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA



DEPARTAMENTO DE ESTUDOS

TE-92  
DAE

TRABALHO ESPECIAL

A EMPRESA INTEGRADA DE PETRÓLEO  
PROMOTORA DE DESENVOLVIMENTO  
ADM. PEDRO AUGUSTO DE A. G. DE PINHO

TE-92  
DAE

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS  
CURSO DE ALTOS ESTUDOS DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA

A EMPRESA INTEGRADA DE PETRÓLEO  
- PROMOTORA DE DESENVOLVIMENTO -

ADMINISTRADOR PEDRO AUGUSTO DE A. G. DE PINHO

RIO DE JANEIRO  
1992

Biblioteca do Senado Federal

Ref. Geral

LPART BRA

FONTE

Senado 338.47531 P 654

EIP 930.129 MSC

D-FÍSICA

102 F

Este trabalho reflete a opinião do autor e não necessariamente a da Escola Superior de Guerra.

Autorizo a difusão deste trabalho pela ESG.

ADM. PEDRO AUGUSTO DE A. G. DE PINHO

#### **DEDICATÓRIA**

à memória de meu tio, General Diogo de Figueiredo Moreira Júnior, de quem ouvi, pela primeira vez, referência à Escola Superior de Guerra e que sempre me incentivou a cursá-la;  
à Carmem, esposa, e Mariana, filha, que, com amor, acompanharam os diversos humores que perpassaram a elaboração deste Trabalho.

#### **AGRADECIMENTOS**

ao Geofísico José Coutinho Barbosa que me proporcionou a indicação para cursar a ESG e forneceu valiosas informações para este Trabalho Especial (TE), aos colegas da PETROBRÁS que, de várias maneiras, colaboraram para a realização deste TE.

SUMÁRIO

RESUMO INFORMATIVO

CAPÍTULO I	- <u>INTRODUÇÃO</u> .....	1
	O PETRÓLEO .....	2
	O SEGMENTO UPSTREAM .....	3
	O SEGMENTO DOWNSTREAM .....	6
	O MERCADO .....	10
	AS INSTITUIÇÕES .....	17
CAPÍTULO II	- <u>A EMPRESA DE PETRÓLEO E O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO NACIONAL. EXEMPLO DE OUTROS PAÍSES</u> .....	22
	AS EMPRESAS INTERNACIONAIS INTEGRADAS .....	24
	EXXON CORPORATION .....	25
	TEXACO INC. ....	28
	THE BRITISH PETROLEUM COMPANY .....	33
	AS EMPRESAS ESTATAIS DE PAÍSES DESENVOLVIDOS ..	38
	STATOIL - DEN NORSKE STATS OLJESELSKAP .....	39
	SOCIÉTÉ NATIONALE ELF AQUITAINE - ELF .....	43
	AS EMPRESAS ESTATAIS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO .....	51
	EMPRESA ESTATAL PETRÓLEOS DEL ECUADOR - PETROECUADOR .....	52
	PETRÓLEOS DE VENEZUELA S/A - PDVSA .....	56
CAPÍTULO III	- <u>A RECENTE EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO BRASILEIRA</u> .....	61
	PROGRESSO .....	63
	INTEGRIDADE DO PATRIMÔNIO NACIONAL .....	66
	INTEGRAÇÃO NACIONAL .....	69
	PAZ SOCIAL .....	72
	DEMOCRACIA .....	74
	SOBERANIA .....	76
CAPÍTULO IV	- <u>POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS</u> .....	80
	ESTATIZAÇÃO ABSOLUTA .....	85
	TOTAL LIBERALIZAÇÃO .....	89
	REGIME MISTO .....	91
CAPÍTULO V	- <u>CONCLUSÃO</u> .....	95
	BIBLIOGRAFIA	

## RESUMO INFORMATIVO

**PINHO, Pedro Augusto de A. G. de.** A Empresa Integrada de Petróleo - Promotora de Desenvolvimento. Rio de Janeiro, Escola Superior de Guerra, 1992, 102 páginas (TE-92).

Este trabalho procura associar a amplitude de atuação da empresa integrada de petróleo ao estágio de desenvolvimento econômico de seu país natal. Identifica as áreas de ação e como e onde a presença da empresa de petróleo impulsiona outras atividades, buscando exemplos em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Analisa a situação brasileira e propõe políticas e estratégias que coloquem a PETROBRÁS, a empresa integrada de petróleo brasileira, no rumo de corporações similares, visando ao desenvolvimento nacional.

Inicialmente, apresenta o mundo do petróleo dentro dos fundamentos doutrinários: o elemento físico (o petróleo), o elemento humano (o mercado) e o elemento institucional. Segue-se a análise da situação internacional, examinando as empresas de petróleo, tendo-se escolhido para este fim empresas privadas e estatais, de países desenvolvidos e em desenvolvimento. A situação nacional é estudada pelos Objetivos Nacionais Permanentes. Após as análises das conjunturas é elaborado um cenário que possibilita a apresentação de políticas e estratégias distintas. A conclusão retrata a opção por uma das políticas apresentadas e elenca os óbices à sua implementação.

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

"Petróleo e política têm sido sempre fortemente associados, o que não surpreende dado o porte da indústria e empresas de petróleo, sua importância econômica e militar e o fato de que é uma indústria mineral cuja matéria prima é um ativo que se exaure".

Edith Penrose, in "The International Oil Industry".

O petróleo é provavelmente a **commodity** que mais estreitamente compõe o binômio segurança e desenvolvimento. A posse da matéria prima, óleo ou gás natural, sua transformação em produtos de consumo e sua comercialização envolvem técnicas diversificadas, grandes quantias de dinheiro e poder, que se



espraia nas diversas expressões. A instituição que age sobre esta **commodity** é a empresa integrada de petróleo. Há, evidentemente, empresas especializadas ou de atuação restrita a algum segmento da indústria do petróleo; porém, a característica desta economia é da empresa integrada. No livro "Geopolitique du Pétrole et du Gaz", André Giraud e Xavier Boy de La Tour afirmam que "a indústria petroleira é uma indústria de alto risco" e que "somente grandes companhias ou Estados podem assumir este risco". Na integração dos diversos segmentos que compõe o negócio do petróleo, a empresa pode administrar receitas, riscos e mercados que, no conjunto, a tornem viável.

Nesta Introdução pretende-se apresentar as características básicas da indústria do petróleo, dentro de seus fundamentos: o elemento físico, o elemento humano, que é seu mercado, e as instituições, a fim de que se possa desenvolver, nos dois capítulos seguintes, a análise internacional e nacional das empresas integradas de petróleo, visando às propostas de políticas e estratégias, objeto do quarto capítulo, e às opções do autor, no último capítulo: CONCLUSÃO.

## **O PETRÓLEO**

O petróleo é uma mistura de hidrocarbonetos e outros compostos que se encontra distribuído pelo mundo de forma bastante desigual. Das reservas de óleo existentes ao final de 1991 (1 trilhão de barris), 66% estavam no Oriente Médio (Abu

Dhabi, Arábia Saudita - 26% do total mundial, Dubai, Emirados, Iemen, Irã, Iraque, Kuwait, Omã, Qatar, e Zona Neutra), 6% na Venezuela, 5,6% na Comunidade de Estados Independentes (CEI), 5,1% no México, 3,4% nos Estados Unidos e 2,3% na China e na Líbia. Os restantes 9,3% estão distribuídos em pouco mais de 20 países, e, ainda, desigualmente. Com o gás natural apenas variam as regiões, a CEI dispõe de 40% dos 124 trilhões de metros cúbicos mundiais e o Oriente Médio 30%. Na sua cadeia técnica, da prospecção ao consumo final, estão envolvidos problemas de diversas naturezas que vão das modalidades de transportes às diferenças de legislação. Para melhor situar todo este complexo sistema, convencionou-se dividir a ação da empresa de petróleo em dois macro-segmentos; **upstream** ou a montante e **downstream** ou a jusante.

#### O SEGMENTO **UPSTREAM**

O segmento a montante é constituído de três grandes atividades. Primeiro, a exploração que, procurando o petróleo, se vale das técnicas geológicas e geofísicas e realiza as perfurações exploratórias, objetivando a confirmação da existência de reservatórios de hidrocarbonetos e/ou a coleta de dados de subsuperfície, para aprofundar os estudos exploratórios. A segunda atividade é o desenvolvimento do campo que compreende as perfurações de desenvolvimento, para a produção do petróleo ou para injeção de fluídos no reservatório, a instalação de equipamentos nos poços e na superfície e as obras de engenharia

para a captação e estocagem do óleo e/ou gás natural. Finalmente, a produção, terceira atividade, que consiste nas operações de retirada e pré-tratamento do petróleo e naquelas para a manutenção e melhoria da recuperação do petróleo.

No segmento a montante se encontra o maior risco da indústria do petróleo. Na fase exploratória o risco é muito grande e os valores envolvidos relativamente pequenos. Dados divulgados pela EXXON, em 1985, colocam o custo de exploração daquela empresa, em cerca de US\$ 1,78 por barril produzido no ano, na média mundial. É preciso analisar este valor com restrições. A EXXON produz nos Estados Unidos, onde o custo é certamente muito maior, e no Oriente Médio, onde a produtividade dos poços é fator de grande economicidade para o custo unitário. Considerando a diversidade geológica, o risco assume diferentes magnitudes nas bacias sedimentares existentes no mundo. Mas, a indústria aceita, em geral, que para cada perfuração que encontre petróleo se associem outras dez, sem êxito. Outra característica da exploração é a ausência de financiamento para esta atividade. As empresas provisionam seus recursos para a prospecção e, apenas com a comprovação da descoberta, conseguem obter recursos de terceiros.

Na segunda fase, desenvolvimento dos campos, o risco diminui mas o valor do investimento envolvido é muito mais alto. Utilizando o mesmo dado da EXXON e a mesma ressalva, na média mundial, em 1985, o barril produzido carregava US\$ 3,46 de

depreciação e amortização de investimentos no desenvolvimento dos campos. Praticamente o dobro do valor da exploração. Nesta fase é comum a empresa de petróleo buscar recursos junto às instituições financeiras.

Na fase da produção a variação do custo é, frequentemente, uma questão tributária e o risco é, proporcionalmente, igual ao de uma indústria que trabalhe com matéria prima de fácil combustão.

Os impostos e taxas que os Estados impõem sobre a produção de petróleo são matéria de grande complexidade. De forma muito simplificada e esquemática podem-se identificar:

- a - os direitos de exploração: constituídos de licenças e bônus, previamente recolhidos, que oneram a fase exploratória;
- b - os **royalties**, que são uma contrapartida ao desaparecimento da riqueza mineral, onerando diretamente a produção;
- c - os impostos especiais, como a "taxa excepcional australiana" e o "Windfall Profits Tax" americano, que procuram retirar do produtor ganhos extras, devidos às condições de mercado ou à grandeza da produção;
- d - o imposto sobre a renda ou lucro da atividade **upstream**; e
- e - os impostos e taxas gerais sobre serviços e consumos, aplicados indistintamente às indústrias.

## O SEGMENTO **DOWNSTREAM**

Constituem o segmento a jusante outras três grandes atividades. O transporte que compreende portos ou terminais, dutos (oleodutos, gasodutos, polidutos) e navios. O refino que é a transformação do óleo cru em derivados e a distribuição, envolvendo os diversos tipos de acondicionamentos, seus transportes, venda e entrega.

A já referida desigual distribuição do petróleo pelo mundo dá especial destaque ao transporte. As duas principais rotas são as que ligam o Oriente Médio à Europa e à Ásia, com volumes anuais, respectivamente, da ordem de 193 milhões e 166 milhões de toneladas, ou seja, cerca de 4 milhões e 3,5 milhões de barris/dia. Outro grande fluxo sai, também, do Oriente Médio com destino ao Japão e movimenta 164 milhões de toneladas/ano, o que corresponde a 3,3 milhões de barris/dia. Importantes movimentações ligam o Norte da África à Europa (aproximadamente 103 milhões de toneladas/ano), e a Rússia à Europa Ocidental, através de dutos, movimentando 72 milhões de toneladas/ano. Deve-se mencionar, ainda, dois sistemas de transportes de grande expressão no mundo do petróleo que movimentam, regionalmente, a produção do Mar do Norte (Reino Unido e Noruega) e a do Golfo do México, no sentido da América Latina para os Estados Unidos (114 milhões de toneladas/ano).

A atividade de refino, em seus diversos desdobramentos, que deve ser chamada, com propriedade, de atividade industrial, na "indústria" do petróleo. Na verdade, o **upstream** constitui uma "indústria" extrativista mineral, colocando-se na fase primária da economia. O transporte é um serviço, ou seja, a fase terciária da economia, e a distribuição é, efetivamente, uma atividade comercial.

A transformação do petróleo em seus diferentes derivados se faz através de unidades que o fracionam utilizando métodos físicos e químicos. De acordo com o Instituto Francês de Petróleo, o mundo não comunista, em 1986, dispunha da seguinte capacidade de refino, por tipo de processo, em milhares de barris/dia:

- craqueamento catalítico: 9.670
- coquefação: 2.382
- viscoredução: 2.326
- hidrocraqueamento: 2.170
- craqueamento térmico; 830.

Em 1991, incluídos os países da ex-União Soviética, o total mundial passou a 24.985 mil barris/dia.

No processo de refino obtém-se o que se pode denominar de produtos primários: nafta, gasolina, querosene, óleo diesel, óleos combustíveis etc. Mas o processo não para neste ponto. A

partir da nafta, do gás natural, dos hidrocarbonetos gasosos originados no processo do refino e das misturas entre estes e outros produtos são obtidos os insumos da indústria petroquímica. Esta indústria nada mais significa do que um prosseguimento à jusante da indústria integrada do petróleo.

Este segmento químico da indústria do petróleo vem ganhando cada vez maior expressão, em decorrência do campo que se abre à química fina e à demanda por polímeros e fertilizantes. A produção mundial de eteno, entre 1960 e 1980, cresceu 1.150%. Em 1983, atingiu 50,2 milhões de toneladas. Apenas a química fina e de especialidades movimentou, em 1990, cerca de US\$ 350 bilhões, no mundo não comunista.

Como terceira atividade do segmento **downstream** tem-se a distribuição. Em 1986, o Departamento de Economia do Instituto Francês do Petróleo apresentou o possível mercado do petróleo para o ano 2000, para o qual, entre 73% e 75%, ele acreditava que não seria possível ter a substituição por outros produtos:

- transporte: entre 1.650 e 1.850 milhões de toneladas, equivalentes a 35 milhões de barris/dia, para os quais os automóveis contribuiriam com 26,5 milhões de barris/dia;
- aquecimento (inclusive nas próprias refinarias): entre 925 e 1.100 milhões de toneladas;
- petroquímica: entre 275 e 350 milhões de toneladas; e
- usos não energéticos: entre 150 e 200 milhões de toneladas.

Esta projeção dá um mercado mínimo diário da ordem de 60 milhões de barris para o petróleo, no ano 2000. Isto representa, praticamente, o mesmo mercado da chamada década perdida, os anos 80, quando o mundo, incluídos os países comunistas, consumiram 60.791 mil barris/dia de petróleo. Em 1991, o consumo mundial de óleo cru chegava a 65.545 mil barris/dia. O que se espera, na verdade, é uma alteração na estrutura da demanda de produtos de petróleo. Tomando quatro momentos significativos, na recente evolução do mercado de produtos, quais sejam, o ano do primeiro choque do petróleo (1973), o do segundo choque (1980), o do **oil glut** ou a queda do consumo e do preço (1985) e o mais atual (1991), pode-se observar a seguinte variação dos três principais grupos de derivados, em percentagem do consumo total:

ANO	PRODUTOS LEVES (1)	PRODUTOS MÉDIOS (2)	PRODUTOS PESADOS (3)
1973 .....	30%	30%	40%
1980 .....	32,5%	32,5%	35%
1984 .....	36%	35%	29%
1991 .....	40,4%	35%	24,6%

(1) gás liquefeito, nafta, gasolina

(2) querosene, óleo diesel

(3) óleos combustíveis, asfaltos



Há, assim, uma nítida tendência ao maior emprego de leves, o que, além de privilegiar o gás natural, exigirá alterações no processo de refino e novas estratégias comerciais, pois sempre serão produzidas pelas refinarias as três classes de derivados.

#### **O MERCADO**

O mercado de petróleo pode ser visto em três grandes ciclos. O primeiro, inteiramente dominado pelos interesses dos países mais desenvolvidos - Reino Unido, Estados Unidos, Holanda - e pelas grandes companhias, tem início em 1875 e finda em 1971. Neste período, houve o crescimento e o fracionamento do Grupo Rockefeller (Standard Oil), o célebre Acordo de Achnacarry (1928) e a constituição da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), em 1960. Seu término se dá com o fortalecimento das empresas estatais e dos próprios Estados produtores. A principal característica deste ciclo são os baixos preços do petróleo, transferindo os maiores ganhos para o segmento **downstream**. Convém assinalar que os custos médios de um produto, conforme as técnicas atuais, tem, aproximadamente, a seguinte composição:

- custo de produção: 35%
- transporte: 7%
- margem de refino: 20%
- margem de distribuição: 38%.

É difícil, neste primeiro ciclo, calcular a participação dos custos de produção pelas características técnicas do período e pela ausência de estatísticas adequadas. Mas, em dólares correntes, o barril de óleo cru custava cerca de US\$ 0,50, entre 1861 e 1910. Com a dissolução da Standard Oil (1910), o mercado conheceu oscilações de até 25% ao ano, o que levou ao Acordo de Achnacarry e novo período de preços baixos e estáveis, desta vez ajudados por dois eventos em 1929/1930: a descoberta do grande campo do East Texas e a depressão econômica desta época. Este período chega até os anos 70, sucessivamente enfraquecido pelas constituições da OPEP e da Organização dos Países Árabes Exportadores de Petróleo (OPAEP), esta em 1968, pelas guerras árabe-israelenses, e pela decisão americana, em 1971, de por fim à conversibilidade do dólar.

Paralelamente, os Estados produtores e mesmo os países importadores começam a constituir empresas e organismos estatais encarregados dos assuntos petrolíferos, que vão, progressivamente, dominando as técnicas da indústria e do comércio do petróleo. As históricas figuras de John Davidson Rockefeller, William Mellon, Henri Deterding, William Knox d'Arcy e Callouste Gulbenkian (o Sr. Cinco por Cento) cedem lugar a Enrico Mattei, associado à estatal italiana Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), a Mohammed Mossadegh, com a NIOC (Companhia Iraniana de Petróleo), e aos anônimos fundadores e dirigentes da Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), constituída em 1922, da

petróleos Mexicanos (PEMEX), em 1938, da Kuwait National Petroleum Co. (KSC), em 1960, da General Petroleum and Mineral Organization (PETROMIN), da Arábia Saudita, em 1962, da Entreprise National pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialization des Hydrocarbures (SONATRACH), da Argélia, em 1963, e muitas outras.

Inicia-se, também, nos países árabes, a consciência do petróleo como arma política, que seria utilizada inclusive contra a África do Sul. Em 23 de dezembro de 1973, a OPEP decide que o preço oficial do barril passa a US\$ 11,65, quatro vezes o valor de outubro daquele ano. O segundo ciclo deslançou.

Neste segundo ciclo, o predomínio passa ao segmento **upstream** representado pelos países produtores e exportadores, inclusive pelos desenvolvidos Reino Unido e Noruega. O apogeu deste ciclo surge com o segundo choque do petróleo, em 1979/1980, quando ele rompe os US\$ 20/barril e chega, no mercado de preços livres, ao máximo, no quarto trimestre de 1980, de US\$ 38,63/barril.

A reação dos países importadores e industrialmente desenvolvidos não se fez esperar. Já em 1974, sob a iniciativa de Henry Kissinger, é criada a Agência Internacional de Energia (AIE). Seu objetivo é constituir um **forum** para acordos dos países consumidores em resposta à OPEP, dos países produtores.

A Conferência sobre Cooperação Econômica Internacional, da ONU, convocada ao fim de 1975 e denominada "Diálogo Norte-Sul", caracteriza a nova confrontação que surge entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, estes últimos fortemente apoiados nos países produtores de petróleo.

Mas, se o primeiro ciclo durou quase um século, o segundo pouco passou de uma década. Na reação dos consumidores, iniciaram-se as campanhas por energia alternativa, energia limpa, conservação de energia e uma nova política ambiental. Em 1986, o barril de petróleo chegou a custar US\$ 11,81, em valores nominais. Até o momento atual, meados de 1992, o preço do petróleo ainda não atingiu média superior a US\$ 20,00, em valores correntes.

Assim, podemos fixar a duração do segundo ciclo entre 1971 a 1985, quando se firmavam a queda dos preços do petróleo e novos agentes e métodos comerciais no mercado internacional.

Na disputa pelos maiores ganhos, entre os segmentos **upstream** e **downstream**, os países importadores multiplicaram as formas de aquisição dentre as quais a mais conhecida se denominou "mecanismo de **netback**". Este vincula o preço dos produtos acabados (nafta, gasolina, óleo diesel) ao preço do mercado **spot** do petróleo (óleo cru).

O exemplo que se segue foi retirado, pela sua concisão e clareza, do capítulo "O funcionamento do novo mercado petrolero", do já citado "Géopolitique du Pétrole et du Gaz".

"O preço **netback** decorre de um cálculo teórico, que permite ao "refinador" determinar o preço FOB (Free on Board) máximo pelo qual ele pode comprar o óleo cru no mercado **spot**. Quatro elementos são considerados neste cálculo: o preço **spot** dos derivados, conforme as áreas geográficas; o rendimento do óleo cru para os diferentes derivados, considerada não apenas a qualidade do óleo mas a tecnologia do refino; o custo ou margem de refino; e o preço **spot** do frete marítimo.

Assim, o valor de um barril de petróleo do tipo Árabe Leve, em Rotterdam, a ser processado numa refinaria padrão, a preços de maio de 1986, se calcularia da seguinte maneira:

Produto	Preço <b>spot</b> Rotterdam (\$/barril)	x	Rendimento (%)	=	Valor (\$)
Nafta .....	14,85	.....	7,0	....	1,04
Gasolina Azul .....	22,44	.....	15,5	....	3,48
Gasolina Comum .....	19,53	.....	5,6	....	1,09
Óleo Diesel .....	19,95	.....	33,0	....	6,58
Óleo Combustível ..	8,96	.....	33,4	....	2,99
			----		----
Total .....			94,5	....	15,18

menos: margem de refino .....	0,30
preço <b>spot</b> do transporte .....	0,93
Preço FOB do barril de Árabe Leve .....	13,95"

Mas a introdução do mecanismo **netback** e outros correlatos (**processing deals, equity crude, barter deals**) foi uma das mudanças do mercado. Outra significativa alteração se deu com o "mercado de papel" ou a bolsa de mercado futuro, aceitando o petróleo como comercializável fora de sua existência física.

Este mercado de papel colocou novos e, até então, desconhecidos agentes no mundo do petróleo: os grupos financeiros e os **traders**. Apesar de pouca, ou até nenhuma, afinidade com o mercado físico, eles compram e vendem petróleo e derivados, nas Bolsas, como um instrumento financeiro. Pelo porte econômico de suas ações, estes novos agentes têm poder de influenciar e modificar os preços.

As medidas de conservação de energia e a recessão econômica mundial trouxeram, também, uma oferta de petróleo superior à demanda por seus produtos nos países desenvolvidos. Os Estados Unidos e Canadá baixaram dos 18.345 mil barris/dia, de 1989, para os 17.805 mil barris diários de 1991, a Europa Ocidental, em 1991, praticamente repete o consumo de 1981 (13.110 mil barris/dia), com os atuais 13.340 mil barris diários. Este excedente de óleo cru conduziu os países produtores a uma disputa

que apenas os novos mecanismos de aquisição não satisfaziam. Da conjugação desta situação com a existência do mercado de papel surgiram as fórmulas de preços flexíveis, definidos pelos petróleos de referência. Estes referenciais, que movimentam o mercado de papel de óleo cru, após 1986, são: o West Texas Intermediate (WTI), nos Estados Unidos, o BRENT, no Reino Unido, e o DUBAI, no Oriente Médio, com saída para o Mar Arábico (Oceano Índico). A partir destes óleos de referência são estabelecidos diferenciais que levam em consideração os rendimentos, as movimentações e a atitude comercial das partes.

Como é óbvio, as grandes empresas internacionais de petróleo não ficaram alheias à entrada no mercado de companhias como a Philips Brother's, antiga sociedade alemã do ramo de metais, hoje pertencente ao Grupo Engelhard (platina e catalizadores), tal qual a Salomon Brother's, empresa financeira e corretora de valores, bem como a Coastal States, **trading** de interesses múltiplos, ou a Internorth, **trading** especializada em líquido de gás natural (LGN). As grandes corporações, como se verá no capítulo seguinte, ampliaram sua área de ação de sorte que nenhum negócio que envolvesse o petróleo estivesse fora de sua atuação e de seu conhecimento técnico e comercial.

Foi assim que, mais uma vez, as **majors**, como são denominadas as grandes empresas integradas de petróleo, assumiram a liderança do mercado, voltando os estados produtores ou as empresas estatais a um plano secundário. Este é o terceiro ciclo

que teve início em 1985 e cujos contornos e duração ainda não se têm perfeitamente definidos ou previsíveis. Alguns analistas prevêem que a ausência de tecnologia dos países produtores abrirá novamente suas portas às empresas internacionais, sob a forma de contratos de produção partilhada, no **upstream**, e **joint-ventures**, no **downstream**. Outros imaginam a transformação das empresas integradas em empresas de serviço, atuando sob contratos nos países produtores. Entende-se que este ciclo estará também condicionado aos usos do petróleo e ao perfil energético do mundo, nestes próximos anos.

#### **AS INSTITUIÇÕES**

A queda dos preços das matérias primas, ocorrida a partir de 1986 no mercado internacional, e o consequente enfraquecimento das economias dos países em desenvolvimento, onde majoritariamente elas ocorrem, e de suas empresas nacionais, favoreceram também o ressurgimento da teoria do liberalismo econômico e das teses que pregam o total afastamento do Estado do mundo dos negócios.

No entanto, não é isto que ocorre na indústria do petróleo. Todos os países do mundo, variando apenas na intensidade, praticam a intervenção estatal na economia do petróleo e, com exceção das bacias terrestres nos Estados Unidos, seu monopólio estatal. Apenas nos anos 70 foram



constituídas 21 empresas estatais de petróleo, oito em países desenvolvidos.

Assim, além das empresas integradas, é importante entender a ação do Estado na indústria do petróleo e a atuação de organismos internacionais e empresas de serviços, estas também designadas setor para-petroleiro.

A indústria do petróleo, mais do que qualquer outra, é internacional. Isto ocorre não só pelo enorme volume negociado, diariamente, no mundo, cerca de 33 milhões de barris, de óleo cru e 2,5 milhões de barris de óleo equivalentes, em gás natural, mas pelo seus expressivos valores. Estima-se em mais de US\$ 1 bilhão de dólares, por dia, apenas os negócios internacionais diretamente vinculados à comercialização do óleo cru. Não é de estranhar, portanto, que os Estados procurem obter garantias de que terão controle e ganhos sobre este ativo, volátil e exaurível. Este controle é feito sob duas vertentes: uma, pelo estabelecimento de condições legais de funcionamento das empresas de petróleo e das tributações específicas sobre este negócio; outra, apropriando-se das tecnologias próprias desta indústria, com vista a tornar efetivo o controle e buscar os maiores ganhos, através de operações diretas.

O Estado é, pois, a primeira instituição a ser referida no mundo do petróleo. Há óbvias diferenças entre Estados produtores e não produtores, desenvolvidos e em desenvolvimento;

há, também, comportamentos distintos dos Estados em relação às empresas integradas internacionais e a suas empresas nacionais. No entanto, a fria observação da economia de petróleo, ao longo dos ciclos anteriormente estudados, mostra que a descoberta, o desenvolvimento e a produção de petróleo feita através de empresas internacionais não contribuíram para o desenvolvimento dos países hospedeiros como ocorreu com empresas nacionais. Afirma Aubrey Jones, no livro "Oil The Missed Opportunity", "havia apenas uma maneira pela qual os países com petróleo poderiam alcançar o desenvolvimento, propugnando por maior participação nos lucros do petróleo e controle da quantidade produzida. Isto poderia ser feito através de pesadas taxações ou diretamente através da propriedade das companhias de petróleo - isto é, nacionalizando-as."

Os Estados, modernamente, celebram contratos, através de seus órgãos especializados - de administração direta ou empresas estatais -, com as companhias integradas internacionais. Nestes contratos estão considerados os riscos, a tributação e as margens de ganho. Dois tipos de contratos prevalecem no segmento **upstream**: o contrato de concessão e o de produção partilhada. De modo geral, a companhia internacional arca com todos os riscos da exploração, eventualmente os reparte na fase de desenvolvimento do campo, quando o poder concedente dispõe de uma empresa de petróleo, e segue, na produção, o regime ditado pelos interesses econômicos do país produtor. A origem dos investimentos faz, muitas vezes, que se incorra em equívocos como o do ex-Ministro

Roberto Campos, na entrevista publicada no jornal **O Globo**, dia 26 de julho de 1992. Ele afirma que "a receita (da companhia de petróleo) deve ser usada para cobrir despesas operacionais e despesas financeiras, nunca para custear investimentos", pois, quem custeia a "expansão dos investimentos" é o "mercado de capitais". Isto não ocorre na indústria do petróleo. No já citado "Géopolitique du Pétrole et du Gaz" lê-se à página 314: "O essencial do financiamento dos investimentos em exploração - produção é fornecido pelo autofinanciamento das companhias de petróleo. Há muito pouco capital externo à indústria do petróleo que nela se engaje sob a forma de fundo específico, à exceção de alguns especuladores americanos que investem em seu próprio país".

A empresa integrada de petróleo, outra relevante instituição do setor, será objeto dos dois capítulos seguintes. Mas há uma outra categoria importante de empresas na indústria do petróleo. São as empresas de serviço ou para-petroleiras. Estas empresas, extraordinariamente especializadas, atuam internacionalmente, numa economia de escala, que lhes permite manter em alto nível a pesquisa e o desenvolvimento requeridos nesta indústria.

No segmento **upstream** os exemplos mais significativos estão nas empresas de geofísica e de intervenção em poços. Estas empresas são também afetadas pelo valor do petróleo e este fato condiciona bastante sua capacidade de desenvolvimento. Se para a

empresa integrada de petróleo é importante a administração e o conhecimento de todo o conjunto econômico aberto pelo petróleo, para a companhia de serviço importa a nova tecnologia, capaz de alterar a operação e/ou a economicidade de um poço, de um campo ou, no máximo, de uma refinaria.

Para o negócio do petróleo, os organismos internacionais têm especial importância. Como um pequeno exemplo, vê-se que a referência à qualidade do petróleo é dada por um grau API, ou seja, do American Petroleum Institute. Mas há organismos ainda mais poderosos, como a OPEP ou a AIE, que orientam, respectivamente, políticas de produtores e consumidores de petróleo. Estas intuições, quer sob o ângulo econômico quer sob o enfoque eminentemente técnico, modelam idéias, conceitos e até políticas seguidas por Estados e empresas. Para que não se estendam os exemplos, fique-se com duas organizações técnicas de caráter distinto: o Instituto Francês do Petróleo (IFP), cujas análises econômicas já foram, mais de uma vez, referidas neste trabalho, e a Associação Americana de Geólogos do Petróleo (AAPG), foro privilegiado das discussões exploracionistas.

Este é, em síntese, o mundo físico, humano e institucional do petróleo.

## CAPÍTULO II

### A EMPRESA DE PETRÓLEO E O ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO NACIONAL.

#### EXEMPLO DE OUTROS PAÍSES

"Esta tendência de todas as fases da indústria do petróleo estarem estreitamente ligadas uma com as outras conduz ao que se chama integração que, junto ao fenômeno da concentração em poucas grandes empresas, dá a formidável feição da indústria do petróleo. Há outras indústrias que são altamente concentradas, até mais do que o óleo, como a do estanho, alumínio, cimento e aço, mas o são apenas até certa fase: as mineradoras de estanho ou o trabalho com o aço, normalmente, não chegam à indústria

de equipamentos, elas não constroem automóveis nem vendem ao consumidor final, e pouca, se houver alguma, indústria de cimento é construtora civil. No petróleo, no entanto, encontra-se a mesma companhia procurando óleo, produzindo e refinando-o e vendendo ao motorista sob sua própria marca comercial, mantendo o controle operacional e sua completa identidade ao longo de toda a linha de negócio."

P. H. Frankel, in "Mattei: Oil and Power Politics".

Neste capítulo estarão sendo analisadas algumas empresas de petróleo. Buscou-se trazer para o estudo aquelas que representassem as empresas integradas internacionalmente - as **majors** -, as empresas estatais de países desenvolvidos e as de países em desenvolvimento.

Num mundo onde corre, como verdade, que a eficiência e o aperfeiçoamento tecnológico são fruto da competitividade e da livre iniciativa, as empresas de petróleo parecem não seguir o mesmo rumo. O mais recente progresso no campo dos combustíveis

foi obtido pela estatal de país desenvolvido ELF Aquitaine. Foi a ELF que forneceu à William's o combustível que lhe deu superioridade na Fórmula 1. E, no segmento **upstream**, a mais moderna tecnologia de produção é detida pela estatal de país em desenvolvimento PETROBRÁS. Esta vem superando sucessivos recordes de produção em águas profundas e inovando em métodos e processos técnicos de produção marítima..

#### **AS EMPRESAS INTERNACIONAIS INTEGRADAS**

Quase a totalidade das empresas internacionais integradas de petróleo tem sede nos Estados Unidos da América. As únicas significativas exceções são a Royal Dutch/Shell Group of Companies, empresa anglo-holandesa, e a British Petroleum Company, inglesa, que tem, no entanto, a situação excepcional de possuir uma única ação nas mãos do Governo do Reino Unido, a qual dispõe do poder de veto sobre as decisões de todos os demais acionistas.

Três empresas foram destacadas para a análise: a maior de todas, a EXXON, a TEXACO e a BP. Os dados, a não ser quando explicitamente ressalvados, são de relatórios de 1992, relativos ao ano fiscal de 1991.

## EXXON CORPORATION

É, atualmente, a maior empresa de petróleo no mundo. Sua receita líquida foi US\$ 5,6 bilhões, cerca de 10% do Produto Nacional Bruto (PNB) da Grécia, país pertencente ao Mercado Comum Europeu (MCE), e superior ao PNB de vários países da África, América Latina e Ásia.

Os interesses da EXXON vão além dos negócios do petróleo. Eles se estendem ao segmento mineral, através de empresas de carvão nos Estados Unidos, na Austrália e na Colômbia, de empresas de cobre, no Chile, e energético com a empresa de energia elétrica, em Hong Kong. Porém seu principal negócio é o petróleo.

A Alta Administração da EXXON é exercida por um Conselho de 14 membros, que se dividem por sete comitês, os quais têm as seguintes incumbências: direção geral (Executive Committee), auditoria (Audit Committee), assessoramento fiscal (Board Advisory Committee on Contributions), remunerações (Board Compensation Committee), designações (Nominating Committee), questões públicas (Public Issues Committee) e finanças (Finance Committee). Basicamente, a sede da Exxon Corporation cuida dos assuntos corporativos e econômicos-financeiros. Empresas especializadas e regionais executam as operações, quais sejam, a Exxon Computing Services Co, e a Exxon Upstream Technical Computing Co., ambos para a área de informática, a Exxon Coal And



Minerals Co., a Exxon Chemical Co., a Exxon Exploration Co., a Exxon Research And Engineering Co., a Exxon Production Research Co., a Exxon Shipping Co., a Imperial Oil Ltd., e outras.

Embora com operações em todo o mundo, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, o treinamento de pessoal e as operações financeiras são realizadas em seu país natal ou em países desenvolvidos, onde a ambiência tecnológica é aproveitada num processo de economia global. As despesas em pesquisa e desenvolvimento totalizaram US\$ 679 milhões, dentro da mesma grandeza de 1990, US\$ 637 milhões, representando cerca de 12% do total das receitas líquidas. O imposto de renda foi US\$ 2,9 bilhões. Os demais impostos (sobre vendas e outros) foram contabilizados em US\$ 33 bilhões, dos quais cerca de US\$ 3,6 bilhões devidos nos Estados Unidos.

Por segmento, as receitas e os capitais aplicados pela EXXON tiveram o seguinte perfil:

SEGMENTO	RECEITA	CAPITAL APLICADO
Exploração e Produção		
Estados Unidos .....	US\$ 628 milhões ..	US\$ 11.735 milhões
Exterior .....	US\$ 2.500 milhões ..	US\$ 10.921 milhões
Refino e Comercialização		
Estados Unidos .....	US\$ 514 milhões ..	US\$ 3.423 milhões
Exterior .....	US\$ 2.041 milhões ..	US\$ 11.805 milhões

Petroquímica

Estados Unidos .....	US\$	336 milhões	..	US\$	2.822 milhões
Exterior .....	US\$	176 milhões	..	US\$	3.442 milhões
Minerais e Energia .....	US\$	157 milhões	..	US\$	3.436 milhões
Outras Operações .....	US\$	67 milhões	..	US\$	1.163 milhões

Vê-se que, excetuadas as atividades corporativas e financeiras, e considerando o total das receitas e aplicações de capital em minerais e energia e outras operações como realizados inteiramente no exterior, a EXXON aplicou nos Estados Unidos, aproximadamente, US\$ 18 bilhões e no exterior, US\$ 30,7 bilhões. Com a receita de US\$ 1,5 bilhões, a rentabilidade do capital empregado nos Estados Unidos ficou em 8%, enquanto no exterior, com US\$ 5 bilhões de receita, a rentabilidade foi 16,2%. Isto significa que, na média, a economia americana absorveu os benefícios da atuação da EXXON em mais do que o dobro das demais economias onde a Companhia atuou, inclusive a dos países europeus.

Para análise da EXXON alguns dados são significativos. A produção diária total de óleo nos Estados Unidos foi 619 mil barris e em todo mundo, incluindo as areias oleíferas do Canadá, adicionou mais 1.096 mil barris, totalizando 1.715 mil barris.

A produção total de derivados de suas refinarias foi 3.333 mil barris/dia, dos quais 937 mil barris/dia nos Estados Unidos. O que significa que a EXXON atuou no mercado de óleo cru

comprando, na média diária, cerca de 1.618 mil barris. Mas, ela também atuou no mercado internacional de derivados pois, além de seus 3.333 mil barris, comercializou mais 1.437 mil barris/dia de produtos de petróleo.

As reservas de óleo, em 31.12.91, eram 6.713 milhões de barris e de gás natural 42.799 bilhões de pés cúbicos, equivalentes a 7.438 milhões de barris de óleo. Nos Estados Unidos se encontravam 36% das reservas de óleo e 24% das reservas de gás.

A EXXON empregava 101.000 pessoas no final de 1991, e o custo médio unitário de seus empregados fora US\$ 5.017, por mês, 6,5% superior ao do ano anterior.

TEXACO INC.

A TEXACO é uma companhia integrada de petróleo, de atuação internacional, com receita líquida de US\$ 1,3 bilhão, superior ao PNB de Moçambique, da Libéria, de diversos países da África e Ásia e de alguns da América Central.

A escolha da TEXACO deve-se ao fato de ser uma das grandes empresas integradas que tem quase exclusivamente suas operações no mundo do petróleo. Suas únicas receitas não petrolíferas são originadas de atuação no campo da energia, e têm expressão modesta.

De modo similar à EXXON, a Alta Administração da TEXACO é exercida por um Conselho, neste caso composto de 16 membros, que também se divide em comitês, no total de oito. Os comitês do conselho respondem por: direção geral (Executive Committee), comitê dos conselheiros que não são empregados da TEXACO (Committee of Non-Management Directors),<sup>13</sup> em 1991, auditoria (Audit Committee), designações (Nominating Committee), aposentadorias (Pension Committee), remuneração (Compensation Committee), questões públicas (Public Responsibility Committee) e finanças (Finance Committee). A TEXACO atua também através de uma **holding**, a Texaco Inc., que cuida basicamente dos assuntos financeiros e administrativos da corporação e das questões de desenvolvimento tecnológico.

As operações são realizadas por empresas, de acordo com critérios regionais e tecnológicos. Tem-se, assim, a Texaco Exploration And Production Inc., a Texaco Refining And Marketing Inc., a Texaco Trading And Transportation Inc., a Texaco Lubricants Co., a Texaco Pipeline Inc., a Texaco Chemical Co., a Texaco Oil Trading And Supply Co., a Texaco Development Corp., a Texaco Cogeneration And Power Co., e as regionais Texaco Europe, Texaco Latin America And West Africa e a Texaco Middle East And Far East. A TEXACO tem como política escolher seus executivos dentro dos quadros da companhia. A média de tempo de serviço na corporação dos presidentes das empresas operadoras, anteriormente

relacionadas, em 1991, era 26 anos e estes executivos estavam na faixa etária dos 50-60 anos.

Alguns números relativos às atividades da TEXACO em todo o mundo mostrarão que seu país natal é, também, privilegiado com os investimentos e ganhos pela sua atuação.

Os investimentos de capital e as despesas com exploração de petróleo tiveram o seguinte perfil, em milhões de dólares:

TIPO DE NEGÓCIO	ESTADOS UNIDOS	EXTERIOR
Exploração e Produção .....	905 .....	1.108
Refino e Comercialização .....	646 .....	526
Petroquímica .....	180 .....	6
Outros .....	186 .....	12
	-----	-----
Total .....	1.917 .....	1.652

De acordo com o Balanço Consolidado têm-se os seguintes dados, por área geográfica, em milhões de dólares:

	ESTADOS UNIDOS	HEMISFÉRIO	
		OCIDENTAL	ORIENTAL
Receita Bruta .....	20.802 ...	4.118 ...	13.044
Receita Líquida .....	771 ...	176 ...	870
Ativos Totais .....	15.486 ...	1.565 ...	7.215
Impostos e Taxas (correntes e provisionados)	1.515 .....		5.540

A relação da receita líquida com a receita bruta, nos Estados Unidos, é 3,7%, no Hemisfério Ocidental, 4,3%, e no Hemisfério Oriental, 6,7%. Em relação aos ativos totais, a receita líquida é 5%, 11,2% e 12%, respectivamente nos Estados Unidos e Hemisfério Ocidental e Oriental. Estes percentuais mostram que nos Estados Unidos os custos são maiores e o rendimento do capital é menor. No entanto, contrariando versão liberal atualmente em voga, a TEXACO ainda prefere concentrar seus investimentos, mesmo os de risco, nos Estados Unidos ou em países industrializados (a maior parcela dentro do Hemisfério Ocidental).

Veja-se, por exemplo, no segmento **upstream**, que o custo médio unitário de produção do barril de petróleo foi, nos Estados Unidos, US\$ 4,93; na Europa, US\$ 8,27; em outros países do Hemisfério Ocidental, US\$ 2,84; e no Hemisfério Oriental, US\$ 3,69. Temos, no entretanto, que foram produzidos nos Estados Unidos 456.000 barris/dia de óleo e no exterior 334.000 barris/dia.

A TEXACO despendeu em pesquisas US\$ 250 milhões, 19,2% de sua receita líquida, o que demonstra a importância dada pela atual administração ao desenvolvimento tecnológico. Os principais centros de pesquisa da TEXACO estão localizados no Texas e em Nova Iorque.

A TEXACO também desenvolve diversos programas comunitários no campo da educação, em colaboração com a Universidade de Nova Iorque; no campo do meio-ambiente, com laboratórios em Massachusetts; em programas de voluntários nas cidades de Los Angeles, Miami, Tulsa e Charleston; e no campo das artes e cultura. É a TEXACO quem patrocina, desde 1977, as matinês operísticas aos sábados, sob a condução do Metropolitan Opera. Atua, ainda, no campo dos esportes sendo a única empresa de petróleo a dar suporte financeiro aos National Olympic Teams of the United States e a colaborar, através de suas empresas distribuidoras, com o esporte olímpico em 38 países.

A TEXACO possui cerca de 50.000 empregados e dispõe, para aqueles residentes nos Estados Unidos, de um plano de benefício. De acordo com as novas disposições contábeis americanas (Employer's Accounting For Postretirement Benefits Other Than Pension), a TEXACO estima um dispêndio da ordem de US\$ 500 milhões para manutenção, em 1993, dos planos atualmente existentes (US\$ 43 milhões). A companhia ainda não decidiu a política que irá adotar.

Como se verifica pela enumeração das empresas operadoras, a TEXACO dispõe de recurso institucional para atuar no novo mercado de óleo, fortemente influenciado pelo mercado futuro ou de papel. Através da Texaco Oil Trading And Supply Co. ela pode, sem comprometer as empresas produtoras de óleo ou de derivados, agir no sentido de minimizar os custos dos produtos e as incertezas do mercado.

Finalmente, alguns dados da TEXACO. A produção de suas refinarias atingiu 1.374 mil barris/dia, dos quais 661 mil barris/dia, nos Estados Unidos. Comercializou, no entanto, 2.204 mil barris/dia. Entrou também no mercado de óleo cru para suprir a diferença de sua produção própria de 790 mil barris/dia e o volume processado em suas refinarias. As reservas, em 31.12.91, atingiam 2.711 milhões de barris de óleo e 6.277 bilhões de pés cúbicos (1.091 milhões de barris de óleo equivalente) de gás natural.

#### THE BRITISH PETROLEUM COMPANY

A BP é uma empresa integrada com características muito peculiares. De início, tem a forma legal de uma empresa privada, com 550.821 acionistas, dos quais 93,6% são pessoas físicas. Mas há uma **golden share**, de propriedade do Governo do Reino Unido, com capacidade de vetar decisões dos demais acionistas, o que lhe dá, na prática, o controle estatal. É também uma empresa de forte caráter nacional, como se observou na época em que o Kuwait se



dispôs a comprar a quarta parte das ações da BP e foi obrigado, pelo governo britânico, a se limitar aos atuais 9,8%.

Entende-se que a BP, na verdade, representa a capacidade da administração estatal do Reino Unido de dispor de uma grande empresa de petróleo, com aportes de capitais privados, com gerenciamento fora da esfera do governo - impedindo, assim, manipulações políticas - mas, com as decisões verdadeiramente importantes nas mãos do Poder Público. Esta é uma solução criativa que apenas Estados fortes em todas as expressões do poder: política, econômica, militar e psicossocial, podem implementar com sucesso.

Os valores apresentados a seguir, relativos à BP, foram convertidos para dólares norte-americanos à taxa cambial de US\$ 1,80 por libra inglesa.

A BP teve receita líquida de US\$ 4,6 bilhões, equivalente a 80% da receita líquida da EXXON ou ao PNB de Angola, país exportador de petróleo, onde a BP também atua.

Seguindo o mesmo modelo adotado pelas companhias integradas e internacionais de petróleo, a BP possui um Conselho composto de 16 membros, dos quais sete são também executivos, na Alta Administração da Companhia. Mas, ao invés de comitês, a BP adota a responsabilidade pessoal para as áreas de ação às quais compete orientação e decisão do Conselho. O atual Presidente do

Conselho, oriundo da área financeira e da subsidiária americana da BP, não tem área específica, cabendo-lhe a coordenação geral. Os demais seis executivos do presente Conselho respondem por áreas técnicas e/ou regionais. Exemplificando: o responsável pelas finanças e contabilidade está, também, encarregado do gerenciamento geral das atividades de BP na Europa Continental; o responsável pelos segmentos químico e de alimentação é, também, o gestor das atividades no Reino Unido, da pesquisa e desenvolvimento, da segurança, das pensões e da administração da sede da Companhia; e o responsável pela Ásia e Oriente Médio é o mesmo dos sistemas de informações e seguros.

As empresas operadoras que têm a totalidade de seu capital de propriedade da **holding** ou das subsidiárias integrais da BP são:

- a - de exclusiva atuação no Reino Unido: BP Capital, para atividades financeiras; BP Chemicals, petroquímica; BP Oil UK, para refino e comercialização; e Britoil, na Escócia, para exploração e produção;
- b - com sede no Reino Unido, para atuação internacional, associando-se ou não com outras empresas nos países onde exercem suas atividades: BP Chemical (International), para petroquímica; BP Exploration e BP Exploration Operating Co., para exploração e produção; BP International e BP Oil International, para todos os segmentos da indústria do petróleo; BP Shipping, para transporte marítimo; BP Greece,

- para distribuição de produtos do petróleo na Grécia; BP Middle East, para comercialização no Oriente Médio; e BP Africa, para comercialização no continente africano;
- c - com sede em outros países: na área de comercialização - BP Austria, BP Portuguesa, Svenska BP (Suécia), BP Switzerland, BP Petrolleri (Turquia), BP Southern África e BP Oil New Zealand; na área de refino e comercialização - Deutsche BP, BP Nederland, BP Espanha e BP Singapore; nas áreas de petroquímica, comercialização e finanças - BP Belgium; na área de finanças - BP Capital, na Holanda, e BP Finance, na Austrália; na área de alimentos - BP Nutrition International, na Holanda; e nas áreas de petróleo (integrada) e minerais - BP Austrália; e
- d - com sede nos Estados Unidos: BP Developments Austrália, para exploração e produção na Austrália, e BP América e Standard Oil, para todos os segmentos do petróleo (exploração e produção, refino, transporte, comercialização e petroquímica) e nutrição.

A BP detém, ainda, 86% do capital da BP France que atua no segmento **downstream** (refino, comercialização e petroquímica), e 57% do capital da BP Canada, para as atividades de exploração e produção de petróleo e minerais.

Por segmento de negócio, a receita líquida da BP teve a seguinte composição:

Exploração e Produção .....	US\$ 3.244 milhões
Refino e Comercialização .....	US\$ 1.701 milhões
petroquímica (prejuízo de) .....	US\$ 13 milhões
Alimentação .....	US\$ 67 milhões
Outros negócios (prejuízo de) .....	US\$ 400 milhões

Os tributos recolhidos pela BP totalizaram US\$ 1.476 milhões, sendo US\$ 314 milhões no Reino Unido. É, no entanto, importante ressaltar que, de acordo com a legislação britânica, alguns impostos recolhidos em países estrangeiros pela BP lhe proporcionam abatimento (US\$ 605 milhões, em 1991) nos tributos devidos no Reino Unido. Outro aspecto importante na área tributária é a existência do "UK Petroleum Revenue Tax", incidente sobre a produção do petróleo, que atingiu US\$ 812 milhões, mas que pode ser parcialmente utilizado nas atividades de exploração ou em pesquisas tecnológicas na área do petróleo, desde que executadas em território britânico.

A BP empregou 115.250 pessoas, das quais 30.450 no Reino Unido, 36.450 nos Estados Unidos e 30.850 na Europa. O dispêndio médio mensal por empregado foi US\$ 3.350. O encargo da BP para os fundos de pensão foi da ordem de US\$ 137 milhões.

Para melhor visualização da atuação internacional, em 1991, são apresentados, a seguir, os investimentos de capital, incluídas aquisições de empresas e direitos, e a receita líquida, por área geográfica, em milhões de dólares norte-americanos:

ÁREA	RECEITA LÍQUIDA	APLICAÇÕES DE CAPITAL
Reino Unido, (incluindo as atividades internacionais da BP Oil) .....	904 .....	3.188
Europa .....	1.285 .....	1.899
Estados Unidos .....	1.877 .....	1.845
Resto do Mundo .....	533 .....	1.255
	-----	-----
Totais .....	4.599 .....	8.117

A produção diária de derivados de petróleo foi 1.738 mil barris e a de óleo cru, 1.356 mil barris, de suas próprias reservas. A BP comercializou, na média diária, 2.736 mil barris de derivados e 1.625 mil de cru, tendo portanto atuado no mercado internacional, inclusive para suprir suas próprias necessidades de petróleo bruto.

As reservas de óleo, em 31.12.91, totalizavam 4.437 milhões de barris, a maior parte (2.479 milhões) nos Estados Unidos. As reservas de gás natural eram 10.923 bilhões de pés cúbicos, equivalentes a 1.898 milhões de barris de óleo.

#### AS EMPRESAS ESTATAIS DE PAÍSES DESENVOLVIDOS

Este subgrupo é numeroso. Os países europeus e o Japão têm suas empresas estatais de petróleo e, às vezes, até mais do

que uma. Foram escolhidas para esta análise uma empresa de país exportador, a Noruega, e uma empresa que bem representa a ação de uma companhia integrada de petróleo no desenvolvimento de seu país de origem, a Elf Aquitaine, estatal da França, país importador de petróleo.

#### STATOIL - DEN NORSKE STATS OLJESELSKAP

A STATOIL é a administradora dos interesses do Governo Norueguês na indústria do petróleo e comercializa as parcelas de óleo que o Governo recebe das demais empresas operadoras na Noruega. Nesta comercialização a STATOIL inclui os custos de seus serviços no preço final.

A Alta Administração da STATOIL é constituída por um Conselho de Administração (C.A.) de nove membros efetivos e cinco substitutos e a condução dos negócios é realizada por um Conselho Executivo de quatro membros, não participantes do C.A. No atual Conselho Executivo, o Presidente, além da coordenação geral, é encarregado de todos os assuntos envolvendo o Governo ou os interesses do País na indústria do petróleo. Os vice-presidentes, dentro do mesmo modelo da BP, respondem pessoalmente por áreas específicas. Por exemplo, um deles administra os negócios relativos ao refino e à comercialização, à pesquisa tecnológica, ao meio ambiente, saúde e segurança, e aos sistemas de processamento de dados e telecomunicações. Outro tem a seus cuidados os assuntos relativos ao gás natural, à petroquímica e

aos serviços e assessoramentos corporativos da STATOIL. O vice-presidente incumbido da exploração e produção acumula os encargos das áreas contábil, financeira, jurídica e a secretaria-geral da Companhia. Há um quarto vice-presidente, não participante do conselho, diretamente vinculado ao Presidente, com ação sobre as áreas de recursos humanos, organização, planejamento e comunicação social.

A STATOIL age, também, através de empresas operadoras dentro de um modelo de coordenação por grupo de atividades. Assim existem quatro empresas principais para: Exploração e Produção, Gás Natural, Refino e Comercialização, e Petroquímicos e Plásticos. A cada uma destas empresas operadoras se ligam outras empresas para atuação em áreas técnicas mais restritas, em áreas geográficas específicas ou, ainda, para execução de atividades em associação com outras companhias. Só na Noruega, a STATOIL tem quatro subsidiárias de atuação nacional. Além destas, há mais 18 subsidiárias, para atuação no exterior, com sede em diversos países.

Para os dados econômicos, contábeis e financeiros que se seguem, foi adotada a conversão cambial à taxa de 6,30 coroas norueguesas por dólar norte-americano. As informações referem-se ao ano fiscal de 1991.

A receita líquida da STATOIL foi US\$ 1,3 bilhão, equivalente à da TEXACO, comparável às **majors**.

A atuação da STATOIL se dá em dois planos: como representante do Governo, participando das atividades da indústria de petróleo executadas na Noruega, e como empresa de petróleo, investindo em todo o mundo nos segmentos desta indústria.

Para exemplificar a ação, que será denominada governamental, relacionam-se, a seguir, algumas áreas produtoras da Noruega, a empresa operadora e a participação da STATOIL, nos resultados e no aporte de capital dos consórcios.

CAMPO PRODUTOR	OPERADOR	PARTICIPAÇÃO DA STATOIL	
		RESULTADOS	APORTE DE CAPITAL
Gulfaks .....	STATOIL .....	85% .....	12%
Oseberg .....	NORSK HYDRO ...	65,04% ..	14%
Frigg .....	ELF .....	3,041% .	3,041%
Heindal .....	ELF .....	40% .....	20%
Gyda .....	BP .....	50% .....	20%

Vê-se que nem sempre a STATOIL aporta capital idêntico à sua participação nos resultados. Isto ocorre pela sua ação de Governo, cobrando direitos sobre a exploração de um produto finito e não renovável em seu território. Os operadores atuam como executores de um consórcio de empresas, formado para explorar e produzir de uma área licitada pelo Governo, segundo condições contratuais específicas. Os dois tipos de contratos - de concessão e de produção partilhada - são utilizados.



Como empresa internacional, a STATOIL realizou, em 1991, o seguintes investimentos em subsidiárias, por país:

Dinamarca .....	US\$ 268 milhões
Suécia .....	US\$ 246 milhões
Reino Unido .....	US\$ 126 milhões
Alemanha.....	US\$ 38 milhões
Tailândia .....	US\$ 25 milhões e outros, de valores menores.

A STATOIL pagou ao Governo, sob a forma de impostos, taxas, **royalties** e outros encargos, US\$ 3 bilhões.

O número de empregados da **holding**, em 31.12.91, era 13.943, que custavam à companhia, na soma dos salários e benefícios, em média, US\$ 5.630 por mês.

A atividade de exploração e produção empregava 5.418 pessoas. Sua receita operacional líquida foi US\$ 1.400 milhões e a produção diária doméstica própria foi 379 mil barris de óleo e 7,7 milhões de metros cúbicos (equivalentes a 48 mil barris/dia de óleo) de gás natural. A atividade de gás natural contou com **staff** próprio de 691 empregados.

A atividade de refino e comercialização empregou 4.017 pessoas na coordenação da: produção média de 120 mil barris/dia de derivados, comercialização de cerca de 1 milhão de barris/dia

de óleo cru, venda anual de 1,7 milhões de toneladas de LGN (propano e butano), operação de 30 navios petroleiros e venda a varejo na Escandinávia. A receita operacional deste segmento foi US\$ 103 milhões.

A atividade de petroquímicos e plásticos tinha 2.865 empregados e foi deficitária em 1991, segundo a STATOIL, pela queda dos preços do polietileno, do polipropileno e de outros produtos petroquímicos no segundo semestre do ano.

As reservas de óleo da STATOIL, em 31.12.91, totalizavam 2.088 milhões de barris, e as de gás natural, 415 bilhões de metros cúbicos.

#### SOCIÉTÉ NATIONALE ELF AQUITAINE - ELF

A ELF ou SNEA é a empresa estatal francesa de petróleo, constituída em 01 de dezembro de 1941, da qual o Governo detém 53,86% das ações. A SNEA participa, majoritária ou minoritariamente, diretamente ou através de suas subsidiárias, de 770 empresas em todo o mundo.

Os valores econômicos financeiros e contábeis aqui apresentados foram convertidos à taxa cambial de 5,40 francos franceses por dólar norte-americano.

O resultado líquido, já descontados os impostos, foi US\$ 1,8 bilhão, e a receita operacional líquida, US\$ 3,5 bilhões, o que coloca a ELF entre as grandes empresas de petróleo, aquelas cuja receita supera o PNB de grande parte dos países em desenvolvimento da África, Ásia e América Latina.

A **holding** SNEA é conduzida por um Conselho de Administração composto de um Presidente e 17 membros, dos quais dois terços representam os acionistas, nomeados pela Assembléia Geral, e um terço os empregados do Grupo ELF, eleitos de acordo com legislação específica. O Governo, além do representante nomeado pela Assembléia Geral de Acionistas, designa dois comissários para o Conselho e um Controlador do Estado, com poderes para verificação de toda a documentação societária.

A direção executiva é composta de um Presidente, oito diretores de assuntos corporativos gerais e três diretorias para os segmentos de negócios. O Presidente tem diretamente vinculadas a ele a subsidiária de exploração e produção SNEA (P) e empresa norte-americana. As diretorias corporativas respondem pelas finanças, relações humanas, estratégia econômica, pesquisa e desenvolvimento, onde se inclui a área de meio-ambiente, relações públicas e comunicação, auditoria, atividades regionais e gestão das filiais que não se vinculam diretamente às diretorias de segmentos de negócios. As três outras diretorias são: a Geral de Hidrocarbonetos, que engloba a exploração e produção, o refino e distribuição e o comércio internacional e transporte marítimo, a

Geral Química e a Geral de Saúde. A estas três últimas diretorias estão vinculadas as seguintes empresas, quase sempre subsidiárias integrais, mas com, no mínimo, 60% de seus capitais de propriedade da ELF ou de suas subsidiárias integrais:

- a - no segmento da exploração e produção: ELF Exploration Inc., ELF Aquitaine Norge, ELF Aquitaine UK, ELF Enterprise Petroleum, ELF Italiana, ELF Petroland, ELF Aquitaine Angola, ELF Congo, ELF Gabon, ELF Nigéria, ELF Neftegaz, ELF Aquitaine Colômbia e outras;
- b - no segmento de refino e distribuição: ELF Antar France, SLEA, ELF Antergaz, ELF Asphalt, nos Estados Unidos, e diversas empresas e associações, no exterior, principalmente na Europa e na África. Apenas na área de venda a varejo, a ELF tem uma rede com 6.300 postos de serviço, na França, e 1.700, no estrangeiro. Na Ásia, a ELF tem uma fábrica de lubrificantes em Cingapura e inicia atividades deste segmento em Taiwan;
- c - no segmento de comércio internacional e transporte: ELF Trading France, SOCAP Ltd., ELF Trading S/A, ELF Trading Inc., ELF Trading Enterprise S/A e ELF Petroleum North America;
- d - no segmento da química: ELF Atochem S/A, ELF Atochem North America, e diversas outras com participações variadas, quase sempre próximas a 100%, nos ramos da química de base (petroquímica, cloroquímica e fertilizantes), química de especialidades (aditivos plásticos, poliamidas etc) e química fina e produtos industriais (fluor, acrílicos, piróxidos

orgânicos, água oxigenada etc). Para se ter um dimensão dos negócios neste segmento, apenas diretamente vinculadas à ELF Atochem estão empregadas 33.700 pessoas em perto de 200 estabelecimentos industriais, em 100 países;

- e - no segmento da saúde: ELF Sanofi, Sanofi Winthrop, Sanofi Beauté e numerosas associações em diversos países para produção de medicamentos, produtos agro-veterinários e bio-industriais (vacinas, farinhas, gelatinas, sacarinas etc) e perfumes e cosméticos (Nina Ricci, Yves Rocher etc);
- f - a ELF Aquitaine Inc., americana, detém 85% do capital da Texas Gulf, empresa do ramo químico, com 2.023 empregados, atuando principalmente na área dos fosfatos e com negócios da ordem de US\$ 700 milhões, no ano de 1991.

A SNEA possui também empresas financeiras e para outros segmentos de negócios, vinculadas às diretorias corporativas, que são: a Societé Financière Auxiliaire des Pétroles (SOFAX), a Compagnie de Participations et d'Investissements Holding S/A, a Sogerap, a Societé Financière Internationale de Participation, a Safred S/A, a Socap Ltd., a Rivunion S/A e a Alphega Insurance Ltd.

Como se observa, a ELF, além de atuar em todos os segmentos específicos da indústria do petróleo, amplia sua esfera de ação para setores que podem ser considerados prolongamentos do **downstream**, pois utilizam seus produtos como insumo (segmento saúde), e para a área de finanças e seguro, buscando otimizar o

significativo fluxo de capitais que movimenta a indústria do petróleo.

Antes de se analisarem os valores físicos e econômicos da ELF, é importante chamar atenção para o que se executa sob a gestão da Diretoria de Atividades Regionais. Inicialmente deve-se ter em mente que a França é um importador de petróleo, e que sua empresa estatal, atuando no país e no exterior, obtém cerca de 60% de suas receitas em atividades fora das fronteiras nacionais.

A ELF tem uma política de ajuda ao desenvolvimento econômico e à restauração e conservação de zonas onde se situem suas instalações industriais, na França, que são: Rhone-Alpes, Aquitaine, Midi-Pyrénées, Nord/Pas-de-Calais, Pays de Loire e Lorraine. Nestas regiões, o Grupo ELF se associa ao desenvolvimento local, por intermédio de sua estrutura empresarial, colocando a disposição das administrações públicas não só recursos financeiros, como estudos técnicos e transferência de tecnologias. O Grupo ELF contribui, também, para a criação de novos empregos nestas regiões, após a reestruturação industrial que sua presença provocou, com o objetivo de manter o equilíbrio sócio-econômico destas coletividades. Em 1991, a ELF colaborou com 130 empresas para que fossem criados 2.150 empregos naquelas regiões, e desenvolveu 2.000 projetos em seus Centros Tecnológicos, para as administrações públicas regionais. Naquele ano a ELF resolveu, ainda, grupar em sua filial SOFREA a gestão

dos recursos financeiros colocados à disposição de organismos de desenvolvimento regional e de administrações locais.

Por área geográfica e segmento de negócios, a ELF apresentou os seguintes resultados, em milhões de dólares norte-americanos.

ÁREA GEOGRÁFICA		SEGMENTO DE NEGÓCIOS	
França .....	1.550	<b>Upstream</b> .....	1.480
Europa .....	955	<b>Downstream</b> .....	230
Estados Unidos .....	113	Química .....	425
Resto do Mundo .....	852	Saúde .....	240
		Financeiros e outros .	1.095

A forte participação da França deve-se, principalmente, à concentração de atividades financeiras naquele país.

As atividades de pesquisa e desenvolvimento despenderam, aproximadamente, US\$ 800 milhões. A ELF dispõe de cerca de 5.700 pesquisadores distribuídos em seus quase 20 centros existentes na França e em outros países.

A SNEA **holding** tinha 808 empregados, dos quais 29 próprios e 779 cedidos por suas subsidiárias. A área de exploração e produção empregara 13.769 pessoas (55% fora da França), a de refino e distribuição, 13.287 (28% no exterior) e a

de comércio internacional e transporte marítimo, 275, a metade no estrangeiro.

A produção de petróleo, na média diária, foi 1.312.000 barris, dos quais 58% extraídos de reservas da ELF em blocos associados a outras companhias. Em território francês foram produzidos, apenas, 53.500 barris/dia, em média. A ELF comercializou 30,65 bilhões de metros cúbicos de gás natural, equivalentes a 528.000 barris/dia de óleo.

O processamento nas refinarias próprias e a parcela da ELF nas refinarias em sociedade com outras empresas totalizaram, na média diária, 454.000 barris de derivados. No entanto, a ELF comercializou cerca de 750.000 barris/dia de derivados, o que significa ter agido no mercado de produtos de petróleo.

A ELF manteve 19 navios petroleiros em operação, e movimentou 84,3 milhões de toneladas de óleo cru e derivados.

As reservas, em 31.12.91, montavam a 2.447 milhões de barris de óleo e 172 bilhões de metros cúbicos de gás natural.

Os planos de aposentadoria e pensões do Grupo ELF destinam-se apenas aos empregados da ELF e filiais na França e das filiais nos Estados Unidos. Em outros países, a ELF cumpre estritamente as legislações locais. Planos complementares às obrigações legais e vantagens adicionais em matéria de



aposentadoria e incentivos à aposentadoria são destinados somente aos empregados franceses das áreas de hidrocarbonetos e a alguns do ramo químico. Em 1991, a despesa da ELF foi US\$ 253 milhões e programou, em valor atuarial, US\$ 2.055 milhões em seu passivo, para direitos de aposentadoria. Observe-se que o plano de aposentadoria da ELF, na França não prevê a contribuição dos empregados. Nos Estados Unidos, devido não só à menor quantidade de empregados como suas participações nos planos de aposentadoria, resultou valor equivalente a 6% do provisionado na França (US\$ 130 milhões).

Em 31 de dezembro de 1991, o Grupo ELF registrava 86.900 empregados, com a despesa média mensal unitária de US\$ 4.320.

Finalmente, há a Fundação ELF cujo objetivo principal é de empreender projetos de envergadura no domínio da ação humanitária e da proteção ambiental. Nestes campos, em 1991, foram ampliadas a escola mantida pela ELF em Luanda e construído um orfanato em Kwzola, ambos em Angola, executadas as obras para alimentação de água potável num leprosário no Camerum, e conduzida a operação "Antártica", no campo da investigação científica. A Fundação ELF patrocinou, também, exposições de artes plásticas em Paris e Nova Iorque e espetáculos de ópera na França.

## AS EMPRESAS ESTATAIS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Há, para as empresas estatais de países em desenvolvimento, diferenças importantes em relação àquelas dos países desenvolvidos: a qualidade da administração pública, a dependência tecnológica e econômica e a fragilidade de algumas, senão todas, as expressões do Poder Nacional de seus países de origem. Em alguns casos, a luta pelo fortalecimento destas empresas se confunde com os próprios esforços de desenvolvimento nacional.

Mas é interessante observar que, da demanda média diária de petróleo, em 1991, segundo a OPEP, de 52.410 mil barris, excluídos os países que adotaram até recentemente o regime comunista e a China, cerca da metade, aproximadamente 20 milhões de barris/dia, foram obtidas de estatais de países em desenvolvimento: NIOC, PEMEX, LIBYA NOC, SONATRACH, INOC, PERTAMINA e outras. Apenas na área da OPEP, a produção média foi de 23.281 barris/dia.

A característica dos países e, conseqüentemente, de suas empresas de serem exportadoras de matéria prima acarreta, ainda, maior vulnerabilidade às condições de mercado. Assim, a queda do consumo mundial de petróleo, que vem se observando nos últimos anos, bem como dos preços dos principais óleos de referência (WTI, BRENT e DUBAI) estão trazendo dificuldades

financeiras e até operacionais às empresas nacionais de petróleo do Terceiro Mundo.

Serão analisadas uma empresa constituída recentemente e uma grande empresa, ambas na América Latina.

#### EMPRESA ESTATAL PETRÓLEOS DEL ECUADOR - PETROECUADOR

A PETROECUADOR é a empresa recente, constituída em 1989, sucedendo à Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana - CEPE. O Equador, embora com a produção média diária de 285 mil barris, é membro da OPEP, pois a pequena capacidade de suas refinarias e seu baixo consumo interno lhe permitem manter exportações da ordem de 165 mil barris/dia, em média. Para o País, o petróleo tem um extraordinário significado econômico, representando mais da metade dos US\$ 2,5 bilhões auferidos nas exportações. Além disso, as outras maiores receitas de divisas são mais frágeis, como os camarões, a banana e as flores, nesta ordem pelos maiores valores exportados.

Os valores econômicos, financeiros e contábeis foram convertidos a dólares norte-americanos pela taxa cambial de 880 sucres por dólar. Os dados referem-se ao ano fiscal de 1990.

A receita líquida foi US\$ 35 milhões e o faturamento global US\$ 1.450 milhões. Recorde-se que o PNB do Equador é da ordem de US\$ 11 bilhões.

A PETROECUADOR, a exemplo de quase todas empresas de petróleo, está organizada de acordo com o modelo de uma **holding** e empresas operadoras. Na concepção da **holding**, para a qual colaborou o autor deste TE, foi colocada, além das atividades corporativas, a execução das tarefas de comercialização externa, tendo em vista a importância econômica desta atividade para o País.

A Alta Administração da PETROECUADOR está num Diretório, cujo Presidente é o Ministro de Energia e Minas e seus sete membros são: um representante do Presidente da República, o Ministro das Finanças e Crédito Público, o Ministro da Indústria e Comércio, Integração e Pesca, o Chefe do Comando Conjunto das Forças Armadas, o Gerente-Geral do Banco Central do Equador, o Secretário Geral de Planejamento da Comissão Nacional de Desenvolvimento e um representante dos trabalhadores da PETROECUADOR e suas subsidiárias.

Abaixo do Diretório está o Conselho de Administração da PETROECUADOR, cujos membros compõem os Diretórios das subsidiárias. O Conselho de Administração é constituído de um Presidente e quatro membros, estes designados pelo Presidente do Diretório.

O Presidente do Conselho de Administração é o único com funções executivas, ao qual se subordinam os órgãos de atuação corporativa (jurídico, proteção ambiental etc) e as gerências de Comércio Internacional, Economia e Finanças e Administrativa, além da incipiente área de pesquisa e desenvolvimento.

As operações são executadas pelas subsidiárias Petroproduction (exploração e produção), Petroindustrial (refino) e Petrocomercial (comercialização nacional, transporte e apoio operacional às importações e exportações de óleo cru e derivados). Dada a necessidade de assumir a produção dos campos, anteriormente operados pela TEXACO, e a "Refineria de la Libertad", resultado da fusão de unidades da ANGLO e da REPETROL, em razão do término dos contratos celebrados com a extinta CEPE, a PETROECUADOR constituiu duas subsidiárias temporárias, respectivamente, Petroamazonas e Petropenínsula. A expectativa é que, após a passagem e assimilação das operações pelas subsidiárias temporárias, elas sejam absorvidas pela Petroproduction e Petroindustrial.

A PETROECUADOR mantém um Fundo de Desenvolvimento Comunitário, que destina recursos financeiros para as diversas regiões do País onde a PETROECUADOR tenha unidades operacionais, visando à realização de programas culturais, educativos, de saúde, de promoção agro-pecuária e de obras de infraestrutura. Em 1990, este Fundo recebeu cerca de US\$ 190 milhões.

O estágio de desenvolvimento econômico equatoriano ainda não dá escala suficiente para que a PETROECUADOR amplie sua atuação em outros segmentos da indústria do petróleo. Além disto, falta capacitação tecnológica para que, a partir das refinarias, se inicie a produção de petroquímicos básicos. Daí a importância da incipiente unidade de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, constituída em março de 1990, e que já iniciou três projetos: para capacitação da indústria nacional na fabricação de filtros para unidades de produção, para melhorar a recuperação de óleo nos campos da região amazônica e para normalização técnica. Relevante, também, é a ação do treinamento profissional, que realizou 862 seminários e cursos de especialização.

A PETROECUADOR emprega 5.541 pessoas, sendo 631 na **holding** e o restante nas subsidiárias.

De acordo com a legislação equatoriana, a PETROECUADOR, além de realizar a exploração e produção de petróleo em campos próprios, administra os contratos de serviço de exploração e produção, com cláusula de risco, firmados em nome do Governo com companhias estrangeiras, individualmente ou formando consórcios. Presentemente dez blocos estão sob contrato, envolvendo 15 empresas, inclusive a PETROBRÁS INTERNACIONAL S/A - BRASPETRO.

Na área de refino, a PETROECUADOR já assumiu integralmente as operações das três refinarias e de uma planta de gás, todas de pequena capacidade. No comércio internacional, o

mercado norte-americano responde por 46% das exportações de óleo cru e a área do Caribe, 29%. A PETROECUADOR também importa derivados, na ordem de 2.700 mil barris por ano. O consumo interno de derivados, em 1990, foi equivalente a 87.000 barris/dia.

Além do Sistema do Oleoduto Transequatoriano (SOTE), que liga a região amazônica do Equador ao terminal de Balao, no Pacífico, atravessando os Andes, a PETROECUADOR dispõe de um conjunto de dutos, bases e terminais que permite manter o abastecimento nacional dos derivados.

As reservas de petróleo, em 31 de dezembro de 1989, eram computadas em 1.020 milhões de barris.

#### PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S/A - PDVSA

A PDVSA é uma empresa inteiramente do Estado e se define como uma corporação internacional de energia, operando nas áreas de óleo e gás natural, petroquímicos, carvão e betumes. É verticalmente integrada e tem atividades nos Estados Unidos, subordinadas à PDV America Corp., sediado em Nova Iorque, e, na Europa, à PDV Europa B.V., em Haia (Holanda).

Os dados da PDVSA, exceto quando explicitamente indicados, são relativos ao ano fiscal de 1990, e as conversões cambiais calculadas à taxa de 47,67 bolívares por dólar

norte-americano. Naquele ano, a receita líquida atingiu US\$ 1,3 bilhão, montante compatível com qualquer **major**.

A Alta Administração é exercida por um Conselho composto de um Presidente, dois Vice-Presidentes, oito Conselheiros principais e três substitutos. É assessorada por oito coordenações técnicas (controladoria e finança, exploração e produção, recursos humanos, comercialização doméstica, industrialização, planejamento estratégico, recursos técnicos e comercialização internacional e suprimento), três administrações corporativas (segurança industrial e ambiental, controle e prevenção de perdas e relações públicas) e três de apoio (administrativo, de auditoria e jurídico). A análise de sua estrutura organizacional será feita pelos seus segmentos de negócio. São 16 as subsidiárias, na Venezuela e no exterior.

O segmento **upstream** desenvolve-se inteiramente na Venezuela, país exportador, com produção média diária, em 1991, de 2.645 mil barris. São três empresas subsidiárias integradas, de âmbito regional, Corpoven, Lagoven e Maraven, que operam neste segmento. A Bitúmenes Orinoco (BITOR) tem, também, participação nas operações de produção de óleos pesados. Foram gastos US\$ 122 milhões em exploração, e investidos US\$ 1.325 milhões para produção, dos quais US\$ 419 milhões no setor de gás natural.

Na atividade de refino doméstico, atuam as três empresas integradas regionais já referidas, e as subsidiárias



estrangeiras Citgo Petroleum Corp., The Uno-Ven Co. e Seaview Oil Co., nos Estados Unidos, AB Nynäs Petroleum (Suécia, sede, e Bélgica), Refineria Isla S/A (Antilhas Holandesas), Ruhr Oil GmbH (Alemanha). Entre as arrendadas, as com participações integrais e de até 12,5%, o Sistema PDVSA dispõe de 16 refinarias, com a capacidade instalada global de 2.747 mil barris/dia de processamento.

País exportador de petróleo, co-fundador da OPEP, põe ênfase nas atividades comerciais, compreendendo a estocagem, terminais e transporte, que envolvem 14 empresas, no País e no Exterior, além de duas companhias PDV (USA) e PDV UK, exclusivamente de informações (**intelligence centers**). A política de vender derivados, ao invés de óleo cru, trouxe mudanças, de 1976 para 1980, no perfil de comercialização, passando o cru de 64% para 30%, e derivados e outros produtos de 8% para 59% das vendas. O principal mercado é o norte-americano (68%), seguido da América Central e Caribe (13%) e Europa (12%).

Na área petroquímica, a PDVSA tem a subsidiária Pequiven, com dois complexos industriais e uma planta, totalizando a produção bruta de 2.272 mil toneladas, em 1990, e participação em companhias norte-americanas e européias, produzindo mais de 1.258 mil toneladas.

Para o segmento de betumes e carvão, além da citada BITOR, tem a subsidiária Carbozalia.

Possui, ainda, as seguintes empresas: Intevep, para pesquisa e desenvolvimento tecnológico, PDV Insurance, para seguro, e Bariven, para comprar materiais e equipamentos no exterior. As anteriormente referidas PDV America e PDV Europa são empresas financeiras, de investimentos regionais.

A PDVSA empregou 51.833 pessoas, das quais 47.500 nas subsidiárias venezuelanas, e possui um centro corporativo de treinamento, o CEPET.

No desenvolvimento nacional, além das receitas decorrentes das exportações, a contribuição da PDVSA pode ser medida através de colocação de compras no mercado nacional, da ordem de US\$ 992 milhões, da contratação de serviços e fabricações, de cerca de US\$ 1.426 milhões, e no recolhimento em impostos incidentes diretamente sobre suas atividades de US\$ 9.798 milhões, incluídos os **royalties**, em 1990.

Na área da ação comunitária a PDVSA apresentou dispêndios de US\$ 44 milhões, contratados em campanhas de proteção ambiental, projetos de pesquisa técnica universitária, assistência ao desenvolvimento rural, e promoções culturais e esportivas. A PDVSA e suas subsidiárias têm também a tradição de editar publicações sobre a cultura e história da Venezuela.

Os ativos da PDVSA estavam contabilizados em US\$ 22,1 bilhões. Suas reservas de óleo totalizavam 60.055 milhões de barris e de gás natural, 3.429 bilhões de metros cúbicos. O mercado venezuelano de derivados, abastecido pela PDVSA, era de 351 mil barris/dia.

Da pauta de exportações da Venezuela, da ordem de US\$ 15 bilhões, apenas têm alguma expressão, fora do setor petróleo (óleo cru, gás natural, petroquímicos e outros derivados), o minério de ferro e o alumínio, que com todos os demais produtos, não superam 20% daquele valor. Vê-se, pois, que todo desenvolvimento industrial venezuelano repousa fundamentalmente no petróleo.

### CAPÍTULO III

#### A RECENTE EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO BRASILEIRA

"Em todos os demais países produtores de petróleo da região (América do Sul), os instigadores da exploração foram companhias particulares - em geral de origem estrangeira e quase sempre de integração vertical que operam em escala mundial.

O Brasil é exceção à regra. A exploração não começou sob a égide de companhias particulares estrangeiras, podendo-se alegar também com razão que as companhias particulares brasileiras nem sequer procuraram petróleo, já que seus esforços foram mal planejados,

escassamente financiados e improdutivos. A busca do petróleo de fato resultou mais do estímulo governamental que de qualquer outro impulso. Além disso, a indústria petrolífera brasileira foi nacionalizada antes de descoberto o petróleo. E finalmente, foi entregue a uma companhia que é virtualmente um monopólio estatal, a PETRÓLEO BRASILEIRO SOCIEDADE ANÔNIMA, antes de a indústria atingir dimensão importante."

Peter Seaborn Smith, in "Petróleo e Política no Brasil Moderno".

A PETRÓLEO BRASILEIRO SOCIEDADE ANÔNIMA - PETROBRÁS é, sob diversos aspectos, uma exceção ou, como preferem alguns analistas, "uma anomalia" na indústria do petróleo no mundo ocidental. Talvez pelo fato de ter, desde o início de suas atividades, a necessidade de se apropriar de recursos financeiros e tecnológicos, não herdando, por nacionalização tardia, reservas de óleo e instalações de terceiros, a PETROBRÁS cresceu diferente. Ajudada, também, por uma geologia complexa, avara de grandes acumulações de óleo, a PETROBRÁS exigiu de seus técnicos um rápido e aprofundado conhecimento que possibilitasse vencer

esta barreira natural. E, finalmente, como que a incentivar todo esforço, os mais significativos campos de petróleo no Brasil surgiram no mar, em cotas batimétricas inéditas na produção mundial. E isto levou a PETROBRÁS ao pioneirismo de deter tecnologia exportável para países desenvolvidos.

O estudo da recente situação do petróleo no Brasil abrange um complexo conjunto de fatores que, de algum modo, mexe com a sociedade brasileira e suas aspirações. Assim, se estruturará a análise pelos Objetivos Nacionais Permanentes (ONP), uma vez que estes representam o amálgama de vontades e sofrem as limitações e condicionamentos que agem sobre a realidade nacional.

#### **PROGRESSO**

Em 1985, a missão do Banco Mundial que visitou o Brasil registrou em seu relatório "Brasil Public Sector Investment Review" o seguinte comentário: "Durante o período 1970-1979, as companhias privadas nos Estados Unidos adicionaram cerca de 28 barris de óleo cru equivalente a suas reservas de óleo e gás por pé perfurado, enquanto no Brasil a média da PETROBRÁS no período foi 95 barris/pé."

A afirmativa dos técnicos do Banco Mundial, embora factualmente correta, não reflete a inteira realidade. Não foi somente a PETROBRÁS que alcançou este nível de desempenho, nem

mesmo poderia uma só empresa atingí-lo. É o resultado de uma política, executada ao longo dos anos e que nasceu praticamente com a PETROBRÁS, de obter no mercado nacional os insumos, materiais, equipamentos e serviços necessários à indústria do petróleo.

Em 1964, a PETROBRÁS comprou, em materiais e equipamentos, US\$ 78 milhões, 86% no país e 14% no exterior. Naquele ano eram produzidos, na média diária, 93.550 barris de óleo e LGN, importados cerca de 46.700 barris de petróleo e 190 mil barris de derivados para atender ao total da demanda nacional. Apenas três unidades industriais (Refinarias Duque de Caxias, Landulpho Alves e Presidente Bernardes) encontravam-se em operação. Vinte anos depois, em 1984, as compras da PETROBRÁS totalizavam US\$ 753 milhões, 92% no país. A produção nacional de óleo e LGN foi, na média diária, 475.250 barris e a importação de óleo cru, 650.000 barris. A residual importação de derivados, em média 14.450 barris/dia, era devida basicamente à necessidade de gás liquefeito de petróleo (GLP) e a uma episódica alteração no perfil de demanda. As unidades industriais eram doze, com capacidade para atender integralmente a demanda nacional de derivados, da ordem de 993.460 barris/diá. E o Sistema PETROBRÁS integrando seis subsidiárias, exportava bens e serviços, avaliados em US\$ 4 bilhões.

Ao longo deste período, empresas inteiramente nacionais e filiais brasileiras de empresas internacionais constituíram, no

país, um parque produtor de bens e serviços para-petroleiros. Talvez, apenas os serviços e produtos, cuja escala de produção não se justifique para as dimensões do mercado brasileiro, ainda sejam importados. E, não se precisaria mais do que compulsar os volumosos cadastros de fornecedores e prestadores de serviço da PETROBRÁS, para se comprovar o êxito da política e significado de uma empresa estatal integrada de petróleo para o desenvolvimento nacional.

Em 2 de agosto de 1992, o jornal **O Globo**, em matéria sobre a situação financeira que obrigou a radicais cortes nos investimentos da PETROBRÁS, cita a informação do Presidente da Associação Brasileira de Engenharia Industrial (ABEMI), David Fischel, que "a PETROBRÁS tem um peso muito grande na economia e dela depende a sobrevivência de indústrias e de empresas de engenharia nacionais". Na mesma reportagem, o Vice-Presidente da Associação Brasileira de Indústrias de Base (ABDIB), Pedro Sanson, refere-se a empresas de pequeno e médio porte voltadas inteiramente para as atividades do petróleo.

Todo este conjunto - PETROBRÁS e empresas para-petroleiras - não apenas gerou empregos e impostos mas, trabalhando sobre uma realidade física específica, desenvolveu e absorveu tecnologias às quais empresas estrangeiras dificilmente se aplicariam, se mais não fosse, pelas suas escalas mundiais de operações. E, assim, o desempenho a que se referiu o Banco Mundial não teria sido possível.



Adotando a taxa cambial de Cr\$ 1.001,50 por dólar norte-americano, o valor das vendas brutas da PETROBRÁS, em 1991, foi US\$ 13,7 bilhões. Naquele ano, o Sistema PETROBRÁS apresentou pela primeira vez desde sua criação, em 1954, prejuízo no exercício, no montante de US\$ 251 milhões. Este resultado desfavorável pode ser atribuído às políticas e ações administrativas determinadas por seu principal acionista e à utilização dos preços de derivados do petróleo como instrumento de contenção da inflação.

Sem mais alongar o ONP Progresso, se torna necessária uma referência ao Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello - CENPES, da PETROBRÁS, pela participação nas pesquisas que faz da PETROBRÁS uma exportadora de tecnologia, e pelo suporte que proporciona à indústria brasileira e, em particular, à petroquímica de base.

#### **INTEGRIDADE DO PATRIMÔNIO NACIONAL**

A produção do petróleo exige, além da técnica, uma política. De um reservatório não se extrai nem a metade do que se estima nele existir. Este fator de recuperação das reservas de óleo varia de acordo com os objetivos da empresa e com os métodos adotados. Desejando-se tirar o máximo de óleo no menor tempo possível, evidentemente, o fator será menor do que tirar, simplesmente, o máximo de óleo. Neste segundo caso, além da

proteção à energia natural e da atenção às características específicas dos reservatórios (estudos de geologia e engenharia de reservatório), serão utilizados diversos procedimentos de produção, ao longo da aplicação de diferentes métodos de recuperação. Já se conhecem as dificuldades da geologia brasileira para o petróleo e elas também se estendem aos reservatórios, principalmente dos campos do Nordeste Brasileiro (Sergipe/Alagoas e Rio Grande do Norte/Ceará).

No mundo, onde se computam os prolíferos reservatórios do Oriente Médio, da Nigéria e do Texas (Estados Unidos), respondendo quase por 70% das reservas mundiais, o fator de recuperação está em torno de 27%. No Brasil, em 1991, foi 24,45% para o conjunto dos reservatórios, em terra e no mar, sendo mais elevado nos campos terrestres da Bahia (30,94%) e mais baixo em Urucu (Amazonas), 13,87%, ainda em fase incipiente de produção, e nos campos terrestres da Bacia Potiguar, 17,70%.

A aplicação dos métodos especiais de recuperação está, também, ligada aos interesses nacionais das empresas. Assim é que, levantamento realizado em 1980, pela PETROBRÁS, da implementação deste tipo de projeto no mundo, identificou 319 ocorrências, sendo 226 no Estados Unidos e 40 no Canadá. No Brasil, o aparelhamento do CENPES, já em 1974, capacitou a PETROBRÁS à aplicação de métodos térmicos (injeção de vapor e combustão "in situ"), químicos e miscíveis. Embora apenas os primeiros, aos atuais preços do petróleo, sejam comerciais, a

PETROBRÁS vem realizando trabalhos com todos eles, visando à melhor exploração deste recurso natural e ao aprofundamento do conhecimento técnico.

Dada sua característica de empresa estatal, a PETROBRÁS colabora também na delimitação da margem continental brasileira, importante etapa para definição dos limites do território nacional e da propriedade das riquezas do mar e do subsolo marinho.

A participação da PETROBRÁS em projetos ambientais e sua atuação de respeito à ecologia e ao patrimônio cultural brasileiro certamente não difere da ação responsável de qualquer outra empresa integrada de petróleo. Mas é na industrialização do xisto pirobetuminoso, no Paraná, que se obtém um exemplo de cuidado com o Patrimônio Nacional. As reservas brasileiras de xisto são a segunda maior do mundo. Com o objetivo de transformar esta riqueza potencial em riqueza econômica, a PETROBRÁS desenvolveu pesquisas que a levaram a patentear o "Processo Petrosix", possibilitando a produção de óleo, gás e enxofre. Este processo, único no mundo, já foi objeto de comercialização no exterior.

A PETROBRÁS é um patrimônio do País. De suas ações com direito a voto 85,747% pertencem a pessoas jurídicas de direito público: União Federal, Estados, Distrito Federal, Municípios, Banco Central do Brasil, Departamento de Estradas de Rodagem de

são Paulo e outras. Das 14,253% restantes, 2,6% são propriedade de fundações e empresas de economia mista. O valor patrimonial contábil da ação, que não espelha todo o verdadeiro patrimônio da Companhia, pois não estão nele incluídos, por exemplo, o **goodwill** nem os direitos sobre reservas de óleo e gás, era, em março/1992, equivalente a US\$ 13,65. E a história da PETROBRÁS é um capítulo importante da própria história econômica e política do Brasil.

As reservas nacionais, em 31/12/91, eram computadas em 3,03 bilhões de barris de óleo e 779 milhões de barris equivalentes de óleo, de gás natural.

#### **INTEGRAÇÃO NACIONAL**

Na noite de 9 de outubro de 1975, quando o então Presidente Ernesto Geisel anunciou pela televisão que o Governo autorizaria a realização de contratos de serviço com cláusula de risco pela PETROBRÁS, ele afirmou: "o monopólio que a lei lhe confere é exercido na sua plenitude e sem contestação e entendido não como um fim, mas apenas como um meio para que se possa cumprir a finalidade da Empresa, qual a de assegurar, nas melhores condições possíveis, o abastecimento nacional de petróleo."

No continental espaço brasileiro, a PETROBRÁS consegue manter, praticamente ininterrupto, o abastecimento médio diário

da ordem 1.193 mil barris de derivados do petróleo e 205 mil barris equivalentes de álcool carburante. No cumprimento desta missão, ela preserva o contexto social, político e econômico do País, através de suas unidades industriais, comerciais e administrativas, existentes desde Carauari (Amazonas Ocidental) ao Rio Grande do Sul. A PETROBRÁS e suas subsidiárias, realizando compras e contratações de serviços em todo País, pagando salários nacionais a seus técnicos e recolhendo impostos e **royalties**, estão ajudando a reduzir os desequilíbrios regionais e sociais.

Em 1991, a PETROBRÁS investiu, a preços médios do ano, US\$ 2.102,83 milhões. O Estado do Rio de Janeiro, em virtude da Bacia de Campos, recebeu cerca da metade (US\$ 1.083,84 milhões). Mas 15 outros Estados também foram contemplados: São Paulo (US\$ 226,23 milhões), Bahia (US\$ 199,50 milhões), Rio Grande do Norte (US\$ 161,55 milhões), Amazonas (US\$ 140,58 milhões), Sergipe (US\$ 72,79 milhões), Paraná (US\$ 55,02 milhões), Espírito Santo (US\$ 42,53 milhões), Alagoas (US\$ 36,20 milhões), Ceará (US\$ 22,17 milhões), Minas Gerais (US\$ 18,28 milhões), Rio Grande do Sul (US\$ 14,46 milhões), Maranhão e Pará (US\$ 10,55 milhões, cada), Santa Catarina (US\$ 7,80 milhões) e Pernambuco (US\$ 0,78 milhões).

Em relação ao recolhimento de impostos e taxas efetuados pela PETROBRÁS, 14 Estados repartiram, ainda que desigualmente, US\$ 4,23 milhões. O Rio de Janeiro absorveu, mais uma vez, a maior parcela (63%), seguido da Bahia (12%) e do Rio

Grande do Norte (10%). Quanto aos **royalties**, devidos pela produção de óleo e gás natural, no valor de US\$ 73 milhões, o Rio de Janeiro recebeu US\$ 29,7 milhões (40,6%), o Rio Grande do Norte US\$ 14,3 milhões (19,5%), a Bahia US\$ 13,6 milhões (18,6%), Sergipe US\$ 8,1 milhões (11,1%), o Espírito Santo US\$ 2,6 milhões (3,5%) e Ceará, Alagoas e Amazonas os 6,7% restantes. Os valores dos impostos, taxas e **royalties** foram calculados a preços médios de 1991 e a taxa cambial adotada foi, por conseguinte, Cr\$ 406,12 por dólar americano.

A distribuição dos 53.857 empregados, em dezembro de 1991, também privilegiava o Rio de Janeiro, não só por ser o local da Sede da PETROBRÁS, como pela área de produção da Bacia de Campos, objeto de ação prioritária da Empresa. No Rio de Janeiro, estavam 26.097 empregados, na Bahia 7.890, em São Paulo 6.205, no Rio Grande do Norte 3.557, em Sergipe 3.365, no Paraná 1.511, em Minas Gerais 1.225, no Amazonas 1.177, no Rio Grande do Sul 1.103, no Espírito Santo 552, em Santa Catarina 300, em Pernambuco 290, no Ceará 273, no Pará 272, e em Brasília 40.

Os 16.764 empregados das quatro subsidiárias - DISTRIBUIDORA, BRASPETRO, PETROFÉRTIL e PETROQUISA - e suas controladas encontravam-se, igualmente, dispersos no território brasileiro e, em pequeno contingente, no exterior.

O custo médio mensal do empregado da PETROBRÁS, incluídos os encargos sociais, trabalhistas e previdenciários, é US\$ 2.499.

#### **PAZ SOCIAL**

Doutrina o Manual Básico da Escola Superior de Guerra que a Paz Social é uma busca constante nos relacionamentos, onde tem relevo a convivência do capital e do trabalho.

A PETROBRÁS entende que as Associações de Empregados são uma fonte sadia de estreitamento das relações, merecedoras de apoio e, desde 1975, vinha ajudando de maneira sistemática estas Associações. Com a publicação do Decreto 98.509, de 05/09/90, foi vedado pelo Governo Federal qualquer tipo de contribuição pecuniária a clubes e associações de empregados. A PETROBRÁS procurou, então, verificar junto à Secretaria de Controle Interno (CISSET), do extinto Ministério da Infraestrutura, que aberturas seriam possíveis, uma vez que esta intempestiva proibição alterava suas relações com os empregados. A questão não encontrou uma solução, mas os 31 clubes e associações existentes ainda estão conseguindo se manter, principalmente com o repasse de recursos do Serviço Social da Indústria (SESI), mediante convênio com a PETROBRÁS.

Para áreas de trabalho confinado ou de difícil acesso, a PETROBRÁS desenvolve um programa de lazer denominado Projeto Recreação. O lazer é visto como forma auxiliar para aumentar a integração do indivíduo no seu meio, proporcionar um auto-desenvolvimento e liberar a fadiga, o tédio e o automatismo.

Cabe neste ONP o comentário sobre as características da atividade de petróleo. Ela exige um tipo de trabalho que provoca o isolamento do homem, obrigado a se afastar da casa por períodos longos (atualmente se limita a 14 dias), ou o confina em locais de risco, como estações de produção e armazenamento de petróleo, refinarias e navios-cisternas. Assim, a PETROBRÁS desenvolve programas que procuram minimizar os efeitos hostis de condições de trabalho e dar garantias ao empregado para que não se lhe acrescente a insegurança das relações familiares e, mesmo, funcionais. Com este objetivo, a PETROBRÁS motivou a constituição da Fundação PETROBRÁS de Seguridade Social - PETROS, em 1970, e mantém programas de auxílio médico-odontológico-hospitalar.

Sucessivas mudanças na política governamental têm obrigado a PETROBRÁS a, igualmente, alterar seus programas, quase sempre no sentido de reduzir a ajuda, restringir benefícios ou, até, cancelar projetos em andamento.

Na área da Assistência Médica, o dispêndio anual de 1991 foi equivalente a US\$ 60 milhões, atingindo, entre empregados, aposentados e dependentes, mais de 250.000 pessoas.



A contribuição da PETROBRÁS para a PETROS, em todo o ano de 1991, totalizou cerca de US\$ 290 milhões destinados a suplementação de aposentadoria e pensão de viúvas e suplementação de outros benefícios previdenciários, abrangendo 94.865 pessoas.

#### **DEMOCRACIA**

Dentre os conceitos de democracia, utilizar-se-á aqui aquele que traduz a participação e o respeito à pessoa humana e a igualdade de oportunidades.

Os empregados da PETROBRÁS se fazem representar junto à Direção da Companhia através de 20 Sindicatos e três federações, incluindo o pessoal marítimo. Estes sindicatos estão estruturados por região geográfica e atividade. Presentemente, dos 19 sindicatos terrestres, 13 estão filiados à Central Única dos Trabalhadores (CUT). No diálogo com os empregados, a PETROBRÁS, muitas vezes, é forçada a criar obstáculos, que outras empresas de petróleo habitualmente não o fazem, por força de diretrizes do Poder Executivo.

Nas relações com os empregados, assim como nas decisões financeiras, a PETROBRÁS age, frequentemente, mais como órgão público do que empresa, pois toda sua Diretoria é designada por Decreto do Presidente da República e não por eleição em Assembléia Geral de Acionistas.

O processo de admissão na PETROBRÁS é, via de regra, o do concurso público. É a norma, e se observa que as exceções são muito raras. Este fato serve, além do acato ao princípio do mérito e à democratização do acesso aos cargos, para formar uma equipe de elevado nível profissional, garantindo a qualidade dos trabalhos realizados pela Companhia o que lhe dá respeito e renome no mercado do petróleo.

Além do ingresso, a democracia interna da empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento de seus empregados. Os programas de formação e de aperfeiçoamento de pessoal, que garantem o nível internacional de atuação da PETROBRÁS, custaram, em 1991, mais de US\$ 31 milhões. Nestes programas, 66 empregados foram enviados ao exterior, dos quais 50 para cursos de doutorado, nove para cursos de mestrado e sete para congressos e cursos de curta duração. Até bem pouco tempo, era maior o número de empregados em curso de mestrado no exterior. No entanto, a PETROBRÁS mediante convênios e ajuda a universidades brasileiras obteve condições para que grande parte deste aperfeiçoamento pudesse ser feito no País. Se não sofrer descontinuidade poder-se-á conseguir condições para alguns doutoramentos no Brasil, o que, além dos benefícios do custo, será mais uma contribuição da PETROBRÁS para o avanço tecnológico do País.

A PETROBRÁS dispõe, também, de um Plano de Cargos que permite ao empregado visualizar sua carreira, de acordo com

regras bem definidas, onde se procura, na medida do possível, eliminar o subjetivismo. Neste processo, o empregado sofre avaliações e auto-avaliações ao longo de toda sua vida funcional, inclusive no exercício de cargos gerenciais.

#### **SOBERANIA**

O fato da nação brasileira deter o monopólio do petróleo e ter uma empresa estatal como sua executora é, indiscutivelmente, de grande valor para sua soberania. Isto é inclusive atestado pela imprensa internacional. A Petroleum Intelligence Weekly, revista que costuma traduzir os interesses da Agência Internacional de Energia (AIE), na edição de 11/12/90, bem como a revista TIME, de 16/07/90, afirmaram que o mundo caminha, por motivo de segurança nacional própria de cada país, para a estatização do petróleo.

Além da capacidade de dispor de um recurso não renovável e de inquestionável importância estratégica, dois outros fatores praticamente condicionam à necessidade do Brasil manter o monopólio do Estado e a PETROBRÁS: o econômico e o tecnológico.

Na tese de mestrado sobre a formação do preço do petróleo no mercado internacional, Carlos Felipe Lodi analisa as considerações de J. M. Chevalier e J. P. Angelier sobre a apropriação da renda petrolífera nos seguintes trechos:

"... segundo Chevalier (Eléments Théoriques d'Introduction à l'Économie du Pétrole, Révue d'Économie Politique, mars-avril, 1975) a renda petrolífera é apropriada:

- (a) pelas companhias petrolíferas, sob a forma de um sobrelucro composto pelas rendas diferenciais e por parte das rendas de monopólio (rendas de mercado); juntamente com a margem "normal" de lucro e as amortizações, ele forma a capacidade de auto-financiamento das companhias, que procuram justificá-lo em razão do caráter aleatório e do risco que envolve algumas atividades da indústria petrolífera e que o utilizam para financiar sua expansão e para cobrir despesas não relacionadas diretamente com a produção;
- (b) pelos países produtores, através de uma dedução fiscal que representa a apropriação monopolista pelo Estado de uma outra parte das rendas do monopólio (estas rendas são geradas em função do caráter exaurível do petróleo, da não substituição de certos derivados e da possibilidade de formação de monopólio em todos os níveis da indústria);
- (c) pelos países consumidores também através de uma dedução fiscal, entendida da mesma forma que a anterior.

Para Angelier (La Rente Petrolière, Editions du Centre National de la Recherche Scientifique, Paris, 1976), o agente que, historicamente, tem se apropriado da maior parcela desta renda é o "capital petrolífero" (grandes companhias

internacionais e companhias independentes), através da prática de um preço limite para o petróleo e seus produtos. Teoricamente este preço é o máximo que pode ser estabelecido numa indústria de modo que firmas já instaladas se beneficiem das vantagens que lhes conferem as barreiras à entrada, sem, por outro lado, incentivar a concorrência por parte das novas firmas. Em outras palavras, o preço limite permite que as firmas instaladas se apropriem de rendas, enquanto que as entrantes têm que se contentar com uma taxa de lucro igual à taxa de lucro geral das outras indústrias. Desta forma, na indústria petrolífera internacional, o preço limite pode ser definido como a soma do preço de reprodução que maximiza as rendas diferenciais dos produtores já instalados, mais uma renda do monopólio."

Vê-se, nesta conceituação de dois renomados autores da economia do petróleo, a importância econômica da apropriação nacional dos resultados da atividade petrolífera.

Quanto ao vetor tecnológico, basta comparar o que se realiza na Margem Continental Brasileira com o que as companhias internacionais executam no **offshore** fora de seu **domus** (Mar do Norte e Golfo do México) - praticamente nada. No Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo A. Miguez de Mello (CENPES), a PETROBRÁS tem trabalhando 38 doutores e 230 mestres nos vários ramos das ciências geológica, física e química e nas diversas especializações da engenharia. Graças a este grupo que se projetam e se fabricam no Brasil plataformas de produção

marítimas e unidades de processamento de gás natural, se projetem e se perfuram poços em lâminas d'água de mais de mil metros de profundidade, se aperfeiçoa o uso de novos materiais e se desenvolvem novos produtos, quer para o consumo interno quer para comercialização, se auxilia a indústria brasileira e se lhe incentiva o aperfeiçoamento da qualidade de seus bens e serviços, e, se resguarda a memória técnica brasileira com mais de oito mil trabalhos publicados, apenas no último lustro.

A importância da PETROBRÁS para o Brasil é a resposta da Companhia à luta daqueles que a criaram. Hoje, ela nada custa ao Tesouro Nacional e proporciona condições para que se alcancem os Objetivos Nacionais.

## CAPÍTULO IV

### POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS

"O progresso, seja o que for, e quer se considere bom quer mau, é, com certeza, uma alteração, e uma alteração envolve o abandono de certos hábitos, de certos costumes, de certas normas e atitudes que, por serem velhas, se tornaram queridas, e, por serem usuais, se tornaram necessárias. A alteração chamada progresso incide, portanto, quando não sobre os instintos, pelo menos sobre os atos dos indivíduos, ou da maioria dos indivíduos, que compõem uma sociedade".

Fernando Pessoa, "Idéias Políticas",  
in "Obras em Prosa".

O estabelecimento de políticas para o setor petróleo e, conseqüentemente, para as empresas de petróleo, necessita de uma prévia, ainda que superficial, consideração sobre o futuro deste hidrocarboneto.

Como já foi apresentado, os usos do petróleo podem ser grupados em dois conjuntos: energético e matéria prima industrial. O uso energético, aí incluído o transporte e a calefação, responde por 84%, aproximadamente, do consumo de derivados.

Analise-se, pois, o consumo mundial de energia. Em 1991 ele foi calculado em 7.807,6 milhões de toneladas de óleo equivalentes (156 milhões de barris/dia). Deste total, os países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) - Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Itália, Japão, Noruega, Nova Zelândia, Portugal, Reino Unido, Suécia, Suíça e Turquia - participaram com 52,3% (4.081,4 milhões de toneladas de óleo equivalentes). E os países menos desenvolvidos com 27,1%. É importante verificar o perfil energético e a tendência destes dois grupos.

Nos países da OCDE, o consumo de energia está praticamente estagnado, desde 1988, na ordem de 4 bilhões de toneladas. Tomando o última década (1982-1991), o crescimento



deste consumo foi 18%. Na sua distribuição, em 1991, o petróleo respondeu por 43% (1.763,6 milhões de toneladas), o carvão por 23% (924,8 milhões de toneladas), o gás natural por 22% (880,3 milhões de toneladas), a energia nuclear por 10% (414 milhões de toneladas) e a hidreletricidade por 2% (98,7 milhões de toneladas). Em 1982, a distribuição fora: petróleo, 47% (1.621 milhões de toneladas); carvão, 24% (845,9 milhões de toneladas); gás natural, 21% (729 milhões de toneladas); energia nuclear, 5% (188,3 milhões de toneladas); e a hidreletricidade, 3% (93,6 milhões de toneladas). Vê-se, nitidamente, a tendência dos países desenvolvidos de mudar seu perfil, substituindo o petróleo e o carvão pela energia nuclear, e mantendo o gás natural e a hidreletricidade nos mesmos níveis relativos.

Observem-se, agora, os países menos desenvolvidos. No mesmo período, 1982-1991, o crescimento foi 52% e, nos últimos quatro anos, mesmo com a recessão mundial, que os atingiu mais intensamente do que ocorreu nos países da OCDE, houve o crescimento de 14%. Seu perfil comparativo, como se verá a seguir, também apresenta alterações. Mas, enquanto a queda do óleo, gás natural e carvão nos países desenvolvidos foi de quatro pontos percentuais, na mesma década, para os países em desenvolvimento, foi de apenas um ponto percentual.

CONSUMO DE ENERGIA EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

ENERGIA PRIMÁRIA	CONSUMO (MILHÕES DE TONELADAS)			
	1 9 8 2		1 9 9 1	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
Petróleo .....	656,6 ...	47 ...	890,6 ...	42
Carvão .....	533,0 ...	38 ...	855,6 ...	40
Gás Natural .....	148,6 ...	11 ...	269,5 ...	13
Hidreletricidade .....	47,3 ...	3,5 ...	72,4 ...	3,5
Energia Nuclear .....	5,1 ...	0,5 ...	31,0 ...	1,5
Total .....	1.390,6 ...	100 ...	2.119,1 ...	100

Deve-se notar inicialmente que a energia de origem vegetal, abundantemente utilizado nos países menos desenvolvidos, não está computada neste total. Mas se pode afirmar que seu uso vem sendo diminuído pelo ingresso da energia elétrica e dos derivados de petróleo. A tendência do crescimento é maior na hidreletricidade (na medida em que são construídas usinas, para o que existem financiamentos internacionais) e no carvão (de produção e uso mais fácil do que o petróleo). Mas, sem medo de errar, pode-se afirmar que petróleo, carvão e hidreletricidade têm tanto maior capacidade de crescimento quanto menos desenvolvido for o país.

Na medida em que os países desenvolvidos deslocam o petróleo como energético, aumenta a oferta mundial e baixa seu preço, incentivando o uso pelos menos desenvolvidos. Por outro lado, ainda que crescente, o uso do petróleo como insumo industrial não é tão significativo que sua expansão de demanda possa modificar esta transformação no mercado consumidor. Vislumbra-se, assim, que, num prazo médio, o petróleo será negócio distinto nos países da OCDE e nos em desenvolvimento, exigindo comportamentos e estruturas empresariais diferentes.

Para o Brasil este cenário é importante pois o perfil de consumo energético tem evoluído da forma que se segue:

ENERGIA PRIMÁRIA	CONSUMO NO BRASIL (MILHÕES DE TONELADAS)			
	1 9 8 2		1 9 9 1	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
Petróleo .....	52,8 ...	73 ...	63,3 ...	66
Hidreletricidade .....	12,8 ...	17 ...	18,5 ...	19,5
Carvão .....	5,6 ...	8 ...	9,7 ...	10
Gás Natural .....	1,4 ...	2 ...	3,7 ...	4
Energia Nuclear .....	- ...	- ...	0,4 ...	0,5
Total .....	72,6 ...	100 ...	95,6 ...	100

A queda do consumo do petróleo no período deve-se à conclusão e plena operação de importantes usinas hidrelétricas, ao aumento do fornecimento de gás natural no Nordeste, e ao programa de geração de energia nuclear. No momento (1992), a paralização de investimentos no setor nuclear e hidrelétrico não entusiasma a perspectiva de ver progredir a mudança do perfil no mesmo sentido, para esta última década. Pode-se, até, prever um crescimento percentual do petróleo e, principalmente, do gás natural. A energia de origem vegetal, no Brasil, tem no álcool uma expressão meramente regional, limitada a uma parcela do setor transporte, e na lenha uma participação cada vez menor no Balanço Energético.

De posse destes dados pode-se, então, construir três possíveis políticas para o setor petróleo: estatização absoluta, total liberalização e participação conjunta do Estado e capitais privados ou regime misto.

#### **ESTATIZAÇÃO ABSOLUTA**

Analisando o pensamento do General Júlio Caetano Horta Barbosa, no livro "Petróleo! Salvação ou Desgraça do Brasil?", o General Leitão de Carvalho escreve:

"... a indústria do petróleo deve ser monopólio do Estado.

Essa indústria não pode ser comparada com outras, como a siderúrgica e a extração de minérios. Não comporta, também, o regime de capitais mistos, como Volta Redonda e Vale do Rio Doce. Nestas duas empresas, o governo entra como garantidor do êxito da indústria, levando o propósito de afastar-se dela depois, para deixá-la entregue aos particulares. No caso do petróleo, as coisas se passam diferentemente. O governo assume o monopólio por se tratar de energia, que tem de ser vendida pelo preço mais barato possível, para facilitar a produção de todas as demais riquezas. Daí, a distinção entre a forma de exploração do petróleo e a de exploração dos minérios, que não são fonte de energia. Por isso, não há como, na indústria do petróleo, se associarem o Estado e os particulares".

Pensamento, sob todas considerações, respeitável, tem a seu favor o que dispõe o artigo 177 da Constituição da República, promulgada em 5 de outubro de 1988:

" Constituem monopólio da União:

- I - a pesquisa e a lavra das jazidas de petróleo e gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos;
- II - a refinação do petróleo nacional ou estrangeiro;
- III - a importação e exportação dos produtos e derivados básicos resultantes das atividades previstas nos incisos anteriores;

IV - o transporte marítimo do petróleo bruto de origem nacional ou de derivados básicos de petróleo produzidos no País, bem assim o transporte, por meio de conduto, de petróleo bruto, seus derivados e gás natural de qualquer origem;

V - ...

Parágrafo Primeiro: - O monopólio previsto neste artigo inclui os riscos e resultados decorrentes das atividades nele mencionadas, sendo vedado à União ceder ou conceder qualquer tipo de participação, em espécie ou em valor, na exploração de jazidas de petróleo ou gás natural, ressalvado o disposto no artigo 20, parágrafo 1º."

O mencionado artigo 20, parágrafo 1º, trata da compensação aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios e a órgãos de administração direta da União ou de suas participações nos resultados da exploração do petróleo e outros recursos.

Há, no entanto, alguns óbices ao pleno atendimento desta política.

Em primeiro lugar a PETROBRÁS está constituída como sociedade anônima de economia mista, com ações negociadas em bolsas de valores, o que torna obrigatória a participação de capitais privados na executora do monopólio estatal. Em

decorrência desta situação, a Companhia se curva à Lei das Sociedades por Ações tendo, inclusive, em seu Conselho de Administração, representante das pessoas físicas e jurídicas de direito privado.

Outro óbice que se estabelece é o confronto dos interesses econômicos e sociais do Estado e a satisfação do acionista privado. Ou, ainda, do acionista e do consumidor. O Estado, neste caso, aparece como parte e como juiz de uma mesma causa, ocasionando sérios problemas para a administração da empresa e para seus relacionamentos com terceiros.

A implementação desta política de Estatização Absoluta ainda encontraria a dificuldade de absorver, na empresa estatal, diversas atividades já transferidas para a iniciativa privada, numa política não explícita de terceirização, e do já desenvolvido parque industrial brasileiro de bens e serviços para-petroleiros.

Adotando-se esta política, a estratégia mais urgente a ser implementada seria o fechamento do capital e a retirada das ações da PETROBRÁS das bolsas de valores, concentrando-as, todas, no Patrimônio da União. Ente público integral, a Companhia talvez perdesse em flexibilidade, na mínima independência política que ainda goza e, provavelmente, no entusiasmo de seus empregados, transformados em funcionários públicos, com critérios de gestão,

de remuneração e de carreira diferentes dos conhecidos na indústria do petróleo.

Esta política, além de ser tecnicamente difícil, é inoportuna na atual realidade política nacional e internacional.

#### **TOTAL LIBERALIZAÇÃO**

Como vem sendo observado, o negócio do petróleo não comporta pequenas empresas. Seus riscos e volumes de capital tornam-no próprio de Estados ou grandes corporações. A total liberalização indica, então, que o petróleo no Brasil estará, se não no primeiro instante mas quase que imediatamente, entregue às empresas internacionais integradas. Agora, resta saber qual atitude se pode esperar destas empresas. Além do que já se analisou no Capítulo II, as condições de mercado, dentro do cenário prospectivo mais provável, servirão de orientação.

Na análise prospectiva cabe de início verificar como se comportarão a demanda e a oferta de petróleo. Se houver um crescimento médio de 2% ao ano, pode-se estimar que a demanda mundial, no ano 2000, estará na ordem de 76 milhões de barris/dia de óleo cru, ou seja, um acréscimo de 14 milhões de barris/dia sobre o consumo atual. Do lado da oferta se espera a queda de produção dos Estados Unidos e a estagnação da européia. Mas, a Arábia Saudita pode, sem grandes investimentos, colocar 10 milhões de barris/dia no mercado, a curto prazo. Assim, estima-se



uma capacidade adicional de 24 milhões de barris diários de petróleo do lado da oferta.

Outra questão, já discutida previamente, é: onde vai se concentrar a demanda? A opinião do autor é que, nos países desenvolvidos, o uso térmico do petróleo dará lugar a outros energéticos, crescendo, relativamente, os usos de insumo industrial (petroquímica) e carburante. Nos países em desenvolvimento e países pobres, o uso térmico será preponderante, bem como o carburante, mas os crescimentos, ainda que percentualmente expressivos, não modificarão significativamente os atuais fluxos de comércio internacional.

Apesar disto, há sempre a possibilidade dos países desenvolvidos não aceitarem a crescente dependência do petróleo do Oriente Médio e provocarem uma alta de preços que viabilizem produções marginais e de novas fronteiras tecnológicas em seus próprios países e a substituição por fontes alternativas.

Assim, novamente estão em jogo os dois grandes atores do mundo do petróleo: as empresas internacionais integradas e os países produtores. As seis maiores destas empresas produziram, em 1990, 8 milhões de barris/dia e detiveram uma capacidade de refino de 14 milhões de barris/dia. Os países da OPEP, no mesmo ano, produziram 24 milhões de barris/dia, mas seu parque de refino comportava apenas o processamento de 8 milhões de barris

diários. Ou seja, o embate **upstream downstream** permanece vivo, lutando pela maior parcela das rendas do petróleo.

Adotada a política de Total Liberalização que futuro pode se esperar para um país importador da metade de seu consumo, de produção que exige tecnologias avançadas e de um auto-suficiente parque de refino?

Não se pode acreditar, de tudo que se conhece da indústria do petróleo, que a Total Liberalização trará para o Brasil os benefícios econômicos e sociais que tão próspero segmento industrial pode conseguir.

Assim, aos óbices a esta política, dentre os quais o mais importante é a revogação do artigo 177 da Constituição brasileira, não se deve antepor estratégias para que se os vençam.

#### **REGIME MISTO**

O Manual Básico da ESG recorda as seguintes palavras do Presidente Castello Branco: "a arrancada para o crescimento econômico, pela elevação moral, educacional, material e política, há de ser o centro das preocupações do governo. Com este objetivo, o Estado não será estorvo à iniciativa, sem prejuízo, porém, do imperativo da justiça social devida ao trabalhador, fator indispensável à nossa prosperidade."

O caminho no setor petróleo já está aberto. Nada precisa ser, na essência, modificado, apenas recomposto e aprofundado.

A participação privada em um de seus segmentos - o petroquímico - apenas falhou pela falta, no Sistema PETROBRÁS, de algumas empresas operadoras capazes de desenvolver pesquisas e tecnologias na química fina e de especialidades. Se para tal não se conseguisse capital privado, a PETROBRÁS daria a partida, pioneira que foi em tantos e tão complexos empreendimentos, através de ação direta da PETROBRÁS QUÍMICA S/A - PETROQUISA.

A indústria para-petroleira nacional seria aumentada, fortalecida e, em associação com o Sistema PETROBRÁS, se aperfeiçoaria na concorrência internacional. Para tanto já dispõe o Sistema da PETROBRÁS INTERNACIONAL S/A - BRASPETRO, capaz de orientá-la no exterior.

Os contratos de risco seriam novamente permitidos, pois não se vê razão para que a atividade de ganhos mais incertos seja proibida à iniciativa privada, enquanto a de lucros certos, a distribuição de derivados, não sofra qualquer restrição. Mas que não se ampute ao Sistema PETROBRÁS este segmento rentável, privatizando a PETROBRÁS DISTRIBUIDORA S/A - BR.

A área de fertilizantes é, igualmente, um componente do **downstream** que não deve, até por questões macroeconômicas, ser destruído. A junção das atividades da extinta PETROBRÁS MINERAÇÃO S/A - PETROMISA com as da PETROBRÁS FERTILIZANTES S/A - PETROFERTIL garantiria para o País todo o Ciclo NPK (Nitrogênio, Fósforo e Potássio) do mercado de fertilizantes. É uma condição extremamente feliz, detida por poucos países, que a atual política industrial e agrícola do governo está inviabilizando no Programa de Privatização.

Como toda empresa integrada de petróleo, a PETROBRÁS necessita de um agente para atuar nas bolsas de mercadoria (mercado futuro) e no ambiente financeiro internacional. Tendo sido extinta a PETROBRÁS COMÉRCIO INTERNACIONAL S/A - INTERBRÁS, outra empresa, sem o envolvimento em outros ramos que não sejam do petróleo, deveria ser constituída para este fim, eventualmente com a participação privada de Bancos ou instituições financeiras nacionais.

Os óbices a esta política estão:

- (a) na ressurreição de um liberalismo tardio, que não tem exemplo no mundo contemporâneo do petróleo, na política econômica do Governo Federal;
- (b) na ausência de uma clara e consistente definição dos limites e objetivos do setor petróleo brasileiro, com olhos no desenvolvimento nacional; e

(c) nos grandes interesses de grupos econômicos, de um lado, e do corporativismo, de outro, que radicalizam soluções que são, em verdade, inviáveis, considerado o interesse maior da Nação.

As estratégias a serem adotadas partem da compreensão do setor petróleo e seu significado no desenvolvimento do País. Sob o aspecto formal seria necessário aproveitar a revisão constitucional e reformar o parágrafo 1º do artigo 177, além de alterar o Estatuto da PETROBRÁS, dotando-a de maior representatividade social e liberdade administrativa, que será melhor comentado na CONCLUSÃO.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSÃO

A PETROBRÁS não se mata com um tiro, mas amputando atividades que, como empresa de petróleo, lhe são próprias e transferindo receitas, que lhe são devidas, a outros setores da sociedade.

Vários problemas se apresentam no setor petróleo do Brasil. Alguns apenas criados, como diria o ex-Ministro Hélio Beltrão, "pela desinformação ou pelo preconceito" daqueles que têm a capacidade de decidir. Outros, pela evolução das demandas sociais, pelos avanços tecnológicos, pela modernização e racionalidade administrativa e que exigem respostas que o setor nem sempre consegue dar. Procurar-se-á, nesta conclusão, separar as verdadeiras questões daquelas artificialmente impostas, de sorte que se possa sugerir um caminho para a PETROBRÁS, coerente com as tradições e aspirações do povo brasileiro, coetânea com a

indústria internacional do petróleo e factível à luz do ordenamento jurídico atual e do que se vislumbra no curto prazo.

De início, coloque-se a questão dos preços dos derivados. A atual estrutura de preços, definida pelo Decreto-Lei nº 61, de 21 de novembro de 1966, atende com bastante competência as condições do custo e do mercado de petróleo e derivados e não se constituiria problema se houvesse do Poder Executivo o acatamento ao referido Decreto-Lei, em especial ao artigo segundo, com as alterações que foram introduzidas em seus parágrafos. O argumento mais utilizado pelo Governo, para não cumprir o dispositivo legal, é ora o econômico, de refrear a inflação, ora o político, em oposição à Constituição, ao imputar ser consequência do erro de se ter, no Brasil, o monopólio da execução de algumas atividades do setor petróleo (!). Classifica-se, por conseguinte, embora de extraordinária influência para os destinos da PETROBRÁS, a questão dos preços dos derivados como falso problema, cuja solução é o acato às leis.

Outra questão muito alardeada é o Programa Nacional do Alcool, de notória anti-economicidade. Foi o Pró-Alcool uma solução política e precária, adotada pelo Brasil numa conjuntura muito especial, e que se transformou num problema pela influência política e econômica do setor alcooleiro/açucareiro e dos usineiros nos Poderes da República. Como energia alternativa ao petróleo, o alcool não resiste a qualquer análise, nem mesmo no

único uso, como combustível, "menos poluente do que a gasolina". No folheto da CETESB - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental, do Governo do Estado de São Paulo, intitulado "A Participação dos Veículos na Poluição do Ar de São Paulo", observa-se que, para veículos leves do ciclo Otto, nas condições atuais de tecnologia, as diferenças percentuais nos gases de escapamento são: quanto ao monóxido de carbono, a gasolina, com 22% de mistura de álcool, é 33% mais poluente do que o álcool; quanto aos óxidos de nitrogênio, a gasolina é 17% mais poluente; e quanto aos aldeídos, o álcool é 200% mais poluente. Na verdade, o Brasil dispõe de um agente oxidante e promotor do aumento da octanagem da gasolina, com diversas vantagens sobre os concorrentes, inclusive econômicas, que lhe pode abrir um mercado internacional. Isto exigiria, no entanto, aperfeiçoamento tecnológico e gerencial na produção de cana-de-açúcar e de álcool anidro, o que se verifica, apenas, em algumas áreas do Estado de São Paulo. A questão do álcool é política. Seria viável incentivar a produção do álcool anidro, deixando totalmente a cargo da iniciativa privada o seu ciclo econômico, e regionalizar, se for o caso, a produção e consumo do álcool hidratado, como combustível. A PETROBRÁS estaria fora desta atividade, a não ser como compradora do álcool anidro para mistura à gasolina.

Os verdadeiros problemas, não só da PETROBRÁS mas de todo setor petróleo brasileiro, são a falta de definição política e, em consequência, do planejamento energético do



Brasil, e a ausência de fixação dos limites de ação da PETROBRÁS e, em decorrência, da dificuldade de sua modernização administrativa.

O primeiro problema - Política e Planejamento Energético do Brasil - supera o escopo deste Trabalho. Fica, apenas, o registro que nunca se esqueça que substituições de insumos energéticos geram, em outra ponta, excedentes. Algumas vezes, os problemas de desperdício, de estocagem e econômicos destas substituições provocam resultados bastante desfavoráveis nas relações custo/benefício pretendidas.

O segundo problema é mais complexo. No entendimento deste autor, à PETROBRÁS impõe assumir dois papéis distintos, que deverão ser diferentemente administrados: agente do Governo para o setor petróleo brasileiro e empresa integrada de petróleo.

A escolha da PETROBRÁS para agente do Governo na gestão do setor petróleo decorre de sua capacidade institucional, num ambiente industrial complexo, onde pequenas alterações de processo, de padrões ou de métodos de trabalho provocam a transferência de milhões de dólares de um setor ou de um agente para outro. Este assunto já foi apresentado nos primeiros capítulos. A proposição não é inovadora e citem-se apenas dois exemplos mundiais de utilização da empresa de petróleo nacional como agente governamental: da desenvolvida Noruega, com a STATOIL, e da subdesenvolvida Angola, com a SONANGOL.

No papel de agente do Governo, a PETROBRÁS constituiria uma estrutura organizacional própria, inserida na **holding** do Sistema, cujas principais funções seriam o planejamento, o incentivo, a coordenação e a fiscalização das políticas nacionais de energia no setor dos hidrocarbonetos, atuando junto às empresas nacionais e estrangeiras e a outros recursos institucionais, inclusive as subsidiárias da PETROBRÁS. Os conflitos de atribuições que surgissem com o atual Departamento Nacional de Combustíveis seriam facilmente solucionados com medidas legais de gestão pública.

A PETROBRÁS como empresa integrada de petróleo estaria autorizada a atuar em todos os segmentos desta indústria, inclusive os financeiros, como indica, por exemplo, o modelo moderno e bem sucedido da estatal francesa, Societé Nationale Elf Aquitaine (ELF).

Restariam, então, as estratégias de implementação desta política para a PETROBRÁS.

A primeira estaria na revisão já referida de dispositivo da Constituição. Em seguida, a reforma da Lei nº 2.004, de 03/10/53, principalmente no que se refere aos artigos 19 e 20, sobre a composição e designação do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal.

Para que a PETROBRÁS tivesse a necessária e indispensável representatividade política e social capaz de atuar como agente de Governo e, ao mesmo tempo, competência administrativa e autonomia para agir como empresa, a composição e designação do Conselho de Administração seriam modificadas. Sem aprofundar esta matéria, por si só merecedora de trabalho tão ou mais extenso, fique a sugestão de que, como agente de Governo, uma empresa tão intimamente ligada a assuntos de segurança e desenvolvimento não poderia prescindir de representantes das Forças Armadas nem oriundos da área econômica do Executivo. Como empresa, os acionistas necessitariam ter a voz que seus capitais (ações) lhe concedem. A Diretoria Executiva seria designada pelo Conselho de Administração e este pela Assembléia Geral de Acionistas. Apenas para o Presidente do Conselho de Administração, que seria também o principal executivo, manter-se-ia a atual modalidade de designação e demissão *ad nutum* por Decreto do Poder Executivo. Os demais teriam mandatos a cumprir.

Na esfera da empresa, a PETROBRÁS não poderia manter a atual forma monolítica e de difícil gestão que vem adotando. A descentralização administrativa não é um modismo, mas o modo próprio de viabilizar grandes negócios, não só pela possibilidade de o visualizar integralmente e pelo maior sentimento de participação dos empregados, tanto mais profundo quanto mais próximo estiverem dos resultados, mas pela menor burocracia e maior controle que estaria conhecendo.

Assim, na PETROBRÁS Holding, além das atividades de agente do Governo, estariam as de planejamento e a gestão administrativa, econômica, financeira, auditora e a representação, comuns às holdings. Algumas características próprias da cultura e dos recursos empresariais brasileiros seriam responsáveis pela adequação deste modelo à PETROBRÁS, como, por exemplo, a fixação de preços internos de transferência para produtos e serviços entre as Subsidiárias operacionais.

Nas subsidiárias operacionais, dentro dos critérios definidos na holding, se executariam as atividades dos segmentos **upstream** e **dowstream** e aquelas que caracterizam a moderna empresa internacional de petróleo. Seria permitida a associação com capitais privados para atividades onde esta conjugação fosse avaliada mais promissora, do ponto de vista do desenvolvimento nacional e do resultado empresarial. O modelo a ser contemplado não seria o da exceção, existente nos Estados Unidos, mas da regra mundial, tal qual se adota na Europa.

Há enormes óbices a entravar uma solução desta natureza. Começam na própria PETROBRÁS, que dilui em seu gigantismo a ineficiência de alguns segmentos e a incapacidade de gestão empresarial. Prosseguem no atual Governo, que vê no Sistema PETROBRÁS um opositor e lhe amputa atividades e cerceia a justa remuneração. Concluem num emaranhado de interesses privados, alguns apenas mesquinhos e aéticos, mas outros que, sem

a preocupação do futuro da Nação, lutam por suas maiores rendas, dentro da legitimidade e da legalidade econômica.

Mas que não vingue o desânimo, e nada melhor do que concluir com as maravilhosas palavras do Padre Antônio Vieira, no celebrado Sermão da Sexagésima, pregado em 1655:

" **Ecce exiit qui seminat, seminare.** Diz Cristo, que saiu o pregador evangélico a semear a palavra divina. Bem parece este texto dos livros de Deus. Não só faz menção do semear, mas faz também caso do sair: **Exiit**, porque no dia da messe hão-nos de medir a sementeira, e hão-nos de contar os passos. O mundo, aos que lavrais com ele, nem vos satisfaz o que despendeis, nem vos paga o que andais. Deus não é assim. Para quem lavra com Deus até o sair é semear, porque também das passadas colhe fruto".

## BIBLIOGRAFIA

- ANGELIER, Jean Pierre - Les Mécanismes de Fixation des Prix du Pétrole, *Révue de l'Énergie* nº 437, fev/1992.
- ARCO, Atlantic Richfield Co - 1991 Annual Report, Califórnia, 1992.
- BAIRD, Euan - The Outlook for the Petroleum Service Industries in the 1990's, Plenary Adress, 13º Congresso Mundial de Petróleo, Buenos Aires, 1991.
- BEY, Essad - A Luta do Petróleo, com prefácio de Monteiro Lobato, Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1935, 305 p.
- BOUGEOIS, Bernard - Le Cas d' Industrie du Pétrole: de la décennie 70 à la décennie 90, in *Revue de l' Energie*, nº 438, março-abril/92.
- BP EXPLORATION - Structure & Organization, Londres, 1989, edição interna.
- BRITISH PETROLEUM - BP Annual Report and Accounts 1991, Londres, 1992.
- - BP Statistical Review of World Energy, Londres, 1992.
- CARVALHO, Gal. E. Leitão de - Petróleo! Salvação ou Desgraça do Brasil?, Edição do Centro de Estudos e Defesa do Petróleo e da Economia Nacional, Rio de Janeiro, 1950, 245 p.
- CASELLA, Alberto T. e CLARA, Alejandro - Petróleo, Soberania y Paz, Editorial Platina, Buenos Aires, 1963, 173 p.
- CHASE MANHATTAN BANK - The Energy Outlook Through 2000, Energy Economics Divison, março/1983.
- CHEVRON CORP. - 1991 Annual Report, Califórnia, 1992.
- CONANT, Melvin A. e GOLD, Fern R. - A Geopolítica Energética, Atlântida Editora e Distribuidora de Livros, Rio de Janeiro, sem data, 200 p.
- COTTA, Pery - O Petróleo é Nosso?, Guavira Editores, Rio de Janeiro, 1975, 2ª Edição, 343 p.
- ELF AQUITAINE - Rapport Annuel 1991, Paris, 1992.
- - Rapport Financier 1991, Paris, 1992.
- ENI - ENI Long Term Outlook, Milão, 1991.
- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA - Manual Básico, ESG, Rio de Janeiro, 1992, 339 p.
- EXXON CORP. - 1991 Annual Report, Texas, 1992.
- FRANKEL, Paul H. - Mattei: Oil and Power Politics, Faber and Faber Ltd., Londres, 1966, 190 p.
- GEISEL, Ernesto - Discursos. Volume II. 1975, Assessoria de Imprensa da Presidência da República, Brasília, 1976, 321 p.
- GIRAUD, André e BOY de la TOUR, Xavier - Géopolitique du Pétrole et du Gaz, Éditions Technip, Paris, 1987, 418 p.
- GRAYSON, George W. - The Politics of Mexican Oil, University of Pittsburgh Press, Pennsylvania, 1980, 283 p.
- JONES, Audrey - Oil The Missed Opportunity or Naft & Shaft, Andre Deutsh Ltd., Londres, 1981, 238 p.

- LODI, Carlos Felipe G. - Modelo Analítico de Formação do Preço no Mercado Internacional do Petróleo, Tese de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1989.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA - Bases para o Inquérito sobre o Petróleo, Exposição feita ao Sr. Presidente da República pelo Sr. Odilon Braga, Ministro de Agricultura, Directoria de Estatística da Produção, Rio de Janeiro, 1936, 213 p. e três anexos.
- MOURA, Pedro de e CARNEIRO, Felisberto - Em busca do Petróleo Brasileiro, Fundação Gorceix, Ouro Preto, 1976, 359 p.
- NEIVA, Jucy - Conheça o Petróleo, Maity e ao Livro Técnico S/A, 5ª Edição, Rio de Janeiro, 1986, 308 p.
- OLIVEIRA, Amaury P. de - Comentários de Rotterdam, análises quinzenais sobre petróleo e energia, de 28/02/81 a 30/12/86, circulação restrita.
- - O Gás Natural: Uma Energia Civilizante?, Fundação Alexandre de Gusmão, Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais, Brasília, 1988.
- OPEC - Organization of the Petroleum Exporting Countries - OPEC Annual Report 1991, Viena, 1992.
- PETROBRÁS INTERNACIONAL S/A - BRASPETRO - Assistência Técnica a PETROECUADOR, sete volumes, coordenação de Pedro Augusto Pinho, Quito, 1989.
- PETROECUADOR - Un Reto y Una Realidad, Quito, 1991.
- PETRÓLEO BRASILEIRO S/A PETROBRÁS - Anuário Estatístico 1984, Rio de Janeiro, 1985.
- - Anuário Estatístico 1989, Rio de Janeiro, 1990.
- - A Legislação do Petróleo, atualizada até setembro de 1989, Rio de Janeiro, 1989.
- - A Indústria Petroquímica no Brasil, Cadernos PETROBRÁS, Nº 7, Rio de Janeiro, 1984.
- - Recuperação de Petróleo, Rio de Janeiro, 1980.
- - Relatório Anual 85, Rio de Janeiro, 1986.
- - Relatório de Atividades 1964, Rio de Janeiro, 1985.
- - Relatório de Atividades, Serviço de Recursos Humanos, 4ª Trimestre de 1991, Rio de Janeiro, 1992.
- - Sistema de Informações Corporativas SICO, Rio de Janeiro, 1992.
- - Tendências Mundiais da Indústria do Petróleo, Cadernos PETROBRÁS, Nº 2, Rio de Janeiro, 1980.
- PETROLEOS DE VENEZUELA - Annual Report 1990, Caracas, 1991.
- PETROLEUM ANALYSIS LTD. - Oil Company - Performance & Strategies, 1982-1986, Nova Iorque, 1987.
- PHILLIPS PETROLEUM CO. - Annual Report 1991, Oklahoma, 1992.
- PINDYCK, Robert S. - The Structure of World Energy Demand, The MIT Press, Massachusetts, 1980, 2ª Edição, 299 p.
- REES, Judith e ODELL, Petter (coordenadores) - The International Oil Industry, Mac Millan Press, Oxford, 1987, 181 p.

- SILVA FILHO, Amilcar Pereira da - A Empresa Estatal no Desenvolvimento da Petroquímica Mundial, abril/90, mimeografado, não editado.
- SMITH, Peter S. - Petróleo e Política no Brasil Moderno, Editora Artenova, Editora Universidade de Brasília, Rio de Janeiro, 1987, 276 p.
- SOUZA, J. CONRADO DE - A Abertura Petrolífera Será um Desastre Brasileiro, Revista do Clube Militar nº 305, mai-jun/92.
- STATOIL - Annual Report and Accounts 1991, Stavanger, 1992.
- TAMER, Alberto - Petróleo o Preço da Dependência - O Brasil na Crise Mundial, Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, 1980, 355 p.
- TEXACO INC. - Annual Report 1991, Nova Iorque, 1992.
- WACHEM, L. C. Van - Challenges and Opportunities for the Petroleum Industry, Adress to the World Petroleum Congress, Buenos Aires, 1991.
- WALDE, Thomas - Investment Policies in the International Petroleum Industry - Response to the Current Crisis, Adress to IBA Natural Resources and Energy Section's Meeting, Nova Iorque, 1986.
- WEISS, Henri - Le Pétrole, Éditions du Seuil, França, sem data, 190 p.
- WORLD BANK - Brazil Public Sector Investment Review, Petroleum Sector, Relatório de Missão ao Brasil em novembro de 1985.
- YERGIN, Daniel e KATES-GARNICK, Barbara - The Reshaping of the Oil Industry: Just Another Commodity?, Cambridge Energy Forum, Massachusetts, 1985, 174 p.
- ZEITEL, Leon - Petróleo Brasileiro, Preconceito & Realidade, PETROBRÁS, Rio de Janeiro, 1981.
-