

Rio de Janeiro, 28 de novembro de 2016

## **Carta Aberta a Representante de Trabalhadores no CA da Petrobrás**

Cara Senhora Representante de Empregados no Conselho de Administração da Petrobrás, Betânia Coutinho

Sobre a democracia, já disse uma vez o jurista francês Raymond Carré: "O regime representativo se caracteriza por não admitir representação". Nessa mesma linha, seu contemporâneo e conterrâneo Pierre-Joseph Proudhon, filósofo político e econômico, complementou: "Mal alcançam o poder e já se entregam à consolidação e ao fortalecimento ainda maior de sua influência dentro do sistema político, a ponto de fazer com que todo o poder emanado do povo acabe por se colocar acima do próprio povo. Instaurava-se a ditadura dos mandatos".

Como a Humanidade tende a repetir os mesmos erros ciclicamente, com variações no tempo e no espaço, estas falas do final do século XIX exprimem exatamente o que observamos na política brasileira e, ao que nos parece, até mesmo na representação de empregados no Conselho de Administração da Petrobras, a qual é exercida pela senhora.

Sabemos que é de seu sagrado direito o posicionamento político filosófico que melhor se afine com sua percepção de mundo e aspirações, porém, a representação no CA não deve ser pautada neste posicionamento individual e sim numa postura que sinalize o entendimento da maioria dos petroleiros e petroleiras. É verdade que nunca foi feita uma pesquisa com 100% dos (as) trabalhadores (as) da empresa a respeito dos temas discutidos no Conselho, porém, não é temerário dizer, à julgar pela imensa maioria das manifestações e comentários que se ouvem ou que podem ser lidos na Petronet ou no Conecte, que a força de trabalho da Companhia é contrária ao Plano de Desinvestimentos, ora em ritmo acelerado, e aos pilares do recém anunciado PNG 2017-2021. Causa estranheza a falta de sensibilidade da Conselheira em não perceber que seus votos têm sido totalmente opostos ao que a categoria esperava que fossem.

De acordo com o relato do colega Anderson Mancuso, o qual descreveu



sua visita ao EDISA no começo do mês de novembro ([anexo 1](#)) a senhora afirmou que seus subsídios para a tomada de decisões, “além do material que é disponibilizado pelo Comitê de Assessoramento do próprio CA”, se origina de “informações extras junto aos gerentes da empresa”, ainda afirmando que “desconhecia as ações promovidas pela AEPET”. Pois bem, fica evidente que suas fontes são nitidamente enviesadas para os interesses da Alta Direção da Companhia, além do tal “desconhecimento” das ações da Associação serem por conta de uma decisão sua, já que inúmeras vezes nos colocamos à disposição e até lhe enviamos nossos pontos de vista por cartas devidamente protocoladas.

Também nos causa estranheza o fato de que a senhora somente aceite se reunir com a categoria sob o aparato de “proteção” da empresa, em ambientes de acesso limitado onde muitos terão receio de se manifestar abertamente por medo de represálias, as quais sabemos que podem ocorrer. A senhora mesmo teria dito que “você (os trabalhadores) estão sendo monitorados, advertências e demissões já vem ocorrendo.”

Nossa estranheza também advém do fato de que os conselheiros anteriores, além do representante atual no Conselho da BR Distribuidora, foram submetidos aos mesmos impeditivos legais que lhe cerceiam a manifestação indiscriminada acerca de qualquer tema de interessa da empresa, porém apresentaram comportamento bem distinto do seu, a saber:

1- O ex conselheiro Deyvid Bacelar já participou de reuniões na AEPET tendo inclusive sido entrevistado pelo apresentador Paulo Passarinho no programa Faixa Livre.

([https://www.youtube.com/watch?v=1dEp3TA\\_ZIM](https://www.youtube.com/watch?v=1dEp3TA_ZIM))

2- O ex conselheiro Silvio Sinedino também. Lembrando que ambos estavam na vigência de seus mandatos e os eventos não eram “fechados”.

3- O Conselheiro da BR Distribuidora, Bruno Paiva, também tem freqüentado reuniões abertas na AEPET.

Então fica a pergunta: por que somente a conselheira Betânia é impedida de se reunir com a força de trabalho?

Nosso objetivo não é constrangê-la ou pressioná-la a expor informações confidenciais, o que desejamos é demandar uma posição pública de sua parte sobre a venda de ativos estratégicos, como campos do Pré-Sal e o controle da BR Distribuidora. É importante fomentar o debate e lhe apresentar pontos de vista que diferem àqueles que lhe são apresentados e aos quais dá total crédito com exclusividade.

O Pré-Sal é a maior província petrolífera descoberta em mais de três décadas. A diferença entre os campos gigantes do Pós-Sal da Bacia de Campos (Albacora, Marlim, Albacora Leste, Marlim Sul, Marlim Leste, Roncador,...) e os campos do Pré-Sal é que estes últimos não são apenas gigantes, alguns são



super-gigantes (recursos recuperáveis de mais de 5 bilhões de barris de petróleo e gás). Campos gigantes e super-gigantes têm importância estratégica na produção mundial de petróleo e gás conforme mostrou Robelius (2007) em sua tese de doutorado na Universidade de Uppsala na Suécia intitulada “Campos de Petróleo Gigantes – A Auto-Estrada para o Petróleo<sup>1</sup>”. Parece que a senhora até reconheceu, embora relutante, o erro em se vender participação da Petrobras de 66% no bloco exploratório BM-S-8, localizado no campo de Carcará, no Pré-Sal da Bacia de Santos, ao ter supostamente afirmado que “ficou com a sensação que talvez pudesse ter se posicionado de outra forma”. Temos ainda notícias veiculadas pela imprensa, de que a Petrobras negocia a venda de uma participação nas áreas mais cobiçadas do Pré-Sal, próximas aos megacampos de Lula e Sapinhoá, para o grupo francês Total. O acordo, segundo a fonte, deve incluir também duas usinas térmicas e o aluguel de um terminal de gaseificação na Bahia<sup>2</sup>. É importantíssimo que haja uma discussão com a categoria a este respeito, pois são ativos extremamente estratégicos postos à venda e por preços depreciados, além das condições de pagamento sempre muito elásticas.

Quanto às parcerias, superados os riscos exploratórios, totalmente assumidos pela Companhia, a quem beneficia a inclusão de parceiros, os quais não realizaram quaisquer descobertas relevantes que vieram a nos beneficiar? Quem detém o conhecimento de nossas bacias e a tecnologia de exploração, desenvolvimento e produção é a Petrobras. Transferir conhecimento para seus concorrentes nos parece uma decisão cujo caráter estratégico é questionável. Sabemos que os custos de produção têm alto relevo, mas os riscos exploratórios já foram superados. Tais parcerias servirão apenas para consumir grossa fatia dos lucros futuros da Petrobras, sob o pretexto de acelerar e baratear a produção.

A AEPET já apresentou o que representa o controle da BR, cuja venda significará a perda de um importantíssimo patrimônio brasileiro, seja pelo desempenho operacional da empresa, seja pela presença estratégica da Distribuidora em todo país, atendendo em locais onde uma companhia privada não terá interesse em se manter ou investir. A marca BR representa todo Sistema Petrobras, sendo conhecida e valorizada no Brasil e no exterior. O controle da Distribuidora por um sócio privado descaracteriza a marca, gerando perda de valor no decorrer do tempo. [\(anexo 2\)](#)

A AEPET vem trabalhando para demonstrar de forma robusta que vender ativos para reduzir a alavancagem não é a solução, além de comprometer o fluxo de caixa futuro da Companhia. As análises apresentam alternativas ao desinvestimento, as quais já foram amplamente divulgadas e transmitidas à Diretoria, bem como à senhora, sem qualquer demonstração de interesse na discussão. Destacamos, mais uma vez, que a política de priorização no resultado de curto prazo aos acionistas tem se mostrado danosa à saúde financeira dos concorrentes privados, que só encolhem. [\(anexo 3\)](#) [\(anexo 4\)](#) [\(anexo 5\)](#)

O PNG 2017-2021 também foi analisado e discutido por grupos de trabalhadores organizados na causa de defesa da Companhia, evidenciando-se que ele pode até ser estratégico, mas não para a Petrobras. [\(anexo 6\)](#)



Reiteramos que o debate efetivo com a categoria é imperioso, a AEPET está de portas abertas para recebê-la com o devido respeito às suas opiniões e limitações funcionais.

Associação dos Engenheiros da Petrobrás - AEPET

### Referências

1-Robelius, F; “Giant Oil Fields – The Highway to the Oil”, 2007, disponível em [https://archive.org/details/fe\\_GiantOilfields\\_and\\_Future\\_Production](https://archive.org/details/fe_GiantOilfields_and_Future_Production);

2-<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/11/1833589-petrobras-negocia-areas-no-pre-sal-com-grupo-frances-total.shtml>

### Anexos

I- Pode uma representante eleita pelos trabalhadores não representar ostrabalhadores?

II- O Valor do Controle da BR Distribuidora

III-Existe alternativa para reduzir a dívida da Petrobrás sem vender seus ativos

IV- Alternativas ao “entreguismo” - Para a Petrobrás preservar sua integridade, investir e garantir a segurança energética do Brasil

V- O fracasso da gestão das multinacionais do petróleo e as lições para a Petrobras

VI- Reage CENPES – boletim número 1

## ANEXO I



## **Pode uma representante eleita pelos trabalhadores não representar os trabalhadores?**

Data: 16/11/2016

Fonte: Sindipetro LP Autor: Anderson Mancuso

Publicamos a seguir artigo do petroleiro Anderson Mancuso, da base em Santos, Litoral Paulista. Sem dúvida, existem alternativas à queima de ativos estratégicos da Petrobrás, maior empresa brasileira, cuja missão não é apenas lucrar, mas participar ativamente do desenvolvimento do Brasil e da formação de um corpo técnico que continue orgulhando os brasileiros ([clique aqui](#) para ler detalhadamente as alternativas da AEPET para gerir a dívida da Companhia sem vender ativos).

Como destaca Mancuso, é no mínimo surpreendente que uma representante eleita pelos trabalhadores esteja alinhada com boa parte das idéias da atual gestão, totalmente sintonizada com valores do mercado financeiro, altamente questionáveis, a começar pelo foco no curto prazo. Exemplo desse "curtoprazismo" é a política equivocada, para dizer o mínimo, em relação aos biocombustíveis, algo que a AEPET vem questionando repetidas vezes ([clique aqui](#) para ler nossa posição).

## **Pode uma representante eleita pelos trabalhadores não representar os trabalhadores?**

*Por Anderson Mancuso –*

A representante dos empregados no Conselho de Administração da Petrobrás esteve na RPBC e no prédio do Valongo em Santos (Edisa) para conversar com os trabalhadores nos dias 3 e 4 de novembro, respectivamente. O evento foi organizado pela Petrobrás e os convites foram enviados aos trabalhadores via notes no mesmo dia, poucas horas antes do evento. Vale destacar que no Edisa o evento contou com um esquema especial de segurança (conforme consta na foto) e contou com forte incentivo dos gerentes para que os trabalhadores participassem. Não foi à toa que o auditório principal estava lotado e suas primeiras fileiras repletas de gerentes e coordenadores.

A conversa com a representante dos empregados mais parecia uma defesa gerencial do último plano de negócios e gestão da empresa de tamanho alinhamento e similaridade com a política de desinvestimento defendida pela alta direção. A representante iniciou a conversa com os trabalhadores do Edisa dizendo que no dia anterior esteve na RPBC, onde ocorreu uma ótima conversa com os trabalhadores da área operacional. Ela lembrou que sua candidatura foi motivada principalmente pela indignação frente à corrupção estampada com a operação Lava Jato e disse ainda que foi com surpresa que recebeu a notícia da sua ida para o segundo turno e de sua vitória, uma vez que ela não detinha apoio de nenhuma das entidades sindicais. Mas claro que ela não falou que detinha um amplo e escancarado apoio do corpo gerencial que utilizou de todas suas ferramentas (emails, influências sociais, hierárquicas e gerenciais) para apoiar sua campanha. Ela finalizou sua introdução alegando



que, devido a sua obrigatoriedade em seguir leis de sigilo e termos de confidencialidade, muitos assuntos e questões cobrados pelos trabalhadores em certos fóruns ela, em muitos momentos, não podia desenvolver sobre os assuntos objetos de discussão pelo Conselho. A partir daí foi aberta às perguntas e a representante informou que gostaria de ouvir a posição dos trabalhadores sobre o bloqueio dos pendrives e emails. Mas as perguntas dos trabalhadores avançaram para muitos outros pontos como retaliação ao movimento sindical, privatização, energias renováveis, funcionamento do CA, terceirização, contratos e acordo coletivo.

Betânia Rodrigues respondeu enfaticamente a certas perguntas, tergiversando em outras, mas foi enfática na defesa dos desinvestimentos por conta da atual situação financeira da empresa. Apesar de inicialmente ter justificado certas dificuldades de cumprir sua tarefa de representante por conta de ser “sozinha” e “presa” à leis de sigilo e termos de confidencialidade, esta conversa mostrou uma representante melhor preparada e assessorada pelo corpo de gestores da Petrobrás, se diferenciando da Betânia da época de sua candidatura, que apresentava uma posição não muito nítida e um projeto difuso sobre Petrobrás, apesar do seu perfil político individual ter sido evidenciado quando o seu perfil nas redes sociais foi conhecido antes de ser apagado. Como ela mostrara inicialmente em sua candidatura, a representante continua alheia às entidades sindicais e associações dos trabalhadores, e muito e melhor afinada com o discurso gerencial da empresa.

As repostas de Betânia às perguntas dos trabalhadores são reveladoras, por isso vale a pena revisitar algumas delas. Uma trabalhadora do Edisa perguntou de onde ela obtém informações e dados para se preparar para as reuniões do CA e a representante respondeu que além do material que é disponibilizado pelo Comitê de Assessoramento do próprio CA, ela busca informações extras junto aos gerentes da empresa, e ainda respondeu a outra pergunta dizendo que desconhecia as ações promovidas pela AEPET. Quando foi questionada sobre a sua posição frente aos desinvestimentos e parcerias, ela foi firme em defendê-las e enfatizou a importância das parcerias, complementando que quando existe parceria, a Petrobrás trabalha melhor. Ela exemplificou o sucesso que foi a parceria que ela mesma acompanhou no Campo de Frade (Bacia de Campos). Quando foi interrompida por um trabalhador do Edisa que questionou se o acidente ocorrido no mesmo campo (por economia da Chevron) era um exemplo de sucesso, Betânia tergiversou e disse que não acompanhou a parceria na época do acidente. Outro trabalhador polemizou o fato da empresa vender participações e desmobilizar ativos nas áreas envolvendo outras fontes de energia como biodiesel e álcool; ela respondeu que apesar de considerar a atuação nessas áreas importante, disse que o momento pode exigir certas mudanças e defende que o estudo sobre as energias renováveis permaneça de forma embrionária no Cenpes. Sobre o bloqueio dos pendrives e emails, a representante se mostrou contra a metodologia adotada pela empresa. Muitos trabalhadores sugeriram soluções alternativas daquela divulgada pela empresa na calada da noite. Uma trabalhadora comentou que a decisão tomada parte de um setor que parece não conhecer o dia-a-dia dos trabalhadores. Sobre este assunto Betânia falou a seguinte frase: “Não tenham dúvida que vocês estão sendo monitorados, advertências e demissões já vem ocorrendo”. Sobre a venda do bloco no campo de Carcará ela disse que votou a favor, mas que depois conversando com alguns técnicos da empresa ela ficou com a sensação que talvez pudesse ter se posicionado de outra forma. Em seguida disse que se o CA aprova ações que são boas para a empresa, consequentemente são boas para os trabalhadores.



Sobre questões envolvendo a demanda dos trabalhadores, ela informou que ela não pode participar nem votar nesses pontos no CA por conflito de interesses e que um dos Comitês internos do Conselho que ela não pode fazer parte é o Comitê de Remuneração e Sucessão. Mas sobre o Acordo Coletivo deste ano disse que a segunda proposta da empresa melhorou e que confia na negociação entre o RH e as entidades sindicais. Mais uma vez, a representante reproduz o discurso da empresa que repete exaustivamente em seus emails enviados aos trabalhadores que a mesa de negociação é o melhor caminho para chegar ao melhor acordo. Apesar de ainda ter alguns trabalhadores inscritos para fazer perguntas, a representante solicitou que a conversa se encerrasse na pergunta que ela considerou uma "boa deixa" para finalizar a conversa que era se o CA tinha um funcionamento vivo. Ela respondeu que sim, traçou o perfil dos conselheiros e os elogiou dizendo que eles não estão lá por dinheiro e sim por amor à Petrobrás, como se petroleiros fossem.

Esta conversa com a representante eleita no CA deve servir para reflexão de todos os trabalhadores, não só para aqueles que nela votaram, mas também para aqueles que não participaram do pleito. Esta conversa reforça que Betânia Rodrigues terá o seu papel reservado na história dos petroleiros escrita com muito suor e sangue não como a primeira mulher a ocupar a representação no CA, mas sim como uma representante que opera mais como um braço da empresa neste espaço do que defender a demanda real dos trabalhadores e a nossa soberania nacional, uma vez que defender desinvestimentos é defender desemprego e a privatização da nossa empresa.

Pode uma representante eleita pelos trabalhadores não representar os trabalhadores? Faz parte do processo democrático? Isso ocorre somente numa democracia frágil e facilmente sequestrada por aqueles que ditam as regras do jogo. Até quando deixaremos que a privatização e o desmantelamento da Petrobrás se aprofunde debaixo dos nossos olhos?

*(\*) petroleiro de base em Santos e militante LGBT*

## **ANEXO II**



## O Valor do Controle da BR Distribuidora

Por Felipe Coutinho\* agosto/16

A Petrobrás declarou, em fato relevante de 22 de julho de 2016, que alterou o modelo de alienação da sua participação na BR Distribuidora, sua subsidiária integral. Encerrou o processo de venda vigente, no qual recebeu três propostas que julgou não atenderem aos objetivos da companhia. Iniciando o novo processo, com novas regras para maximizar o valor do negócio.

Segundo a nota “O novo processo buscará parceiros com os quais a Petrobras compartilhará o controle da distribuidora... de forma que a Petrobras fique majoritária no capital total, mas com uma participação de 49% no capital votante”. Ainda segundo o fato relevante, questões estratégicas - não definidas explicitamente no comunicado - seriam asseguradas pela “estrutura da parceria”.

Trata-se de vender o controle com o objetivo de elevar o preço pelo negócio. É razoável avaliar quais motivos levariam os potenciais sócios privados a elevarem suas ofertas dado o acesso ao controle da BR. Este prêmio deve ser recuperado mediante a sua gestão do ativo, segundo a mais elementar lógica empresarial. Sendo assim, é legítimo perguntar: **este valor adicional, a ser capturado pelo sócio privado, virá de onde? Fluirá de qual outro agente econômico para o novo sócio controlador da BR Distribuidora?**

A possível nova estrutura de propriedade e controle da BR Distribuidora levará a uma redistribuição do valor gerado pela atividade da maior distribuidora de combustíveis do país. Para entender as mudanças que estão em jogo listo as prerrogativas que, provavelmente, serão utilizadas pelo controlador privado para recuperar seu investimento para assumir tal função societária.

### 1. Gestão para a cobrança da dívida com a Eletrobrás

A BR Distribuidora é credora de R\$ 5,4 bi que são devidos pela Eletrobrás, referentes ao fornecimento de combustíveis para a geração de energia elétrica. A efetiva cobrança da dívida pela via judicial, mas também pelo lobby político, pode permitir a captura deste valor pelo controlador privado. Em detrimento dos cofres da Petrobrás e da União, em contradição com o interesse público.

### 2. Controle dos preços dos combustíveis e lubrificantes.

O controlador terá a liberdade para ditar os preços dos seus produtos, livre da ingerência governamental. A flutuação dos preços não será influenciada por políticas públicas de amortização da oscilação dos preços internacionais, controle da inflação ou compromissos de abastecimento de regiões remotas e economicamente menos rentáveis. Os consumidores dos combustíveis, diretos e indiretos, perdem e o valor que hoje recebem e que será capturado pelo novo controlador privado. Neste caso, a Petrobrás está vendendo



um valor que sua subsidiária transfere aos consumidores diretos e indiretos de seus produtos.

### **3. Escolha dos fornecedores de derivados refinados e importação**

O controlador pode maximizar o resultado da atividade de distribuição adquirindo derivados importados, em detrimento do resultado corporativo da Petrobras e da balança comercial brasileira. Haverá prejuízo decorrente da capacidade ociosa nas refinarias brasileiras e a sociedade pode arcar com as consequências da desvalorização do real, diante da maior procura por dólares para importação de derivados. Neste caso, o valor capturado pelo controlador privado deixa de ser percebido pela Petrobrás e pela sociedade brasileira.

### **4. Adoção de engenharia financeira para evasão fiscal**

Para aumentar o lucro, o controlador privado pode adotar novas práticas de engenharia financeira para minimizar o pagamento de impostos estaduais e federais. Enquanto estatal, os compromissos fiscais são assumidos sem maiores contradições. Neste caso, o valor capturado privadamente é desviado dos governos estaduais e federal e dos usuários dos seus serviços públicos.

### **5. Maximização do resultado de curto prazo**

A gestão privada pode priorizar a geração de valor para os acionistas, com metas de curto prazo de pagamento de dividendos e de valorização das ações. Para recuperar o investimento no menor prazo, questões estratégicas e do risco para o negócio são relegadas ao segundo plano. Neste caso o valor capturado decorre dos riscos empresarial e ao abastecimento nacional assumidos. É um valor de médio e longo prazos, antecipado e desviado da sociedade para o agente privado controlador.

### **6. Precarização do trabalho e terceirização**

A gestão de Recursos Humanos pode aumentar a exploração da mão de obra, aumentando a extração de valor dos trabalhadores e tornando mais precárias as condições de trabalho. Neste caso, captura de valor da força de trabalho.

### **7. Aperto das condições de pagamento**

A BR Distribuidora fornece combustíveis para diversos entes públicos, são municípios, estados e governo federal, seus corpos de bombeiros, polícias e hospitais. As condições de pagamento muitas vezes são mais flexíveis, notadamente em relação aos prazos, com a garantia do suprimento para continuidade dos serviços públicos. O



controlador privado provavelmente irá rever tais condições e capturar este valor, desviado dos entes federativos, em prejuízo da população usuária dos serviços públicos.

## **8. Revisão de patrocínios e programas culturais**

O corte em programas de patrocínio da cultura, do esporte e que reforçam a presença da marca BR nas comunidades onde atua podem ser outra medida para captura de valor. Neste caso, perdem os artistas, esportistas, as comunidades e toda a sociedade com o empobrecimento sócio cultural. Perde também a Petrobrás, pelo prejuízo em relação ao valor de sua marca diante dos consumidores.

## **9. Fontes indiretas para captura de valor**

A BR Distribuidora, enquanto subsidiária integral da Petrobrás permite que a estatal conheça e regule toda a cadeia de valor. Com domínio sobre a estrutura de custos, é possível garantir que o mercado seja competitivo. Com a alienação do controle da BR, aumenta o risco de formação de cartel com a extração de valores excedentes dos consumidores. Condição para a captura privada do valor antes destinado aos consumidores diretos e indiretos pelo mecanismo da competição.

### **A repetição do mantra “Não há alternativas”**

Na tentativa de construir o senso comum de que não há alternativas ao plano de privatizações - que alcança cerca de um terço do patrimônio da Petrobrás - repete-se que não há outra opção para lidar com a dívida de US\$ 125 bi. Apresenta-se indicadores dogmáticos e limites proféticos para o endividamento. Também afirmam que a decisão de vender ativos seria técnica e de natureza científica, enquanto na realidade se trata de opção empresarial cuja ordem é política.

No artigo Alternativas ao “Entreguismo” apresento medidas para preservar o patrimônio da Petrobrás com a garantia do investimento requerido para a segurança energética brasileira.

Em 20 de janeiro de 2016, eram necessários 4,16 reais para comprar um dólar. Em 8 de agosto de 2016 a cotação era de 3,14. Apenas a queda de 1 real na cotação reduziu a dívida da companhia em cerca de R\$ 125 bi. Montante de quase um terço da atual dívida bruta da companhia que tem ainda cerca de R\$ 100 bi em reservas.

A produção bate sucessivos recordes com o pré-sal alcançando quase 50% da produção nacional. A integração corporativa permite resultados positivos mesmo diante da desvalorização do petróleo, com a maior fatia da receita sendo transferida da Exploração de Produção (E&P) para a área de Abastecimento (refino, logística, distribuição e comercialização). Em 2015 do lucro bruto de R\$ 98,5 bi, o Abastecimento e a BR Distribuidora responderam por R\$ 46,02 bi e R\$ 8,41 bi, respectivamente.

Privatizar e ceder o controle da BR Distribuidora para aumentar o preço da sua



**AEPET**

**ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DA PETROBRÁS**

---

venda é transferir valor da Petrobrás e da sociedade brasileira para um agente privado, com sérios riscos à integridade corporativa da companhia, ao seu fluxo de caixa futuro e à segurança energética do Brasil.

\* presidente da Associação de Engenheiros da Petrobrás (AEPET)  
<http://www.aepet.org.br/> <https://felipecoutinho21.wordpress.com/>

### **ANEXO III**



## Existe alternativa para reduzir a dívida da Petrobrás sem vender seus ativos

Felipe Coutinho\*

J. Carlos de Assis\*\*

A Petrobrás não precisa vender ativos para reduzir seu nível de endividamento. Ao contrário, na medida em que vende ativos ela reduz sua capacidade de pagamento da dívida no médio prazo e destrutura sua cadeia produtiva, em prejuízo à geração futura de caixa, além de assumir riscos empresariais desnecessários. A avaliação resumida abaixo (tabela), mostra o equívoco dessa escolha política e empresarial de alienação de ativos, e revela que ela é desnecessária. A alternativa proposta preserva a integridade corporativa e sua capacidade de investir na medida do desenvolvimento nacional e em suporte a ele. Enquanto garante a sustentação financeira, tanto pela redução da dívida, quanto pela preservação da geração de caixa a médio prazo.

### Planejamento Estratégico 2017-21 e alternativa para reduzir a alavancagem sem vender ativos

PE 2017-21		PE 2017-21' alternativo	
Desinvestimento -18	19,5 bi US\$	Desinvestimento -18'	0 bi US\$
Amortização -21	73 bi US\$	Amortização -21'	48,5 bi US\$
Dívida 16	124 bi US\$	Dívida 16	124 bi US\$
Alavancagem 18	2,5	Alavancagem 18'	3,1
Geração op.17-21 <sup>1</sup>	158 bi US\$	Geração op.17-21 <sup>12</sup>	158 bi US\$
Custo de captação 16	8,6 %aa	Custo de captação 16-21'	8,6 %aa
Despesas financeiras -21	32 bi US\$	Despesas financeiras -21'	37,0 bi US\$
		$\Delta$ Despesas financeiras 19-21'	5,0 bi US\$
		Alavancagem de 2,5 até	3o tri de 2021

1 Geração operacional (após dividendos)

2 Geração op. constante entre 2017 e 2021, não considera o aumento da receita entre 2019 e 21 pela preservação dos ativos

O desinvestimento – ou seja, a venda de ativos operacionais, muitos deles altamente lucrativos - prevê acumular 19,5 bilhões de US\$ no biênio 2017/18. Resultaria numa redução antecipada da dívida, com a alavancagem - relação dívida líquida/geração de caixa após dividendos - caindo de 4,5 para 2,5 até 2018. A meta de redução da alavancagem e seu prazo são arbitrários, embora possam ser apresentadas de forma dogmática. Trata-se de uma decisão de natureza política e empresarial que é frequentemente elevada à condição de verdade científica ou algo similar a uma revelação divina.

Na alternativa estudada a partir de parâmetros públicos da Petrobrás, sem vender um único ativo, a alavancagem poderia cair de 4,5 para 3,1 em 2018, indicador inteiramente razoável. A amortização anual da dívida, com recursos de parte da geração de caixa, resultaria na redução da alavancagem para 2,5 em meados de 2021. O estudo é conservador na medida em que não contabiliza a geração de caixa adicional pela

preservação dos ativos rentáveis que se pretende vender até 2018.

A Petrobrás tem pujante receita operacional, proporcional ao porte de uma empresa que é a maior do Brasil e da América Latina. Apenas usando parte da geração de caixa, na mesma proporção alocada em seu plano atual, a companhia pode ir amortizando sua dívida e trazê-la para um nível razoável, sem afetar a distribuição de dividendos e os investimentos previstos. A venda de ativos produz exatamente o oposto, no médio prazo. Reduziria a capacidade futura de geração de caixa da empresa, pois os ativos que se pretende privatizar como BR Distribuidora, Liquigás, Termoelétricas e Transpetro são altamente lucrativos.

O plano da Petrobrás tem viés de curtíssimo prazo e obtusamente financeiro. Ignora a essência de uma empresa integrada de energia que usa a verticalização em cadeia para equilibrar suas receitas, compensando a inevitável variação do preço do petróleo, de seus derivados e da energia elétrica, característica essencial para minimizar os riscos empresariais. Na medida em que a Petrobrás seja fatiada, o agente privado tende a buscar o lucro máximo por negócio, majorando os custos ao consumidor, o que restringe o crescimento do mercado interno cujo dinamismo é muito importante para a geração de valor pela Petrobrás.

A alternativa apresentada evita a saída integral das áreas de produção de biocombustíveis e fertilizantes, distribuição de GLP e petroquímica. Além de preservar as reservas de petróleo e os ativos do refino que são alvos das parcerias mediante desinvestimento. Basta alterar a alavancagem projetada para 2018 de 2,5 para 3,1 e ajustar o prazo da meta de 2,5 na alavancagem, de 2018 para meados de 2021.

Dispomos de alternativa técnica viável que encontra barreiras de natureza ideológica cuja influência na política empresarial da Petrobrás não é recente. A gestão Dilma-Bendine apresentou um Plano de Negócios similar ao atual. Previa vendas de ativos da ordem de 57 bilhões de US\$ até 2020, cerca de um terço do patrimônio da Petrobrás. A atual gestão Temer-Parente planeja privatizar 34,6 bilhões de US\$ até 2021, sendo 15,1 bi até 2016 e 19,5 bi até 2018.

É exemplar o que ocorre a infraestrutura de gasodutos. Atividade tipicamente monopolista, as redes de gasoduto do Sudeste e do Nordeste, incorporam um enorme investimento histórico da Petrobrás, estão integradas à empresa pela própria natureza do serviço que prestam. Não obstante, a rede Sudeste, a mais lucrativa, foi vendida a um fundo canadense que atuará como intermediário privado monopolista. Isso sem a constituição prévia da ordem reguladora, condição essencial para a operação de monopólios privados em qualquer economia capitalista.

Entretanto, nada é mais simbólico do que a desintegração do Cenpes, o Centro de Pesquisas da Petrobrás. O Cenpes é fundamental para os avanços tecnológicos da companhia, responsável por resultados reconhecidos internacionalmente. Na recente reestruturação da Petrobrás o Cenpes foi desmembrado, com o fim do reconhecido modelo de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia básica (PD&E) que vigorava há 40 anos. O modelo articulava a relação entre a pesquisa nas universidades, a experiência operacional da companhia e os fornecedores de bens e serviços. A Engenharia Básica do Cenpes foi extinta e seus profissionais transferidos à área de projeto e empreendimento. A reestruturação revela que o imperativo do curto prazo permeia toda a corporação e não se limita à estratégia financeira.



**AEPET**

ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DA PETROBRÁS

---

A mídia oligopolista repete “não há alternativas, é necessário privatizar para lidar com o endividamento da Petrobrás”. Assim se constrói o senso comum que não corresponde à realidade, mas serve aos interesses de poucos. Além de alertar para as consequências deletérias da privatização para a Petrobras e para a maioria dos brasileiros, apresentamos alternativa viável para a sustentação financeira, preservando a integridade corporativa, sua capacidade de gerar valor, investir e garantir a segurança energética brasileira.

\* Engenheiro químico, presidente da Associação dos Engenheiros da Petrobrás (AEPET)

\*\* Economista e professor

## ANEXO IV



## Alternativas ao “entreguismo”

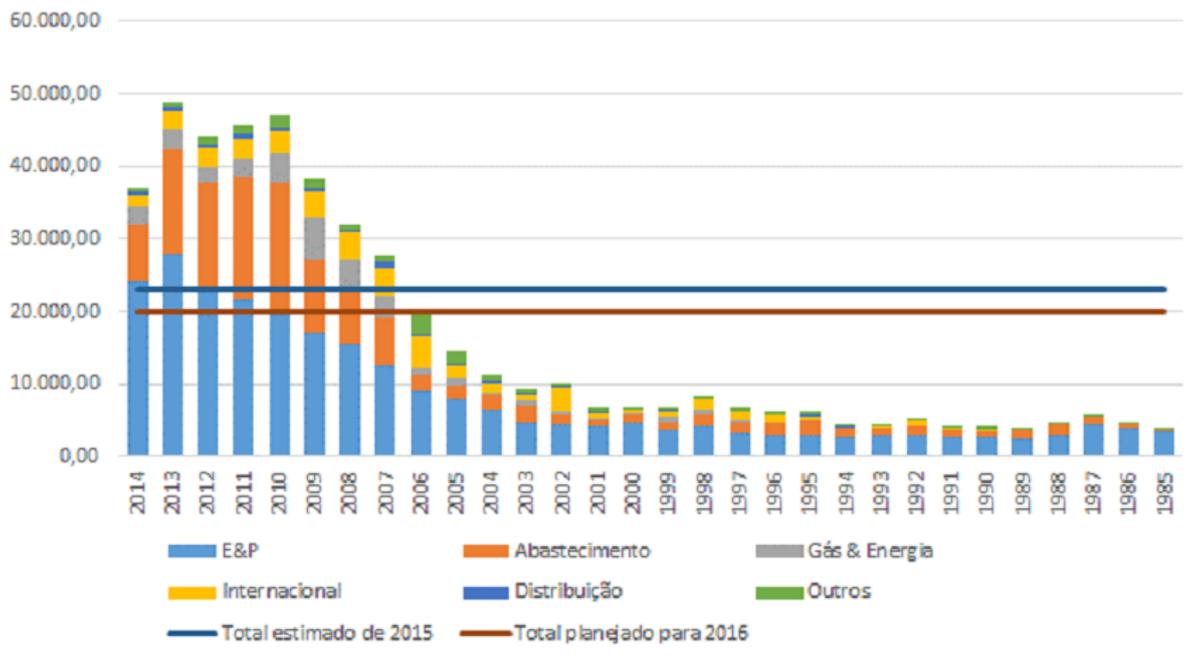
### Para a Petrobrás preservar sua integridade, investir e garantir a segurança energética do Brasil

Por Felipe Coutinho\* julho/16

A Petrobrás tem reduzido seus investimentos e a projeção da produção de petróleo em 2020, com o plano de vender ativos da ordem de 57 bilhões de dólares. O desinvestimento e a alienação do controle de subsidiárias, eufemismos de privatização, alcançam cerca de um terço do patrimônio da companhia. O objetivo seria a redução do endividamento ou da “alavancagem” no jargão financeiro. Além da possível venda do controle da BR Distribuidora, estão na lista de ofertas o petróleo do pré-sal, os terminais de GNL, as termoeletricas, as redes de gasodutos e unidades petroquímicas.

A direção da companhia alega que a venda de ativos é necessária para lidar com o endividamento no atual cenário de preços e da cotação cambial. A privatização prejudica a companhia porque compromete o fluxo de caixa futuro, desintegra a companhia e a submete ao risco desnecessário da variação dos preços relativos do petróleo e dos seus derivados, entrega o mercado interno aos seus competidores, além de ser inoportuna frente a queda dos preços do petróleo e dos ativos da indústria. Também arrisca o abastecimento nacional e a sua imagem perante o consumidor com a cessão do controle da BR Distribuidora.

Histórico do investimento real da Petrobras e projeção (milhões US\$)





O investimento de 20 bilhões de dólares previsto para 2016 deve ser avaliado ponderada e relativamente. Em relação à média anual de 5,9 bilhões do período 1985- 2003 é alto, já em relação aos 33,3 bilhões investidos, em média entre 2004 e 2014, é baixo. No entanto, o mais importante é garantir nossa segurança energética e os investimentos necessários para atender ao mercado interno. Apenas para compensar a queda da produção dos campos maduros são necessários investimentos vultosos, estimados entre 13 e 18 bilhões de dólares anuais.

<b>Investimento anual histórico, planejado e estimado para sustentar a produção atual da Petrobras (bilhões US\$)</b>				
<b>Médio (1985-2003)</b>	<b>Médio (2004-2014)</b>	<b>Total estimado de 2015</b>	<b>Total planejado para 2016</b>	<b>Estimado para sustentar a produção atual</b>
<b>5,9</b>	<b>33,3</b>	<b>23,0</b>	<b>20,0</b>	<b>13,0 a 18,0</b>

Neste trabalho são apresentadas alternativas ao plano de privatização. Os objetivos são 1) garantir os investimentos requeridos para o desenvolvimento e a segurança energética nacional, 2) lidar com o endividamento na condição macroeconômica atual e 3) preservar o patrimônio, a integração corporativa e o mercado da Petrobrás.

### **1. Conversão das dívidas com bancos públicos em capital na Petrobrás**

São dívidas da ordem de 87 bilhões de reais entre a Petrobrás e bancos públicos. A conversão da dívida representa injeção de capital na estatal em troca de ações a serem transferidas aos bancos públicos. Os investidores minoritários poderiam participar da capitalização para evitar a diluição do seu capital. A redução da dívida em termos absolutos e em relação a geração de caixa seria significativa.

### **2. Empréstimo no Novo Banco de Desenvolvimento dos BRICS**

O banco foi criado para atender aos interesses estratégicos do desenvolvimento dos países emergentes, em oposição às tradicionais instituições de crédito. O Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e as agências de risco são subordinados aos interesses de grandes bancos e corporações sediados nos EUA e na Europa. No Banco dos BRICS a Petrobrás pode obter recursos com menor custo e substituir dívida cara e de curto prazo por mais barata com prazos mais longos.

### **3. Capitalização com recursos do Tesouro Nacional por meio do BNDES**

O governo federal poderia utilizar parte de suas reservas, ou emitir novas dívidas, para favorecer o BNDES. Assim o banco poderia contribuir para a solução das demandas



financeiras da Petrobrás. Os objetivos são melhorar o perfil da dívida, a redução da exposição ao dólar e garantir a capacidade de investimento. O senador Roberto Requião apresentou o projeto de lei 560 de 2015, onde detalha as operações entre o Tesouro, o BNDES e a Petrobrás.

#### **4. Renegociação com os bancos credores para alongamento, redução do custo e “desdolarização” das dívidas**

A renegociação de dívidas é prática corriqueira no mundo dos negócios. A Petrobrás, com o apoio do governo federal, teria muita facilidade em melhorar o perfil da sua dívida junto aos credores privados nacionais e estrangeiros.

#### **5. “Desdolarização” da dívida em articulação com os bancos públicos**

É necessário reduzir a exposição ao dólar e assim diminuir o risco a variação cambial. A Petrobrás pode em articulação com os bancos públicos trocar dívidas em dólares por outras em reais que é a moeda na qual a companhia vende a maior parte de seus produtos.

#### **6. Renegociar contratos de fornecimento de bens e serviços**

Com a queda dos preços do petróleo é natural que os contratos firmados em outra conjuntura macroeconômica sejam renegociados. A prática é comum na indústria e a Petrobras deve perseverar no sentido de acordar condições contratuais condizentes com a nova realidade da indústria mundial.

#### **7. Alongar investimentos não estratégicos ou menos rentáveis**

Diante da nova conjuntura do preço do petróleo e da cotação do dólar é necessário rever a taxa de investimentos, preservando os projetos estratégicos para garantir a integração corporativa, a segurança energética e o abastecimento nacional. Empreendimentos menos rentáveis podem ter seus prazos alongados e assim diminuir a pressão sobre o fluxo de caixa no curto prazo.

#### **8. Renegociação dos prazos para exploração junto a Agência Nacional do Petróleo e Biocombustíveis (ANP)**

Diante da conjuntura do preço do petróleo e da cotação cambial depreciados, além da necessidade de reduzir seu nível de endividamento, a Petrobrás deve perseverar em gestões junto a ANP para a extensão dos prazos para conclusão de etapas exploratórias. A postergação dos prazos para a declaração de comercialidade de determinados projetos é estratégica para a Petrobrás alongar seus investimentos, e está em harmonia com o



interesse nacional que conta com sua segurança energética garantida e precisa da recuperação da maior e mais estratégica companhia brasileira.

### **9. Capitalização pelo Governo Federal pelo mecanismo da facilitação monetária pelo Banco Central**

Cabe ao Estado Nacional soberano o dever de regular a quantidade de moeda em circulação. Durante o agravamento da crise econômica de 2008 os EUA adotaram o mecanismo da “facilidade quantitativa”, injetou trilhões de dólares no sistema financeiro e estatizou corporações privadas como a General Motors. O Brasil pode adotar o mesmo mecanismo para, através da criação de moeda pelo Banco Central, capitalizar a Petrobrás para que o perfil da dívida seja ajustado, seu patrimônio e sua capacidade de investir preservados. A Petrobrás é uma empresa estatal e estratégica para o Brasil, não há razão para recorrer aos bancos privados, e pagar juros elevados, quando pode contar com o apoio do Banco Central, desde que soberano e independente do mercado.

#### **Notas sobre as políticas monetária e fiscal**

Para lidar com o déficit do orçamento federal não é razoável liquidar ativos e privatizar o patrimônio da Petrobrás a preços de saldo. A privatização vai agravar a desindustrialização brasileira já em curso. Os beneficiários são os rentistas, notadamente os bancos privados nacionais e estrangeiros. O estado brasileiro poderia soberanamente monetizar a sua dívida, adotar o mesmo mecanismo implementado desde a 2ª Guerra, por diversas vezes, nos EUA e Europa. Cabe ao Estado regular a liquidez da sua moeda, não é necessário recorrer a bancos estrangeiros, pagando juros lesivos, para lidar com a dívida em conjuntura recessiva. Governos podem ajudar a relançar a economia ao imprimir moeda ao invés de endividar o país com credores privados, o que drena o setor público de fundos através dos pagamentos de juros.

O governo federal mantém cerca de 400 bilhões de dólares em reservas internacionais, financiando o governo dos EUA, sendo remunerado a juros próximos de zero. Enquanto isso, a Petrobrás paga a credores internacionais taxas superiores a 8% ao ano. A utilização de parte das reservas internacionais para financiar a Petrobrás preserva o patrimônio público e seus ativos industriais, com melhores resultados financeiros.

Com relação a política tributária e a disponibilidade de recursos para o governo federal, cabe notar que a CIDE (Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico) sobre os combustíveis penaliza o consumidor e também a Petrobrás, na medida em que o consumo está caindo, com mais impostos cairá ainda mais, prejudicando o fluxo de caixa da companhia. São mais adequadas a taxação de grandes fortunas, das heranças, dos bancos, a CPMF, a redução de subsídios, a diminuição da evasão fiscal (sonegação) e o controle de capitais para minimizar as perdas internacionais. A redução dos juros e a auditoria da dívida poderiam disponibilizar dezenas de bilhões de reais para investimento federal e capitalização da Petrobrás.

\* presidente da Associação de Engenheiros da Petrobrás (AEPET)  
<http://www.aepet.org.br/> <https://felipecoutho21.wordpress.com/>



**AEPET**

ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DA PETROBRÁS

---

## ANEXO V



## O FRACASSO DA GESTÃO DAS MULTINACIONAIS DO PETRÓLEO E AS LIÇÕES PARA A PETROBRÁS

*Felipe Coutinho\* - junho de 2016*

*\* Presidente da Associação dos Engenheiros da Petrobras (AEPET)*

As maiores multinacionais de capital privado do setor do petróleo não repõem suas reservas na taxa que são esgotadas, têm produção declinante, apresentam resultados financeiros fracos, e perderam boa parte de sua capacidade tecnológica, ao terceirizar suas atividades às empresas prestadoras de serviço. Em uma palavra, definham. Entre as principais causas, a adoção de modelo de negócios baseado em premissas falsas, com objetivo de maximizar o valor para o acionista no curto prazo, com precária visão estratégica ao não compreender o ambiente de negócios, seguindo bovína e consensualmente planos similares baseados em informações de “consultorias independentes”, ao negar restrições socioeconômicas, além de ignorar limites naturais. Caso a Petrobras adote modelo parecido terá o mesmo destino, em breve.

As principais multinacionais privadas de petróleo são remanescentes das Sete Irmãs. Grupo do qual, até a década de 1970, faziam parte a Exxon, a Mobil e a Chevron, sucessoras da *Standard Oil Trust*, além da Gulf Oil, Texaco, Shell, British Petroleum (BP). Depois da 2ª Guerra a Companhia Francesa de Petróleo (atual Total) entrou no grupo. Hoje são cinco, ExxonMobil, Shell, Chevron, BP, e Total. São as chamadas *majors*, *big five* ou *International Oil Companies (IOCs)*.

Neste artigo são apresentados aspectos do modelo de negócios adotado por essas empresas desde a década de 1970, e a situação em que elas se encontram. Meus objetivos são 1) Trazer lições para o modelo de negócios que deve ser adotado pela Petrobras, 2) Evidenciar o valor do petróleo do pré-sal e a cobiça internacional em relação a essa riqueza natural brasileira e 3) Destacar a vantagem empresarial da Petrobras, e geopolítica do Brasil, por dispor da estatal com domínio tecnológico em áreas estratégicas sensíveis, mercado com potencial de crescimento e reservas.

Muitos ignoram os problemas da indústria mundial do petróleo, em especial das multinacionais (*IOCs*), ou quando tanto associam esses problemas a queda dos preços do petróleo desde junho de 2014. Ocorre que os problemas são graves e datam de muito mais tempo, sendo em grande parte decorrentes do modelo de negócios e de gestão adotados.

### ***Breve histórico***

Até 1970 elas controlavam mais de 85% das reservas de petróleo mundiais. Além de 70% da capacidade de refino, os principais oleodutos e 2/3 dos navios petroleiros, fora dos EUA e dos países ditos comunistas. As multinacionais (*IOCs*) hoje detêm menos de 5% das reservas provadas de petróleo e de gás natural, e menos de 20% da capacidade mundial de refino.

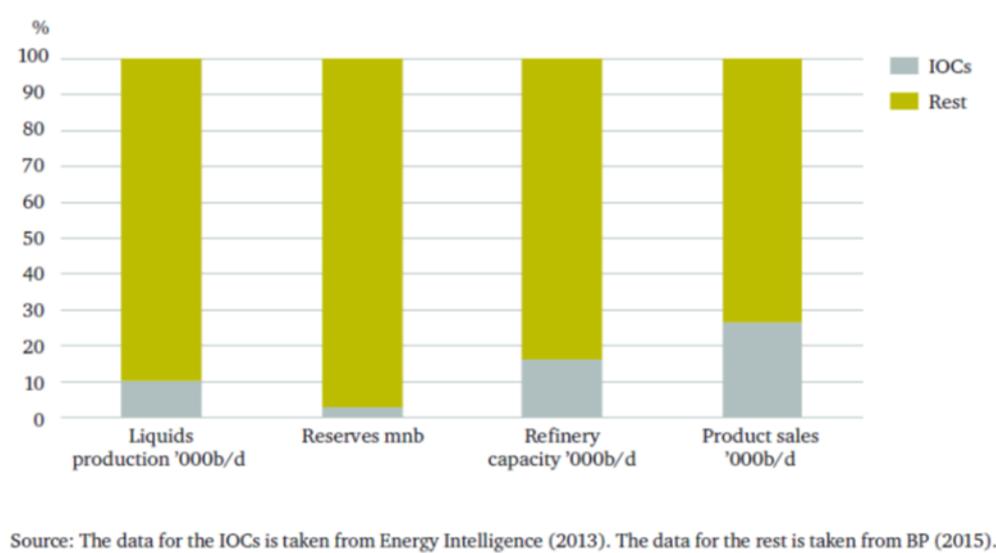
O primeiro golpe se deu na década de 1970. Com a ascensão do nacionalismo e a redução da influência dos governos sedes das multinacionais (*IOCs*) no Oriente Médio. Países



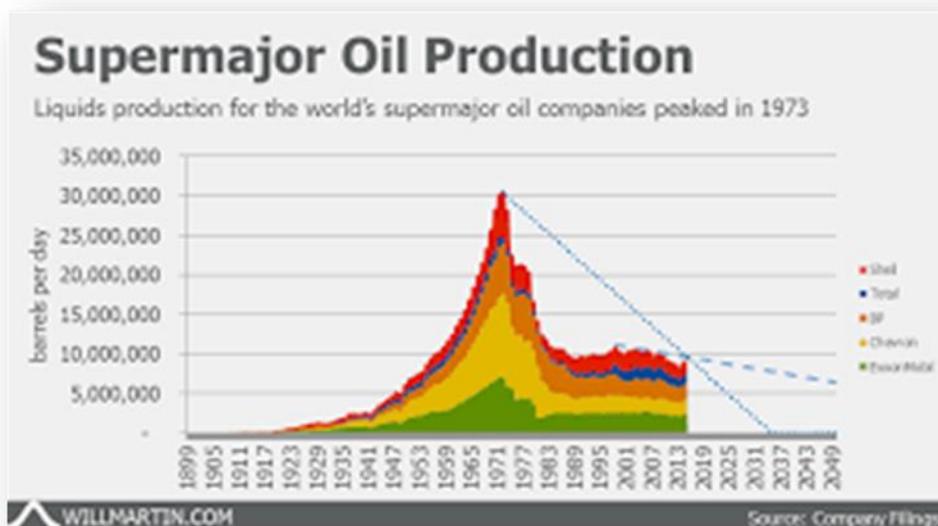
exportadores expropriaram as reservas e instalações de produção. Ao mesmo tempo, os dois choques de preços diminuíram a demanda por derivados e deixaram as refinarias com capacidade ociosa. Impactando a lucratividade do refino.

A partir de 1970 o domínio das multinacionais foi sendo gradualmente substituído pelo protagonismo das companhias estatais nacionais, as *National Oil Companies (NOCs)*, que controlaram as reservas nacionais de petróleo e gás natural.

Figure 1: The IOCs' control of global oil, 2013



A produção total de líquidos (petróleo e condensado de gás natural) das maiores multinacionais (*IOCs*), no último trimestre de-2015, foi 9,3 milhões de barris por dia. A produção total de petróleo das “*majors*” atingiu o pico de 30,6 milhões de barris por dia em 1973. Desde então, a produção de líquidos caiu 69,5%.



	ExxonMobil	Chevron	BP	Total	Shell
Produção 2014*	2,48	1,78	2,14	1,08	1,86
Ano do pico da produção**	1972	1973	1973	2006	1973
Produção no pico***	7,01	10,72	6,36	1,56	5,89
* petróleo e condensados, 4º trimestre de 2014, em milhões de barris					
** ano da maior produção média trimestral					
*** maior produção média trimestral de petróleo e condensados, em milhões de barris					
fonte: Martin, W. (2016), "Peak Supermajors Introduction & 4Q2015 Result"					

### *O modelo de negócios das multinacionais (IOCs)*

O modelo de negócios visa maximizar a geração de valor para o acionista. A geração de valor pode ser obtida pelo crescimento, com a valorização do patrimônio em ações, ou pelo pagamento de dividendos atrativo. A estratégia consiste em garantir o aumento das reservas provadas, pela exploração de novas áreas ou pela aquisição de terceiros. O aumento das reservas gera expectativa de crescimento da produção e da receita futuras, em favor da valorização das ações.

Outra característica do modelo de negócios é tentar minimizar os custos. As escolas de negócios dos anos 1970 argumentavam que a maneira efetiva de economizar era terceirizar tantos serviços quanto fossem possíveis. A expectativa era que a competição entre as companhias prestadoras de serviços diminuiria os custos. As multinacionais (IOCs) acreditaram que havia um enorme escopo de serviços a terceirizar, considerando a grande quantidade e diversidade de atividades associadas ao que eram as companhias integradas de petróleo.

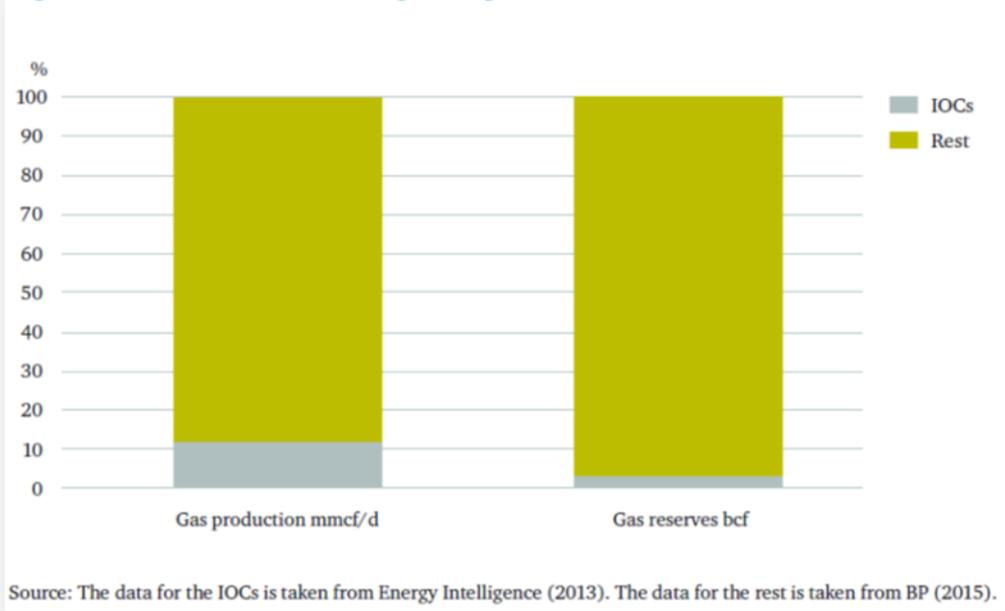


Nos últimos 15 anos, no entanto, esse modelo de negócios se tornou cada vez mais ineficaz. Resultando em desempenhos fracos, em termos da valorização das suas ações em comparação com o conjunto do mercado neste período. Assim como no desempenho financeiro, refletido nos baixos lucros e retornos sobre o capital.

*As crenças e os interesses que embasam o modelo de negócios*

Alguns dogmas sustentam o modelo de negócios e têm se demonstrado falhos. 1) A possibilidade de aumento eterno das reservas; 2) O incremento contínuo de ganhos de eficiência, com redução significativa de custos; 3) A tendência ao aumento dos preços, em reflexo e na proporção do aumento dos custos de exploração e produção; 4) Aumento contínuo da demanda, independente dos preços; 5) Acesso irrestrito a capital barato para projetos de longo prazo e elevado risco; 6) Novas tecnologias sempre capazes de baratear a exploração e a produção, garantindo a lucratividade; 7) Capacidade de gerenciar riscos de projetos complexos, em condições cada vez mais severas e 8) Crescimento econômico infinito e independente das restrições socioeconômicas, naturais e ambientais, garantindo demanda crescente por combustíveis fósseis.

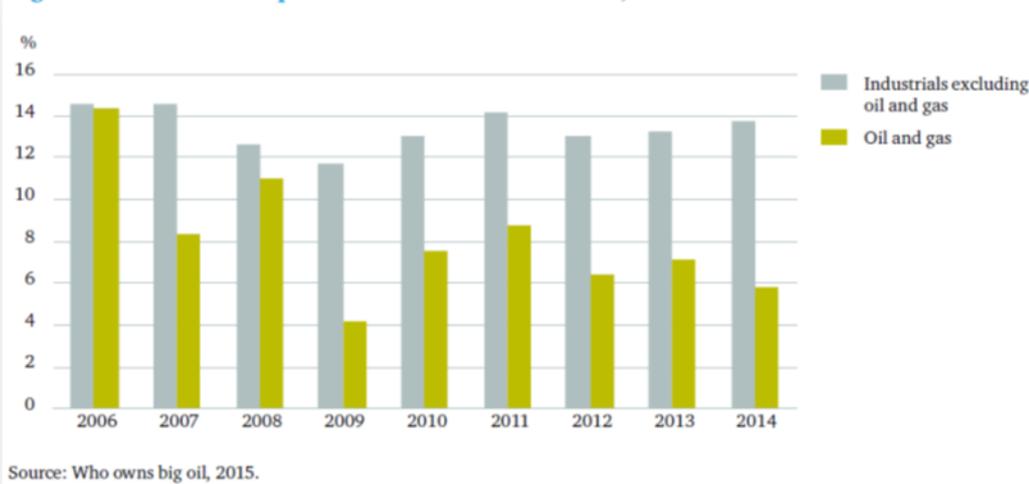
Os acionistas das multinacionais (*IOCs*), em grande parte fundos de investimentos e fundos de pensão, são agentes do sistema financeiro que demandam resultados de curto prazo, em base quadrimestral. Em busca de assegurar a máxima rentabilidade de curto prazo acompanham indicadores dos executivos e conselheiros de administração. O modelo de negócios tem entre seus principais indicadores o incremento das reservas provadas e o índice de reposição de reservas. Essas metas se transformaram em obsessão dos executivos que praticamente esqueceram de toda a realidade industrial, e do ambiente de negócios das corporações que comandam.

**Figure 3: The IOCs' control of global gas, 2013**

### ***Prevalência do financeiro de curto prazo e fracasso***

As companhias de serviços, para as quais as multinacionais (*IOCs*) terceirizaram muito de sua capacidade técnica nos últimos 20 anos, podem agora oferecer muitas das tecnologias requeridas pelas estatais (*NOCs*). A reputação na gestão de grandes projetos passou a ser questionada diante dos fracassos tais como em *Kashagan Field* no Cazaquistão, na exploração no Ártico, depois de 7 bilhões de dólares e oito anos de investimentos pela Shell, com os acidentes da plataforma *Deepwater Horizon* (BP) no Golfo do México e no campo de Frade no Brasil (Chevron).

Em face a dificuldade das multinacionais (*IOCs*) em aumentar a produção e as reservas, diante do controle das estatais nacionais (*NOCs*), as primeiras se viram forçadas a buscar projetos mais caros e tecnologicamente complexos. A decisão foi derivada da crença de que a demanda por petróleo continuaria a crescer, e que seus preços refletiriam a também crescente curva do custo marginal de produção. No entanto, depois da crise de 2008, o mercado financeiro se mostrou avesso a projetos grandes, arriscados e de longo prazo. Enquanto isso houve o acidente na plataforma *Deepwater Horizon* em 2010, o que significou em aumento significativo dos custos dos novos projetos, além de ter revelado os graves riscos corporativos.

**Figure 4: S&P 500 companies' return on investment, 2006–14**

Um dos sintomas da falência do modelo de negócios das multinacionais (*IOCs*) é o fracasso em garantir o crescimento contínuo das suas reservas, preceito fundamental do modelo. Por exemplo, em 2014 a adição de novas reservas foi a menor desde 2010. Outro sintoma é o fraco desempenho relativo das ações. Os preços revelam que os investidores não acreditam mais na possibilidade de crescimento dessas empresas, com a potencial valorização das ações. O desempenho se agravou com a queda dos preços do petróleo em 2014. As ações da ExxonMobil, Chevron, Shell, ConocoPhillips e BP caíram cerca de um terço nos primeiros oito meses de 2015.

Mais um sinal é o retorno sobre o capital. Mesmo antes do colapso dos preços do petróleo, os lucros das atividades de exploração e produção eram menores em comparação com outros setores industriais. Entre 2011 e 2014, as companhias de energia tiveram que vender ativos e aumentar suas dívidas para manter o pagamento de dividendos e a recompra das suas ações. O retorno sobre o capital médio das companhias europeias e norte americanas despencaram de 21% em 2000 para 11% em 2013, apesar do preço médio do petróleo do tipo Brent ter se elevado de 29 para 109 dólares por barril no mesmo período.

### ***Nada de novo para tentar acertar, basta justificar os erros***

Entre as causas das dificuldades das multinacionais (*IOCs*), a tendência de seguirem o mesmo consenso. Adotar a mesma estratégia e tomar decisões similares. Nos anos 1990, a indústria adotou como senso comum que os derivados do petróleo seriam no futuro mais leves, e o petróleo mais pesado. Foram investidos bilhões para aumentar a capacidade de processar petróleos pesados. No entanto, houve aumento da oferta de petróleo leve, diminuindo seu preço e o prêmio oferecido ao petróleo pesado, com a redução da rentabilidade dos investimentos. A adoção do sistema das cotas pela OPEP forçou a redução da produção pelas multinacionais (*IOCs*), as estatais reduziram a produção de petróleo pesado, menos valorizado, e aumentaram a produção dos leves e mais caros.

A diminuição da diferença entre os preços do petróleo pesado e do leve também foi



resultado do senso comum e da estratégia similar. Se os competidores em determinado mercado agem da mesma maneira os resultados podem contrariar o que era esperado. O exemplo clássico, quando o preço do trigo está alto incentiva aos agricultores a plantar trigo, em detrimento de outras culturas, para a próxima safra. A decisão combinada aumenta a produção e pressiona os preços para baixo.

### *Perda da liderança tecnológica e terceirização*

A perda do domínio tecnológico, resultado da terceirização para prestadoras de serviços, em busca da redução dos custos na esperança de que haveria competição entre as últimas, dificultou o acesso às novas reservas. As empresas estatais nacionais (*NOCs*) que têm as reservas, caso não disponham de tecnologias de interesse, podem recorrer as prestadoras de serviço. A vantagem competitiva foi desperdiçada pelas multinacionais em função do objetivo de maximizar resultados quadrimestrais.

Muitos projetos lucrativos de menor escala foram descartados, em função do senso comum que apenas valorizava projetos vultosos. A obsessão pela redução dos custos limitou a disponibilidade de profissionais qualificados, e restringiu a atuação corporativa em muitos projetos pequenos e rentáveis que poderiam juntos contribuir para a reposição das reservas. Muitas vezes a disponibilidade de trabalho qualificado se tornou mais restritiva do que o acesso ao capital.

Desde a crise de 2007-08 os mercados financeiros se alteraram, com a aversão a projetos de longo prazo e alto risco, típicos das *IOC*s (BP, Chevron, ExxonMobil, Shell e Total). O primeiro sinal da aversão dos investidores ocorreu em outubro de 2013 quando foram apresentados os planos de investimento para 2014. Entre as cinco maiores *IOC*s apenas a Total anunciou corte nos investimentos, enquanto as demais previram aumento relativo ao ano anterior. O resultado foi a valorização das ações da Total e a desvalorização das demais, refletindo o descontentamento do mercado com os planos de exploração e produção (E&P). É evidente para os investidores que não há perspectiva de crescimento para esse grupo de empresas.

Apesar da obsessão pela redução dos custos, nos anos 2000 se observou severa inflação nos custos dos projetos. A escalada se deu, em parte, pelo rápido crescimento econômico da Ásia com o “super ciclo” das *commodities* que pressionaram os custos do aço, concreto, trabalho, do transporte marítimo etc.



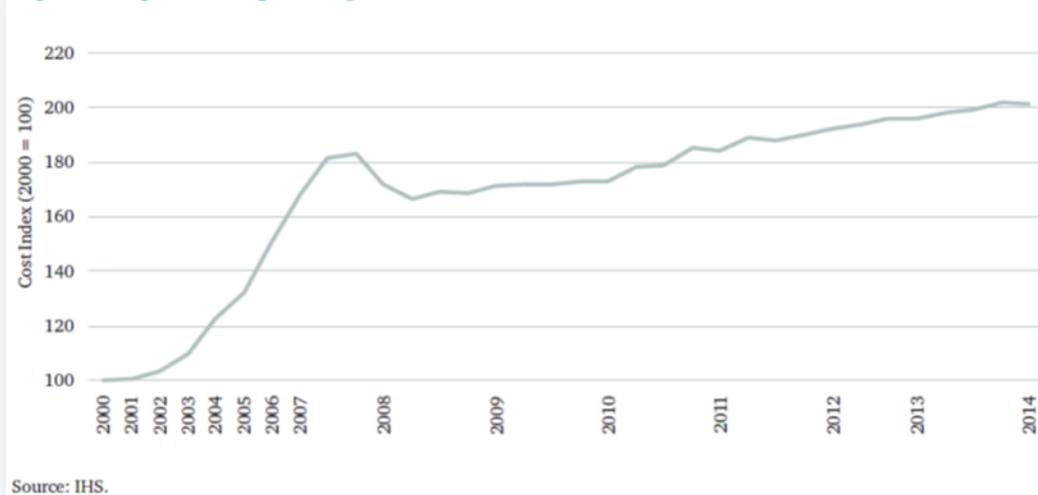
Figure 7: Upstream capital cost index, 2000–14 (2000 = 100)

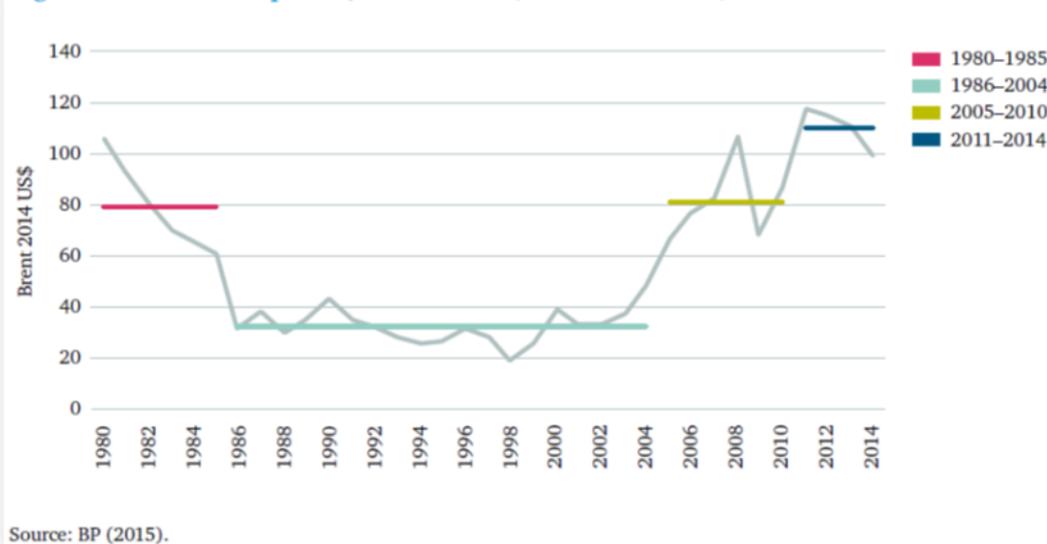


### *Agravamento da conjuntura*

As dificuldades se agravaram pela queda recente dos preços do petróleo. No entanto, os preços não são baixos se comparados historicamente. Entre 1986 e 2004, o preço médio foi de 33 dólares (atualizados para 2014) por barril. Desde janeiro de 2015 o preço oscila entre 35 e 65 dólares por barril. Os preços atuais podem ser considerados baixos apenas se comparados ao passado recente, pós 2005, ou especialmente, depois de 2011.

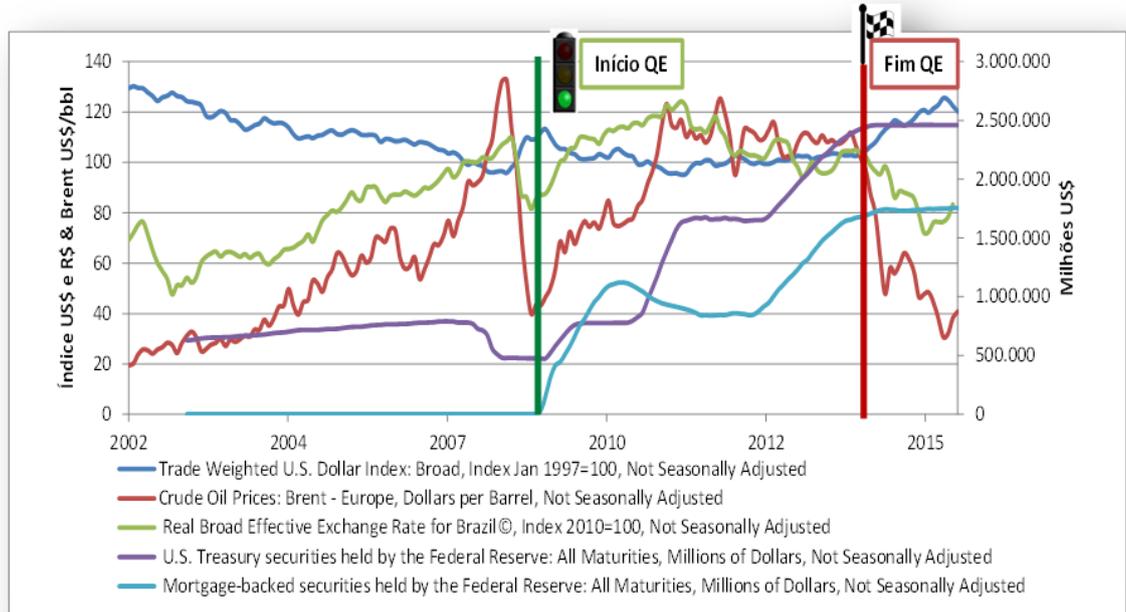
Figure 8: Upstream operating cost index, 2000–14 (2000 = 100)



**Figure 10: Crude oil prices, 1980–2014 (Brent 2014 US\$)**

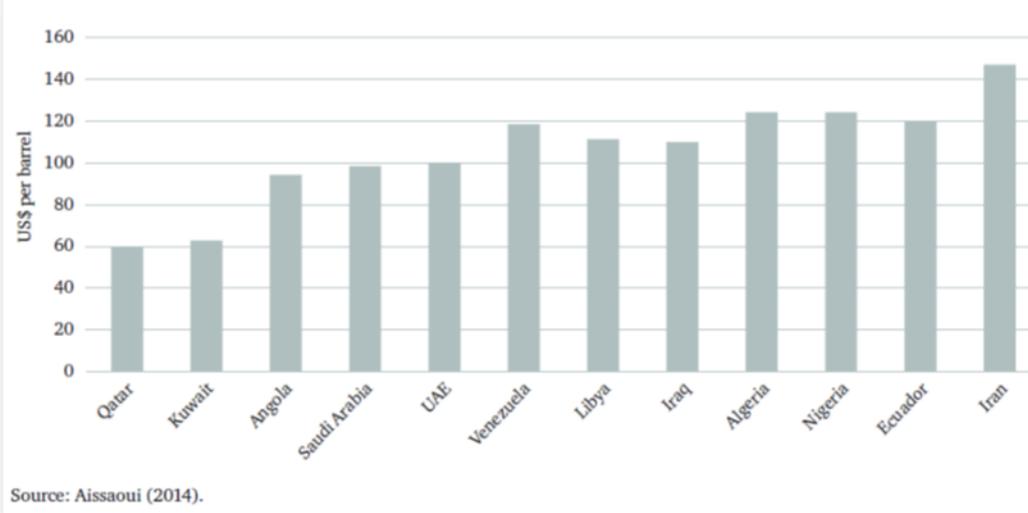
A oscilação dos preços é natural neste mercado. Em colapsos de preços históricos as multinacionais (*IOCs*) reduziram custos e investimentos, aguardando sua recuperação cíclica. No entanto, há hoje alguns sinais preocupantes quanto ao prazo e ao nível requerido de preços na recuperação, além do período de sustentação dos preços suficientemente altos. São eles 1) O impacto recessivo do aumento dos preços e a conseqüente redução da demanda, 2) A elevação dos custos médios de E&P, 3) A maior agilidade da extração do petróleo do folhelho (*shale*) em relação ao petróleo convencional, sugerindo possível resposta do suprimento mesmo com elevação tênue dos preços, 4) Os preços não são suficientes para sustentar o orçamento de muitos países produtores que tendem a aumentar a produção, para compensar a queda na receita, 5) A desarticulação da OPEP, com o descontrole da produção entre países com interesses contraditórios, 6) A política monetária do banco central dos EUA, com a diminuição da liquidez e elevação dos juros, com a conseqüente valorização do dólar e desvalorização do petróleo, demais mercadorias e moedas.

Sobre o último ponto cabe detalhar a relação entre a política monetária do *Federal Reserve (FED)* e os preços do petróleo. O *FED* é o banco central dos EUA, um cartel de bancos privados que controla a emissão do dólar em troca de títulos da dívida pública norte americana. Com o colapso da economia em 2008, o *FED* reduziu os juros e iniciou os ciclos de liquidez monetária (*Quantitative Easing, QE*) injetando 4,5 trilhões de dólares no sistema financeiro. Esta política monetária desvalorizou o dólar em relação a todas as demais mercadorias e moedas, assim possibilitou a escalada do petróleo dos 40 a mais de 100 dólares por barril. O fim dos ciclos de liquidez monetária está correlacionado com a valorização do dólar - e desvalorização das demais mercadorias e moedas em relação a ele - e foi uma das principais causas do colapso dos preços do petróleo em junho de 2014. O possível aumento dos juros reforçaria a mesma tendência.



Nosso tempo pode ser diferente caso o preço do petróleo não esteja mais funcionando, ou está baixo para compensar os custos dos produtores, ou está alto para a capacidade de compra dos consumidores. Ou ainda pior, pode ao mesmo tempo estar baixo para os primeiros e altos para os últimos, fechando a janela de viabilidade fóssil que pode precipitar a queda da produção e da demanda, com severos impactos sobre toda a economia.



**Figure 12: OPEC median budgetary break-even price**

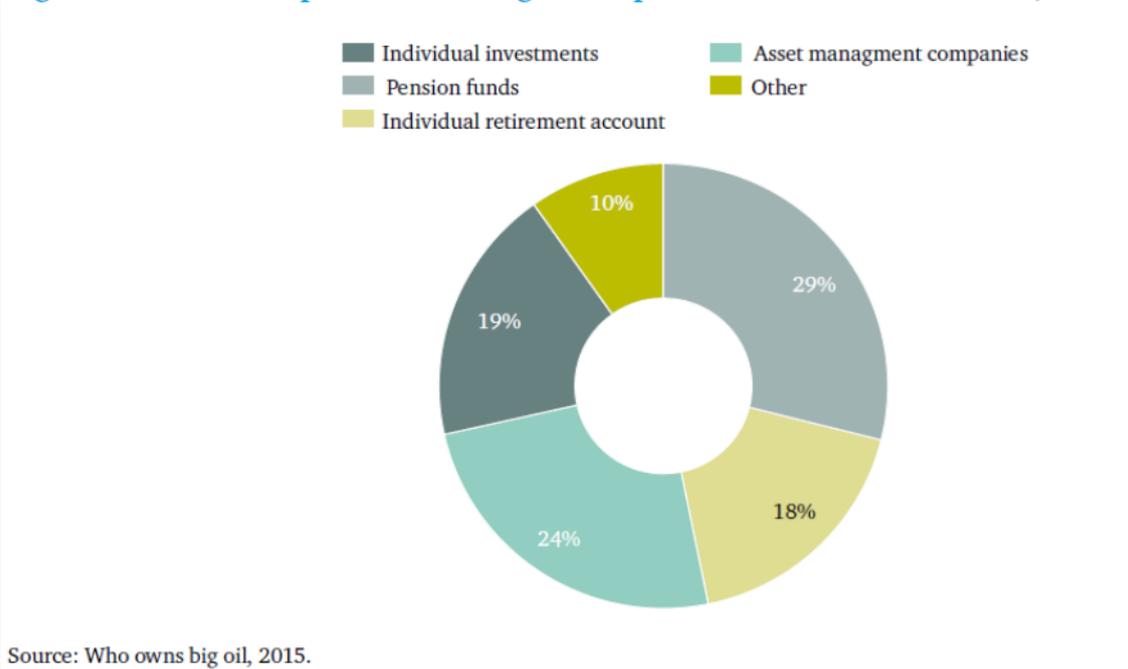
### *O que parecia sólido se desmancha no ar*

Considerando que a participação das multinacionais (*IOCs*) é minoritária, tanto nas reservas quanto na produção, poderíamos pensar que a sua extinção não teria tanta relevância. Ocorre que, apesar de quase irrelevantes na esfera industrial, elas têm presença substantiva no campo financeiro. Juntas valem 994,5 bilhões de dólares, maior do que o PIB da Holanda e da Nova Zelândia somados em 2012. As *IOCs* são uma preocupação central para os fundos de pensão que têm cerca de 47% das ações das companhias de petróleo dos EUA que fazem parte do índice S&P 500.

**Table 1: The IOCs and financial markets, 2015**

	Forbes rank	Market value (\$ billion)
ExxonMobil	7	357.1
Shell	13	195.4
Chevron	16	201.0
BP	35	120.8
Total S.A.	41	120.2

Source: Forbes (undated).

**Figure 11: Ownership of US oil and gas companies in the S&P 500 index, 2014**

### *Lições para a Petrobras*

A Petrobras sempre foi alvo de diferentes interesses e agentes privados. Eles disputam diretamente o petróleo ou a riqueza produzida pela companhia. A disputa ocorre em extensão a ocupação por interesses particulares do Estado Nacional brasileiro.

São bancos e seguradoras em busca de juros e contratos para obtenção de lucros. Industriais consumidores de combustíveis ou de petroquímicos em busca de subsídios. Companhias comerciantes, revendedoras de combustíveis, também por subsídios. São industriais produtores de etanol e de biodiesel em busca de subsídios e de vantagens indiretas na correlação entre os preços dos combustíveis líquidos e na questão logística. Petroleiras de capital privado, nacional e internacional, ou de capital estatal estrangeiro, em busca de oportunidades de acesso ao petróleo brasileiro com baixo risco e para acesso às tecnologias da Petrobras. Também as empresas de consultoria em busca de contratos lucrativos e de informações que podem conferir lucro ou vantagem geopolítica aos governos e corporações para os quais trabalham. Além dos meios empresariais de comunicação, em busca de contratos lucrativos de publicidade.

Em contradição aos interesses privados está o interesse da maioria dos brasileiros, dos assalariados, estudantes, aposentados, trabalhadores autônomos e pequenos empresários. Desta correlação de forças resulta o modelo de negócios adotado pela Petrobras, sua estratégia, metas, investimentos, enfim a origem e a retórica dos seus conselheiros e executivos nomeados pela Presidência da República, exercendo o seu direito como acionista controlador.



A conjuntura atual não é fácil, em termos mundiais e nacionais. A economia global fraqueja entre a estagnação e a recessão. A indústria do petróleo sofre as consequências da queda dos preços, da elevação dos custos médios de exploração e produção, e dos erros de gestão. A demanda interna de combustíveis cai, em consequência da recessão econômica e da crise política. O real, assim como o petróleo, colapsou em relação ao dólar com severo impacto sobre o endividamento da Petrobras. A estatal foi lesada por empreiteiros cartelizados, e apesar de vítima é tratada como a origem da corrupção pelos meios empresariais de comunicação.

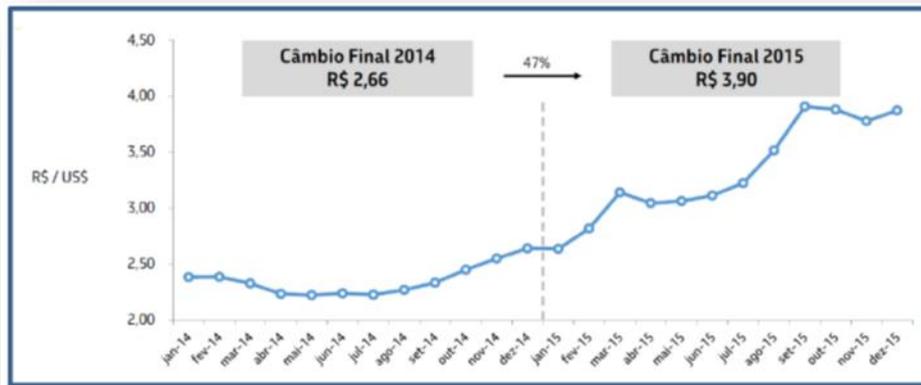


Figura 1.2 Evolução da taxa de câmbio de 2014 para 2015

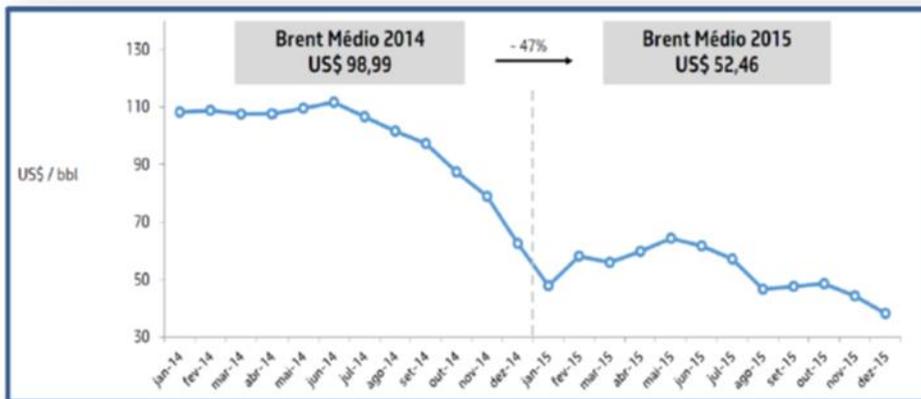
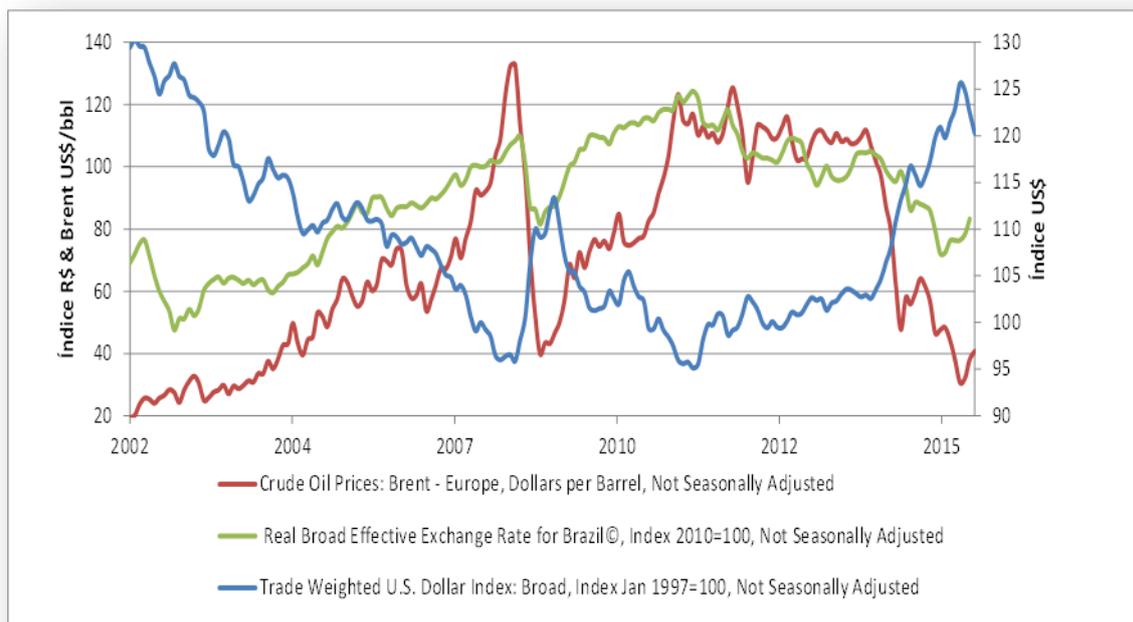


Figura 1.3 Evolução do preço do Brent ao longo de 2014 e 2015



As desvalorizações simultâneas do real e do petróleo, em relação ao dólar, têm a mesma causa, a valorização da moeda americana diante da alteração da política monetária do banco central ianque (FED). Com o fim dos ciclos de facilidade monetária (*QE*) e a perspectiva de elevação dos juros. A elevada exposição da Petrobras ao risco diante de decisões de um agente privado, e estrangeiro, foi responsável pela escalada da dívida e pela redução da receita futura esperada com a exportação do petróleo.

Em 2011, o Plano Estratégico da Petrobras considerou, entre as principais premissas



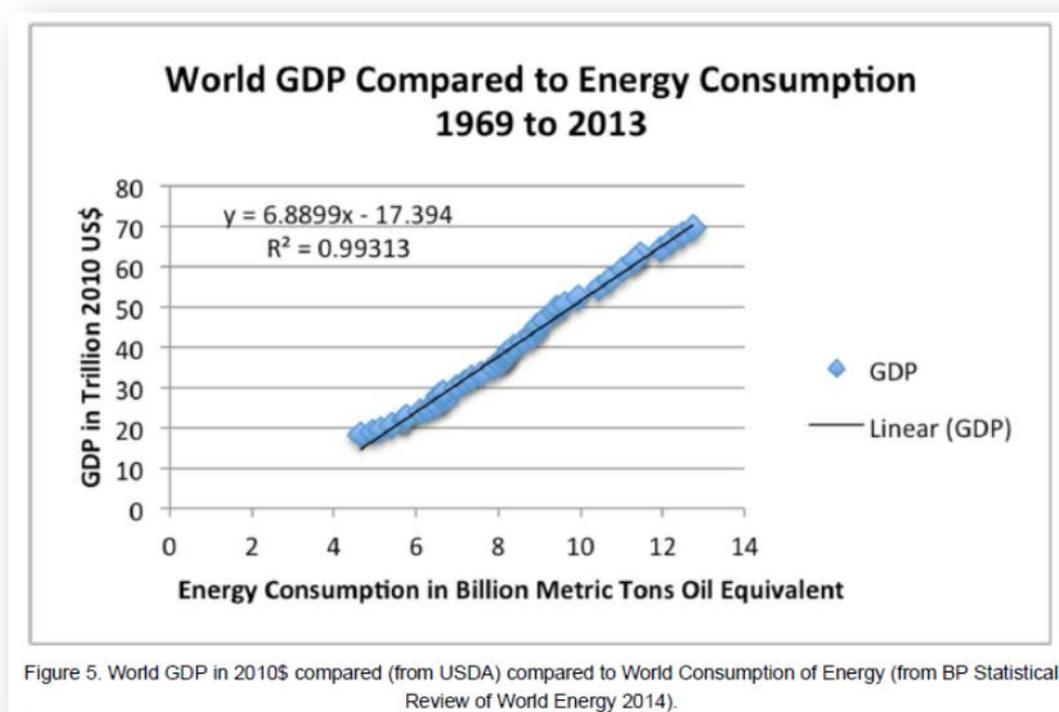
financeiras, que o petróleo do tipo Brent variaria entre 80 e 110 dólares por barril até 2015. A cotação do real frente ao dólar, seria de 1,73. Não se trata de crítica leviana e inoportuna, de ser “engenheiro de obra feita”, não é possível exigir acerto em previsões deste tipo. Mas é possível avaliar as consequências e os riscos dos prováveis erros de predição. O modelo de negócios e o plano estratégico precisam ser submetidos à análise dos riscos, Neste caso, o risco em relação a política monetária conduzida por agente privado e estrangeiro, o banco central dos EUA (FED). A reversão da política monetária expansionista valorizou o dólar e, ao mesmo tempo, serviu para a desvalorização do real e do petróleo. Como consequências, a elevação acentuada da dívida da Petrobras, muito exposta ao dólar, e a redução da projeção da receita.

Neste cenário, o modelo de gestão da companhia precisa ser capaz de vencer a conjuntura adversa e preservar as principais características corporativas que podem garantir a segurança energética e alimentar brasileiras, com o acesso, transformação e uso do petróleo do pré-sal. O pré-sal encarna a grande oportunidade para o desenvolvimento socioeconômico brasileiro. Neste sentido, é oportuno aprender com a história e os erros da gestão das maiores multinacionais do petróleo, as *International Oil Companies (IOCs)*. Da condição atual das *IOCs* podemos reconhecer o valor das reservas do pré-sal e a cobiça internacional pelas reservas brasileiras.



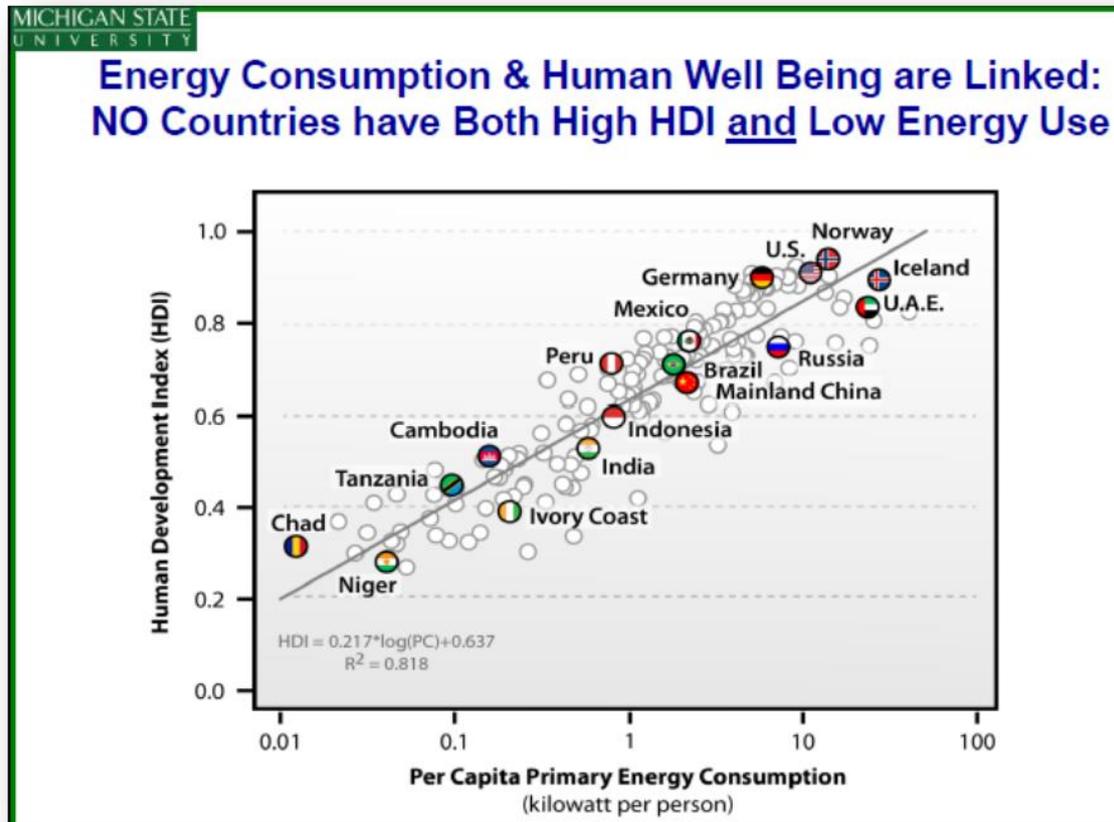
Nenhum país se desenvolveu exportando petróleo por multinacionais estrangeiras. Nenhum país, continental e populoso como o Brasil, se desenvolveu exportando petróleo ou matérias primas mesmo que por meio de estatais. Há correlação entre o consumo de energia e o crescimento econômico. Também se correlacionam o consumo per capita de energia e o desenvolvimento humano, medido pelo índice IDH.

Para que o Brasil se desenvolva é necessário produzir o petróleo do pré-sal na medida da nossa necessidade. Deve se agregar valor ao petróleo cru com sua transformação em



mercadorias úteis, por meio do refino, da petroquímica, da química fina, da indústria de fármacos e de fertilizantes. Não devemos embarcar em novo ciclo do tipo colonial e permitir a exportação do petróleo, muito menos por multinacionais que esgotaram suas reservas e cobiçam nossos recursos para resultados privados de curto prazo, e possivelmente predatórios.

O modelo de negócios da Petrobras deve ser diferente daquele adotado pelas multinacionais (*IOCs*) e que resultaram em rotundo fracasso. Ao invés de mirar na agregação de valor para o acionista no curto prazo, deve objetivar a segurança energética e alimentar brasileiras. Viabilizar a transformação do petróleo em produtos com maior valor agregado. Produzir o petróleo na medida do nosso desenvolvimento, para consumo interno em resposta a tantas necessidades não atendidas. Restringir a exportação aos derivados de maior valor, de forma cuidadosa, planejada e responsável. Utilizar a renda petroleira para levantar a infraestrutura para a produção dos biocombustíveis e das energias renováveis.



O modelo deve preservar 1) a integridade corporativa da companhia, para mitigar os riscos da variação dos preços e garantir geração de caixa, 2) o mercado interno, praticamente cativo, grande e com potencial de crescimento, 3) o direito a operação única no pré-sal, com tantas vantagens que não cabe aqui detalhar e [7][8] 4) suas tecnologias. São vantagens estratégicas corporativas, mas também nacionais, que nenhuma das multinacionais (*IOCs*) têm, e por isso são tão cobiçadas.

Existem alternativas ao desinvestimento para lidar com o endividamento de cerca de 450 bilhões de reais.<sup>[9]</sup> Em 2015 a Petrobras registrou lucro bruto de 98,5 bilhões, e tem mais de 100 bilhões de reais em caixa. A estatal é plenamente capaz de produzir no pré-sal na medida da necessidade nacional. Já são produzidos mais de 1,15 milhão de barris de óleo equivalente por dia, em prazo recorde.

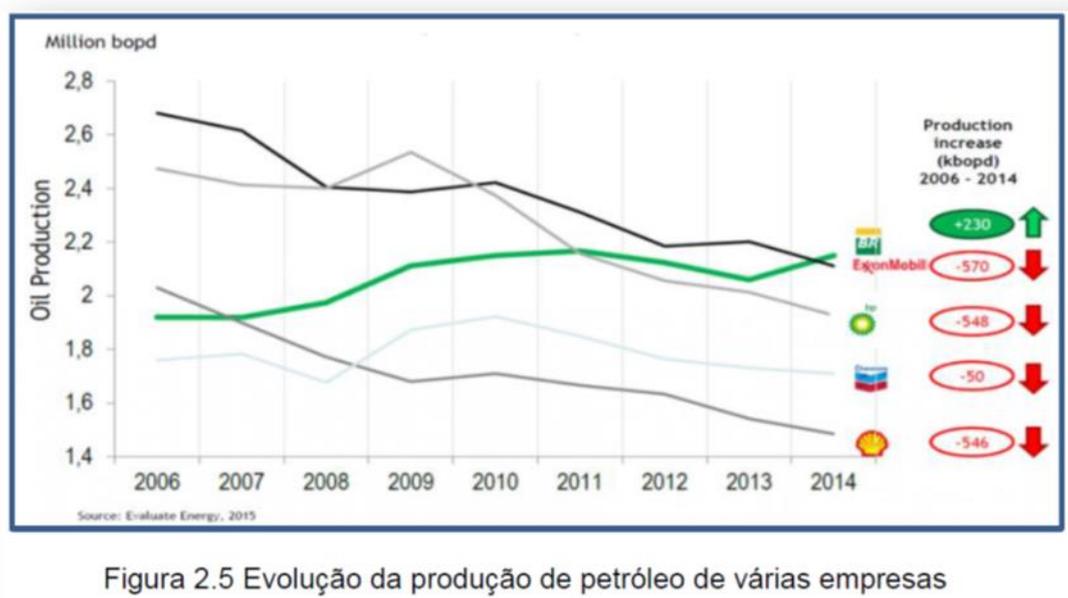


Figura 2.5 Evolução da produção de petróleo de várias empresas

Ao contrário do que fizeram as multinacionais (*IOCs*), a Petrobras deve preservar e promover a capacidade do seu corpo técnico, evitar a terceirização com a contratação de serviços técnicos via prestadoras de serviços. A história demonstrou que, nesta indústria intensiva em tecnologia, é essencial preservar as vantagens competitivas conferidas pela liderança tecnológica. É necessário que o corpo técnico próprio conduza a pesquisa e a inovação, a elaboração dos projetos básicos, a compra dos materiais e equipamentos, a supervisão da construção e da montagem, além da integração das diversas disciplinas dos empreendimentos. São aspectos essenciais para preservar a Petrobras contra a corrupção. O banimento dos contratos de amplo escopo, do tipo *Engineering, Procurement and Construction (EPC)*, é condição básica para o fortalecimento institucional da companhia diante dos interesses privados de seus fornecedores. É fundamental para garantir prazos e custos previsíveis e competitivos, além da qualidade e da segurança requeridas.<sup>[12]</sup>

Ainda sofremos as consequências de nossa herança colonial. Nossas elites são acostumadas a viver em subserviência aos interesses da metrópole, um dia Portugal, depois a Inglaterra, e agora os EUA. A cultura desta fração da sociedade é mimética, se copiam valores e visões de mundo que vêm de fora. Na indústria do petróleo, na qual o consenso é lugar comum, as consequências podem ser ainda mais deletérias.

No entanto, somos herdeiros da maior mobilização popular contemporânea, a campanha “O Petróleo é Nosso”. Está no DNA da Petrobras, a maioria da população garantiu a criação da estatal, as descobertas de petróleo no Brasil e nosso amadurecimento industrial. Ainda hoje, se temos a Petrobras e o pré-sal é porque a maioria da população defende e reconhece valor na companhia.

A natureza e o trabalho de gerações de brasileiros nos deram a grande oportunidade que é o petróleo do pré-sal. Precisamos ser capazes de empreender um projeto soberano para, desta vez, usar as riquezas naturais brasileiras em benefício da maioria da população. Para



**AEPET**

ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS DA PETROBRÁS

---

isso é essencial que o modelo de negócios da Petrobras seja diferente do fracassado modelo adotado historicamente pelas maiores multinacionais de capital privado.



## REFERÊNCIAS

1. Stevens, P. (2016), "International Oil Companies - The Death of the Old Business Model", Chatham House The Royal Institute of International Affairs
2. Lima, P. (2016), "Ativos, Resultados Financeiros e Balanço da Petrobras em 2015", Câmara dos Deputados do Brasil
3. Niubo, A. (2016), "The IOCs and the NOCs In The Modern Energy Context", International Energy Forum
4. Tverberg, G. (2016), "\$50 Oil Doesn't Work", blog Our Finite World
5. Tverberg, G. (2016), "Our economic growth system is reaching limits in a strange way", blog Our Finite World
6. Dale, B. (2012), "Energy, the Wealth of Nations, and Human Development: Why We Must Have Renewable Fuels", Michigan State University
7. AEPET. (2015), "As 14 principais razões porque a Petrobras deve ser a operadora única no Pré-Sal", Associação dos Engenheiros da Petrobras (AEPET)
8. AEPET. (2015), "AEPET responde aos argumentos do Senador José Serra sobre seu projeto que retira da Petrobras a condição de operadora única no pré-sal", Associação dos Engenheiros da Petrobras (AEPET)
9. AEPET. (2016), "Alternativas para lidar com o endividamento da Petrobras", Associação dos Engenheiros da Petrobras (AEPET)
10. Cunningham, N. (2015), "With Shell's Failure, U.S. Arctic Drilling Is Dead", Oilprice.com
11. Plano Estratégico Petrobras 2020, Plano de Negócios 2011-2015, Conferência com a Imprensa José Sergio Gabrielli (Presidente), 25 de Julho de 2011
12. AEPET. (2015), Carta ao Diretor de Engenharia, Tecnologia e Materiais-(ETM), "Fortalecimento da gestão dos empreendimentos e da função Engenharia na Petrobras", Associação dos Engenheiros da Petrobras (AEPET)
13. Martin, W. (2016), "Peak Supermajors Introduction & 4Q2015 Result", <http://www.peakoilproof.com>
14. Board of Governors of the Federal Reserve System (US), Trade Weighted U.S. Dollar Index: Broad [TWEXB], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis <https://research.stlouisfed.org/fred2/series/TWEXB>, May 2, 2016.
15. US. Energy Information Administration, Crude Oil Prices: Brent - Europe [DCOILBRETEU], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis <https://research.stlouisfed.org/fred2/series/DCOILBRETEU>, May 2, 2016.

## ANEXO VI



## REAGE CENPES – BOLETIM NÚMERO 1

Esse boletim foi definido como proposta de trabalhadores do Cenpes presentes na concentração ocorrida no dia 30/09/2016 e por eles escrito, impresso e distribuído. reagecenpes@gmail.com Estratégico, mas para Quem? Um manifesto contra a entrega do patrimônio da PETROBRAS.

### Estratégico, mas para Quem?

#### Um manifesto contra a entrega do patrimônio da Petrobras

O Plano de Negócios e Gestão da Petrobras 2017-2021 foi apresentado à força de trabalho no dia 20/09/2016. Aplaudido pelo mercado, o objetivo do plano é reduzir a alavancagem da Companhia (razão entre a dívida líquida e o EBITDA - capacidade de geração de caixa, desconsiderados efeitos financeiros e de impostos) de 5,3 (em 2015) para 2,5 até 2018 [1]. A tão alardeada dívida total bruta acima dos US\$ 120 bilhões [2] e o mito da Petrobras “quebrada” servem de justificativa para um plano que nada tem de estratégico, transformando a Companhia em uma empresa de E&P, exportadora de óleo cru, e ainda se baseando em parcerias para alcançar uma produção diária de 3,4 milhões de barris de óleo e gás ao final do período [2]. Após a divisão entre os parceiros, quanto desta produção de fato será da Petrobras atualmente é uma incógnita.

Mas antes de qualquer coisa, vamos considerar uma questão crucial:

### SERÁ QUE A PETROBRAS ESTÁ REALMENTE “QUEBRADA”?

O crescimento da dívida está diretamente vinculado a uma série de fatores: 1- Diante das perspectivas do Pré-Sal, a Petrobras investiu cerca de R\$ 424,65 bilhões entre 2010 e 2014, de modo a alcançar a meta superlativa de produzir 4 milhões de barris/dia até 2020 [3]; 2- A política equivocada de congelamento dos preços dos derivados de petróleo, por quatro anos, para controlar a inflação, gerou um prejuízo de cerca de R\$ 100 bilhões de acordo com os cálculos do CBIE [4]; 3- Uma vez que a participação da dívida dolarizada no endividamento era de 70,4% no fim de setembro de 2014 [5], a variação cambial exerce fortes influências contábeis (e não financeiras); e 4 - Queda acentuada nos preços do petróleo (de US\$ 130 para US\$ 50 o barril), a qual foi fortemente afetada pela mudança da política monetária do FED.

Porém, graças ao fato de ser uma empresa integrada, as receitas da Petrobras não têm vinculação direta com o preço internacional do barril, mas se baseiam nos preços dos combustíveis no mercado interno. O lucro bruto da empresa em 2015 apresentou um crescimento de 23% em relação a 2014, passando de R\$ 80,4 bilhões para R\$ 98,6 bilhões. O EBITDA foi de R\$ 73,859 bilhões em 2015, 25% superior a 2014 pelos maiores preços do diesel e da gasolina, além da redução dos gastos com participações governamentais e importações de petróleo e derivados devido à queda do preço do barril [6]. **Então como explicar os prejuízos registrados nos últimos balanços da Companhia?**



Aos “prejuízos recordes” atribuem-se as perdas por impairment (desvalorização de ativos) de R\$ 44,636 bilhões em 2014 e R\$ 49,748 bilhões em 2015, além do valor de R\$ 6,194 bilhões referentes às estimativas de pagamentos de propinas (uma exigência da PWC por ocasião da auditoria do balanço de 2014), despesas de juros e perda cambial (R\$ 32,908 bilhões em 2015) e prejuízos operacionais de R\$ 21,322 bilhões em 2014 e R\$ 12,391 bilhões em 2015 [6]. A maioria das grandes petroleiras não registrou perdas por impairment, ou registraram-se valores irrelevantes, por se entender que este tipo de exercício especulativo não seria conveniente tendo em vista a volatilidade do preço internacional do barril.

Além do mais, empresas que apresentam uma taxa constante de descobertas tendem a reconhecer menos impairment, pois o aumento das reservas provadas, por exemplo, significa maior capacidade de recuperação dos ativos de E&P [7]. A Petrobras poderia não ter penalizado seu balanço financeiro da forma como fez se tivesse considerado suas perspectivas reais (a empresa apresenta um índice de reposição de reservas acima de 100% há 23 anos [8]) ao invés de se ater à perda de seu grau de investimento. Ressalta-se que a Companhia “foi criada em 1953 e só veio a adquirir grau de investimento em 2007.

Portanto a empresa cresceu e se desenvolveu durante 53 anos e ninguém percebeu que ela não tinha o “importante grau de investimento”. O fato é que as empresas de “rating” recebem dinheiro de grandes bancos e empresas para atribuir “rating” de acordo com seus interesses. Em 2010 foi feito um documentário chamado “Trabalho Interno”, que recebeu o Oscar em 2011, e esclarece bem o assunto” [9,10]. Do exposto, conclui-se que a Petrobras está longe de ser uma empresa falida e que seus “prejuízos” são muito mais jogos contábeis que problemas financeiros de fato. Nos últimos anos nossa Companhia apresentou crescimento no volume de produção de óleo do Pré-Sal, na produção de derivados, nas suas reservas provadas e no volume diário de entrega de gás natural [11], tendo sido a única empresa entre os grandes majors do petróleo a apresentar crescimento produtivo entre os anos de 2006 e 2014 [12]. O endividamento, porém, é um problema real, mas, especialmente diante da realidade apresentada, existem alternativas às vendas de ativos as quais a direção da empresa absolutamente desconsidera, como a conversão das dívidas com bancos públicos, empréstimo com o banco de desenvolvimento do BRICS, capitalização com recursos do Tesouro Nacional por meio do BNDES (vide Projeto de Lei 560/2015) e etc [13]. A perda de integração gerada pela venda de ativos, no entanto, contribuirá para que o mito da Petrobras falida se transforme em realidade.

## CONTRADIÇÕES DO PNG 2017-2021

Desinvestimentos que se constituem em verdadeiras entregas do patrimônio da empresa e formação de parcerias formam os pilares do plano, sendo entendidos como mecanismos para “geração de valor” para evitar novas captações líquidas no período 2017-2021 [1]. O problema é que não se assume o fato óbvio de que a utilização das receitas de privatizações para amortizar a dívida da Companhia no curto prazo, são, de longe, inferiores aos dividendos que deixam de ser recebidos no futuro, a julgar pelos valores depreciados de venda dos ativos até então entregues (49% de participação na Gaspetro por R\$ 1,93 bilhões, 90% de participação na NTS por US\$ 5,2 bilhões, Carcará por US\$ 2,5 bilhões...).

Apenas com a valorização do real frente ao dólar a redução da dívida da Petrobras foi da ordem de US\$ 31 bilhões, ou seja, mais que duas vezes superior à meta de US\$ 15,1 bilhões que a direção da empresa pretende arrecadar vendendo ativos em 2016 [14,15].



O plano também prevê “a retirada integral da Companhia dos setores de produção de biocombustíveis, distribuição de GLP (gás de cozinha), produção de fertilizantes e das participações da companhia na petroquímica para preservar competências tecnológicas em áreas com maior potencial de desenvolvimento”[1]. O curioso é que na mesma apresentação [1] afirma-se que “buscaremos usos alternativos de maior valor agregado para o petróleo, incluindo a integração refinopetroquímica”, sendo que vamos nos retirar integralmente do setor. Inconsistente, como igualmente inconsistente é a afirmação de que preservaremos a competência tecnológica nestas áreas. Difícil entender o que os profissionais das áreas “desinvestidas” farão durante cinco anos para se manterem na vanguarda do conhecimento. A saída da empresa do setor de biocombustíveis foi explicada pelo entendimento de que: “claramente não somos os melhores operadores deste tipo de produto. O Etanol, por exemplo, é um produto basicamente agrícola e certamente não é a nossa especialidade e a gente tem que ter humildade de reconhecer que tem gente que faz isto melhor do que nós”[16].

Ao mesmo tempo afirma-se que “continuaremos a ser a maior companhia integrada de energia do Brasil, em petróleo e gás com crescente participação nas energias alternativas”[1]. **Como se pretende aumentar a participação neste setor mediante a venda de ativos?** Em vez de simplesmente privatizar, o modelo de negócios da Petrobras Biocombustível deveria ser reavaliado para que a empresa tivesse acesso às matérias primas a custos mais baixos, próximos aos custos de produção, poupando das manobras de reais e potenciais concorrentes [17]. De acordo com as projeções da Agência Internacional de Energia “a participação dos biocombustíveis na demanda de combustível para transporte rodoviário global deve sair dos atuais 3% para 8% em 2035” [18]. Não há razões para a Petrobras ter tanta humildade; a Shell por exemplo, sócia na Cosan na Raízen [19], não tem. **Se o mundo caminha para as fontes renováveis, o que justifica que sigamos em sentido inverso?**

Subsidiária direta da Petrobras, a Liquigás, empresa que atua no engarrafamento, distribuição e comercialização de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), é uma outra questão que salta aos olhos. Considerada como sendo um caso de “venda pura e simples”, as transações em torno da Liquigás também esbarram no entendimento do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). **Como fica a questão da concentração de mercado?**

**A Liquigás** está presente em 23 estados brasileiros (exceto Amazonas, Acre e Roraima) [20]. De acordo com dados da ANP, sua participação no mercado nacional é de cerca de 23% para envasados até 13 kg e 19% na venda do industrial [21]. De outubro de 2015 a março de 2016, a empresa apresentou uma média de venda exclusivamente de recipientes (botijões) de até 13 kg de 7.626.000 botijões. Considerando a média da margem de lucro bruto apresentada pela ANP, a Liquigás exibe um lucro bruto anual somente na venda dos recipientes de até 13 kg, de aproximadamente R\$ 1,4 bilhão [22]. Outro ponto importante é que o banco Itaú BBA, ente responsável pela seleção das ofertas para aquisição de 100% da Liquigás [23], é sócio do Grupo Ultra, que representa a Companhia Distribuidora Ultragaz [24]. **Isso não deveria ser proibitivo para a participação deste banco no processo?** Outra polêmica é o fato de que o atual diretor financeiro da Companhia foi membro do Conselho do grupo Ultra até fevereiro deste ano [25].

Atuando ativamente no agronegócio brasileiro no fornecimento de produtos nitrogenados de alta qualidade às indústrias de fertilizantes e suplementos minerais, as três fábricas de fertilizantes da Companhia (FAFEN-BA, SE e PR) devem ser totalmente privatizadas segundo o PNG 2017-2021. Com isso, a Petrobras perderá a posição de maior



produtora nacional de fertilizantes nitrogenados, abrindo mão dos benefícios que esta demanda para o gás natural representa, reduzindo seus ganhos com a produção de gás e desprezando o grande potencial agrícola brasileiro com demandas crescentes por fertilizantes (a taxa de crescimento estimada do mercado de ureia até 2020 é de 3,4% a.a. [26]). Em âmbito mundial o Brasil é o quarto consumidor de fertilizantes, absorvendo 5,9% da demanda global, atrás apenas dos Estados Unidos, da Índia e da China [27]. Várias barreiras impedem a viabilidade econômica de novos projetos de unidades industriais, impossibilitando o aumento da produção nacional, dentre eles, a falta de tratamento isonômico entre produtos nacionais e importados, garantindo uma justa competição no mercado, que hoje é totalmente favorável ao produto importado [26]. Já em 2008, alertava-se contra o oligopólio praticado pelas multinacionais no controle dos preços da produção local e importada de fertilizantes no Brasil, o qual se iniciou em 1993, com a quebra do monopólio da Companhia na produção nacional [28,29]. Com a saída da Petrobras deste setor, a tendência é de que os problemas persistam e se intensifiquem, ao contrário do que dizem as “vozes do Mercado”.

Um dos produtos da FAFEN-PR, o ARLA 32 é a abreviação de Agente Redutor Líquido de óxidos de nitrogênio (NOx) Automotivo. O número 32 refere-se ao nível de concentração da solução de ureia (32,5%) em água desmineralizada [30]. Por determinação do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), toda a frota nacional movida a diesel deve adotar o “aditivo limpo”, seguindo as mudanças já vividas por vários países da Europa, Estados Unidos, Austrália e Japão. Com isso, estima-se que em pouco tempo o Brasil será um dos três maiores mercados de Arla no mundo, com vendas estimadas em 1,25 bilhões de litros (US\$ 1,125 bilhões) em 2020 [31]. A Petrobras Distribuidora comercializa em sua rede de postos o produto com a marca Flua Petrobras.

Alinhada ao novo PNG, a Petrobras já anunciou que está negociando a venda de suas participações na Companhia Petroquímica de Pernambuco e na Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco (Citepe), as quais formam o Complexo Petroquímica Suape (PQS) [32]. A participação societária de 36,1% no capital total da Braskem (e 47% no capital votante), uma das maiores do setor petroquímico no mundo, também será vendida, sendo que a transação esbarra nas negociações para transferência dos direitos da Petrobras para o futuro comprador [33].

A Companhia Petroquímica de Pernambuco produz o ácido tereftálico purificado, PTA, matéria prima para produção de filamentos de poliéster, polímeros e resina PET por parte da Citepe [34]. Para ser competitiva, a Citepe deveria também produzir filamento POY (Partially Oriented Yarn) [34,35], matéria prima para os filamentos texturizados DTY (usados na fabricação de tecidos, malhas e outros). No entanto, o atraso na produção (prevista para 2018) obriga a Citepe a importar o POY de países como a Índia, acarretando grande aumento nos custos da empresa, especialmente com a alta do dólar e a contração do mercado interno reduzindo a demanda [35]. Assim sendo, não parece que o problema da PQS seja algo a ser corrigido com privatização; a questão principal se refere aos erros da estratégia adotada: sem operar de forma verticalizada, a indústria não produz sua própria matéria prima e vive à mercê de importações [36]. Hoje, as empresas estão sendo negociadas em caráter de exclusividade com a mexicana Alpek [37], e mais um caminho consistente para geração de valor ao portfólio da Companhia será abandonado.

“Criada em agosto de 2002 pela integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani, a Braskem é, hoje, a maior produtora de resinas termoplásticas nas Américas, líder mundial na produção de biopolímeros e maior produtora de polipropileno nos Estados Unidos. Sua produção é focada nas resinas polietileno (PE),

polipropileno (PP) e policloreto de vinila (PVC), além de insumos químicos básicos como eteno, propeno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda e solventes, entre outros. Juntos, compõem um dos portfólios mais completos do mercado, ao incluir também o polietileno verde, produzido a partir do etanol de cana-de-açúcar, de origem 100% renovável” [38]. A Braskem é a única petroquímica integrada de primeira e segunda geração de resinas termoplásticas no Brasil, o que se traduz em vantagens competitivas, como escala de produção e eficiência operacional. Em 2014, a receita líquida foi de R\$ 47,3 bilhões/US\$ 14,3 bilhões (receita bruta de R\$ 54,1 bilhões/US\$ 16,3 bilhões), enquanto que o EBITDA foi de R\$ 9,4 bilhões/US\$ 2,8 bilhões [38]. **Qual a justificativa plausível e estratégica para se abandonar este negócio?**

### **E MAIS AQUELA QUESTÃO DO GÁS...**

A proposta de “maximizar a geração de valor da cadeia do gás”, somada à busca de uma “participação relevante no gás como energia de transição para uma sociedade de baixo carbono” tornam-se sem sentido prático, uma vez que a Companhia vende seus ativos nesta cadeia de forma acelerada, como foram os casos da Gaspetro e da NTS e como será a privatização da NTN, cuja venda está sendo planejada para 2017 [39].

A cisão da Gaspetro, em outubro de 2015, transformou-a em uma holding que consolida as participações da Petrobras nas distribuidoras de gás natural. Na ocasião, o Conselho de Administração aprovou também a criação de uma nova subsidiária integral da Companhia (Petrobras Logística de Gás S.A.), com a finalidade de receber os ativos e passivos não relacionados ao negócio de distribuição de gás natural segregados da Gaspetro [40]. Posteriormente, 49% do controle da nova holding foi vendida para Mitsui por R\$ 1,93 bilhão em um processo polêmico ainda sujeito à contestação na Justiça [41], inclusive por conflito de interesses (o presidente do CA da Petrobras na época era diretor presidente da Vale, que mantinha negócios com o grupo Mitsui) [42].

Apresentando um lucro médio entre os anos de 2012 a 2014 de R\$ 1,77 bilhão [43,44], a perda de metade do capital da subsidiária da Petrobras enfraquecerá o seu caixa em pelo menos R\$ 880 milhões ao ano. Lembrando que a Gaspetro reúne participações em 19 empresas estaduais de distribuição de gás natural canalizado, a venda também implica em problemas de concentração de mercado por parte da Mitsui [45].

A Nova Transportadora do Sudeste S/A e a Nova Transportadora do Nordeste S/A são dois ativos altamente estratégicos para a Companhia, uma vez que gasodutos são itens obrigatórios na produção de petróleo, pois sem o escoamento do gás, o processo produtivo simplesmente para. Há que se destacar também que gasodutos exigem investimentos consideráveis, uma extensa fase de negociações com comunidades e órgãos ambientais, além de muita engenharia. O investimento na malha nacional foi arcado somente pela Petrobras, tendo por isso mesmo conquistado o monopólio efetivo sobre o transporte do gás. Empresas concorrentes precisam utilizar a infraestrutura sob controle da Companhia ou, opcionalmente, arcar com a construção de gasodutos paralelos, o que não aconteceu. A porção da malha sudeste é aquela onde se concentra a produção de gás, incluindo a do Pré-Sal. **Este ativo não é estratégico?**

O valor a ser pago pela Brookfield, 5,2 bilhões de dólares em cinco anos [46], foi assim reduzido porque a Petrobras preferiu não provisionar uma garantia financeira a ser executada para cobrir passivos trabalhistas e tributários que fatalmente apareceriam (prática

conhecida como cláusula de escrow account) [47]. A estratégia, vista como benéfica, embora desobrigue a empresa de um pesado pagamento futuro, acaba por revelar indubitavelmente o caráter lesivo da venda; um verdadeiro desconto no valor dos ativos da Companhia. A Petrobras procedeu da mesma forma na venda de seus ativos na Argentina para a Pampa Energia por apenas US\$ 897 milhões [47].

Até então, a Petrobras tarifa o transporte de gás de forma diferenciada entre gás importado da Bolívia e gás nacional. Mesmo pensando no gás nacional, a tarifação é ainda um tanto controversa, uma vez que grandes produtores como Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia sofrem taxaço maior pela molécula de gás natural que Alagoas, por exemplo (Alagoas representa 3% da produção nacional, versus RJ, ES e BA que em conjunto respondiam por 68% da produção em 2012) [48]. **Por que não trabalhar em políticas mais coerentes neste sentido? Por que não trabalhar na redução dos custos operacionais? Agora que um consórcio privado controla 90% da NTS e ainda sob as incertezas regulatórias do país e regimes de taxaço diferenciadas, a venda da empresa foi interessante para quem? E o que dizer quanto à cobrança que será feita pelo uso deste ativo que acabamos de vender? Qual poder de barganha a Petrobras terá sobre a tarifa cobrada pelos novos donos da NTS?**

### **AINDA SOBRE DESINVESTIMENTOS...**

A Petrobras Chile Distribución (PCD) é a companhia de distribuição de combustíveis da Petrobras no Chile e possui 279 postos de serviço, além de 8 terminais próprios de distribuição, operações em 11 aeroportos, participação em 2 empresas de logística e 1 planta de lubrificantes. Foi vendida por irrisórios US\$ 490 milhões, para a Southern Cross Group em maio deste ano [49].

A participação da Petrobras de 66% no bloco exploratório BM-S-8, localizado no campo de Carcará, no Pré-Sal da Bacia de Santos, foi vendida por US\$ 2,5 bilhões para a estatal norueguesa Statoil, a serem pagos em duas partes iguais, sendo que a segunda está condicionada à unitização do campo (que extrapola para áreas contíguas) [50]. Simplificadamente, o termo unitização se refere ao estabelecimento das regras para uma operação coordenada e conjunta de um reservatório de petróleo que extrapola para vários blocos, por todos os detentores de direitos de cada bloco [51].

De acordo com a Statoil, “trata-se de uma descoberta de primeira classe, com óleo de alta qualidade em torno de 30º API e gás associado em um reservatório espesso com excelentes propriedades. O reservatório abrange tanto o bloco BM-S-8 quanto áreas não licitadas ao norte, que, estima-se, devem fazer parte de rodada de licitação prevista para 2017. A Statoil está bem posicionada para ser operadora do campo de Carcará pós-unitização, na sequência desta transação, e a rodada de licitação será uma oportunidade para aumentar ainda mais a participação neste campo. A Statoil estima que os volumes recuperáveis dentro do bloco BM-S-8 estejam na faixa de 700 milhões a 1,3 bilhão de barris de óleo equivalente (boe)” [52]. Isso quer dizer que o valor da venda indica que as reservas recuperáveis foram avaliadas em um preço de US\$ 3 a US\$ 5 por barril, segundo a consultoria Raymond James. “Ainda segundo a corretora, Carcará deveria exercer um papel importante na curva de produção da Petrobras a partir de 2020. A expectativa é que, sem o BMS8, a Petrobras deixará de produzir futuramente entre 462 milhões e 858 milhões de barris de óleo equivalente” [53]. Mesmo diante da proposta de transformar a Petrobras em uma empresa de E&P, a venda de Carcará foi mais um excelente exemplo de insucesso



estratégico.

Antecipando-se ao mais agressivo desmonte do Sistema Petrobras, o Ministério de Minas e Energia iniciou conversas com empresas e associações para discutir o “redesenho” do setor de combustíveis. “O governo se prepara para mudanças provocadas pela venda de ativos de refino, distribuição e logística pela Petrobras. A empresa vai deixar de ser hegemônica e passar a ser pautada pela lógica de mercado. Interferências políticas, como controle de preços, perdem espaço neste cenário” [54]. Ainda na mesma referência [54], afirma-se que “pelas contas da Agência Nacional de Petróleo, nesse período (até 2030), o país vai conviver com uma defasagem recorde entre oferta interna e consumo de combustíveis. A projeção é que a importação de combustíveis cresça em até 270% nesse intervalo de tempo”. Cenário, sem dúvida, desolador para a empresa e especialmente para o país.

### **COMBATE À CORRUPÇÃO**

Valorizando práticas de fortalecimento da governança, o plano estabelece que “o processo de contratação de bens e serviços com foco em valor” será gerido sob o máximo atendimento aos requisitos de conformidade, em um esforço conjunto de prevenção e punição da corrupção. Louvável iniciativa, porém, longe de atingir seus objetivos em plenitude, uma vez que os modelos de contratação vigentes favorecem a ocorrência de perdas financeiras para a Companhia. Só para exemplificar, o modelo de gestão de obras baseado em licitações do tipo EPC (Engineering, Procurement and Construction) propiciou a formação de um cartel de empreiteiras e de um esquema de propinas em torno das obras da PETROBRAS os quais foram notoriamente lesivos à Companhia. No entanto, muito maiores foram as perdas em função da transferência dos riscos dos projetos para as “epcistas”, as quais elevam consideravelmente seus custos em função das contratações antecipadas [55]. Este modelo de gestão, além de desperdiçar todo o conhecimento adquirido pela PETROBRAS na implantação de grandes empreendimentos, cria reserva de mercado para poucas empreiteiras [55] e, no limite da crise, gera emprego para chineses e coreanos, à custa dos 11,8 milhões de brasileiros desempregados em 2016 [56].

### **A FORÇA DE TRABALHO: O ÚLTIMO A SAIR, APAGUE A LUZ!**

Sob o discurso de que a força de trabalho é o grande valor da PETROBRAS, paradoxalmente apresentou-se [1] que a redução do número de empregados próprios foi de 9270, já desligados nos PIDVs, além dos 9670 previstos para desligamento até meados de 2017. A redução dos prestadores de serviços foi de 114.000 desde dezembro de 2014.

Competências estão sendo perdidas, sem que tenha havido a necessária transferência de conhecimento, gerências inteiras sofreram grande impacto ou mesmo praticamente foram extintas uma vez que a maioria de seus colaboradores se desligaram nos PIDVs ou foram demitidos. **Como a Petrobras pode se manter na vanguarda diante da perda em massa de parte relevante de seu maior valor?**



## PARA CONCLUIR A DISCUSSÃO SOBRE O PLANO

Nos próximos cinco anos, a Petrobras pretende investir US\$ 74,1 bilhões, uma redução de 25% em relação ao PNG anterior, sendo que 82% deste montante irá para o E&P. Apenas 17% do valor será destinado ao aumento da produção e à manutenção do parque de refino e gás, ou seja, ao invés de se buscar a autossuficiência no abastecimento interno de gasolina e diesel, prioriza-se a “vocação” brasileira de país exportador de commodities.

Concluindo a partilha dos recursos, 1% do total será aplicado nas “demais áreas” da Companhia. É a gestão de recursos mais assimétrica dos últimos anos [57].

Pontos não explicitados durante a apresentação do PNG 2017-2021, mas muito comentados na imprensa, referem-se a venda de 51% na participação da BR Distribuidora e a venda da Transpetro. Talvez os maiores e polêmicos erros estratégicos de todo o plano.

A Petrobras Distribuidora foi criada em 1971 como uma subsidiária integral da Petrobras, a qual passou a atuar na comercialização e distribuição de derivados do petróleo para todo o Brasil. Devido ao enorme desenvolvimento da Petrobras Distribuidora, já em 1974 a empresa assumiu o posto de maior distribuidora do país, exercendo sua função em caráter estritamente competitivo em condições de igualdade com as demais distribuidoras e superando concorrentes nacionais e estrangeiras. A Distribuidora vem desenvolvendo parcerias para a implantação de unidades térmicas a gás natural para fornecimento de energia elétrica, bem como programas destinados aos clientes visando a otimização do uso dos seus produtos, privilegiando os aspectos de economia de energia, preservação do meio ambiente e segurança industrial. No Brasil, foi a primeira companhia a utilizar bombas eletrônicas para abastecimento e a comercializar álcool hidratado e gás natural como combustíveis automotivos; e também a primeira a fornecer óleos combustíveis ultraviscosos, reduzindo expressivamente os custos nas indústrias. Foi também a primeira a lançar no Brasil o óleo classe SJ, o Lubrax SJ, o Lubrax SL, um óleo de última geração, em simultaneidade com os Estados Unidos, além do primeiro lubrificante para motores a álcool, o Lubrax Álcool, a Gasolina Supra, o Extra Diesel, lubrificante ecológico, além de várias outras ações comerciais pioneiras” [58].

Contrariamente ao lucro anual médio de R\$ 1,72 bilhão [59], a BR Distribuidora registrou prejuízo de R\$ 1,16 bilhão em 2015 (embora o lucro bruto gerado com a venda de produtos e serviços tenha sido de R\$ 7,262 bilhões, ligeiramente superior ao obtido em 2014 [60]). Os fatores que impactaram no lucro líquido foram [60]: 1- Dívidas das empresas do setor elétrico que atuam no chamado Sistema Isolado, basicamente na região norte do país (provisionou-se um valor de R\$ 2,863 bilhões referente às dívidas); 2 – Impairment no valor de R\$ 298 milhões referentes às operações abaixo da capacidade instalada da base de Cruzeiro do Sul (Acre); e 3 – Provisão de R\$ 555 milhões referentes à autuações fiscais de ICMS. Ou seja, novamente foram jogos contábeis que impediram a apresentação de um resultado positivo da ordem de R\$ 1,4 bilhão [60], apesar do menor consumo de diesel e óleo combustível utilizados pela indústria, transporte e geração de energia.

**A venda do controle da BR** por parte da Petrobras representaria a perda de um imenso valor para a Companhia, seja pelo desempenho operacional e presença estratégica da Distribuidora em todo país, seja pelo fato da empresa ser credora de R\$ 5,4 bilhões devidos pela Eletrobrás, pela possibilidade que um controlador privado terá de controlar os preços de combustíveis e lubrificantes e pela sua capacidade de escolha dos fornecedores de derivados refinados. O imenso prejuízo decorrente da capacidade ociosa nas refinarias



brasileiras, causada por uma preferência do controlador em importar derivados, faria com que o valor capturado pela Distribuidora deixasse de ser percebido pela Petrobras e pela sociedade brasileira como um todo [61]. Um controlador privado pode ainda adotar práticas de engenharia financeira que minimizem o pagamento de impostos federais e estaduais (evasão fiscal), rever as condições de pagamento pelo fornecimento de combustível para entes públicos como hospitais, Corpo de Bombeiros e Polícias, com prejuízos para toda a população, precarizar as condições de trabalho e terceirização de seus colaboradores e cortar programas de patrocínios sociais, ambientais e culturais [61]. Destaca-se também o papel fundamental da BR no fornecimento de combustível para as Forças Armadas, atuando como um dos elos fundamentais do Sistema de Segurança Nacional. O terceiro, da sequência de quatro documentários, *Secrets of Seven Sisters*, mostra como empresas de petróleo privadas podem lucrar abusivamente por conta do fornecimento de combustíveis às Instituições Militares [62]. Daniel Yergin, em seu livro *O Petróleo*, igualmente apresenta relatos históricos esclarecedores sobre a mesma questão [63].

“A BR Distribuidora, enquanto subsidiária integral da Petrobras permite que a estatal conheça e regule toda a cadeia de valor. Com domínio sobre a estrutura de custos, é possível garantir que o mercado seja competitivo. Com a alienação do controle da BR, aumenta-se o risco de formação de cartel com a extração de valores excedentes dos consumidores” [61].

De acordo com nota divulgada em *O Globo*, o Citibank já está cuidando dos trâmites para iniciar a operação de venda da BR Distribuidora. Segundo o autor da coluna, “o negócio será fechado por algo em torno dos R\$ 12 bilhões” [64]. **Venda estratégica para quem?** “Além disso, das 21 maiores empresas de óleo e gás do mundo, 19 são integradas do poço ao posto. **Se o mundo enxerga valor na integração da cadeia produtiva de petróleo, qual a razão da Petrobras abrir mão do controle sobre uma atividade essencial?** A marca BR é um ponto relevante”, a mais forte expressão da Petrobras junto ao público, “mas o que está em jogo é a capacidade da Petrobras escoar sua produção, garantir mercado para seus produtos e ter equilíbrio em toda sua estrutura, maximizando os ganhos e aproveitando oportunidades em qualquer cenário econômico” [65].

“A Transpetro é uma importante empresa para o transporte e a logística de combustível no Brasil. Atua ainda nas operações de importação e exportação de petróleo e derivados, gás e etanol. Com mais de 14 mil quilômetros de oleodutos e gasodutos, 47 terminais (20 terrestres e 27 aquaviários) e 56 navios, a Transpetro tem o desafio de levar combustível aos mais diferentes pontos do Brasil. Suas operações também abastecem indústrias, termelétricas e refinarias. Como subsidiária integral da Petrobras, une as áreas de produção, refino e distribuição do Sistema Petrobras e presta serviço a diversas distribuidoras e à indústria petroquímica. Por isso, a Transpetro, tem atuação nacional, com instalações em 20 das 27 unidades federativas brasileiras” [66]. Em 2015, a receita operacional bruta foi de R\$ 9,549 bilhões e o lucro líquido de R\$ 1,033 bilhão, superando a média dos dois últimos anos, de R\$ 908 milhões [66,67]. A área de dutos e terminais foi responsável por 78% da receita operacional do ano passado.

De acordo com notícias divulgadas pela imprensa [68], talvez a Transpetro seja dividida em duas para facilitar a venda. A dificuldade do negócio de venda, segundo a matéria, passa pelo controle da Petrobras. “Os terminais pertencem à estatal e foram cedidos à Transpetro. Para incluí-los no projeto seria necessário uma reestruturação dos ativos. Outro empecilho é a dependência da subsidiária em relação à controladora – 98% do seu faturamento vem de serviços prestados à Petrobras” [68]. O presidente do Sindicato dos Marítimos (Sindmar) alerta para o óbvio: “Se a Petrobrás perde o controle, ou ela constrói



outros terminais ou paga para usar os atuais a preços de mercado” [68]. **Venda estratégica para quem?**

**E o desenvolvimento em Ciência & Tecnologia?** Qual o destino de Centro de Pesquisas da Petrobras dentro deste contexto de propostas tão duras e lesivas à Companhia? Por mais de 40 anos, o CENPES contou com um modelo integrado de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. Ao longo do tempo, esse modelo de desenvolvimento tecnológico mostrou-se bastante robusto, eficiente e foi responsável pelas maiores conquistas da empresa, dentre elas, a descoberta do Pré-Sal. Em maio de 2015, a Petrobras recebeu pela terceira vez o prêmio OTC Distinguished Achievement Award for Companies, Organizations, and Institutions “em reconhecimento ao conjunto de tecnologias desenvolvidas para a produção da camada Pré-Sal. Esse prêmio é o maior reconhecimento que uma empresa de petróleo pode receber na qualidade de operadora offshore. Em 1992, a Petrobras recebeu o prêmio por conquistas técnicas notáveis relacionadas ao desenvolvimento de sistemas de produção em águas profundas relativas ao campo de Marlim e, em 2001, por avanços nas tecnologias e na economicidade de projetos de águas profundas, no desenvolvimento do campo de Roncador” [69].

A saída da Engenharia Básica da estrutura do CENPES, muito mais que uma mera mudança de domicílio, representa a descaracterização e a perda de competências adquiridas pela Companhia na concepção e gestão de grandes empreendimentos, no desenvolvimento de tecnologias proprietárias a partir das experiências operacionais e na implantação de melhorias para as unidades industriais, que vão desde o aumento de capacidade de produção até a adequação às exigências ambientais [70]. A criação e o desenvolvimento do mercado brasileiro de fornecimento de bens e serviços destinados ao setor de óleo e gás se iniciou no CENPES, com a Engenharia Básica. Perdê-la pode ser o início do fim.

Muito provavelmente intensificaremos a política de terceirização da pesquisa, contratando cada vez mais universidades e agora também Empresas de Base Tecnológica. Talvez, em um futuro próximo, o mais importante papel do Centro de Pesquisas da Petrobras seja apenas o cumprimento das obrigações com a ANP.

### Referências:

[1] [http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia/plano-de-negocios-e-gestao/;](http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/estrategia/plano-de-negocios-e-gestao/)

[2] [http://www.tnpetroleo.com.br/noticia/petrobras-png-2017-2021-reducao-de-dividas-pela-metade-o-fim-de-2018/;](http://www.tnpetroleo.com.br/noticia/petrobras-png-2017-2021-reducao-de-dividas-pela-metade-o-fim-de-2018/)

[3] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>

[4] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>



[5] <http://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/divida-da-petrobras-em-dolar-salta-70-bi-desdeultimo-balanco-562714.html>

[6] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros/holding>

[7] <http://congressos.anpcont.org.br/congressos-antigos/v/images/268-2.pdf>

[8] <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/nossas-reservas-provadas-em-2014.htm>

[9] <http://dialogopetroleiro.com.br/petrobras-continua-produtiva-e-lucrativa/>

[10] <https://vimeo.com/102447882>, documentário Inside Job, legendado em português

[11] <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/petrobras-crescimento-medido-por-variosindicadores.htm>

[12] Citi Global Energy & Utilities Conference | Mauro Yuji Hayashi | Atualização sobre o pré-sal, disponível em <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/apresentacoes/apresentacoes-gerais;>

[13] [https://felipecoutinho21.files.wordpress.com/2016/07/alternativas-ao-desinvestimento\\_0.pdf](https://felipecoutinho21.files.wordpress.com/2016/07/alternativas-ao-desinvestimento_0.pdf)

[14] <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/08/com-dolar-mais-fraco-divida-de-259-empresas-encolhe-em-r-100-bilhoes.html>

[15] <http://www.aepet.org.br/noticias/pagina/13684/Maranho-responde-Folha-de-S.-Paulo>

[16] <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-09/petrobras-deixara-setores-debiocombustiveis-petroquimica-e-fertilizantes>

[17] <http://www.aepet.org.br/noticias/pagina/13772/Carta-sociedade-brasileira-sobre-a-Estratgia-daPetrobras>

[18] <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/producao-acumulada-no-pre-sal-ja-atingiu-343-milhoes-de-barris.htm>

[19] <http://www.raizen.com.br/perfil-da-empresa-0>

[20] [http://www.liquigas.com.br/wps/portal!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hvPwMjIw93IwMDFzcyjA6OgoADLQA8XQwtPU30\\_j\\_zcVP2CbEdFAFe7XfQ!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9Z\\_QnB3LzZfS04wMjJIRzIwMERMGMjAyUIJQOVFIRDfPSjcl/;](http://www.liquigas.com.br/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3hvPwMjIw93IwMDFzcyjA6OgoADLQA8XQwtPU30_j_zcVP2CbEdFAFe7XfQ!/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9Z_QnB3LzZfS04wMjJIRzIwMERMGMjAyUIJQOVFIRDfPSjcl/)

[21] [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br) em 30/04/2016 -consumo aparente do GLP - de outubro/2015 a março/2016

[22] [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br) em 30/04/2016 -consumo aparente do GLP - de outubro/2015 a março/2016



- [23] <http://www.mackenziesolucoes.com.br/noticia/D17N12198;>
- [24] [http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/11/cade-aprova-compra-de-50-daconnectcar-pela-rede-do-itau.html"](http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/11/cade-aprova-compra-de-50-daconnectcar-pela-rede-do-itau.html)
- [25] <http://veja.abril.com.br/blog/radar-on-line/economia/negocios/a-polemica-venda-da-liquigas/>
- [26] <http://www.cetem.gov.br/agrominerais/livros/AnaliseMercado.pdf>
- [27] <https://www.scotconsultoria.com.br/fertilizantes/Fertilizantes%20DEF.pdf>
- [28] <http://revistacafeicultura.com.br/?mat=14780>
- [29] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/aquisicao-de-plantade-fertilizantes-nitrogenados-no-parana>
- [30] <http://www.br.com.br/wps/wcm/connect/6d340a804031b9838cd6af342bd5f783/fag-fluapetrobras-arla32.pdf?MOD=AJPERES>
- [31] <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT287775-16642,00.html>
- [32] <http://www.petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/petroquimica-e-fertilizantes/>
- [33] <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/09/1815663-petrobras-depende-de-aval-de-sociospara-vender-fatia-da-braskem.shtml>
- [34] <http://www.pqspe.com.br/produto/polimeros-e-filamentos-de-poliester>
- [35] <http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/peernambuco/noticia/2015/04/10/citepe-cortaproducao-e-funcionarios-176121.php>
- [36] <http://blogs.ne10.uol.com.br/jamildo/2015/04/10/crise-na-citepe-denuncia-de-ex-gerentefinanceiro-da-petroquimica-ja-falava-em-equipamentos-superfaturados-e-abandonados-aindaencaixotados/>
- [37] <http://www.valor.com.br/empresas/4651403/petrobras-aprova-negociacoes-para-venda-depetroquimica-suape-e-citepe>
- [38] <http://www.braskem.com.br/perfil>
- [39] <http://br.reuters.com/article/topNews/idBRKCN11F2T5>
- [40] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-cisaoda-gaspetro>
- [41] <http://fernandorodrigues.blogosfera.uol.com.br/2016/08/26/liberada-venda-da-gaspetro-para-amitsui-sera-contestada-na-justica/>
- [42] <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,justica-do-rio--paralisa-venda-dagaspetro,10000027447>



[43]

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwih7s2Or73PAhVEiZAKHaVRAOMQFggqMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.gaspetro.petrobras.com.br%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A9D2A973CE6FC49013D4A92F80A2598&usg=AFQjCNFk1msV1yMPV9PCWmqnR0RpFJJJeqQ>

[44]

<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwih7s2Or73PAhVEiZAKHaVRAOMQFggI MAE&url=http%3A%2F%2Fwww.gaspetro.petrobras.com.br%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A9D2A984E939E42014EACA39C396CD2&usg=AFQjCNEDFOvQ75TmiNw-4aCXH8XAoQh3Tw>

[45] <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/materias/RADIOAGENCIA/501572-DEPUTADOSCRITICAM-DECISAO-DA-PETROBRAS-DE-VENDER-PARTE-DA-GASPETRO-PARA-JAPONESA.html>

[46] <http://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2016/09/23/consorcio-liderado-por-brookfield-paga-us-52-bi-por-90-da-nts-da-petrobras.htm>

[47] <http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2016/03/petrobras-da-desconto-na-venda-de-ativos.html>

[48] dissertação de mestrado de Raul Penazzo Pinto, disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/86/86131/tde-28042014-141738/pt-br.php>

[49] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-venda-dos-ativos-de-distribuicao-no-chile>

[50] <http://oglobo.globo.com/economia/petroleo-e-energia/petrobras-vende-1-campo-no-pre-sal-por-us-25-bi-19808267>

[51] <http://www.ibram.org.br/sites/1300/1382/00000722.pdf>

[52]

<http://www.statoil.com/brazil/pt/NewsAndMedia/News/2016/Pages/statoiladquireparticipa%C3%A7%C3%A3oC arcar.aspx>

[53] <http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2016/08/petrobras-atinge-30-de-plano-de-venda.html>

[54] <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ministerio-discute-redesenho-do-setor-decombustiveis,10000079460>

[55] <http://www.aepet.org.br/uploads/paginas/uploads/File/Gestao.pdf>

[56] <http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/08/30/desemprego-julho.htm>



[57]<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/relatorios-anuais/relatorio-de-administracao>, Compare as divisões entre as destinações dos recursos avaliando cada relatório anual

[58]  
[http://www.br.com.br/wps/portal/portalconteudo/acompanhia/perfil!/ut/p/c5/DcpLcolwAADQs\\_QATBJAhCUpkjRQMJJWWkg2DGjN8JDLIZzi9ztsIMBbX821qp617qsO\\_APhIF6K0iQiCBLydYDmLoo5\\_zkhCCFgQKhOn98zp4Veg\\_FbBX5wa8ewKVzvai7XNo\\_sZtIXRLriw9ejOTp-dLEllvgUZWzHfW2Z6HA0qljxnwyuxN8WHkXio4vkw7BLaLMPfQ8hmZNp03GDIKHqmbtdKUVG6hszPh0x3Km54GnlHyChi7Boz0vL5YQKnk!/dl3/d3/L2dJQSEvUUUt3QS9ZQnZ3LzZfOU8xT05LRzEwR1NJQzAyNUhEUIJBQjEwMDc!/](http://www.br.com.br/wps/portal/portalconteudo/acompanhia/perfil!/ut/p/c5/DcpLcolwAADQs_QATBJAhCUpkjRQMJJWWkg2DGjN8JDLIZzi9ztsIMBbX821qp617qsO_APhIF6K0iQiCBLydYDmLoo5_zkhCCFgQKhOn98zp4Veg_FbBX5wa8ewKVzvai7XNo_sZtIXRLriw9ejOTp-dLEllvgUZWzHfW2Z6HA0qljxnwyuxN8WHkXio4vkw7BLaLMPfQ8hmZNp03GDIKHqmbtdKUVG6hszPh0x3Km54GnlHyChi7Boz0vL5YQKnk!/dl3/d3/L2dJQSEvUUUt3QS9ZQnZ3LzZfOU8xT05LRzEwR1NJQzAyNUhEUIJBQjEwMDc!/)

[59] <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros/principais-subsidiarias>

[60]<http://files.investidorpetrobras.com.br/conteudo/Demonstracoes-Contabeis-Petrobras-Distribuidora-2015-JC.pdf>

[61] [https://felipecoutinho21.files.wordpress.com/2016/08/valor-do-controle-da-br\\_rev0.pdf](https://felipecoutinho21.files.wordpress.com/2016/08/valor-do-controle-da-br_rev0.pdf)

[62] <https://www.youtube.com/watch?v=Axgly-kvzb0&feature=related>

[63] YERGIN, Daniel (1993). O Petróleo: uma história de ganância, dinheiro e poder. Ed. Página Aberta: São Paulo, SP; 932 pp.;

[64]<http://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/petrobras-pode-arrecadar-r-12-bilhoes-com-venda-da-brdistribuidora.html>

[65]<http://www.aepet.org.br/noticias/pagina/13803/Conselheiros-eleitos-destacam-importancia-da-BRDistribuidora>

[66] [http://www.transpetro.com.br/pt\\_br/quem-somos.html](http://www.transpetro.com.br/pt_br/quem-somos.html)

[67]<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjCperBur7PAhWGUJAKHV1fBNQQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.transpetro.com.br%2Fflumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A9D2AFC4CC2B35A014DD47EE14A7704&usq=AFQjCNEgEVUEi3SRY9yqB HUcfNtoSJdECg>

[68]<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,transpetro-deve-ser-dividida-em-duas-para-avenda,10000054528>

[69]<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/recebemos-o-premio-offshore-technology-conference-2015.htm>

[70]<http://portalclubedeengenharia.org.br/info/petrobras-provoca-debate-ao-propor-transferir-engenharia-basico-cenpes-para-a-area-de-servicos>