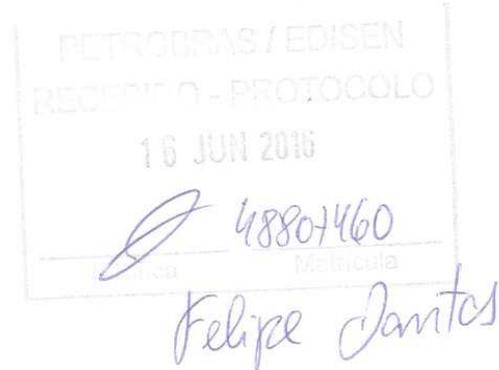




Rio de Janeiro, 15 de junho de 2016

Ao
Sr. Pedro Pullen Parente
Presidente da PETROBRÁS
Av. Henrique Valadares, 28, 18º andar
Nesta



Assunto: *Desafios estratégicos da Petrobrás*

Levamos ao conhecimento da direção da Petrobrás desafios que julgamos estratégicos para companhia, consolidados no texto em anexo. Destacamos alguns dados e informações:

1) Até 1970, as multinacionais de capital privado do setor petróleo (IOCs) controlavam mais de 85% das reservas de petróleo mundiais, 70% da capacidade de refino, os principais oleodutos e 2/3 dos navios petroleiros, fora dos EUA e dos países ditos comunistas. As multinacionais detêm hoje menos de 5% das reservas provadas de petróleo e de gás natural, e menos de 20% da capacidade mundial de refino. De um pico de produção de 30,6 milhões de barris por dia, em 1973, viram sua produção cair para 9,3 milhões no final de 2015;

2) O modelo de negócios das IOCs visa maximizar a geração de valor para o acionista, 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, terceirizando tantos serviços quanto fossem possíveis. A expectativa era que a competição entre as companhias prestadoras de serviços diminuiria os custos. 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;

3) Apesar da obsessão pela redução dos custos, nos anos 2000 se observou severa inflação nos custos dos projetos. 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;

4) 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. Neste sentido, é oportuno aprender com a história e os erros da gestão das maiores multinacionais de capital privado do petróleo.



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.

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;

5) O modelo deve preservar: a) a integridade corporativa da companhia, para mitigar os riscos da variação dos preços e garantir geração de caixa, b) o mercado interno, praticamente cativo, grande e com potencial de crescimento, c) o direito a operação única no pré-sal, com tantas vantagens que não cabe aqui detalhar e d) a preservação e o desenvolvimento tecnológicos. São vantagens estratégicas corporativas, mas também nacionais, que nenhuma das multinacionais (IOCs) têm, e por isso são tão cobiçadas.

Neste contexto, não há sentido na venda de participações da Transpetro, da Gaspetro e da BR Distribuidora, assim como dos Terminais de Gás Natural Liquefeito (GNL) e das Termelétricas associadas.

6) Existem alternativas ao desinvestimento para lidar com o endividamento de cerca de 450 bilhões de reais. Em 2015 a Petrobrás 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;

7) A Petrobrás 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 Petrobrás 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;

O modelo de negócios da Petrobrás deve evitar os erros e interesses das multinacionais do petróleo e estar em sintonia com as necessidades do país onde está seu maior patrimônio: ativos, reservas de petróleo, corpo técnico e mercado consumidor. País e população que são a origem da Petrobrás e devem ser seus maiores beneficiários.

Diretoria da AEPET

**C.C. Diretoria da Petrobrás**

João Adalberto Elek Junior - Diretor Executivo de Governança, Risco e Conformidade.

Ivan de Souza Monteiro - Diretor Executivo da Área Financeira e de Relacionamento com Investidores.

Hugo Repsold Júnior - Diretor Executivo de Recursos Humanos, SMS e Serviços

Solange da Silva Guedes - Diretora Executiva de Exploração e Produção.

Jorge Celestino Ramos - Diretor Executivo de Refino e Gás Natural.

Roberto Moro - Diretor Executivo de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia.

C.C. Conselho de Administração da Petrobrás

Jerônimo Antunes

Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis

Luiz Nelson Guedes de Carvalho

Durval José Soledade Santos

Pedro Pullen Parente

Segen Farid Estefen

Guilherme Affonso Ferreira

Walter Mendes de Oliveira Filho

Betania Rodrigues Coutinho

Anexo: O fracasso da gestão das multinacionais do petróleo e as lições para a Petrobras



PROTOCOLO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

DE: AEPET

Diretoria da Aepet

PARA: Diretoria da Petrobrás

PARA:

DATA

CARIMBO

	DATA	CARIMBO
João Alberto Junior	Recebido em: 16, 06, 16	
Ivan de Souza Monteiro	Recebido em: 16, 06, 16	
Hugo Repsold Junior	Recebido em: 16, 06, 16	
Solange da Silva Guedes	Recebido em: 16, 06, 16	
Jorge Celestino Ramos	Recebido em: 16, 06, 16	
Roberto Moro	Recebido em: 16, 06, 16	

SEGUE EM ANEXO:

- 1 - O fracasso da gestão das multinacionais do petróleo e as lições para Petrobrás



Felipe Santos



PROTOCOLO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

DE: AEPET

Diretoria da Aepet

PARA:

DATA

CARIMBO

PARA:	DATA	CARIMBO
Jerônimo Antunes	Recebido em: 16, 06, 16	
Francisco Petros O. L. Papathanasiadis	Recebido em: 16, 06, 16	
Luiz Nelson Guedes de Carvalho	Recebido em: 16, 06, 16	
Durval José Soledade Santos	Recebido em: 16, 06, 16	
Pedro Parente	Recebido em: 16, 06, 16	
Segen Farid Estefen	Recebido em: 16, 06, 16	
Guilherme Affonso Ferreira	Recebido em: 16, 06, 16	
Walter Mendes de Oliveira Filho	Recebido em: 16, 06, 16	
Betania Rodrigues Coutinho	Recebido em: 16, 06, 16	

SEGUE EM ANEXO:

- 1 - O fracasso da gestão das multinacionais do petróleo e as lições para Petrobrás



Felipe Santos