

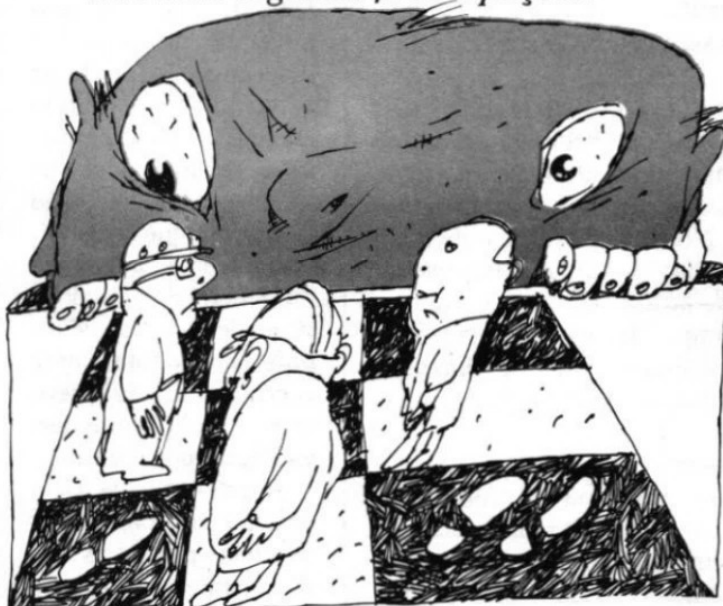


# Reorganização/reestruturação na PETROBRÁS — II

*Em prosseguimento à análise da reestruturação na PETROBRÁS, a AEPET traz mais algumas preocupações:*

1 — Nossos gerentes não têm adotado uma postura clara e inequívoca em defesa da PETROBRÁS. Talvez inseguros pela rotatividade da alta gerência, todas as orientações vindas de Brasília são aceitas como bandeira, evitando-se questionamentos necessários mas “inconvenientes”.

2 — Há estudos diversos para “contornar” a Constituição para acabar com o monopólio de fato (mas não de direito). Um deles: Dividir a empresa em segmentos de negócio, com uma “holding” fazendo o papel tipo Eletrobrás. Esta ficaria com o monopólio. As outras seriam privati-



zadas. Outra idéia é a sugestão do CS First Boston (nesta edição)

3 — O mentor das idéias “brilhantes” das reformas e modernização da British Petroleum exonerou-se re-

centemente porque as suas idéias fracassaram. Será que ainda assim vamos começar o mesmo processo e cometer os mesmos erros?

4 — O diagnóstico que serve de base para reestruturação deve ser mais debatido e analisado na Companhia. Até agora um número muito pequeno de pessoas teve acesso ao mesmo. Diretores da AEPET que tiveram acesso têm

restrições relevantes. O debate deveria ser com o maior número de empregados dos diversos departamentos e regiões para considerar as diferentes culturas da Companhia.

## Leia Nesta Edição

- 1 As cartas da AEPET ao presidente da PETROBRÁS sobre a reestruturação  
Páginas 3, 4 e 5
- 2 A reestruturação do Depin — sede e refinarias  
Páginas 6 e 7
- 3 Trechos do documento do CS First Boston  
Página 8

**Na próxima edição — Reestruturação em outros órgãos operacionais**

# Campos quer descentralizar o monopólio

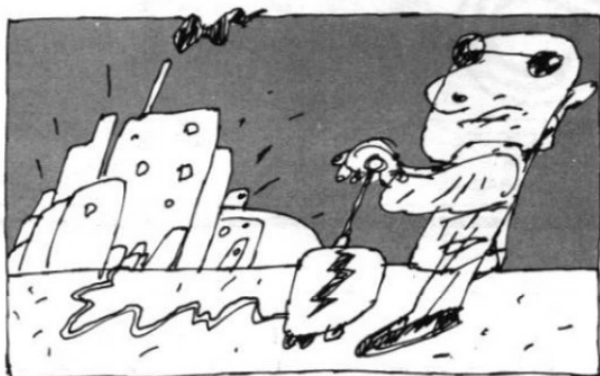
Estado de São Paulo 5/9/91

**P**rojecto de lei apresentado ontem pelo deputado Roberto Campos (PDS-RJ) permite que a União transfira para os Estados a exploração e a comercialização de petróleo e gás natural, hoje monopólios da PETROBRÁS. "A excessiva centralização da decisão e da execução dessas atividades não constitui a fórmula mais condizente com os interesses gerais do País", justificou o deputado.

Campos pretende com o projeto regulamentar o artigo 177 da Constituição Federal, que define o monopólio da União nessa atividade, mas que assegura aos Estados a participação nos resultados da exploração. No texto do projeto de lei, a União *mantém a exclusividade, por intermédio da PETROBRÁS, de pesquisa, extração, refinação, transporte e importação e exportação de petróleo. Mas pode exercer esse monopólio indiretamente, transferindo a atividade para os Estados.*

Os governos estaduais poderiam pesquisar e extrair petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos de áreas ainda não exploradas pela PETROBRÁS. Também poderiam construir e operar refinarias, oleodutos e gasodutos. Um terço da produção de petróleo ou de gás, no entanto, teria de ser oferecido para a PETROBRÁS, que poderia exercer ou não o seu direito de compra. Além disso, os Estados poderiam firmar contratos de exploração, que lhes assegurariam participação nos resultados.

O deputado Roberto Campos também apresentou projeto de lei que autoriza o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) a transferir para a iniciativa privada os serviços de seguro social. A iniciativa dessa privatização caberia ao empregador, à maioria absoluta dos empregados, a qualquer sociedade seguradora que satisfaça os requisitos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Seguros Privados e ao próprio INSS. "É injusto obrigar todas as empresas e empregados a contribuir para financiar uma burocracia previdenciária assistencial notoriamente ineficiente", justificou Campos.



## Não é de hoje!

Jornal do Brasil 12/04/79

### Implosão

**O** Sr. Shigeaki Ueki levou para a Petrobrás, além da instrução de buscar óleo, a determinação de fazer "implodir" a estrutura administrativa da empresa. Segundo estudos que foram encaminhados ao Governo e que sensibilizaram a então assessoria do General Figueiredo, o poder decisório da Petrobrás estava totalmente centralizado na sua presidência, com todas as desvantagens decorrentes.

A estratégia de Ueki consiste em transformar os cinco principais departamentos da Petrobrás em empresas subsidiárias, reforçando as respectivas diretorias. O primeiro passo foi dado na semana passada com o

desmembramento do Departamento de Produção e Exploração. O próximo passo será a transformação da Frota Nacional de Petróleo (Fronape) — uma das maiores do mundo — em empresa. Atualmente ela está subordinada ao Departamento de Transportes.

A luta de Ueki não será fácil, pois os mandarin da Petrobrás já estão articulando uma engenhosa resistência. No entanto, o ex-Ministro deu uma prova de não subestimar essas dificuldades quando levou para o departamento de pessoal da empresa o Coronel Darcy Siqueira, ex-diretor do Dasp.

Pesquisa do IBOPE NÃO DIVULGADA:

## Panorama Econômico

O Globo 13/7/92

### Exemplar

**U**ma pesquisa feita pelo Ibope junto a 3.650 pessoas, maiores de 16 anos, em cinco regiões do país, mostra que a PETROBRÁS é considerada uma estatal exemplar. Cerca de 76% dos entrevistados disseram que é uma empresa moderna que deu cer-

to; 63% confiam na PETROBRÁS; e 69% acham a companhia eficiente. As empresas privadas foram consideradas eficientes por 42% dos entrevistados e as multinacionais, por 53%. A pesquisa está engavetada pelo Governo desde 17 de abril.

# Cartas ao Presidente

A AEPET encaminhou uma série de cartas à Presidência da PETROBRÁS manifestando sua preocupação com a reestruturação da Companhia. Estas foram as cartas remetidas:

26 de junho 1992

“Ao  
Presidente da PETROBRÁS  
Economista Benedicto Moreira

Fazemos referência aos recentes entendimentos da AEPET com a Presidência da PETROBRÁS relativos à reestruturação/reorganização da Empresa onde tivemos a oportunidade de colocar diversos pontos como descrito abaixo.

A paralisia administrativa resultante das reformas já levadas a cabo, açodadamente, desloca o eixo das atenções das reais causas dos problemas para um processo que, na realidade, é desestruturante e até inconveniente do ponto de vista teórico e prático. A supervalorização do processo nega o princípio funcional da organização, fundamental para a sobrevivência da empresa.

Neste processo de reformas ininterruptas que vem sendo executadas, há alguns anos, notamos que diversos órgãos já sofreram grande número de alterações organizacionais, independentemente de definições de qualquer plano estratégico e antes de serem concluídos os estudos do próprio projeto de reestruturação global da Empresa.

Entre os diversos órgãos e atividades que foram ou estão sendo objeto de “reorganizações”, podemos citar o DETRAN, o DEPRO, o DECOM, o DEPEX, o DEPIN, o SEGEN, além de vários outros, indicando que a execução das atividades da Empresa está sendo prejudicada pela falta de estabilidade gerencial, derivada da instabilidade organizacional e, ainda, pela altíssima rotatividade de Presidentes, Diretores, Chefes de Divisão e Setores, comprometendo diagnósticos, metas, diretrizes, estratégias e resultados, inclusive no que tange à própria reorganização.

Neste particular, preocupa-nos, especialmente, as recentes notícias sobre a apresentação pelo Departamento Comer-

cial da PETROBRÁS, à Direção da empresa, de um projeto para aumentar a participação da PETROBRÁS no mercado externo, com o objetivo de garantir recursos para a empresa que se encontra com o seu caixa zerado e que visaria encaminhar a PETROBRÁS para um processo de privatização, conforme notícia divulgada na imprensa. (Tribuna da Imprensa, 20/06/92)

Pelas informações colhidas, esse programa de expansão no mercado externo, abrangerá todos os tipos de atividades ligadas ao petróleo, desde a comercialização dos derivados (tradicional na empresa) à realização de serviços — exploração e produção — e o refino e distribuição de derivados em outros países, com o propósito de “ganhar dinheiro”. (Gazeta Mercantil, 25/06/92)

Dessa forma, considerando a recente proposta de transferência da comercialização do Departamento Comercial para a BRASPETRO, e a semelhante abrangência dos objetivos deste projeto com a do antigo Projeto da Petrobrás Overseas, que concentraria no exterior a execução das atividades de comercialização externa da PETROBRÁS, bem como a execução de outras atividades internacionais, como exploração, refino e distribuição, vimos solicitar a V.Sa., que, desta vez, sejam realizados todos os debates necessários, para que o assunto seja discutido dentro da Companhia, com a maior transparência possível, de forma a evitarmos os problemas ocorridos no passado. Devemos salientar que o projeto anterior, foi arquivado, após ter sido enviado ao Congresso Nacional.

Atenciosamente,  
Diretoria da Associação dos Engenheiros da  
PETROBRÁS (AEPET)”

14 de julho de 1992

“Ilmo Sr.  
Presidente da PETROBRÁS  
Economista Benedicto Moreira

No Brasil, os últimos anos têm se caracterizado por constantes mudanças nos ambientes político, econômico, tecnológico e social, exigindo que a PETROBRÁS adote estratégias que lhe permitam obter, nas circunstâncias, os melhores resultados possíveis.

É, portanto, imprescindível que a PETROBRÁS tenha um Plano Estratégico, como um dos mais significativos instrumentos para a implantação do processo de Administração Estratégica.

O Plano em questão, segundo nosso entendimento, em suas opções, objetivos e estratégias, deve refletir — prioritariamente — o papel da PETROBRÁS fundamentado na legislação vigente (Lei 2004 e Art. 177 da Constituição).

Dessa forma, o Plano deve ter vinculação imediata com a Missão e os Objetivos Permanentes da PETROBRÁS: deve destacar, também, os aspectos relativos à eficácia no abastecimento de todo o território brasileiro aos menores custos e a contribuição ao desenvolvimento nacional.

Ressaltamos que a AEPET, longe de se colocar contra o processo de Planejamento Estratégico, reafirma a sua con-

fiança no mesmo, desde que sejam atendidos os pressupostos básicos mencionados.

Isto posto, submetemos à sua consideração, algumas sugestões no sentido de colaborar na avaliação do processo de revisão em andamento:

1 — Analisar se adiantamentos de planejamento estratégico por parte de órgãos e unidades isoladamente, comprometem o planejamento global do Sistema PETROBRÁS;

2 — analisar as causas de eventuais distorções ocorridas nos resultados divulgados até o momento, como, por exemplo, a desconsideração do compromisso com o desenvolvimento nacional;

3 — verificar se foram devidamente formalizadas nas orientações governamentais para o planejamento estratégico, o abandono da missão constitucional do exercício do monopólio estatal do petróleo, questão crucial para a definição de um planejamento de curto e longo prazos.

4 — verificar se a posição de cada órgão no que se refere aos processos citados reflete não apenas a opinião dos seus titulares, mas também do corpo técnico do órgão.

Atenciosamente,  
DIRETORIA DA ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS  
DA PETROBRÁS — AEPET”

20 de julho 1992

“Ilmo. Sr.  
Presidente da PETROBRÁS  
Economista Benedito Moreira

Fazemos referência às nossas cartas nº 213/92 de 26/06/92, nº 245/92 de 14/07/92 e nosso Boletim nº 11, de julho de 1992, sobre os processos de planejamento estratégico e reestruturação da PETROBRÁS, destacando que concordamos quando V.Sa. afirma que “sem termos um planejamento adequado do que queremos, não tem como se estabelecer uma estrutura”, e que “esta reestruturação precisa ser melhor analisada, pois tem que ser melhor para a Empresa e não pior”.

Também concordamos que a PETROBRÁS é hoje “uma empresa sofrida e bastante machucada, pela alta rotatividade de diretorias”, que estendemos aos demais níveis hierárquicos da organização. Entendemos também como muito oportuna sua afirmação ao JORNAL PETROBRÁS de que “nem a melhor empresa privada aguentaria o que a PETROBRÁS agüentou” o que nos ajuda a refletir sobre os processos acima referidos.

2. No que tange à reestruturação da PETROBRÁS, vale registrar aqui, o convite que nos foi feito pela ASSEME, para que participássemos da apresentação do trabalho desenvolvido. O evento coincidiu com a emissão de nosso Boletim nº 11, de julho de 1992, que já se encontrava em processo final de elaboração pelo Grupo de Trabalho que estudava o assunto.

A iniciativa da ASSEME, nos indicou que a complexidade e importância dos processos em referência afetarão profundamente o futuro de nossa Companhia e envolvem diversos aspectos técnicos e políticos, merecendo que esta iniciativa seja ampliada, para que todo o processo seja ampla e exaustivamente debatido e conte com o apoio de todos os empregados da Companhia, condição indispensável para seu sucesso.

3. Nos últimos anos houve agravamento da crise financeira da PETROBRÁS, fruto da remuneração inadequada dos derivados, ações do Governo Federal contra o monopólio constitucional da PETROBRÁS, privatização de empresas do Sistema, redução de investimentos e reestruturações departamentais que não analisaram com profundidade a adequabilidade dos pressupostos e suas conseqüências para o futuro da Companhia.

Como não podia deixar de ser, estes fatos geraram dentro da Companhia, o clima de enorme insegurança do corpo técnico, a desmotivação dos empregados, a perda de memória técnica da Empresa, a destruição de equipes especializadas, e o sentimento de grande apreensão quanto ao futuro da Companhia, como registrado em nosso último Boletim nº 11 de julho de 1992.

Registramos também mudanças nos “facilitadores” e titulares de função, ou ainda rotatividade de equipes de assessoramento nos Departamentos. Isto refletiu-se, juntamente com os demais aspectos acima descritos, no levantamento e análise das informações obtidas a partir de entrevistas gerenciais na Companhia e nas Subsidiárias, onde foram ouvidos titulares de Departamentos, Serviços, Órgãos Espe-

ciais, Órgãos Auxiliares Locais, Diretores, Presidente, Assistentes-Chefe de Gabinete, Superintendentes de Órgãos Operacionais e alguns gerentes de órgãos de primeira linha da Sede e da Área Operacional, em trabalho realizado antes do início da gestão de V.Sa.

Esta situação não poderia deixar de influenciar, independentemente da responsabilidade de seus condutores, todo o processo de reestruturação da PETROBRÁS, desde a elaboração de Diagnóstico aos Princípios Organizacionais, e Modelo de Organização, o qual deveria ser desenvolvido de maneira harmoniosa e sequencial, após um Planejamento Estratégico, em clima de total transparência, de estabilidade organizacional, gerencial e de comando conforme preconiza a moderna administração empresarial.

4. Tal constatação, por si só justificaria um reexame do

processo, para que os resultados não afetem negativamente o futuro da própria Empresa. Em vista disso, apresentamos abaixo, nossos comentários, visando contribuir para que sejam identificadas e corrigidas falhas que podem ter ocorrido nos Diagnósticos, e que influenciam todos os demais passos do processo.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

a) O “clima” que pode, segundo os técnicos, influenciar os processos de gestão, a opinião e o comportamento das pessoas num dado momento, devido às condições adversas acima descritas, pode não ter sido bem retratado, haja vista a diferença de percepções entre grande parte do corpo técnico da Companhia refletida no último Boletim da AEPET, sobre Reestruturação, e

aquela constante do referido Diagnóstico.

b) No que tange a cultura burocrática, deve-se notar que há uma diversidade de realidades nos vários departamentos. Caso contrário, a PETROBRÁS não teria recebido o prêmio da OTC, nem tampouco teria a aceitação pública, conforme pesquisa de opinião. Assim, o assunto mereceria ser melhor especificado para evitar uma generalização errônea.

Na citada pesquisa, para nossos clientes, a PETROBRÁS teve um alto índice de aprovação sendo uma empresa “moderna” que deu certo (76%), 69% acham que é uma empresa eficiente, bem mais que as multinacionais com 53% e empresas privadas com 42%.

c) Quanto ao aspecto cultura “fechada”, com baixa preocupação com os clientes e com o processo de comunicação externa, detetamos, no caso, falhas de gestão do próprio sistema de informações ao público externo, onde muitos ataques à empresa não são prontas e devidamente respondidos, apesar do esforço de muitos empregados, dos Núcleos em Defesa da PETROBRÁS, a AEPET, Sindicatos e outros defensores da empresa.

Assim, a sensação de que a Companhia precisa mudar, existe, não necessariamente em termos organizacionais, mas em termos de gestão e postura gerencial, onde os dirigentes e empregados, precisam defender mais a PETROBRÁS e o monopólio estatal do petróleo, ou seja a Constituição, nossa Lei maior, abertamente, para o público interno e externo.

d) A afirmativa de que “não há ainda uma grande preocupação com custos”, também precisa ser devidamente analisada para se evitar exageros e distorções, muito comuns nestes Diagnósticos, pois daria até a impressão de que não

*“ Nem a melhor  
empresa privada  
aguentaria o que a  
PETROBRÁS  
aguentou”*

(Presidente da PETROBRÁS, Benedito Moreira)

temos nem mesmo estudos de viabilidade técnico-econômica de projetos ou outros instrumentos para determinação de custos. Como é do conhecimento geral, a primeira preocupação de todos os Presidentes, Diretores e demais níveis hierárquicos tem sido os custos, haja vista os constantes pronunciamentos a respeito e os muitos programas de racionalização de custos implantados na Empresa. As constantes paradas e retomadas dos projetos oneram os custos dos projetos. Temos a maior carteira de projetos da nossa história, de alta rentabilidade e que pode levar à auto-suficiência. Sua implementação depende, entretanto, dos investimentos constantemente reduzidos, tendo em vista a não remuneração dos combustíveis, compatíveis com os preços da matéria prima.

No entanto, é sempre importante análise mais adequada do processo de determinação destes custos, sujeitos a aperfeiçoamentos em todas as organizações, bem como a própria preocupação com a receita, pois, apesar dos esforços no sentido de melhorarmos o faturamento da Companhia, não temos conseguido sensibilizar o representante do acionista majoritário, o Governo Federal. A situação financeira da empresa tem se agravado de tal forma a paralisá-la, aumentando-se drasticamente os custos derivados desta paralisação, especialmente de suas contratações principais, pela inadequação dos preços dos derivados e serviços da PETROBRÁS.

#### DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

a) A afirmativa de que "nem a melhor empresa privada agüentou o que a PETROBRÁS agüentou", parece indicar que a estrutura de organização básica da PETROBRÁS, por Departamentos e funções especializadas, passou no maior teste possível, já que manteve ainda a Companhia em funcionamento e o País abastecido, mesmo em situação de crise no Golfo Pérsico, apesar da alta instabilidade gerencial e das agressões sofridas por reestruturações apressadas, em processo sem paralelo em qualquer outra companhia de petróleo.

Realmente, a organização básica da PETROBRÁS não mudou, apesar das agressões sofridas com reestruturações desordenadas em vários órgãos, enquanto a gestão foi simplesmente caótica, indicando que devemos nos dedicar, primordialmente a resolver os problemas de gestão e não de estrutura, não significando, contudo que a organização não possa ser melhorada, após resolvido o primeiro e prioritário problema.

b) Não parecem, portanto, pertinentes as críticas à organização da PETROBRÁS, que induzem a troca para unidades de negócios, não só por conduzir agora, ou no futuro, a empresas facilmente privatizáveis, como pelas grandes dificuldades apontadas por críticos deste tipo de organização, devido aos muitos conflitos gerados no estabelecimento de preços entre unidades, para medição de eficiência e recompensa. Existem ainda, sérios riscos de formação de empresas de abastecimento regionais juntando-se refinarias e terminais de uma mesma região, caso se proceda à fusão entre DECOM, DEPIN e DETRAN, incentivando a aprovação no Congresso Nacional de projeto neste sentido que prevê ainda o fim do monopólio estatal e a pulverização da PETROBRÁS, para privatização.

c) A associação aos termos "segmento de negócios" ou "unidades de negócios" a preços para determinação da eficiência e recompensa, é natural e acabaria por conduzir, em última instância, a uma fragmentação, segmentação ou subsidiarização da Empresa, até mesmo no que tange às atividades previstas no monopólio, além de estimular a visão setorial que se quer evitar, sendo recomendável, portanto, evitarmos tais denominações, pelos motivos acima expostos. Aliás a denominação "segmentos de negócios" já induz à segmentação.

d) A descentralização é um princípio saudável para agilização da Companhia desde que aplicada de forma adequada. Deve-se atentar assim, para que as reestruturações das unidades operacionais não sejam feitas de forma independente do planejamento estratégico e reestruturação global da Companhia e das especializações. Se a eventual substituição de um superintendente, implicar em completa reformulação da unidade operacional, como está ocorrendo neste momento, fica cabalmente demonstrado que inexistiam princípios gerais e apenas e tão somente opiniões pessoais.

Por outro lado, deve-se notar que a análise da descentralização deve ser caso a caso. Há órgãos com lotação na sede de 2 a 4% do total do Departamento.

e) A afirmativa de que "não há mecanismos sistemáticos" de avaliação de satisfação dos clientes, parece não proceder, haja vista as constantes pesquisas feitas pelo Ibope, junto ao nosso cliente, (a sociedade brasileira), havendo sim falhas de gestão na divulgação dos aspectos que nos são favoráveis para o público interno e externo, como fazem todas as corporações.

#### 5. CONCLUSÕES

5.1 Há uma coincidência entre as "conclusões" da revisão do modelo de organização e gestão do Sistema PETROBRÁS no que concerne a caracterização da PETROBRÁS como Companhia antiga adequada as décadas de 50/70, sendo necessário modernizá-la com "mudanças" para os anos 80/90 com a propaganda, recentemente veiculada pelo BNDES, no sentido de privatizar a PETROBRÁS. Se não fosse uma inadvertida absorção desta maciça propaganda de privatização, isto significaria um fato delicado de interferência daquele órgão, no processo de planejamento e reestruturação da PETROBRÁS.

5.2 Assim, estrategicamente, independentemente do mérito de quaisquer propostas, não devemos ignorar a situação extremamente delicada em que vivemos, evitando de todo o modo quaisquer reestruturações, que induzem a formação de empresas independentes agora ou no futuro, perdendo a integração, um dos pontos fortes de Companhia, reconhecido internacionalmente.

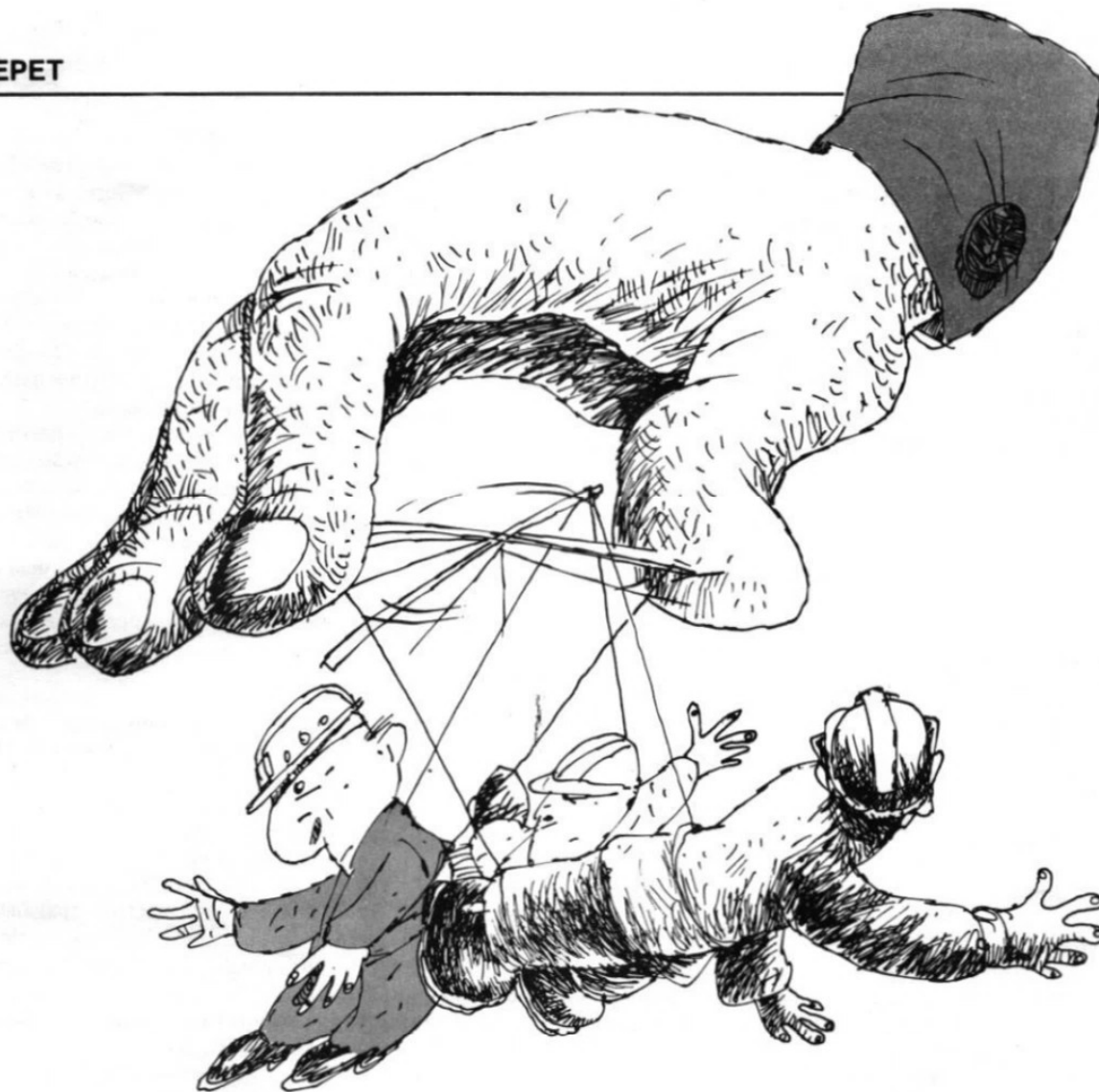
5.3 Há uma preocupação do corpo técnico com o fato de que o CS First Boston ofereceu estudar uma forma de privatizar a PETROBRÁS sem ferir a Constituição. Hoje, com a idéia de se ter uma holding coordenando diversos "segmentos de serviço" fica o receio: não haveria o risco de manter o monopólio na holding e privatizar o resto?

5.4 Existem, ainda, muitos outros pontos que, confirmam a percepção de V.Sa., de que "essa reestruturação precisa ser melhor examinada", para os quais temos outros comentários que serão apresentados oportunamente.

5.5 Dessa forma, considerando a complexidade do assunto, envolvendo aspectos técnicos e políticos, solicitamos a V.Sa., que os pontos acima que coletamos junto ao corpo técnico da empresa, sejam examinados com profundidade, sem nos atermos rigidamente a prazos pré-fixados, para obtermos o indispensável comprometimento de todos, ao tempo em que sejam suspensas reestruturações ou organizações isoladas, independentemente do processo global.

A reestruturação melhor examinada evitaria ações precipitadas, que envolveriam o futuro da Empresa, como a possível definição de um novo modelo organizacional inadequado para a PETROBRÁS, em um momento em que a Empresa e o País, atravessam suas maiores crises.

Atenciosamente,  
DIRETORIA DA ASSOCIAÇÃO DOS ENGENHEIROS  
DA PETROBRÁS (AEPET)"



## REESTRUTURAÇÃO DO DEPIN

O novo modelo organizacional implantado recentemente no DEPIN nos leva a refletir sobre alguns pontos que conduzem a riscos muito grandes com relação à preservação e ampliação da competência técnica das equipes da PETROBRÁS, na medida em que o processo de reorganização do DEPIN tem sido citado como exemplo a ser seguido pelos demais órgãos.

A primeira preocupação diz respeito à forma de condução do processo, uma vez que tem sido enfaticamente repetido que tratou-se do trabalho com o maior nível de participação já realizado na empresa. Era de se esperar que, num processo com tal participação, a aceitação do novo modelo de atuação fosse bem maior do que hoje podemos verificar. Nos parece que há uma clara confusão entre processo PARTICIPATIVO e processo CONSULTIVO. Enquanto no primeiro a

negociação leva ao comprometimento de todos, com razoável expectativa de sucesso, no segundo há somente uma intenção de validar decisões pré-concebidas tendo como consequência exatamente o não comprometimento com as mudanças e uma grande expectativa de insucesso. Dizer que este foi o processo mais participativo já ocorrido na PETROBRÁS é somente uma confirmação da pouca prática da empresa em soluções negociadas.

Por conta desta reestruturação, equipes estão sendo desmanteladas com a saída, inclusive, para fora da PETROBRÁS de vários especialistas com anos de experiência. Num primeiro momento estas saídas ocorreram por desmotivação e, atualmente, através de convites para que "procurem um novo lugar para trabalhar". No entanto, durante a transmissão via TV Executiva realizada recentemente, foi afirmado que as pessoas seriam

respeitadas. Será que este tipo de atitude reflete o respeito pelas pessoas? Será que este "leilão", pelo qual passaram os integrantes da extinta Divisão de Utilidades, oferecidos ao CENPES, SEGEN e REDUC, também reflete este mesmo respeito pelas pessoas?

Até mesmo os órgãos operacionais, como um todo, têm sido apresentados como avalistas desta reestruturação, quando na verdade sua participação restringiu-se aos superintendentes e a uns poucos gerentes. Entretanto, um grande número de associados da AEPET, lotados nestes órgãos operacionais, têm manifestado a sua discordância com a reestruturação levada a cabo no DEPIN.

Ainda em relação ao processo, precisamos lembrar que a reestruturação em questão, conforme consta do trabalho final do grupo, foi acelerada "em função da adesão de alguns ge-

rentes ao movimento grevista de setembro" de 1991.

A segunda preocupação diz respeito à descentralização das atividades técnicas. Tem sido afirmado que com tal medida a Sede poderá passar a realizar a sua principal função que é a "gestão do negócio", como se anteriormente não viesse desempenhando este papel a contento. Não concordamos com tal afirmativa e entendemos que o suporte técnico desempenhado pela Sede contribui para a identificação de oportunidades, correção de rumos e principalmente a resposta rápida às demandas institucionais por informações e/ou providências de caráter global na Empresa (agilidade). Neste ponto vemos que passará a haver no DEPIN grande perda dessa capacidade de ação haja vista que será necessário, cada vez mais, navegar grande parte da estrutura do departamento até alcançar os que, no futuro, serão os únicos detentores da informação.

Entendemos que a efetiva participação na execução de trabalhos/estudos técnicos, principalmente na fase de concepção, é que permite às equipes da Sede o exercício e a consolidação da visão estratégica tão necessária à integração da empresa e ao desenvolvimento tecnológico, que são objetivos apontados com muita ênfase na revisão do Plano Estratégico do Sistema PETROBRÁS.

Os órgãos operacionais têm um papel muito importante no desenvolvimento tecnológico, pois contam com

pessoal tecnicamente muito capacitado, porém as prioridades de curto prazo restringem sua participação no desenvolvimento e absorção de novas tecnologias que devem ser disseminadas por toda a área industrial. A rotatividade do pessoal e a frequência reduzida da demanda de programas de mesma natureza em cada refinaria também dificultam a manutenção de especialistas dedicados ao desenvolvimento tecnológico.

Por conta da citada descentralização, haveria necessidade de ampliação dos quadros de pessoal técnico das refinarias com vistas à absorção destas atividades pois será necessário criar grupos, afastados das prioridades do dia-a-dia, para bem desempenharem estas funções. Imaginar que uma equipe, lotada em uma refinaria, seja capaz de priorizar as atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico que atenda a todo o Departamento, nos parece pouco provável. Este equívoco transpareceu quando da tentativa de efetivar a transferência da ex-DUTIL para a REDUC, seguindo uma sugestão do relatório final do Grupo de Reorganização. Assim, pode-se antever duas possíveis consequências para este modelo descentralizado: um aumento nos custos de pessoal e ou uma acelerada perda de capacitação.

Embora esteja claro que houve concordância dos superintendentes dos órgãos operacionais com a reestruturação realizada, vimos na transmissão via TV Executiva um pequeno

exemplo da visão distorcida de alguns desses gerentes quanto ao verdadeiro papel de uma Sede. Isto ficou evidenciado quando foi questionada a possível interferência da Sede, colocando-a como complicador para o atingimento dos índices de desempenho, mostrando que, na opinião deles, o compromisso com o resultado local se sobrepõe ao global. Contudo todos sabemos que o somatório do ótimo das partes nunca é superior ao ótimo do todo.

Concluindo, lembramos o sucesso do "Programa de Capacitação em Águas Profundas" que tanto contribuiu para o desenvolvimento tecnológico da PETROBRÁS e para o seu reconhecimento internacional. Este trabalho foi desenvolvido com pessoal da Sede, mas com grande integração com as áreas operacionais. Como os frutos obtidos por este modelo foram colhidos recentemente, ou seja, não sendo este um modelo ultrapassado, o sucesso credencia-o para ser um exemplo a ser seguido. Vemos então na atual organização do DEPIN um contra-exemplo desta experiência bem-sucedida, impregnado com um elevado grau de incerteza quanto ao sucesso da nova forma de atuação.

Assim, colocamos os seguintes questionamentos: Será que o DEPIN não será cobaia para um modelo de modernidade com o qual a grande maioria das pessoas não concorda? E se não der certo? Qual será o custo? Como recuperar, no futuro, a tecnologia perdida? Em resumo: QUEM PAGARÁ A CONTA?

## Nas refinarias

O processo de reestruturação organizacional nas refinarias foi iniciado em março de 1990, seguindo as teorias modernizantes que estavam em evidência na época e se antecipando à decisão de reestruturação da própria Petrobrás.

Este processo teve início na RPBC, sendo seguido pelo Replan, Revap, Refap, etc, cada refinaria propondo e conduzindo as próprias mudanças.

Hoje, temos refinarias com a mesma estrutura anterior, algumas com estrutura simplificada utilizando filosofia semelhante a anterior e outras com estrutura totalmente diferente, utilizando conceito de mini-fábricas ou plantas.

Dois anos após o início deste processo, cabe perguntar o seguinte:

1 — Quais as vantagens/desvantagens de cada um destes tipos de estrutura organizacional?

2 — O que a Petrobrás está ganhando/perdendo com estas modificações?

3 — Fora das próprias refinarias, quem está acompanhando/avaliando os ganhos e perdas auferidos com as reestruturações?

4 — Os objetivos das reestruturações estão sendo alcançados?

5 — As mudanças foram conduzidas de forma democrática, atendendo ao interesse da empresa, ou foram impostas por modismo, atendendo interesses particulares?

6 — As refinarias reestruturadas estão melhores ou piores (com base em que fatores/índices/aspectos)?

7 — O pessoal das refinarias reestruturadas está satisfeito com as mudanças, melhoraram ou pioraram as condições de trabalho nestes órgãos?

8 — Estas experiências continuarão? Serão avaliadas amplamente quanto tempo

após sua implantação?

9 — Vai prevalecer uma estrutura básica para as refinarias (definida por quem) ou não?

Finalmente, cabe ressaltar que algumas refinarias realmente tinham estruturas muito pesadas e que a existência de cargos iguais em várias refinarias, independente de seu porte, é pouco racional. Cabe questionar porém, se é racional cada refinaria se reestruturar de maneira diferente sem nenhum paralelo com as demais. Afinal todas pertencem à mesma empresa, perseguem os mesmos objetivos e a otimização do conjunto depende de uma intensa interação através de trocas de cargas, produtos, informações, experiências, pessoas, o que pressupõe a existência de um mínimo de identidade entre as diversas refinarias.

# Idéias Preliminares para o Desenvolvimento de um Plano Diretor de Desestatização

*A filosofia de reestruturação coincide, em muitos pontos, com as idéias do CS First Boston apresentadas à PETROBRÁS em 1990. O CS é o Credit Suisse First Boston, o mesmo que esteve envolvido em processos por lavagem de dinheiro conforme notícias da imprensa mundial (DOP Ing)*

**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**  
**ABRIL 1990**  
**CS FIRST BOSTON**  
**RESUMO EXECUTIVO**

O propósito deste memorando é sugerir algumas idéias preliminares para o desenvolvimento de um Plano Diretor de Privatização de companhias estatais brasileiras.

O Plano Diretor deve focalizar os seguintes fatores-chaves para assegurar o sucesso do programa de privatização: (1) **IMPORTÂNCIA DE SE INICIAR O PROGRAMA COM UM "HISTÓRICO DE SUCESSO"** semelhante à abordagem feita no Reino Unido, França, Espanha e Áustria. (2) A estratégia de privatização deve ser uma resposta às realidades do mercado. (3) Uma avaliação precisa de demanda do provável investidor tem que ser levada em conta, antes de se definirem as prioridades e metas. (4) **COMPANHIAS CUJA PRIVATIZAÇÃO EXIJA REESTRUTURAÇÃO, EMENDAS À CONSTITUIÇÃO OU REDEFINIÇÃO DE UMA ESTRUTURA LEGAL SÓ DEVEM SER LEVADAS À VENDA QUANDO AS PRIMEIRAS PRIVATIZAÇÕES TIVEREM CRIADO O "MOMENTUM" POSITIVO.** (5) Experiências internacionais de outros países podem servir de guias no afã de evitar erros e de acelerar o processo.

A elaboração de um Plano Diretor global, obviamente, exige uma profunda revisão de dados financeiros e operacionais nas companhias destinadas à privatização. Tal revisão deve ser conduzida com a colaboração de peritos brasileiros, os quais podem fornecer as informações (... inputs...) sobre o interesse do investidor local, contabilidade brasileira e considerações regulamentares e ainda a técnica de finanças corporativa (... and regulatory considerations, and local corporate finance expertise).

O CS FIRST BOSTON pode proporcionar os seguintes elementos básicos à elaboração do Plano Diretor: (1) Experiência em privatizações feitas no âmbito de outros países. (2) Capacitação técnica global em indústrias específicas. (3) **Avaliação de demanda de investimento internacional.** (4) Estruturação geral de análise.

As páginas seguintes do atual relatório trazem nossos comentários preliminares sobre **UM SELETO GRUPO DE COMPANHIAS PROVÁVEIS CANDIDATAS À PRIVATIZAÇÃO.** Estes comentários centram suas atenções nas seguintes áreas básicas, as quais constituem o ponto de partida do desenvolvimento das recomendações para a privatização. (1) Observações iniciais de abordagem privatizante. (2) Exame completo da indústria mundial do momento. (3) Possível interesse do investidor. (4) Questões básicas para a criação de uma estratégia.

Reconhecemos que algumas companhias que **INCLUÍMOS** na relação não são, **NO MOMENTO**, passíveis de privatização **COMPLETA**, resguardadas, que estão, pelas leis brasileiras; mas acreditamos que se

possa realizar uma privatização **PARCIAL.**

Para completar a análise exigida pelo Plano Diretor, necessitaríamos trabalhar em conjunto com o Governo Brasileiro para o entendimento perfeito dos objetivos de V.Sas. no que diz respeito a cada companhia, dados de revisão disponíveis e fornecimento de uma avaliação com a mais completa informação sobre a demanda do investidor para cada companhia. Acreditamos que tal estudo possa ser levado a cabo, em não mais de um mês, e desde já nos confessamos prontos a realizar esta tarefa **SEM QUALQUER ÔNUS PARA O GOVERNO BRASILEIRO.**

**CONFESSAMO-NOS DEVERAS ANSIOSOS EM TRABALHAR JUNTAMENTE COM OS SENIORES EM TÃO IMPORTANTE ESFORÇO E CREIAM QUE PODEREMOS PRESTAR-LHES VALIOSA CONTRIBUIÇÃO NA GARANTIA DO SUCESSO GRUPO PETROBRÁS**

Observações iniciais — (1) A privatização da PETROBRÁS a nível de companhia "MÃE" é, **NO MOMENTO**, vedada por lei; no entanto, importantes eficiências operacionais (... operating efficiencies) e fontes de recursos podem ser conseguidas através da privatização de subsidiárias. (2) As **CANDIDATAS ÓBIAS** são a PETROQUISA e a PETROFÉRTIL, ambas grandes companhias dentro do seu ramo. (3) Questões básicas devem ser encaminhadas no que tange ao modelo apropriado para a indústria petroquímica (tais como nível desejado de competição e segmentação de mercado) antes de se delinear uma estratégia para a PETROQUISA toda ou parte desta. (4) A capacidade de PETROFÉRTIL em operar como entidade autosustentável, sem subsídios, deve ser rigorosamente analisada, para que se deseje antes da privatização. (5) **Outras áreas sob domínio da PETROBRÁS que podem também ser consideradas para TOTAL ou PARCIAL privatização** são: mercado de **REFINO, EXPLORAÇÃO** e serviços. Vários países privatizaram parcialmente estas áreas, mantendo, no entanto, um determinado grau de controle **NACIONAL.**

Mercado atual para companhias de **RECURSOS NATURAIS** — (1) As companhias continuam a racionalizar sua base patrimonial através da desincorporação ou aquisição. (2) Crescente número de transações além-fronteiras em **FONTES NATURAIS.** (3) Os governos estão, cada vez mais, privatizando os **NEGÓCIOS NATURAIS** (... privatizing the natural source business) (Reino Unido, Israel, Portugal, Europa Oriental e México). (4) **AS GIGANTES AMERICANAS** estão sendo, cada vez mais, compelidas a fazer investimentos "dowstream" (**REFINAÇÃO, marketing, PETROQUÍMICA**) no exterior **DEVIDO À LIMITAÇÃO DE OPORTUNIDADE.** (5) Os investidores institucionais continuam a aumentar suas ações de companhias de **RECURSOS NATURAIS** devido à

**PERSPECTIVA DE ALTA GERAL DE PREÇOS.**

Interesse do Investidor Potencial nas Subsidiárias da PETROBRÁS — (1) As companhias petroquímicas americanas devem ser compradoras altamente interessadas, devido ao declínio na produção de propano e **QUEDA DE PARTICIPAÇÃO DA CAPACIDADE MUNDIAL EM PODER DA INICIATIVA PRIVADA.** (2) Outras grandes companhias multinacionais do **RAMO DE RECURSOS NATURAIS TÊM OBJETIVOS EXPANSIONISTAS** similares e **ESTÃO OLHANDO ATENTAMENTE PARA O EXTERIOR.** (3) **Mercados de igualdade internacional** (International equity markets...) **devem achar bastante atraente a oferta de ações da PETROQUISA:** (4) Qualquer oferta pública deve incluir uma colocação, seja prévia ou simultânea, no mercado de igualdade do Brasil (... Brazilian equity market).

Questões Básicas para a Formulação de uma Estratégia — (1) **Equilíbrio suprimento-demanda** — Determinar a capacidade de produção de olefinas/poli-olefinas e o consumo futuro do Brasil e demanda de exportação. (2) **Análise financeira** — Receber os balanços financeiros da subsidiária numa base contábil de aceitação geral. (3) **Análise operacional** — Assimilar a compreensão das tecnologias atuais e capacidades de produção das diversas subsidiárias. (4) **Marketing e Distribuição** — Analisar a capacidade da infra-estrutura, a fim de avaliar os embaraços à capacidade de crescimento. (5) **Análise de Tarifas e Regime de Tributação** — Determinar o tratamento dos impostos e a estrutura de tarifas de importação, se houver.

**PETROBRÁS — PROVÁVEIS OBJETIVOS/EMBARAÇOS À PRIVATIZAÇÃO**

1. Não privatização a nível da empresa holding.
2. Possibilidade de privatização a nível de subsidiárias, através de vendas de acervo ou de venda de ações/equidade.
3. Principais objetivos da privatização: aumento de eficiência operacional e levantamento de fundos para dispêndio de capital.
4. Benefícios para o governo: competição mais livre, redução de exigência financeira e aumento do nível de receita.
5. Benefícios para o consumidor: maior suprimento e redução nos preços (mais estáveis).

**ESTRATÉGIA PARA A PRIVATIZAÇÃO — PETROBRÁS**

1. Consolidar as opções para privatização decidindo em cima dos percentuais de controle (posse) detidos pela PETROBRÁS e o tipo de privatização (exemplo: venda direta, oferta pública).
2. Selecionar as subsidiárias candidatas à privatização no que respeita à dinâmica de competição após a privatização.
3. Selecionar os subconjuntos do sistema empresarial de petróleo com respeito aos requisitos de alto valor e de investimentos.