

**aepet**ASSOCIAÇÃO DOS
ENGENHEIROS
DA PETROBRASNOVEMBRO DE 1997
Nº 141

ESPECIAL BR

O FUTURO DA BR É O FUTURO DO SISTEMA PETROBRAS

A cara da BR é a imagem do Sistema PETROBRAS

A PETROBRAS, como convém a indústria do petróleo, é uma empresa integrada do poço ao posto. A BR, seu braço de distribuição, ocupa o primeiro lugar no mercado altamente competitivo e sua entrada, há 26 anos, deu-se em meio à disputa com as multinacionais já instaladas no País.

Além de não receber incentivos do governo, a Empresa obedece às mesmas regras que regulam o mercado para o setor, sobrevivendo graças à sua reconhecida competência. É a empresa que mais investiu na instalação de bases de abastecimento, com 34% de participação no mercado nacional. É líder absoluta na região Norte-Nordeste, chegando a ter mais de 90% de participação em alguns estados mais remotos.

Com a mesma margem das multinacionais, abastece todo o País e não somente as regiões de maior lucratividade.

A BR garante transparência ao mercado, evita a cartelização, forçando a redução de custos no abastecimento nacional.

A indústria do petróleo apresenta características peculiares. Seu desmembramento compromete a sobrevivência do todo.

As ações voltadas para a gestão interna na BR têm potencializado as ameaças externas, fragilizando o Sistema PETROBRAS.

O movimento das grandes empresas de petróleo no mundo caminha para fortalecer, cada vez mais, o segmento down stream, essencialmente o refino e a distribuição.

O que acontece na BR?

Em 1991, acatando sugestões de uma consultoria internacional, a BR reestruturou-se sob a égide de gestão por unidades de negócios, modelo que tem como principal característica privilegiar o princípio da autonomia dos chamados negócios da Empresa. Surgiu, assim, a estrutura básica da Companhia, com as demais atividades sendo esvaziadas e, em alguns casos, candidatas naturais à terceirização. O empregado que não trabalhar no "core business" (atividade medular) fica preocupado e teme até pelo seu emprego.

A principal crítica teórica a este modelo de organização é que ele privilegia a estrutura em detrimento das ques-

tões de gestão, reconhecidas como as mais importantes, porque são as pessoas que fazem as empresas atingirem suas metas. Seria mais correto definir-se o conjunto de objetivos da empresa, com base em seu planejamento estratégico e, posteriormente, desenhar a estrutura, que seria vista como mais um recurso. Tanto no Brasil como no exterior, a gestão por negócios não vem apresentando os resultados esperados. No caso da BR, a análise de alguns indicadores empresariais, ao longo dos últimos cinco anos, mostra tal tendência.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O processo decisório na BR é lento, o que é fatal num mercado extremamente dinâmico. Não existe uma unidade com poder de decisão acima do nível hierárquico nos setores regionais, devido à subordinação direta destes às gerências da Sede. Inverteu-se, desta maneira, o objetivo-fim do

processo de reestruturação.

Ações diferentes são tomadas para atender à mesma situação. Órgãos de Sede e de Regionais são criados e extintos num período de tempo muito curto.

RECURSOS HUMANOS

- Falta de distribuição racional de tarefas. Empregados mais especializados realizam tarefas de menor grau de complexidade.
- Falta de orientação para realização das tarefas;
- Constrangimento para realizar tarefas após o expediente sem remuneração;
- Critério de promoções funcionais extremamente político;
- Falta de um Plano de Carreira que projete o crescimento individual do empregado;
- Gestão reativa. Mesmo as decisões, que não envolvem custos e/ou normas governamentais estão sendo direcionadas para desestimular os empregados;

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

O desenvolvimento de pessoal, ao invés de investimento, está sendo encarado como custo e freqüentemente é usado em troca da subserviência. Ao contrário de outras empresas do Sistema, a formação e o desenvolvimento de pessoal vêm sendo negligenciados. A participação em seminários,

cursos e treinamentos, em muitas vezes, tem sido decidida através de critérios "políticos". A existência de uma integração entre o desenvolvimento de pessoal e o planejamento estratégico dificultaria a ocorrência desses fatos. Não estão sendo devidamente aproveitados a proximidade e o grande potencial do SEREC/CENSUD.

CARGOS CHAVES

Empregados experientes vêm sendo transferidos para áreas fora de sua especialidade. Alguns cargos de gerências e chefias (ou seus substitutos eventuais) vêm sendo ocupados por empregados enquadrados na chamada "carreira relâmpago", que tem como pré-requisitos um ou mais dos seguintes: ideologia oportunista; pouco conhecimento da BR; pouca experiência profissional; pouco conhecimento técnico; elevado grau de subserviência; ingenuidade profissional e política. Existem, ainda, os chamados "camaleões", cujos objetivos variam conforme o ambiente político.

Existe um grande risco de cargos chaves estarem sendo preenchidos por empregados não comprometidos com o resultado da Cia ou não qualificados para o exercício da função, o que compromete o futuro da BR.

FINANÇAS

1996/1995

Ao analisarmos as variações contábeis e financeiras mais importantes do ano de 1995 para o ano de 1996, verificamos que enquanto as principais distribuidoras do País apresentaram variações do lucro líquido positivas, a BR apresentou uma redução do lucro líquido de aproximadamente 25%. Curiosamente, seu faturamento bruto cresceu em 16%.

Apesar do prazo médio de cobrança ter crescido em 14%, o prazo médio de pagamento à fornecedores foi reduzido em 6%. Tal fato é um daqueles que vem causando grandes problemas no caixa da Companhia.

Os créditos com o Departamento Nacional de Combustíveis (DNC), decorrentes fundamentalmente de ressarcimento dos fretes de transporte, aumentaram em 1080%, passando de 3,6 milhões de reais em 1995 para 42,7 milhões em 1996. Por que será que o DNC demora tanto para pagar nossos créditos, que acabam sendo contabilizados

no ativo realizável a longo prazo (alguns pendentes a períodos anteriores a 95)? A quem interessa essa situação? Será que R\$ 42 milhões não ajudariam o caixa da BR?

Os financiamentos de curto prazo cresceram em 20% e os de longo prazo em 14%, indicando a possibilidade de que a Companhia esteja financiando clientes, com prazos e percentuais maiores que os de 1995.



Por sua vez, o fluxo de caixa da Companhia apresentou um saldo médio negativo em quase todos os meses do biênio 95/96.

A participação de capitais de terceiros nos recursos totais da BR aumentou em 18%, significando aumento do seu grau de endividamento.

Já o índice de liquidez geral

da Companhia diminuiu em 9%, reduzindo sua capacidade de quitar dívidas.

A rentabilidade sobre o ativo total ficou reduzida em 37%, indicando que a Companhia obteve retorno inferior sobre os seus bens e direitos.

Da mesma forma, a rentabilidade sobre o patrimônio líquido também foi reduzida em 35%, sugerindo que a Companhia obteve retorno inferior sobre o seu patrimônio.

O lucro bruto apresentou redução de apenas 4%. As despesas financeiras aumentaram em 69% e a receita financeira reduziu-se em 28%. Logo, esta falta de proporcionalidade entre as rubricas receita e despesa financeira teve forte influência no resultado da BR.

1997

Comparando o resultado do 1º semestre de 1997 com o de 96, a situação é ainda mais preocupante. O faturamento aumentou em 28% e o lucro bruto em 9%, enquanto o lucro líquido diminuiu em 3%. Houve uma redução de 61%

no resultado financeiro decorrente do aumento de 109% das despesas financeiras e do aumento de apenas 37% nas receitas financeiras. As despesas financeiras até junho/97 estavam em R\$ 48.240.000,00, representando 70% do montante destas despesas em todo o ano de 1996.

O lucro líquido operacional de vendas no período de abril/97 a junho/97 foi de R\$ 1.107.000,00, resultando em uma média mensal de R\$ 369.000,00 contra R\$ 11.500.000,00 do ano anterior.

A BR vem apresentado aumento de faturamento e estabilidade no lucro bruto, porém, apresenta

pífios resultados financeiros, problemas de caixa e substancial redução do lucro líquido. Será que a BR estaria vendendo para empresas inadimplentes com suas obrigações? Será que a BR estaria dando um prazo de pagamento aos clientes maior do que deveria? Será que a BR estaria financiando clientes por demais? Será que a taxa de financiamentos aos clientes, ou para alguns destes, seria muito menor do que a taxa paga aos bancos nos empréstimos contraídos? Será que a BR estaria perdoando dívidas demais ou dando descontos excessivos? Estas são questões que merecem aprofundamento.

CORTES DE CUSTOS

Cortar custos parece, à primeira vista, como uma forma de se conseguir uma projeção de lucros maior. Os responsáveis por tais atos são vistos como "bons administradores".

Cortes nas áreas de treinamento, estrutura organizacional, salário e equipamentos operacionais podem gerar perda de receita e produtividade. Tais procedimentos não podem ser conduzidos por aqueles que desejam se promover com isso, comprometendo o futuro da Companhia.

Associação dos Engenheiros da PETROBRAS / AEPET - Av. Nilo Peçanha, 50 - Grupo 2409 - Centro - Rio de Janeiro / RJ - Cep: 20044-900 - Tel.: (021) 220.4774 - Fax.: (021) 262.9224
* Email: aepet@ax.apc.org * Home page: <http://www.alternex.com.br/~aepet> * Boletim da AEPET - Reprodução Permitida - Editor: Ivana Barreto - Mtb:14914 * Estagiárias: Claudia Brito/Luciana Gonçalves - Diagramação e Editoração Eletrônica: Assessoria de Imprensa da AEPET