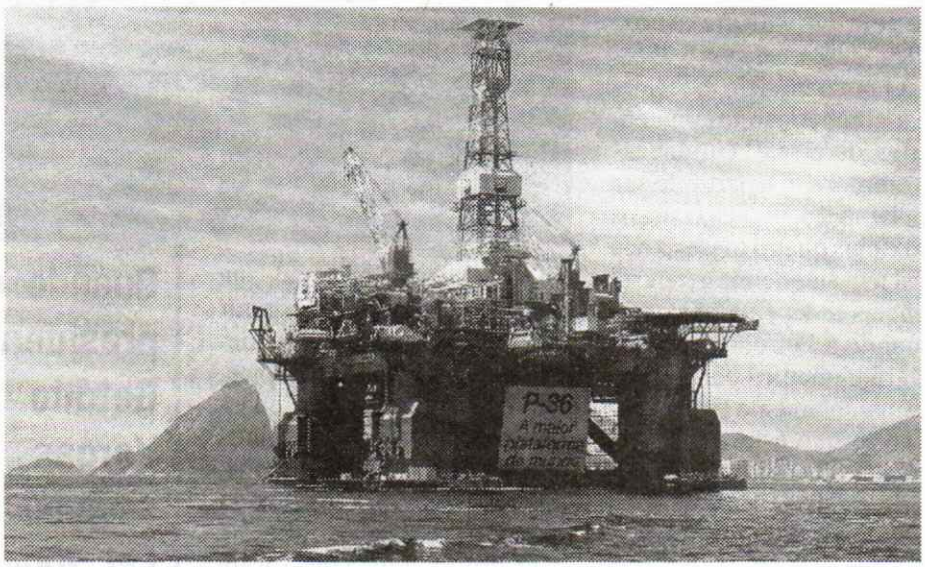
Petróleo & Política
Ano 2 nº 17
Maio de 2000
Informativo da Associação dos Engenheiros da Petrobras - AEPET

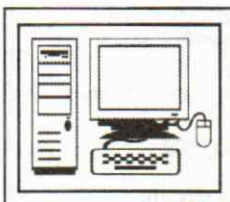
IMPRESSO

Reestruturação ou desmonte? Direção da Petrobrás quer implantar na empresa um modelo gerencial falido



Apesar das experiências desastrosas da British Petroleum, da Shell e da IBM, que perderam bilhões de dólares, o governo brasileiro insiste em implantar na Petrobrás uma nova estrutura gerencial, baseada na fragmentação da empresa em "unidades de negócios". A decisão foi tomada pelo Conselho de Administração da companhia, que se reuniu em Brasília, em março, para ratificar a proposta da consultoria contratada pelo presidente da Petrobrás, Henri Philippe Reichstul, sem licitação, para reestruturar a empresa. O mais curioso é que a própria Petrobrás já havia recusado o mesmo modelo, proposto no passado, à época do governo Collor, depois de concluir por sua inadequação. Para a AEPET, a iniciativa da direção da empresa, respaldada pelo Conselho de Administração, nada mais representa do que uma nova etapa no processo de "desmonte" imposto pelo presidente FHC à Petrobrás – maior empresa de petróleo do país e 13ª empresa do mundo. Esta edição é inteiramente dedicada ao debate desta questão, pois, se consolidada, a reestruturação da Petrobrás nos moldes que o governo propõe, vai transformar a empresa numa "holding" de papel, o que representa, na prática, "um tiro de misericórdia" na indústria nacional de petróleo e no desenvolvimento tecnológico do setor e do país.

"Reconhecida em todo o mundo como campeã em tecnologia de exploração em águas profundas, a Petrobrás consolidou seu modelo a partir de propostas formuladas por seu próprio corpo técnico. Agora, a direção quer importar modelos que fracassaram em algumas das maiores empresas do mundo."



@epet site

Quem quiser informações atualizadas sobre o que ocorre, hoje, na Petrobrás e no mundo do petróleo poderá, a partir de agora, acessar a Página da AEPET na Internet, para ler o novo boletim da entidade "Petróleo e Política Em Linha". Com periodicidade semanal, o novo veículo trará notas e matérias "rápidas" sobre assuntos variados, provenientes da própria AEPET, agências de notícias e outras fontes de informação.

MEMÓRIA



No início dos anos 90, a consultoria Booz-Allen apresentou projeto, encomendado pela Petrobrás, para reestruturar a empresa, a partir da implantação de "Unidades de Negócios" - modelo semelhante ao que está sendo proposto hoje. À época, depois de forte reação dos técnicos, a AEPET provou que aquele tipo de estrutura estava levando grandes empresas privadas a prejuízos astronômicos. Demostrando bom senso, a direção da empresa recuou e abortou o projeto.

Associação dos Engenheiros da Petrobrás

Avenida Nilo Peçanha, 50/ 2409. CEP: 20044-900
Rio de Janeiro/RJ.
Tel: (021) 533-1110
Fax: (021) 533-2134

Endereço Eletrônico:
aepet2@ax.apc.org
Home Page:
http://www.aepet.org.br

DIRETORIA

PRESIDENTE
Fernando Leite Siqueira

VICE-PRESIDENTE
Diomedes Cesário da Silva

PATRIMÔNIO
Heitor Manoel Pereira

VICE-DIRETOR DE PATRIMÔNIO
João Roberto Neves

COMUNICAÇÕES
José Conrado de Souza

VICE-DIRETOR DE COMUNICAÇÕES
Argemiro Pertence Neto

PESSOAL
Luiz de Campos Herdy Silva

VICE-DIRETOR DE PESSOAL
Sérgio Queiroz Lyra

CULTURAL
Paulo Sérgio Decnop Coelho

VICE-DIRETOR CULTURAL
Marcelo Salles

CONSELHO FISCAL

EFETIVOS: Ricardo Maranhão, Pedro Francisco de Almeida Castilho e Sydney Reis Santos

SUPLENTES: Nelson Camanho da Costa Filho, Elie Abadie e Gerson Nakano

Petróleo & Política
Editado pela Assessoria de Comunicação Social
JORNALISTA RESPONSÁVEL
Carlos Emiliano Eleutério
MTB: 12.524/RJ
REPROGRAFIA:
Márcio Delmiro

Reestruturação da Petrobrás

AEPET reage contra o desmonte

O Conselho de Administração da Petrobrás aprovou, em março último, em reunião realizada em Brasília – curiosamente, a mais de 1.000 km da sede da empresa - uma alteração radical na estrutura da companhia, autorizando a implantação de um sistema de "Unidades de Negócios", semelhante à proposta elaborada pela consultora Booz-Allen, descartada em 1993.

O novo modelo estabelece a competição interna entre as diversas "Unidades" da empresa. E a partir de sua implantação, prevista para os próximos quatro meses, cada qual terá autonomia gerencial e metas independentes, preparando a Petrobrás, clara e flagrantemente, para o seu desmantelamento final. Ressalte-se que este modelo já foi rejeitado por empresas do porte da IBM e da British Petroleum, depois de ambas experimentarem e amargarem o maior prejuízo de suas histórias. Somente a IBM perdeu mais de US$ 4 bilhões em um ano.

A decisão de criar as Unidades de Negócios foi provocada por modelos recomendados por empresas de consultoria contratadas diretamente pelo presidente Henri Phillip Reichstul. Para a AEPET, é sintomático que o executivo indicado por FHC para a presidência da Petrobrás tenha resolvido adotar um modelo condenado pela experiência internacional.

Neste quadro sombrio, onde os estudos dos técnicos brasileiros são ignorados, percebe-se bem o desprestígio que vem sofrendo à inteligência nacional, que pouco ou nada pode esperar da direção do país e muito menos da empresa. Pelo menos, isto é o que passa pela cabeça de centenas de técnicos experientes da Petrobrás, que, desmotivados, já "pularam do barco", acreditando que ele está afundando. Uns foram para casa, incentivados pela direção da empresa. Outros, por falta de opção, foram vender seu conhecimento às concorrentes da Petrobrás.

A consequência disso tudo é que a maior empresa do país hoje está entregue à sanha do cartel internacional. Os que ainda trabalham na Petrobrás poucos motivos têm para se sentirem seguros, já que todo o resultado de anos de trabalho até aqui está sendo "jogado no lixo". Substituídos por consultores, cujos salários são cinco a dez vezes maiores do que os seus, os encarregados do planejamento estratégico da companhia vêem as entranhas da empresa serem abertas a pessoas que não têm a menor relação com a sua his



Quando o presidente Getúlio Vargas assinou a Lei 2004, criando a Petrobrás, há quase 50 anos, não imaginou que, em apenas quatro, FHC conseguiria destruí-la

mendava abertamente a retirada da subsidiária da Petrobrás (Petroquisa) do setor petroquímico, a privatização dos setores de fertilizantes e de distribuição de derivados e a seleção de subsetores dos negócios relacionados ao petróleo, onde houvesse a possibilidade de privatização.

O fato é que, àquela altura, só foi possível a venda da participação da Petroquisa nas empresas petroquímicas de segunda geração e uma drástica redução da participação desta nas três centrais de matérias primas (Copene, Petroquímica União e Copesul), para garantir aos compradores o fornecimento de matéria prima - a nafta - a preços subsidiados. Também foi consumada a privatização da Petrofértil, holding do setor de fertilizantes.

Na mesma época, a americana Booz-Allen foi contratada pela Petrobrás para reestruturar a empresa, propondo um modelo organizacional baseado no conceito de "segmentos de negócios", onde diferentes partes da empresa se tornariam autônomas, com objetivos próprios, vendendo e comprando bens e serviços de outros segmentos da empresa, então denominados "clientes". A AEPET, à época, fez um trabalho profundo, emitindo sete boletins demostrando que aquele tipo de estrutura estava levando as grandes empresas privadas a prejuízos astronômicos. A direção da companhia acabou cedendo ante aos fatos e abortou o processo.

Desde então, o assédio das empresas de consultoria no Brasil tem assumido proporções absurdas. Criou-se o mito de que somos irresponsáveis e que precisamos de tutores para evitar o desastre. Há consultores estrangeiros em todos os ministérios, em Brasília, nas empresas ainda sob controle do estado, nos governos estaduais e municipais. Todo o programa de privatização, desde 1990, está entregue a consultorias. Até mesmo o Plano Estratégico do governo federal foi encomendado a uma delas, coincidentemente, a Booz Allen, ligada a um conglomerado de transnacionais, incluindo as cinco irmãs do petróleo. O país já gastou milhões de dólares para pagar esse serviço, desviando recursos de programas sociais para engordar o bolso de tecnocratas cujas intenções e competência são altamente suspeitas.

A Petrobrás, sobretudo, tem se destacado nesse aspecto. Apesar de contar com um quadro profissional altamente qualificado, treinado e experiente, que a levou à condição de empresa líder no seu negócio, em escala internacional, a maior empresa do país optou por contratar esse tipo de serviço, "escancarando" seus arquivos, revelando seus segredos, fragilizando sua posição no cenário internacional, humilhando e desmotivando seus quadros técnicos.

Em 1998, por exemplo, a Petrobrás foi forçada a receber em sua sede, no Rio, um consórcio de seis empresas de consultoria - sendo quatro estrangeiras - a pretexto de que, sob a batuta do BNDES, se fizesse uma avaliação da empresa, tendo em vista a intenção do governo federal de vender um lote de suas ações. Os consultores ocupavam parte do 12° andar da sede, em área de acesso restrito aos demais empregados da



Enquanto conquista a simpatia dos empregados, Reichstul vai escancarando as portas da Petrobrás às consultorias estrangeiras

companhia. Gerentes e técnicos da Petrobrás foram constrangidos, sob pena de punição, a responder extensos questionários, expondo a esse grupo privilegiado de empresas informações relativas a projetos, planos estratégicos e segredos empresariais.

Evidentemente, o objetivo das consultorias não era avaliar um lote de ações. Lotes de ações são vendidos diariamente, em todo o mundo, sem a necessidade de informações com esse nível de detalhamento. Na verdade, o alvo eram informações que lhes permitiriam conhecer os negócios da empresa para mais facilmente se desincumbirem da tarefa de desmontá-la, após a quebra do monopólio estatal.

Nunca a Petrobrás esteve tão vulnerável como hoje. Sua área de desenvolvimento tecnológico, sua principal arma para se manter atualizada e competitiva, está literalmente ocupada por empresas estrangeiras, com acesso irrestrito a informações estratégicas. E tudo com a conivência do governo, a quem deveria caber a preservação dos segredos de interesse nacional.

minar todos os dados técnicos, financeiros, econômicos, estratégicos e sociais da Petrobrás.

1999

De agosto a dezembro/99, a consultora Merryl Linch ganhou milhões especulando com ações da Petrobrás, segundo a publicação "Relatório Reservado", baseada em "inside information", evidentemente.

No mesmo ano, ocorre um novo corte nos investimentos. A ANP abre, então, licitação das áreas confiscadas à Petrobrás. Os preços de referência que a ANP estabeleceu eram tão ridículos que os ágios das proponentes chegaram a 53.000%! A AEPET, através do advogado Marcelo Cerqueira, tentou impedir a concorrência devido às inúmeras irregularidades, inclusive as denunciadas pelo TCU. A Justiça negou a liminar ao mandato de segurança. O mérito da questão, entretanto, segue o tortuoso caminho da nossa justiça.

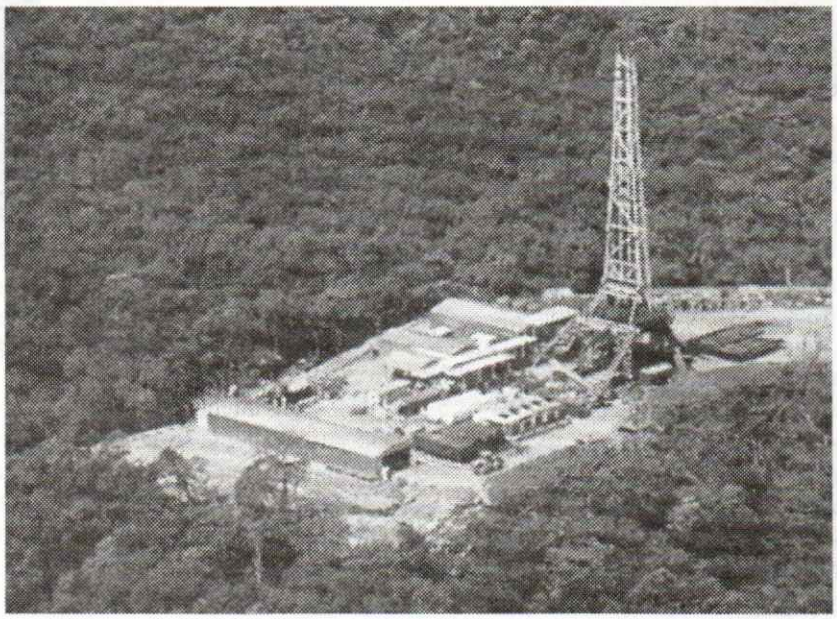
Para garantir o efeito de seus tentáculos dentro da empresa, FHC nomeia um Conselho de Administração formado por figuras comprometidas e inimigos declarados da Petrobrás. Entre outros, Rodolpho Tourinho; José Pio Borges, presidente do BNDES, processado em mais de 20 ações por improbidade administrativa movidas pelo Ministério Público Federal; Jaime Rotstein, "lobbista" do capital privado; Pedro Parente, membro da equipe econômica submissa ao FMI; Maria Silvia Bastos, empregada e representante do Benjamin Steinbruck, genro do Schaimn Cury, empreiteiro de plataformas; Henri P. Reichstul, posto na presi ▶

Retrocesso tecnológico

Direção da Petrobrás vai jogar 20 anos de pesquisas no lixo

A reação em cadeia causada pela pulverização do SEGEN em sub-unidades do E & P e ABAST, com a conseqüente terceirização dos serviços de engenharia, vão provocar um perverso efeito colateral no Centro de Pesquisas da Petrobrás e sobre as empresas privadas nacionais de engenharia: com a inevitável contratação de empresas de consultoria estrangeiras, as encomendas de projetos fatalmente serão direcionadas para o exterior, fazendo com que o CENPES, a curto prazo, perca seu maior e mais importante cliente, tendendo, como já ocorreu com outros órgãos semelhantes no país, como o CPqD da Telebrás, à extinção ou ao completo esvaziamento.

O esvaziamento do Centro de Pesquisas vai penalizar aquele que talvez seja o maior exemplo brasileiro de superação e utilização da nossa inteligência em prol de um projeto nacional. Montado há mais de 30 anos para livrar o país da dependência tecnológica, o CENPES é filho direto da política industrial adotada pelo então ministro Severo Gomes, da Indústria e do Comércio – cujos termos condicionaram a compra de tecnologia à sua transferência.



Os frutos colhidos nas duas últimas décadas são bem conhecidos. Além de criar as condições necessárias ao surgimento das próprias empresas de consultoria brasileiras, o poder público permitiu que a Petrobrás desenvolvesse tecnologia sofisticada de exploração em águas profundas – reconhecida em todo o mundo e detentoras de prêmios internacionais. Ao penalizar setores vitais como o SEGEN e o CENPES a atual direção da Companhia dá curso a um imperdoável retrocesso histórico.

O Centro de Pesquisas já está enfrentando as dificuldades criadas com a falta de reposição de pessoal experiente (o mais novo funcionário entrou em 1989) e a progressiva terceirização de serviços e sua mais alarmante deformação: o vazamento de informações estratégicas. O quadro de empregados vê com preocupação principalmente a terceirização do setor de processamento de dados – muito embora a empresa contratada tenha assinado um acordo de sigilo.

Foi o Estado quem criou condições para criação do CENPES e da consultoria em engenharia.

"Num retrocesso histórico, o novo modelo proposto para a Petrobrás pode levar à extinção do CENPES, cuja tecnologia desenvolvida ajudou a implantar praticamente todo o parque petrolífero do país."

FHC: o estrategista do desmonte

dência da empresa para cooptar os empregados com sua fala macia e aparente seriedade, a exemplo do que fez Lima Neto na CSN, até conseguir o apoio dos próprios empregados da empresa para a privatização.

2000

Na virada do milênio, já no ano 2000, o presidente da Petrobrás, sob pressão da ANP, começa a negociar a troca de ativos da Petrobrás (refinarias e campos da Bacia de Campos) com a Repsol – Companhia privada espanhola que comprou a YPF argentina. A Repsol está ansiosa para sair da Argentina que atravessa grave crise. Portanto, trocar refinarias importantes como a REDUC e a REFAP ou campos de petróleo da Bacia de Campos "seria muita burrice, para ser só burrice".

Usando uma equipe, contratada sem concorrência, da Arthur de Little, o presidente da Petrobrás prepara, agora, uma reestruturação da empresa para a implantação de unidades de negócio, o mesmo modelo que, no início da década de 90, levou a IBM e a British Petroleum ao maior prejuízo de suas histórias. E tudo é feito à revelia dos especialistas em planejamento estratégico da empresa, exatamente no momento em que as perspectivas econômicas se mostram muito favoráveis. Os investimentos de risco já foram feitos e os lucros se mostram altamente promissores.