

# UM PASSO ATRÁS, DOIS PARA A FRENTE

## A PETROBRAS DECIDE ENCOLHER PARA RECUPERAR FÔLEGO

**R**ESPONSÁVEL por 10% dos investimentos da economia brasileira, esperança de recuperação da indústria nacional, a Petrobras provavelmente atravessa, 62 anos após a sua criação, seu momento mais delicado. A queda do preço internacional do petróleo torna menos atraentes os investimentos, embora a extração no pré-sal tenha custos supercompetitivos. A crise econômica interna dificulta a captação de recursos dentro e fora do País. E as investigações da Operação Lava Jato atingiram em cheio as maiores emprei-

teiras, parceiras fundamentais nos planos de expansão da companhia.

Desde fevereiro deste ano, a tarefa de conduzir a estatal em meio à tempestade está nas mãos de Aldemir Bendine, executivo que antes demonstrou seus talentos no comando do Banco do Brasil. Cabe a Bendine colocar em prática um plano de cinco anos baseado na venda de ativos considerados secundários e no aumento da transparência da gestão, essencial após os escândalos que abalaram internacionalmente a imagem da empresa.

Diante do novo cenário, o plano de negócios anterior acabou revisado e contemplou metas mais realistas. A petroleira re-

duziu seus investimentos em quase 40%. Serão 130,3 bilhões de dólares, entre 2015 e 2019, para elevar a produção de 2,3 milhões de barris por dia para 2,8 milhões. Na projeção anterior, a estatal estimava produzir 4,2 milhões de barris por dia no fim da década. O foco se concentrará na exploração e produção, com destaque para o pré-sal. Até 2019, a companhia aplicará na região 108 bilhões de dólares, 83% do dispêndio previsto para o período.

O plano ainda prevê o retorno da alavancagem para o nível de 35% e um endividamento líquido dividido pela geração de caixa ajustada para 2,5 vezes até 2020, além de esforços de desinvestimentos, reestruturações e desmobilização de ativos no valor de 57,7 bilhões de dólares nos próximos quatro anos. No segundo trimestre, a empresa registrou alavancagem de 51% e endividamento líquido pela geração de caixa de 4,64 vezes.

“Estamos promovendo a reorganização dos negócios, que significa reestruturar a forma como produzimos, investimos e vendemos e também a forma como nos posicionamos no mercado, de uma maneira que dê mais lucratividade”, afirma Antonio Castro, gerente-executivo de estratégia da Petrobras.

**Para elevar** sua rentabilidade, a empresa traçou um conjunto de ações para se tornar mais eficiente, elevar sua lucratividade, focar nas atividades prioritárias e vender participação em negócios secundários. Gestão prevê a adoção de medidas de otimização e ganhos de produtividade para reduzir os gastos operacionais gerenciáveis, entre eles os custos e despesas totais. A meta é cumprir o teto de 142

**Timão.** Bendine conduz a empresa na tormenta





Apresentado por



A estatal ofereceu  
corte na jornada  
de trabalho  
e nos salários

bilhões de dólares em gastos operacionais gerenciáveis nos próximos cinco anos.

No fim de agosto, foram divulgadas as primeiras medidas: redução de despesas com viagens e transporte, contratação de consultorias, eventos e comunicação, treinamentos fora da Universidade Petrobras e gastos de pessoal. Em setembro, a Petrobras apresentou às entidades sindicais uma proposta para as cláusulas sociais do acordo coletivo de trabalho de 2015, com a possibilidade de os empregados que atuam no regime administrativo e tenham horário flexível poderem optar por uma jornada de trabalho de 30 horas semanais com redução proporcional da

## O OBJETIVO DE PRODUZIR 4,2 MILHÕES DE BARRIS POR DIA FICA PARA DEPOIS DE 2019

remuneração (25%). Em paralelo, a empresa avalia vender ativos tanto na área de gás quanto naquela de óleo, e reduzir investimentos em refino.

No quesito transparência, a empresa criou no início do ano a Diretoria de Governança, Risco e Conformidade cujo objetivo é assegurar a conformidade de processos e mitigar riscos, entre eles os de fraude e corrupção. A missão será evitar que novos problemas surjam.

Entre os bens a ser vendidos aparece a BR Distribuidora, maior comercializadora de combustíveis do País. No fim de agosto, apesar do voto contrário de seu presidente licenciado, Murilo Ferreira, o



conselho de administração da estatal aprovou a oferta ao mercado de 25% das ações da BR. Ferreira opôs-se à venda com a alegação de que decisões adicionais precisam ser tomadas antes de se desfazer dos papéis, incluídas a contratação de profissionais com experiência em vendas no varejo e a aprovação de um plano estratégico de negócios. O conselheiro que representa os funcionários da Petrobras, Deyvid Baccelar, também foi contra. Segundo ele, as condições de mercado não são propícias a uma negociação desse porte. A operação ainda não tem data para ocorrer, mas analistas estimam que possa levantar mais de 10 bilhões de reais. “O cenário energético do Brasil pode ser bastante modificado nos próximos anos com a venda dos ativos de gás, poços de petróleo e a BR Distribuidora. Novas empresas poderão chegar com novos serviços”, acredita o advogado Giovani Loss, do Mattos Filho Advogados.

Um trunfo da companhia para superar o atual momento é sua capacidade técnica. Para vencer a corrida tecnológica de perfurar poços em profundidades de mais de 5 mil metros, investir em novas soluções e desenvolver uma cadeia de fornecedores são ações essenciais. Entre 2003 e 2005, antes do pré-sal, a empresa investia pouco mais de 280 milhões de dólares anuais em pesquisa e desenvol-

vimento. Entre 2010 e 2014, o orçamento anual saltou para perto de 1,2 bilhão de dólares.

Esse esforço tem sido recompensado. O tempo de perfuração de um poço no pré-sal caiu 50%, desde 2006. À época, a média era de 134 dias e hoje acontece em menos de 80. Em maio, a estatal recebeu o prêmio da Offshore Technology Conference (OTC), por causa das tecnologias desenvolvidas para a exploração do pré-sal. A distinção, a mais importante da indústria de petróleo no mundo, é reflexo do desempenho da produção nos campos do pré-sal nas bacias de Santos e Campos, que atualmente produzem mais de 800 mil barris diários, marca alcançada em menos de dez anos da descoberta da província petrolífera e um tempo bastante inferior ao necessário para se chegar ao mesmo patamar em outras áreas de produção marítima.

**O Brasil precisou** de 40 anos para chegar à extração de 800 mil barris por dia. Na Bacia de Campos, esse mesmo volume de produção foi alcançado em 24 anos, com 423 poços. No pré-sal, bastaram 39 poços, o que mostra sua alta produtividade. Na porção norte-americana do Golfo do México, por exemplo, foram necessários 20 anos, a partir da primeira descoberta, para a geração de 500 mil barris di-



**Escolha.** O conselho de administração aprovou a venda de 25% da BR. O investimento em pesquisa cresceu





Apresentado por



## O TEMPO DE PERFURAÇÃO DE UM POÇO NO PRÉ-SAL CAIU 50%, PARA MENOS DE 80 DIAS

alcançado em dezembro de 2014. A produção total de petróleo e gás natural no Brasil foi de 2,69 milhões boed, 3,1% superior ao mês anterior, novo recorde.

Se incluída a parcela operada por empresas parceiras, a produção total das companhias instaladas no Brasil ultrapassou pela primeira vez os 3 milhões de barris de óleo equivalente por dia. O crescimento reflete a entrada em operação em 31 de julho da plataforma Cidade de Itaguaí, na porção noroeste do Campo de Lula, no pré-sal da Bacia de Santos. Essa plataforma tem capacidade para processar diariamente 150 mil barris de petróleo e 8 milhões de metros cúbicos de gás natural.

**A retomada** da capacidade de investimento da estatal é essencial para o País elevar sua produção e sua exportação nos próximos anos. A Empresa de Pesquisas Energéticas (EPE) estima que, em 2024, a produção de petróleo de todos os operadores no Brasil evolua para cerca de 5 milhões de barris diários, dos quais dois terços correspondem à participação do pré-sal. Com a demanda projetada de 3 milhões de barris, estima-se um excedente de 2 milhões de barris por dia, que deverá ser direcionado à exportação.

Para a empresa ter condições de investir, será preciso liberdade para fixar os

preços dos derivados. O controle do governo federal sobre os preços dos combustíveis, em especial a gasolina e o diesel, desde 2008, combinou-se à política de incentivo à aquisição de veículos, com redução do Imposto de Produtos Industrializados. De um lado, a frota cresceu e obrigou a Petrobras a importar gasolina, com efeito direto sobre o caixa da empresa. De outro, o combustível teve seu preço subsidiado, o que reduziu a competitividade do setor sucroalcooleiro, fornecedor do alternativo etanol. Foi um duplo equívoco: a combinação de aumento de frotas e subsídio à gasolina desmobilizou os investimentos produtivos no etanol e teve um impacto nada desprezível sobre as contas externas do Brasil.

Desde a abertura do setor de petróleo, em 1997, a partir da quebra do monopólio da Petrobras, o governo federal, principal acionista da empresa, tem interferido na política de preços da empresa para atenuar impactos inflacionários. Em 2002, último ano do governo FHC, a estatal não reajustou preços, apesar da desvalorização do real. Para fazer frente aos seus desafios em um momento em que seu endividamento é elevado, ter autonomia para fixar preços será essencial.

A Operação Lava Jato também teve impacto sobre a cadeia de fornecedores. Algumas empresas estão em recuperação judicial, enquanto outras estão com caixa apertado. A Sete Brasil, criada para fornecer sondas para o pré-sal, discute seu futuro, enquanto Inepar, Schahin Óleo e Gás e OAS resolvem seus problemas na Justiça. Alguns estaleiros também enfrentam dificuldades. O reordenamento será essencial para a cadeia de petróleo atender às futuras demandas. Segundo um banqueiro, investidores estrangeiros, com destaque para os asiáticos, estão de olho nesses ativos, estimulados pela valorização do dólar que os torna mais atrativos. “O setor ainda é atraente, mas a queda do preço do petróleo os está deixando mais cautelosos.”

ários. No Mar do Norte, o patamar de 500 mil barris diários foi atingido em dez anos.

Outro trunfo é a curva de produção, que tem crescido. Em agosto, a extração de petróleo e gás natural da estatal, no Brasil e no exterior, atingiu a marca de 2,88 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed), recorde histórico, 0,8% superior ao recorde anterior de 2,86 milhões de barris de óleo equivalente diário

JUAREZ CAVALCANTI

