

## “A Petrobras tem que se tornar mais ágil”

**Roberto Castello Branco**  
presidente da Petrobras

**Solange Monteiro**, do Rio de Janeiro

Enquanto estados, municípios e a União aguardam com expectativa a confirmação da data do megaleilão da cessão onerosa, cuja parte da outorga, de R\$ 106,5 bilhões, servirá para aliviar seus cofres, o presidente da Petrobras, Roberto Castello Branco, se concentra em calcular o investimento potencial que as empresas vencedoras injetarão no setor. “O petróleo é uma indústria intensiva em capital, então os ganhadores do leilão dos blocos da cessão onerosa terão necessariamente que investir muitos bilhões de dólares, o que beneficia o Brasil”, diz. Desde que se afastou do cargo de diretor do centro de estudos FGV Crescimento e Desenvolvimento para assumir o timão da companhia, Castello Branco tem se concentrado em um ambicioso programa de desinvestimentos e de redução de custos sem o qual, afirma à *Conjuntura Econômica*, a companhia não conseguirá competir em um mundo que gradualmente substitui os combustíveis fósseis em sua matriz energética. “Temos que ser uma empresa de baixo custo, porque se não formos, seremos malsucedidos”, diz.

### **Conjuntura Econômica — Até julho a Petrobras havia somado US\$ 15,3 bilhões em vendas de ativos. Em quanto poderá fechar o ano?**

Essa é uma pergunta difícil de responder, pois a velocidade, e o preço dos ativos, depende do mercado. Temos uma quantidade bem grande de ativos para vender, como os campos maduros de petróleo em águas rasas e terrestres. É algo que estamos executando. Frequentemente lançamos um núcleo de campos para vender. O processo é relativamente lento porque tem que obedecer às normas do TCU, e depois sucede uma negociação cujo tempo é difícil prever. Além disso já lançamos à venda quatro refinarias, para as quais tivemos que estender um pouco o prazo, por solicitação de algumas empresas que ainda não tinham se inscrito e que demonstraram interesse. Não é possível afirmar que teremos alguma transação de refinaria até dezembro deste ano. Receberemos as propostas não vinculantes até 16 de

setembro, depois vamos ter que dar um prazo para receber a proposta definitiva. Temos outros ativos que estão sendo estruturados para venda: termelétricas, gasodutos – tem o TBG (gasoduto Brasil-Bolívia), 10% da NTS, 10% da TAG. E, além da conclusão da transação da Liqueigás, creio que a maior parte das vendas de ativos desse período, de setembro a dezembro, virá dos campos maduros de petróleo, considerando a fase atual dos projetos.

### **Se compararmos a estimativa que a Petrobrastinha para o biênio 2017/18, de desinvestimentos da ordem de R\$ 20 bilhões, é significativo...**

Sim, e pretendemos chegar em um ano e meio, dois anos no máximo, num valor bem superior do que conseguimos nesses sete primeiros meses do ano.

### **Até os episódios revelados pela Operação Lava Jato a Petrobras**

### **alimentava um sentimento de orgulho nacional resistente à palavra privatização. Como avalia o ambiente hoje? Os escândalos derreteram essa capa protetora e facilitaram o caminho?**

Acho que vários eventos colaboram. Se formos um pouco mais atrás, a perda do monopólio legal do petróleo, a necessidade de competir com outras empresas na exploração e produção de petróleo, as parcerias que foram realizadas com outras empresas, e finalmente a Operação Lava Jato contribuem para desencadear mudanças na empresa. E hoje a indústria do petróleo, como as demais no mundo, está diante de grandes desafios. No caso específico do petróleo, temos sua substituição gradual por outros combustíveis não fósseis e o desafio representado pela revolução digital. Então, a Petrobras tem necessariamente que mudar, se tornar uma empresa mais ágil, mais eficiente para sobreviver nesse novo mundo.

Independentemente da administração que tiver, para sobreviver ela precisa se adaptar. E esse esforço de adaptação inclui a gestão de portfólio, como estamos fazendo, que é meramente se concentrar naqueles ativos em que a Petrobras se considera dona natural, aqueles ativos em que ela é capaz de gerar o maior retorno possível. E vender aqueles em que ela não tem essa capacidade, como é o caso do chamado *downstream* – refino, distribuição de combustíveis, como é o caso da BR Distribuidora, que foi privatizada, ou da distribuição e transporte de gás.

Isso faz parte desse movimento de adaptação a esse novo cenário, para que ela possa competir e vencer.

Também faz parte disso a busca contínua por custos baixos. A Petrobras ainda é uma empresa de custo elevado, e estamos trabalhando com muito foco nessa área, criamos uma diretoria de inovação e transformação digital para qual trouxemos profissionais de outras empresas privadas para desencadear esse processo.

---

**A Petrobras é uma empresa produtora de *commodities*.**

**Para sobreviver e ganhar no mercado de *commodities*, um dos princípios básicos é ter custo baixo, e baixo endividamento**

---

### **Quais as principais frentes para redução de custos?**

Em tudo o que a gente faz temos que pensar em custos baixos. Começamos fechando escritórios no exterior que não se faziam necessários, e a racionalização da utilização de espaço em prédios no Rio e SP. Continuaremos buscando isso. E também passa por pequenos itens. Até a semana passa-

da eu tinha uma impressora em meu escritório, que mandei embora. Antes eu tinha impressora, o chefe de gabinete, o assessor, as secretárias; agora é uma no andar. Antes tínhamos três secretárias com salários acima de R\$ 20 mil. Hoje são duas, que ganham bem menos, e são bilíngues, competentes. Outro exemplo: em São Paulo e Brasília, eu tinha um carro à disposição 24 horas por dia, sete dias por semana, embora eu vá pouco a São Paulo, e a Brasília eu viaje duas vezes por mês, para passar um dia. Então era desperdício de recurso. Agora, quando vou, aluga-se um carro, de categoria mais regular, não de luxo.

Também estão em curso programas de demissão voluntária, com o qual pretendemos reduzir nosso quadro em cinco mil pessoas. Somente de aposentados, tínhamos quatro mil trabalhando na companhia. Queremos também reduzir o centro corporativo, que tem um número exagerado de pessoas. Fora as mudanças de processo que virão com a inteligência artificial. Adotamos um programa de remuneração variável, com metas definidas, transparência, que não tinha antes. Estamos implantando um sistema de EVA (*economic value added*) para medir nossos resultados, que é um sistema de gestão onde todos terão meta, desde o funcionário de nível mais baixo ao mais alto. É uma espécie de democratização da gestão. As pessoas se sentirão responsáveis como se fossem empresárias de seus pequenos negócios, focadas em gerar lucro nas suas atividades. E, na questão de alocação de capital,

como este é escasso, só serão aprovados projetos que apresentarem a melhor combinação de retorno e risco. Os projetos têm que competir por capital; se precisar de US\$ 1 bilhão para investir, não poderá dizer simplesmente “eu quero, é bacana”. Terá que provar que merece, que seu projeto é melhor que outros.

Então, é um processo muito mais amplo do que só vender ativos. Aliás, dentro dessa atividade, também vale destacar que o ajuste inclui não só a venda de ativos que têm valor, mas descobrir e repassar os que são altamente prejudiciais. Por exemplo, negociamos um acordo com o governo do Uruguai (em julho) para a transferência da concessão da distribuição de gás (empresas Conecta a Distribuidora de Gás de Montevideo), que gerava prejuízo contínuo, há 15 anos. Outra ativi-

dade que estamos saindo é da área de biocombustíveis, outra fonte geradora de prejuízo, pois é uma área em que não temos *expertise*. Somos especialistas na exploração e produção de óleo preto, não de dendê, mamona. Desses a gente não sabe nada. Só perdemos dinheiro.

**O ministro da Economia, Paulo Guedes, defendeu publicamente a concentração da atividade da Petrobras na área de exploração, afirmando que se não retirarmos o petróleo daí rapidamente, em poucas décadas ele perderá valor, referindo-se às mudanças na matriz energética mundial. Como o senhor avalia esse processo?**

Se olharmos daqui a dois anos, a Petrobras será uma empresa voltada unicamente para a exploração de petróleo e gás em águas profundas e ultraprofundas, e com a qua-

se totalidade de suas operações nos estados do Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo, pois é onde se concentram as duas grandes bacias que exploramos, Campos e Santos. É esse o futuro de curto prazo que a Petrobras nos contempla.

**Se o petróleo efetivamente tem suas décadas contadas, como a Petrobras se prepara para o futuro?**

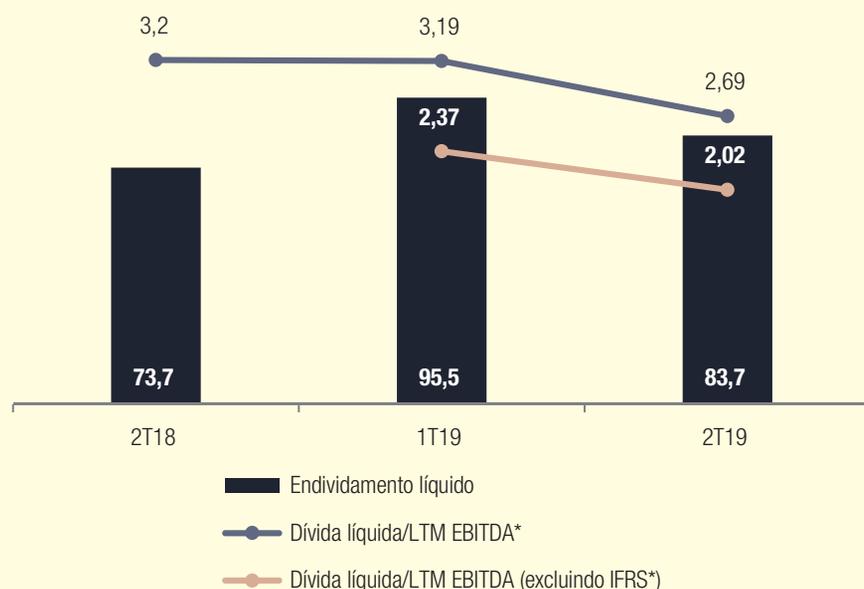
Nesse tempo, vamos estudar. Podemos ficar com cinco refinarias, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Com a aceleração da produção e gás natural, avaliaremos se valerá a pena integrar essas refinarias com plantas petroquímicas. É um ponto de interrogação sobre o futuro. Estudamos essa questão, bem como se passaremos a entrar no negócio de energias renováveis. Tanto pode ser, como pode não ser. Mas preferimos, ao contrário de várias companhias de petróleo, principalmente as europeias que se lançam nessa atividade, decidir que só vamos entrar se tivermos as competências necessárias para ter lucro nessa atividade.

**Que avaliação o senhor faz hoje da conjuntura internacional, quanto ao preço do petróleo e aos impactos da guerra comercial entre Estados Unidos e China?**

O preço do petróleo é guiado principalmente pela demanda global, como mostram vários estudos. Inclusive os que fizemos na FGV juntamente com o professor João Victor Issler (FGV EPGE), que apontam que o efeito da demanda é muito mais importante ao longo do tempo. Estamos vendo

### Redução da alavancagem

(US\$ bilhões)



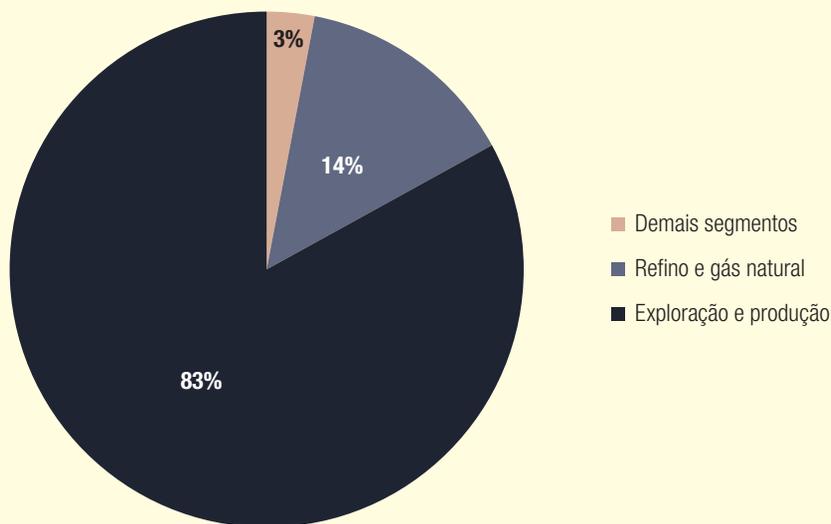
\*Indicador calculado com valores em reais. Fonte: Petrobras.

a economia mundial desacelerando o crescimento. Isso significa que teremos – e já estamos tendo – uma demanda crescente por petróleo, mas a taxas mais baixas. Do lado da oferta, vemos a competição de outras fontes de energia, que ainda não se apresentam de forma significativa, mas cuja tendência é crescer ao longo do tempo. E a produção americana vem aumentando rapidamente. Por exemplo, os Estados Unidos este ano já estão produzindo 13 milhões de barris diários, mais do dobro que produziam há dez anos. Isso são as grandes tendências do mercado global de petróleo, que apontam na direção de que temos que ser uma empresa de baixo custo; caso contrário, seremos malsucedidos. Não conseguiremos resistir a um preço de petróleo mais baixo. A Petrobras é uma empresa produtora de *commodities*. Para sobreviver e ganhar no mercado de *commodities*, um dos princípios básicos é ter custo baixo, e baixo endividamento. E precisamos de recursos para investir em petróleo. Demandamos um volume significativo de recursos para repor as reservas e aumentá-las. Só para mantê-las onde estão, temos que ter 1 bilhão de barris de petróleo para gastar por ano, o que significa investimentos anuais de US\$ 3 bilhões.

#### **A Petrobras planeja sua operação para o ano que vem com qual estimativa de preço para o barril?**

No curto prazo, o preço do petróleo, como o de outras *commodities*, faz o que se chama de *random walk*, uma caminhada aleatória, o que torna muito difícil uma previsão, porque

### **US\$ 4,9 bilhões de investimentos no 1S19, com foco em ativos que geram mais valor**



Fonte: Petrobras.

o preço de hoje não traz nenhuma informação de qual será o preço em fevereiro ou março do ano que vem. Mas não prevemos nada significativamente superior a US\$ 60, talvez algo um pouco mais baixo. De qualquer forma, trabalhamos para vivermos confortavelmente com os preços de petróleo a US\$ 50.

#### **Quais as perspectivas para o mercado chinês, principal importador de petróleo brasileiro?**

Oitenta por cento de nossas exportações vão para a China, e as expectativas são boas. Vendemos para um grupo de 30 refinadores privados, e temos a indicação de que quanto mais tivermos, mais eles comprarão, pois o óleo do pré-sal é de boa qualidade. Até agora não tivemos problema de demanda: o problema é na flutuação de preços.

#### **No acumulado do primeiro semestre o setor extrativo não colaborou**

**muito com o PIB. Em contrapartida, a cessão onerosa do pré-sal é considerada o maior evento quanto ao seu papel fiscal para União, estados e municípios, muito esperado para este ano. Como avalia esse papel?**

No caso da atividade, o primeiro semestre foi muito influenciado pela Vale, teve que parar operações em minas e impactou negativamente a indústria extrativa mineral. A Petrobras teve alguns problemas pontuais de produção no primeiro trimestre, recuou em relação ao ano passado e ao trimestre anterior, mas já no segundo trimestre a produção cresceu em relação ao trimestre anterior, e continua crescendo. Acho que, em termos de produção, a Petrobras terá um crescimento positivo em 2019, depois de 10 anos de estagnação.

Com respeito ao leilão dos excedentes da cessão onerosa, vejo muito mais do que a questão fiscal. O alcance maior que é o de gerar um vo-

lume gigantesco de investimento nos ativos do pré-sal. O petróleo é uma indústria intensiva em capital, então os ganhadores do leilão dos blocos da cessão onerosa terão necessariamente que investir muitos bilhões de dólares, o que beneficia o Brasil, com impacto nos anos seguintes.

Embora o bônus de subscrição fixado pela Agência Nacional de Petróleo seja considerado elevado, o interesse das grandes companhias é grande. Normalmente, num leilão de petróleo o que é leilado é o recurso, e não há certeza de que aquilo vai se transformar numa reserva efetiva, em que se possa produzir dentro de um projeto economicamente viável. Já o leilão de excedente do pré-sal é um leilão de reservas, que já estão sendo exploradas pela Petrobras, do excesso além do que foi outorgado.

**Como avalia a nova distribuição de royalties proposta no novo pacto**

**federativo do governo, dentro do Fundo Social?**

Como empresa, para nós é indiferente. Pagamos um volume elevado de impostos, que é distribuído. Como cidadão, acho que a maior parcela de recursos deveria ir para os estados produtores.

**Considera que uma reforma tributária, como está sendo debatida, trará benefícios para o setor de óleo e gás?**

Nosso principal problema é com impostos estaduais, onde existe grande heterogeneidade, é extremamente complexo e às vezes surgem pendências. Considero que reduziríamos muito a incerteza com um sistema tributário melhor. No âmbito dos impostos federais, há alguns problemas de interpretação da Receita que também geram problemas. Mas o principal ponto que a reforma tributária deveria focar é na simplificação. Eu

não discuto qual imposto é o melhor, mas simplificação seria fundamental para que se tivesse mais segurança por parte do investidor, o que atrairia mais recursos para o Brasil. Claro que temos uma carga elevada, deveria ser menor, mas a insegurança jurídica é o que custa mais caro.

**A questão tributária pode influenciar o potencial de negócios que serão feitos com a abertura do setor de gás?**

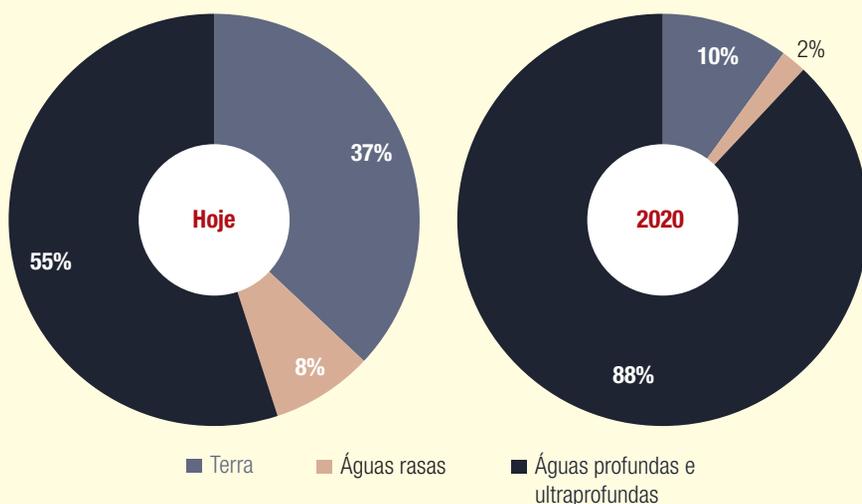
É uma questão que tem que ser abordada pela reforma tributária.

**O Novo Mercado de Gás foi anunciado como um marco para o aumento da competitividade da economia brasileira. Em sua avaliação, é possível auferir reduções de custo desse insumo da ordem de 40% ainda este ano, como declarou o ministro Paulo Guedes?**

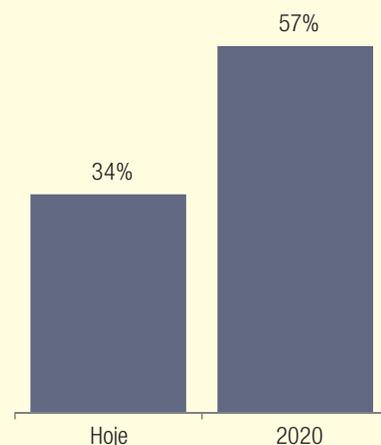
Não vou falar de estimativas, mas da Petrobras. A Petrobras tinha um

**Mudança no portfólio**

Por # de polos E&P

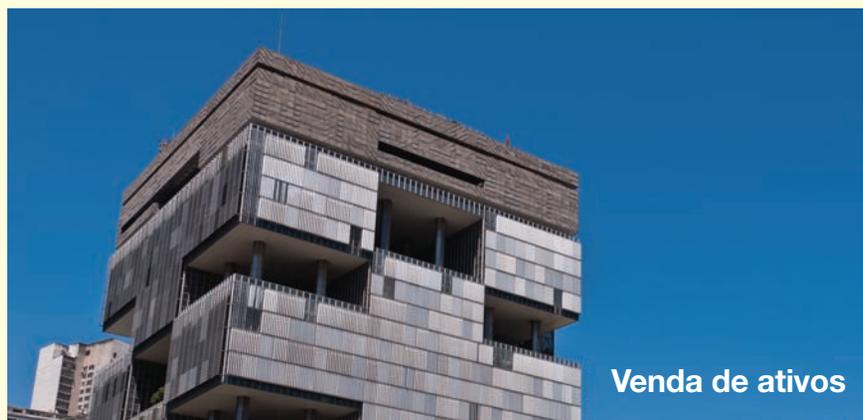


**Ativos em parceria**



Fonte: Petrobras.

papel dominante nesse mercado, da produção à comercialização. E somos profundamente contrários a monopólios. Monopólio é inaceitável numa sociedade democrática, porque limita a liberdade de escolha do cidadão e gera várias distorções, com impacto negativo sobre o crescimento econômico. Para a empresa, embora possa ser positivo a curto prazo, ele também é negativo, pois gera um relaxamento. Por que me preocuparei em ser eficiente se poderei passar toda a ineficiência para o consumidor? É ele quem vai pagar, e fico aqui no meu cantinho. E, além do mais, convida às intervenções do governo, que nem sempre são boas. Ao contrário, quando ele intervém, cria uma série de distorções. Por isso que nos apressamos, e voluntariamente, a fazer um acordo com o Cade. Primeiro para vender as refinarias – a Petrobras tinha 98% da capacidade de refino do Brasil, vai ficar com 50% –, e ao mesmo tempo vender nossa capacidade de transporte e distribuição. E vamos abrir mão de mercados. Limitar nossas compras de gás para que outros passem a ter espaço para disputar o mercado conosco. O que vai ser muito bom, pois seremos compelidos a sermos eficientes. A Petrobras tem como objetivo se transformar numa das melhores empresas do mundo em termos de eficiência e custo e, consequentemente, em geração de valor. É esse nosso objetivo, e estamos fazendo tudo para alcançá-lo. Sei que é difícil, os desafios são grandes, mas não vamos desistir. Estamos trabalhando muito para isso. 



## Venda de ativos

### Transações concluídas no primeiro semestre

| Ativo                    | Valor da transação (US\$ milhões) |
|--------------------------|-----------------------------------|
| Campo de Maromba         | 90                                |
| Refinaria de Pasadena    | 562                               |
| TAG                      | 8.722                             |
| Campo de Tartaruga Verde | 1.294                             |
| Campos Terrestres - RN   | 384                               |
| BR Distribuidora         | 2.553                             |
| Polo Pampo e Enchova     | 851                               |
| Campo de Baúna           | 665                               |
| Distribuição no Paraguai | Assinado em 2018                  |
| PO&G BV                  | Assinado em 2018                  |
| Valor total              | 15.121                            |

### Transações que podem ocorrer no segundo semestre

| Ativo                      | Valor estimado pelo mercado |
|----------------------------|-----------------------------|
| 22 campos terrestres na BA | -                           |
| 3 campos terrestres no ES  | -                           |
| Liquigás                   | R\$ 2,8 bilhões             |

### Transações previstas para a partir de 2020

| Ativo  | Valor estimado pelo mercado                  |
|--|--|
| 8 refinarias de petróleo                           | R\$ 60 bilhões                               |
| Transpetro   | -  |
| Brasken  | R\$ 10,2 bilhões<br>(36,15% de participação) |
| 2 plantas de fertilizantes<br>(Araucária e UFN II) | R\$ 9,2 bilhões                              |
| Breitener (termoeletricidade)                      | R\$ 1,41 bilhão                              |

Fonte: Petrobras.