

Presidente da Petrobrás promete transparência e pede cooperação



Bruno Spada

Tina Evaristo
para a **Revista do TCU**

Pedro Parente
Presidente da Petrobras

Pedro Pullen Parente dispensa maiores apresentações. Somente no setor público, o engenheiro formado na Universidade de Brasília acumula mais de três décadas de trabalho. Já foi presidente do Serpro, ministro do Planejamento, da Casa Civil e de Minas e Energia, para citar apenas alguns exemplos. Na passagem mais emblemática pelo governo, no ano de 2002, recebeu o título de “ministro do apagão”. O Brasil atravessava uma grave crise no fornecimento e distribuição de energia elétrica e o então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, confiou-lhe a missão de enfrentar a questão que afligia boa parte do país. A experiência em resolver crises de dimensões nacionais fez dele uma das pessoas mais qualificadas para ocupar a principal cadeira da Petrobras. Desde o mês de março de 2016, Parente preside a empresa e busca meios para reduzir as dívidas que, em termos comparativos, representam 70% da dívida somada de todos os estados brasileiros. Trata-se de tarefa bastante complicada, mas a petroleira não é uma desconhecida de Parente, que já presidiu o Conselho de Administração da Petrobras. Para ele, a estatal foi a principal vítima das irregularidades tornadas públicas na operação Lava Jato, não tendo obtido qualquer tipo de benefício com a corrupção. Nesta conversa com a **Revista do TCU**, Parente fala dos desafios e das prioridades à frente da Petrobras. Uma delas é reduzir custos e azeitar o relacionamento com as diversas instituições que atuam como reguladores, supervisores ou parceiros no setor de energia. Ele avalia, por exemplo, que as divergências com o Tribunal de Contas da União ficaram no passado e que os atuais entendimentos permitirão à estatal ir adiante com o programa de desinvestimentos e focar no processamento de óleo e gás.

Na página on-line da Petrobras, vemos a hashtag #DaquiPraFrente e a frase “Às vezes, para seguir em frente, é preciso buscar novos caminhos”. Quais são os novos caminhos da empresa?

A síntese de todos os problemas da Petrobras pode ser simbolizada ou representada pelo tamanho de sua dívida. A empresa, hoje, tem uma dívida maior do que a de todos os estados brasileiros somados, exceto São Paulo. Se colocarmos São Paulo nessa conta, chegamos a 70% da totalidade da dívida de todos os estados – é um problema que precisamos encarar. Jim Collins, um autor americano que escreveu um livro muito interessante, cujo título é *Good to great*, mostra como uma instituição pode progredir de “boa” para “ótima” e “excelente”. O autor estudou várias empresas que realmente fizeram essa transição e uma de suas conclusões foi de que essas empresas, em geral, fizeram o que ele chama de “*face the brutal fact*”, ou seja, enfrentaram a realidade em vez de ficarem “empurrando com a barriga”.

Quando se está diante de uma dívida tão grande, não faz sentido achar que, apenas porque se trata de uma empresa cujo maior acionista é o Tesouro Nacional, este virá e fará um aporte. Esse problema foi criado dentro da empresa, embora não por ela. A empresa foi vítima, mas nós temos que resolver isso. E, se não mudarmos a maneira de fazermos as coisas, os resultados serão sempre os mesmos. Fazer diferente significa, por exemplo, ter a coragem que nós tivemos de, no planejamento estratégico, dizer o que vamos e o que não vamos fazer, com toda clareza e transparência. Vamos sair

“ A empresa tem uma dívida maior do que a de todos os estados brasileiros somados, exceto São Paulo.

Se colocarmos São Paulo nessa conta, chegamos a 70% da totalidade da dívida de todos os estados.

É um problema que precisamos encarar.”

da petroquímica, vamos sair dos combustíveis renováveis. Vamos focar. Foco é uma palavra importante: vamos focar óleo e gás, que é o que a empresa pode fazer.

Como o Tribunal de Contas da União (TCU) pode ajudar a Petrobras nesse momento difícil?

O TCU aprovou uma nova sistemática para a realização dos nossos desinvestimentos. Isso foi um passo muito importante para a Petrobras. Apesar de utilizarmos métodos que nós considerávamos adequados e que buscavam o melhor resultado possível para a empresa, precisávamos ser francos e reconhecer que o TCU guardava divergências em relação à sistemática empregada por nós. Há uma dissensão histórica antiga, digamos, um inconformismo do Tribunal em relação à possibilidade de a Petrobras ter um regime especial, o qual é determinado por decreto, cuja fonte se encontra em

artigo da nova Lei do Petróleo. O TCU nunca se conformou com isso.

Esse impasse produziu uma série de mandados de segurança junto ao Supremo Tribunal Federal (STF). Mas tivemos, com o TCU, longas discussões no nível técnico e, a partir disso, houve grande cooperação e compreensão de cada parte. No final, chegamos a um entendimento que nos permite tocar o programa de desinvestimentos com a segurança de que essa sistemática, agora aprovada, não vai sofrer questionamentos. Isso é muito importante para qualquer gestor público.

Em 2001, quando o país enfrentou o “apagão”, o senhor foi nomeado pelo então presidente, Fernando Henrique Cardoso, para gerir a Câmara de Gestão da Crise de Energia. O senhor avalia que, agora à frente da Petrobras, está também gerindo uma crise? Qual delas é a pior?

São crises de características diferentes. O “apagão” repercutiu diretamente na vida de todas as famílias das regiões abrangidas pela meta de redução compulsória de consumo, isto é, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste, sendo a exceção a região Sul. Pela dimensão e pelo alcance das decisões que tomávamos e levando em consideração o impacto na vida das pessoas, das famílias e das empresas, é inegável que, sob essa ótica, a crise energética de 2001 e 2002 foi mais grave do que o ocorrido na Petrobras. Por outro lado, o contexto que envolve a situação da Petrobras é, também, muito sério. Devemos examinar a situação, sempre levando em consideração que a empresa foi vítima, uma vez que não obteve qualquer benefício

do que aconteceu lá dentro. Foi vítima de uma quadrilha que uniu alguns poucos executivos da casa – uma minoria de funcionários, empresas, empreiteiras e alguns maus políticos – que, nesse conluio, tiraram benefícios para si, jamais para a Petrobras.

A repercussão desses fatos ocorridos na empresa lança questões importantes, que não param no julgamento dos eventuais envolvidos, mas se projetam no sentido de mudanças. Parece evidente para mim que o sistema político atual não atende aos interesses do Brasil. E, nesse sentido específico, esta crise é mais grave que a de 2002, mas esse pedaço não está sob minha responsabilidade. Está a cargo dos procuradores, da Polícia Federal e da justiça, que têm atuado de maneira exemplar no sentido de apurar os fatos, processar e punir quem quer que seja, independentemente da posição social, econômica e política. Isso eu considero como um tremendo avanço das instituições do nosso país.

O seu currículo mostra que o senhor já presidiu o Conselho de Administração da Petrobras. Em sua avaliação, era possível detectar que algo de errado estava acontecendo a uma das maiores empresas do país?

Em primeiro lugar, é preciso recuperar os depoimentos dos delatores, os quais relataram que faziam tudo fora da empresa, não usavam o sistema de e-mail institucional nem o telefone, faziam seus acertos fora da Petrobras. Sob o ponto de vista formal, não havia questionamentos acima daquilo que se encontra normalmente na ação de qualquer empresa estatal. Podemos nos perguntar se

“ Se não mudarmos a maneira de fazermos as coisas, os resultados serão sempre os mesmos. Fazer diferente significa, por exemplo, ter a coragem que nós tivemos de, no planejamento estratégico, dizer o que vamos e o que não vamos fazer, com toda clareza e transparência.”

seria possível melhorar ou não o sistema de controle interno da empresa, afinal, sempre é possível melhorar. Por outro lado, a verdade inescapável é que certas fraudes ou problemas só são detectados por instrumentos que as empresas, em geral, não têm – isto é, escuta telefônica e quebra de sigilo bancário e fiscal. Seria, portanto, necessário um conjunto de indícios que pudessem ser confirmados por evidências encontradas dentro da própria empresa.

A partir disso, haveria a possibilidade de demandar à justiça que procedesse às investigações. No meu período anterior na Petrobras, no tempo dos presidentes Philippe Reichstul e Francisco Gros, havia um controle interno muito sólido, unidades de negócio e certos procedimentos, mas não posso avaliar se houve modificações que enfraqueceram esses controles. No entanto, é preciso

reconhecer que determinadas fraudes só podem ser descobertas por métodos investigativos aos quais nós não temos acesso. Por isso, é importante ter um canal de denúncia completamente independente e, assim, quem tem conhecimento de algum fato, se sente seguro para denunciar.

O que o senhor classifica como seu maior desafio à frente da Petrobras?

Eu diria que nós temos, hoje, dois grandes desafios, um concentrado e outro difuso. O primeiro diz respeito à implantação do nosso plano de ação, cujo objetivo é reduzir o tamanho da dívida e que possui cinco pilares e duas métricas, uma de segurança e outra financeira. Com a métrica de segurança e o indicador denominado Taxa de Acidentes Registráveis (TAR), queremos reduzir o número de acidentes por um milhão de horas trabalhadas. O nosso pilar para essa métrica se chama “Compromisso com a Vida”. Já a métrica do endividamento da empresa leva em consideração um indicador bastante comum no setor privado, que é a comparação do tamanho da dívida com

“ É preciso reconhecer que determinadas fraudes só podem ser descobertas por métodos investigativos aos quais a gente não tem acesso.”

a geração operacional de caixa da empresa: o Ebitda¹ (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Uma empresa é saudável quando sua geração de caixa operacional anual, ou Ebtida anual, é maior do que a dívida líquida (dívida bruta menos o caixa), ou seja, quando sua dívida não é maior do que seu Ebtida multiplicado por um. No final de 2015, a Petrobras estava com esse indicador em 5,3. Ou seja, a dívida da empresa correspondia a 5,3 vezes seu Ebitda. E, quando alguma instituição começa a aumentar muito seu endividamento comparado com a geração operacional de caixa, os investidores começam a demandar juros maiores porque o cenário indica risco. Por isso, era inaceitável que continuássemos com uma dívida desse tamanho.

É aí que entram os outros quatro pilares: com *Política de Preços*, vamos reduzir os investimentos em recursos financeiros e aumentar a produção ainda mais. Com isso, teremos um aumento de produtividade. Em *Redução de Custos*, temos os programas de demissão incentivada e voluntária. O número de inscritos nesses dois programas corresponde a 20% do total de empregados da empresa. Além disso, também teremos uma redução importante no número de terceirizados, talvez a maior já registrada no Brasil. No *Programa de Parceria e Desinvestimentos*, buscamos um total adicional de US\$ 21 bilhões. Digo adicional porque já fizemos US\$ 13,8 bilhões entre 2015 e 2016. Foi para esse programa que recebemos a aprovação do TCU, mas ele está sob ataque de liminares. Enfim, trata-se de um problema partidário no Brasil.

1- Sigla em inglês de "earnings before interest, taxes, depreciation and amortization".

“ A Petrobras foi vítima, uma vez que não obteve qualquer benefício do que aconteceu lá dentro. Foi vítima de uma quadrilha que uniu alguns poucos executivos da casa, uma minoria de funcionários, empresas, empreiteiras e alguns maus políticos que, nesse conluio, tiraram benefícios para si, jamais para a empresa. ”

Esse programa começou durante a presidência da Graça Foster, mas naquele momento não era atacado pelos sindicatos. Estamos tocando o mesmo programa, com os aperfeiçoamentos determinados pelo TCU, mas mesmo assim somos objeto de ataques. Estamos lidando com o problema, conseguindo derrubar as liminares, mas esse esforço acrescenta muito ao trabalho. Por fim, temos o quinto pilar, que diz respeito à *Maior Produtividade dos Investimentos*.

Nos desafios difusos, é preciso aumentar o grau de coordenação com as diversas instituições que atuam como reguladores, supervisores ou parceiros no setor de óleo e gás. A Petrobras quase precisa implorar para trabalhar, sendo que a empresa tem proble-

mas com a Agência Nacional do Petróleo, enfrenta causas trabalhistas que podem custar R\$ 13 bilhões, causas tributárias também na casa dos bilhões, além de questões ambientais, etc. Não gostaria de generalizar porque há percepções diferentes dentro do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) a respeito do trabalho da Petrobras, mas há setores dentro desse instituto que realmente têm muita dificuldade de ajudar no nosso trabalho. Além da demora das licenças, existem contenciosos de vários bilhões de reais. Temos, também, disputas com o estado do Rio de Janeiro, que coloca impostos verdadeiramente absurdos. É por isso que digo que a Petrobras precisa pedir favor para poder produzir. Para qualquer lado que a empresa se vira, encontra dificuldades.

“ Quando uma instituição começa a aumentar muito seu endividamento comparado com a geração operacional de caixa, os investidores começam a demandar juros maiores porque o cenário indica risco. Por isso, era inaceitável que continuássemos com uma dívida desse tamanho. ”

Voltando à questão da corrupção: como o TCU pode ajudar a Petrobras a evitar que problemas desse tipo voltem a acontecer?

O Tribunal, na minha opinião, tem promovido discussões importantes sobre governança e aperfeiçoar o sistema de governança é algo bastante necessário. Acredito que, além da discussão referente à jurisdição do TCU sobre as contas da empresa, se tivéssemos um diálogo do Tribunal com nosso Conselho e nossa Diretoria de Conformidade e Integridade, de forma que pudéssemos fazer um *cross checking* de nossos sistemas, entre outras medidas, penso que isso seria, sem dúvidas, uma ajuda muito bem-vinda. Mas acho necessário frisar que um dos princípios constitucionais é o da eficiência. Hoje, tomando a Petrobras como exemplo, ainda que isso possa estar ocorrendo também com outras instituições, os níveis de controle passaram do razoável. Mas, mesmo assim, os órgãos de controle foram incapazes de impedir ou prevenir tudo o que aconteceu. Não tenho nenhuma dúvida de que é preciso verificar se o princípio constitucional da eficiência está sendo seguido. O da transparência e o da legalidade, com certeza, estão.

Acho que o TCU tem papel fundamental no tema da eficiência. Mas do que trata exatamente esse tema? Eficiência é entregar o maior resultado possível para o imposto que a sociedade paga, lembrando que o Tesouro Nacional não cria dinheiro, o governo não cria o dinheiro. Os recursos aplicados vêm do contribuinte. Americanos e ingleses têm a expressão “*value for money*”,

“ O TCU tem papel fundamental no tema da eficiência, que é entregar o melhor resultado possível para o imposto que a sociedade paga, lembrando que o Tesouro Nacional não cria dinheiro, o governo não cria o dinheiro. Os recursos aplicados vêm do contribuinte. ”

que podemos entender como “dar valor ao seu dinheiro, dar valor ao dinheiro do contribuinte”. Eu tenho absoluta convicção que o assunto eficiência, ou seja, o tema da verificação de resultados, precisa ter uma prioridade maior nas ações de controle. Hoje, essas ações ainda estão muito voltadas para a verificação do cumprimento de processos, isto é, do cumprimento, portanto, de uma burocracia. Não estou sendo crítico, apenas realista. O fato é que essa imensa burocracia que nós temos hoje no país não impediu que acontecessem todas essas coisas que vimos, certo? Vale ainda mencionar que, à exceção do que temos hoje com a Lava Jato, todas as vezes que algum problema ocorre, em vez de punir os culpados, a prática corrente era criar um novo controle, ou seja, quem criava o problema não era punido. A punição recaía sobre os

demais gestores porque tinham que cumprir mais um controle, o qual pedia mais custo e gerava menor eficiência na ação.

Na sua opinião, qual o ponto, na relação entre o TCU e a Petrobras, que necessita de maior atenção?

Se essa pergunta me fosse colocada há um ano, eu diria que o principal ponto seria a Petrobras ser mais transparente, mas isso mudou, especialmente em função da visão do nosso diretor financeiro. A Petrobras abriu todas as informações e se colocou inteiramente à disposição do TCU. Hoje, respondo que gostaríamos de ver o reconhecimento do Tribunal a esse nosso gesto, porque a empresa ainda é tratada como uma instituição fechada, arrogante, sempre pronta para brigar, não apenas com o TCU, mas com outros órgãos do governo também. Entretanto,

“ Eu tenho absoluta convicção que o assunto eficiência precisa ter uma prioridade maior nas ações de controle. Hoje, essas ações ainda estão muito voltadas para a verificação do cumprimento de processos, isto é, do cumprimento de uma burocracia. ”

essa Petrobras não existe mais. Queremos estabelecer uma relação baseada em cooperação e confiança, com absoluto respeito aos papéis constitucionais de cada uma das organizações. Outra questão na qual gostaria de insistir é que a maneira como o TCU expressa seus pontos de vista traz uma visão de que a presunção não é de inocência. Sei que a Petrobras, no passado, contribuiu para essa percepção e teve sua parte na formação de um quadro de atrito, mas precisamos rever tudo isso.

Como o TCU e a Advocacia Geral da União (AGU) podem ajudar a Petrobras a reaver os valores perdidos para o esquema de corrupção?

Acho necessário que haja, com máxima urgência, um entendimento entre órgãos de Estado, como a AGU, o TCU, a Procuradoria e a Controladoria Geral da União (CGU), sobre os acordos de leniência. Volto a lembrar que os investimentos no país só vão acontecer quando tivermos um bom ambiente, ou seja, quando estimularmos as boas empresas a investir. Hoje, o quadro é de absoluta incerteza e não cabe à Petrobras liderar esse processo. A empresa está sempre disposta a ajudar e fazemos um apelo aos órgãos de Estado para que se entendam em benefício do crescimento do nosso país.

As outras áreas da Petrobras compreendem e apoiam a atuação da Diretoria de Governança?

Sim, sem dúvida nenhuma. No entanto, como é natural numa situação como essa, o pêndulo

“ O mais relevante de tudo é que tenhamos as pessoas certas para que a empresa seja gerida a fim do cumprimento de seus objetivos sociais: cuidar da exploração, produção e distribuição de óleo e gás no país de maneira rentável. ”

foi, primeiramente, todo para um extremo e, depois, esse pêndulo se soltou e foi completamente para o outro lado. Precisamos fazer um trabalho no sentido de trazer esse pêndulo para a posição central, ou seja, todo mundo compreende a relevância de uma área de conformidade e integridade, mas não se pode deixar de ser razoável. Há processos na Petrobras que são extremamente demorados. Às vezes, uma operação simples de compra pode levar um ano. Contudo, a empresa reconhece a necessidade desse trabalho, não há dúvidas quanto a isso. Precisamos, porém, encontrar o ponto de equilíbrio.

Quanto à gestão da empresa, de que maneira a Petrobras buscará evitar que interferências políticas ponham em cheque a boa gestão e a busca por melhores resultados?

A Petrobras é uma sociedade por ações. Logo, quem tem a maioria das ações do capital

votante tem o poder de decidir o destino da empresa. Essa é, portanto, uma questão cuja resposta depende basicamente do acionista controlador. Nós temos regras recentes relacionadas, digamos, às características necessárias aos indicados para ocupar posições na companhia ou no Conselho, as quais englobam experiência, conhecimento e também integridade. Recentemente, enviamos uma proposta de modificação do nosso estatuto, que inclusive torna essas exigências ainda mais severas, mas é importante lembrar que as decisões cabem ao nosso acionista controlador e o fato de termos um perfil para esses quadros não significa que as indicações não possam ser políticas. O mais relevante de tudo é que tenhamos as pessoas certas para que a empresa seja gerida a fim do cumprimento de seus objetivos sociais: cuidar da exploração, produção e distribuição de óleo e gás no país de maneira rentável. A empresa, no atendimento dos objetivos, não pode operar de maneira que não seja rentável. Isso seria contrário às determinações estabelecidas porque a empresa precisa garantir seu futuro operando de maneira sustentável.

“ A Petrobras abriu todas as informações e se colocou inteiramente à disposição do TCU. Gostaríamos de ver o reconhecimento do Tribunal a esse nosso gesto. ”