



Instituto de Estudos
Estratégicos de
Petróleo, Gás Natural e
Biocombustíveis



Abril de 2023

A Petrobrás e a necessária revisão do Plano Estratégico 2023-2027



A necessária revisão do PE 2023-27 da Petrobras

- Diagnóstico sobre o atual plano estratégico
- Principais resultados observados da estratégia vigente
- Propostas de diretrizes orientadoras do novo processo de planejamento estratégico

Perspectivas: Incertezas e dilemas para construção de um novo Plano Estratégico



Instituto de Estudos
Estratégicos de
Petróleo, Gás Natural e
Biocombustíveis



A necessária revisão do PE 2023-27 da Petrobras



O PE 2023-27 preserva elementos estruturais da “virada corporativa” iniciada em 2016:

- **Métricas de topo que se orientam por uma “solidez financeira”:**

- (i) Foco industrial centrado no E&P;
- (ii) Maximização da geração de valor e distribuição do valor gerado a seus acionistas, principal público alvo da companhia no curto prazo;
- (iii) Redução acelerada do endividamento;

- **Reitera o tripé estratégico:**

- (i) Desverticalização da companhia e concentração de suas atividades no E&P, em especial, em águas profundas e ultra profundas do pré-sal;
- (ii) Amplo processo de desinvestimentos, com venda de ativos lucrativos e estratégicos;
- (iii) Agressiva política de preços de paridade de importação (PPI), que penalizou os consumidores brasileiros com explosão dos preços dos derivados no mercado interno;

- **Em relação a Transição Energética, o PE prevê uma “diversificação rentável” de seus projetos**

Em outras palavras, ao dar ênfase no E&P, a companhia restringe os investimentos em projetos de descarbonização e mitigação de emissões, ao invés de desenvolver de novas fontes de energia e se inserir de forma ativa no processo de Transição Energética e Justa;

A fragilização operacional e financeira da companhia no longo prazo como resultado dessa estratégia:

- Desverticalização e desnacionalização da companhia;
- Restrição sistemática de sua capacidade de investimentos operacionais;
- Encolhimento patrimonial da companhia;
- Ampliação de sua vulnerabilidade a choques externos;
- Flexibilização de sua política de remuneração aos acionistas, com a distribuição recorde de aproximadamente R\$ 332 bilhões em dividendos, entre 2019 e 2022;
- Penalização da população com preços de derivados no mercado interno incorporando as flutuações de preços do barril de petróleo no mercado internacional e as variações cambiais;
- Redução do número de trabalhadores e seus direitos, adquiridos em processos de construção coletiva, em muita luta e negociações coletivas;



Propostas de diretrizes orientadoras para o presente processo de planejamento estratégico da companhia



1. **Imediata revisão do Plano Estratégico 2023-27, em particular referente aos seguintes temas:**
 - a. Resgate da integração vertical da empresa, com atuação em todo território nacional e priorizando a política de conteúdo local;
 - b. Revisão da atual política de preços, orientando-se pelos custos produtivos da empresa e sustentabilidade da indústria, e não só pelos preços internacionais;
 - c. Revisão dos parâmetros de distribuição de remuneração a seus acionistas;
 - d. Paralisação, revisão e reversão de todos os processos de venda de ativos (privatização);
 - e. Retomada de uma política exploratória ativa e própria (mar e terra), com expansão para novas áreas e respeito ao meio ambiente;
 - f. Expansão e aprimoramento do parque de refino, com objetivo de garantir preços justos de derivados e o abastecimento do país;
 - g. Ampliação dos investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação para promoção da Transição Energética Justa, privilegiando as parcerias com as universidades públicas brasileiras, bem como a retomada dos investimentos na Universidade Petrobrás;
 - h. Descarbonização das atividades da companhia;
 - i. Atuação estratégica e posição de liderança da companhia na geração de energia através de fontes renováveis, em especial, nos segmentos eólicos, fotovoltaico e hidrogênio verde, priorizando arranjos produtivos locais e de pequenos agricultores;
 - j. Revitalização do programa de biocombustíveis, com preservação da PBio – Petrobrás Biocombustíveis;
 - k. Retomada dos investimentos nos segmentos de Fertilizantes, Petroquímica, Logística e Comercialização;



Propostas de diretrizes orientadoras para o presente processo de planejamento estratégico da companhia



- 2. Revisão do horizonte temporal do processo de planejamento da Petrobrás: retomada da construção de planos estratégicos de longo prazo e planos de negócios quinquenais;**
- 3. Estratégia de negócios da companhia alinhada com o interesse público e ordem econômica constitucional:**
 - a. Garantia do desenvolvimento nacional e redução das desigualdades;
 - b. Garantia da soberania econômica;
 - c. Busca pela autonomia tecnológica do país;
- 4. E, por fim, a valorização do trabalho:**
 - a. Retomar os espaços de negociação entre os trabalhadores, representados pelos sindicatos e a nova gestão da empresa;
 - b. Ter uma política de recursos humanos ativa, transparente, com maior participação na gestão da estratégia de efetivo e que valorize e reconheça a importância dos trabalhadores;
 - c. Garantir o respeito a diversidade e aos direitos humanos seja um valor estratégico que perpassem todas as áreas e ações da Petrobrás;
 - d. Fortalecer a política de saúde, segurança e previdência dos trabalhadores.

PERSPECTIVAS FUTURAS: dilemas para construção de um novo Plano Estratégico



- O processo de **desverticalização da companhia é o norte do atual Plano Estratégico**, em direção oposta ao modelo da maior parte das grandes petrolíferas do mundo;
- A manutenção de uma política de venda de ativos em momentos de baixa valoração dos ativos de petróleo, combinados com a agressiva política de ajuste de preços no mercado interno aos preços internacionais, que favorecem as importações de derivados, **levaram a uma deliberada perda de *market share* da companhia no abastecimento de derivados no Brasil**;
- A nova Direção da companhia, em particular seu novo Conselho Administrativo, precisará se debruçar sobre **a construção de um novo PE** para o próximo quinquênio e **algumas escolhas são incontornáveis nesse processo**, dentre os quais destacam-se quatro:
 1. **Avançar na exploração de novas áreas ou limitar-se as áreas já descobertas?**
 2. **Expandir o parque de refino ou ampliar importações de derivados?**
 3. **Investir ou não na Transição Energética?**
 4. **Um plano de investimentos robusto ou remunerar acionistas no curto prazo?**
- Esses dilemas exigem do novo CA da Petrobras uma visão determinada do tipo de empresa que quer construir: se uma petroleira independente, focada na exportação do petróleo do pré-sal e distribui dividendos recordes, **ou** se uma empresa integrada de energia, sustentável financeira e ambientalmente no longo prazo, e importante para todos os públicos de interesse, especialmente o povo brasileiro, detentor da maioria das ações com direito a voto na empresa.





Instituto de Estudos
Estratégicos de
Petróleo, Gás Natural e
Biocombustíveis

Obrigado!

mahatmaramoss@gmail.com

Avenida Rio Branco, 133, 21º andar, Centro, Rio de Janeiro, RJ.

+55 (22) 99288.7108

ineep@ineep.org.br