

NO OLHO DO FURACÃO

Fragmentos da Entrevista com ex presidente da PETROBRAS Sérgio Gabrielli

“É muito importante dissecar os fatos para chegar ao tamanho real do problema”

Por Aray Nabuco

Fonte: Revista Caros Amigos-Edição: 216

Caros Amigos - A gente está vendo uma campanha pesada na grande mídia, que está batendo forte. Em uma entrevista à Folha de S. Paulo, no dia 15 de fevereiro, você dava uma reclamada, pois apesar de não estar envolvido na Operação Lava Jato, está sendo citado toda hora. Como é que tudo isso está afetando sua vida?

R - Sergio Gabrielli A vida pessoal é bastante afetada porque você passa a ser confundido com um comportamento inadequado. É um conjunto de fatos isolados que estão sendo interpretados com relações e interpretações que tentam construir uma história que não é verdadeira: de que a Petrobras é um mar de lama. Criou-se uma falsa ideia de que a Petrobras está um caos, e ela não está. A Petrobras está avançando na atividade produtiva, a vida normal está sendo tocada e tem várias investigações e várias análises referentes ao comportamento de algumas pessoas que são réus confessos. Mas o fato de eu ser presidente durante seis anos e meio acaba me envolvendo em um conjunto de situações, mesmo não tendo nenhuma acusação direta.

Caros Amigos -Uma das questões que você citou são as mentiras e manipulações que têm sido publicadas pela grande mídia desde que o caso estourou. Se você fosse citar uns três exemplos, quais citaria?

R - Sergio Gabrielli Eu acho que **a primeira grande manipulação** é o famoso prejuízo com a refinaria de Pasadena. São R\$ 792 milhões, que o voto do ministro José Jorge atribui a um prejuízo para a Petrobras. Isso é um grande equívoco, pois foi politicamente motivado. O ministro é ex-presidente do PFL, foi candidato a vice-presidente com o (Geraldo) Alckmin, foi ministro do Fernando Henrique Cardoso. Portanto, tem um histórico claramente ligado ao governo FHC e aos democratas. E ele, como ministro, desconsidera um parecer da comissão de auditores do TCU (Tribunal de Contas da União), que passou três meses dentro da Petrobras e que concluiu que os preços e os contratos não têm grandes problemas, que não têm porque serem considerados inadequados. Ele desconsidera esse primeiro relatório e chama outra comissão de auditores, que passa mais dois meses dentro da empresa, e conclui mais ou menos a mesma coisa que a primeira. Mas ele não aceita. Pega um assessor de confiança que, em trinta dias no escritório, sem ir à Petrobras, fundamenta o voto dele, que tem um conceito de prejuízo absoluto que é: o preço que a Petrobras pagou pela refinaria menos um de 27 cenários de uma consultoria que a Petrobras contratou. Considera o segundo menor ou o terceiro menor, entre 27 cenários, e diz que essa diferença é o prejuízo. Se o preço correto fosse esse cenário da

consultoria, a refinaria seria vendida por US\$ 1.860 por barril de capacidade de destilação. Nenhuma operação no mundo, em 2006, ocorreu com esse valor. A mais barata das 11 operações de compra e venda de refinarias que ocorreram em 2006 no mundo inteiro foi de US\$ 3.400 por barril. A Petrobras comprou Pasadena por US\$ 7.400 por barril. E o intervalo de compra de refinarias foi de US\$ 3.400 a US\$ 19 mil por barril. A média foi de US\$ 9.300 nos Estados Unidos. Concluindo: a Petrobras comprou a refinaria abaixo da média do preço de mercado. E depois ela ainda deu lucro operacional – só não em 2006 e 2008, mas deu em todos os outros anos. Inclusive no ano passado.

A segunda grande manipulação é a questão de atribuir o aumento dos custos da refinaria à corrupção. Isso pode ter criado um ambiente que favoreceu as negociações com os aditivos, mas a causa não foi a corrupção. Foi a redefinição de escopo, custo crescente pelo mercado aquecido, mudança das realidades do mercado etc. **O terceiro, digamos assim, falseamento da realidade**, é tentar dizer que todas as operações feitas pelos diretores e pelos gerentes confessados foram fruto de corrupção. Não tem como essa conta fechar. Dos investimentos do abastecimento 2% correspondem a mais ou menos R\$ 4 bilhões. Eu não sei como é possível imaginar que tem R\$ 4 bilhões de corrupção. O que tem identificado aí são alguns milhões, que é muita coisa, do (Pedro) Barusco, alguns milhões do Paulo Roberto (Costa), alguns milhões que o (Alberto) Youssef está falando... Só que quando pega isso e soma, dá R\$ 800 milhões, R\$ 900 milhões, R\$1 bilhão no máximo. Portanto, querer colocar 2% do investimento como corrupção, e, principalmente, querer colocar isso no balanço da Petrobras, é um absurdo. Quando saírem as denúncias do Supremo (Tribunal Federal) sobre a fase política, vai ficar evidente que esses valores são muito menores do que estão circulando. O Ministério Público fez uma ação contra as seis empreiteiras em R\$ 4,2 bilhões. Desse valor, R\$ 3,9 bilhões são de dano moral. Mas na imprensa, aparecem R\$ 4,2 bilhões de corrupção. A forma como é tratada a questão cria a ilusão de que há uma coisa muito maior do que de fato há. É muito importante dissecar os fatos para chegar ao tamanho real do problema, mas estamos aqui confundindo uma expansão de investimentos de uma empresa que saiu de um investimento de US\$ 5 bilhões/ano para investir US\$ 45 bilhões/ ano em dez anos. Aí você chama isso tudo de corrupção, quando na realidade existe um problema criminal causado por algumas pessoas que só a polícia e a investigação podiam descobrir.

Caros Amigos - Você saberia citar as cifras de lucros de Pasadena?

R - Sergio Gabrielli A Petrobras não divulga essas cifras. Mas eu posso dizer em linhas gerais o que está acontecendo. A refinaria de Pasadena é uma refinaria com baixa capacidade de processar petróleo pesado. Ela processa petróleo leve, que, para a época, era um petróleo mais caro que o petróleo pesado. Portanto a matéria-prima mais cara fazia com que a margem da refinaria fosse menor. Então, a lógica da compra da refinaria, em 2006, era investir para capacitá-la no refino do petróleo mais pesado, produzido no

Brasil. E isso não aconteceu porque a Petrobras, a partir de 2007, brigou com o sócio, o investimento não ocorreu e a refinaria ficou, portanto, processando petróleo leve.

Caros Amigos - Mas o petróleo refinado lá era saído do Brasil?

R - Sergio Gabrielli Não, porque o Brasil não tem petróleo leve. A lógica era levar o petróleo brasileiro para processar lá e ganhar mais. Mas, para isso, era necessário o investimento. No mundo, aconteceram dois fenômenos em 2008: a crise internacional financeira, que reduz enormemente a atividade econômica mundial e que chega a reduzir em cerca de um milhão de barris por dia o consumo de gasolina e diesel nos EUA. Por outro lado, ocorreu a expansão da tecnologia do chamado shale gas e tight oil, que transformou radicalmente o cenário de produção de hidrocarbonetos nos EUA. Estas duas coisas em conjunto inverteram a lógica do mercado e o petróleo leve passou a ser mais barato do que o pesado. E hoje tem uma disponibilidade muito grande no Texas de petróleo levíssimo, que pode ser processado em Pasadena e, portanto, aumenta a margem da refinaria. Em termos médios, no Texas, isso deve estar entre US\$ 10 e US\$ 11 por barril de destilação. Aplicando essa margem para Pasadena, ela deve estar dando US\$ 100 a 150 milhões por dia, pois produz 100 mil barris por dia.

Caros Amigos -A estratégia de entrar no mercado dos EUA, processando petróleo brasileiro foi abortada?

R- Sérgio Gabrielli - Foi. Essa estratégia foi definida no governo do FHC, em 1998, e tinha uma lógica. O mercado brasileiro de combustíveis, de gasolina, diesel, GLP (Gás Liquefeito de Petróleo), era um mercado estagnado. E, de fato, de 1998 até 2006, 2007, o mercado praticamente não cresceu no Brasil. Então, se o mercado não cresce, não tem sentido fazer refinaria no País. No entanto, existia a perspectiva de aumentar a produção do petróleo chamado Marlim, que é produzido na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro. Ou seja, se eu vou produzir mais e não vou fazer refinaria, eu vou buscar refinaria no exterior para processar o meu petróleo e ganhar a margem lá fora. Não só ganho a margem no derivado, como impeço que, como o Brasil é o único produtor de Marlim, lançando mais no mercado, o preço caísse. Protegia o preço do Marlim e aumentava a margem. Era uma estratégia correta. Só que a partir de 2005, 2006, no Brasil, nós passamos a crescer o mercado de derivados porque a safra agrícola cresceu e o consumo aumentou. Muito incentivo para o carro...

A frota de carros aumentou, as pessoas começaram a andar de avião, a renda média dos brasileiros cresceu e a economia também. A partir de 2005, 2006, a Petrobras muda de estratégia e ao invés de mudar refino no exterior, decidiu fazer refinarias no Brasil, que levam de seis a sete anos para serem construídas, considerando o aumento da demanda no País. O fato é que tivemos problemas que elevaram os custos das refinarias, e não acho que o principal seja a corrupção. O fato é que nossa engenharia não estava preparada para

fazer os projetos. Esse é o primeiro problema. O segundo é que houve uma enorme variação no câmbio, que nesse período chegou a variar 40%. Eu diria que cerca de 30% a 40% das variações dos valores dos custos da refinaria foram resultado do câmbio. E terceiro: o maior déficit de refino no Brasil estava no Nordeste, ao mesmo tempo em que a região concentrava 19% do mercado brasileiro. A refinaria mais ao norte que nós tínhamos era a da Bahia, sem capacidade de crescer. Então pensamos na construção das novas refinarias em Pernambuco, no Ceará e no Maranhão e tivemos que pensar em ajustar o porto, o sistema elétrico, os resíduos... Tem um conjunto de investimentos que estão fora da refinaria, mas que são indispensáveis para que ela funcione. É completamente diferente de uma refinaria do Texas, que você praticamente conecta ela na tomada e pronto.

Caros Amigos - E o que fazer com Pasadena hoje?

R - Sergio Gabrielli Pasadena, hoje, é um excelente negócio para a Petrobras. Ela está dando resultado e permite que fiquemos no mercado, além de ser extremamente bem localizada, à beira do Colonial Pipeline – oleoduto que liga o Golfo do México ao melhor mercado de combustíveis: o nordeste dos EUA. Ela está numa ambiência que tem hoje uma capacidade de refino de cerca de três milhões de barris. São sete, oito refinarias na vizinhança de Pasadena e isso permite que você esteja no centro da capacidade de refino americana. E lá tem uma disponibilidade de matéria-prima muito barata. Se o mercado estivesse na situação anterior - do petróleo pesado sendo muito mais lucrativo que o petróleo leve - ela não estaria nessa situação. Hoje é o contrário. A vantagem é ter uma refinaria com pouco investimento que processa petróleo leve, muito mais fácil de processar.

Caros Amigos - O senhor acha que a maioria do povo brasileiro sabe o que significa realmente a Petrobras?

R - Sergio Gabrielli Não só em termos de petróleo, mas de pesquisa, de auto tecnologia, de financiamento de universidades em pesquisas, de profissionais... Não. Eu acho que a informação não é generalizada. E agora, com essa campanha, está se desmontando o que se conseguiu. Por exemplo, a Petrobras conseguiu duplicar o Cenpes – hoje, ele é talvez o melhor laboratório de pesquisa de águas profundas do mundo de uma empresa de petróleo. Mas fez também mais duas coisas fundamentais: atraiu várias empresas para a criação de centros de pesquisa lá no Fundão (Cidade Universitária da UFRJ), ao lado do Cenpes; e criou cerca setenta redes de pesquisa que envolvem mais de cem instituições brasileiras de pesquisa universitária e centros no país inteiro, com milhares de pesquisadores respondendo aos desafios tecnológicos. Uma rede de tecnologia fantástica que está montada e funcionando.

Caros Amigos - E no caso de uma privatização da Petrobras, o senhor acha que a iniciativa privada não teria toda essa estrutura de pesquisa, de desenvolvimento?

R - Sergio Gabrielli Não. Eu não acredito que haja um processo de privatização nesse momento da Petrobras, mesmo do ponto de vista da oposição. O que eles querem é destruir a capacidade da Petrobras de ser o centro da recuperação do Pré-Sal brasileiro, porque a Petrobras é reconhecidamente a melhor operadora de águas profundas do mundo. É quem mais conhece o Pré-Sal. E a Petrobras conseguiu isso em sete anos. O Pré-Sal foi descoberto em 2006 e em 2013, 2014, ele já está produzindo 700 mil barris por dia. Para produzir isso o Golfo do México levou muito mais tempo. E as empresas de petróleo não gostam que a Petrobras seja a operadora única. É quase um monopólio. Pela nova regra, qualquer empresa que queira vir explorar o Pré-Sal brasileiro tem que ter, no mínimo, os 30% da Petrobras.

Acho que nessa disputa daria para gente dizer que o grande estrepe no pé do mercado neoliberal é o novo modelo de partilha que vocês criaram. Eu acho que é o modelo de partilha, o papel da Petrobras e o conteúdo nacional. São esses três componentes. E são a base do que nós fizemos nesses dez anos, que transformou a Petrobras numa empresa que valia R\$ 15 bilhões, em 2002, passou a valer R\$ 380 bilhões e hoje vale R\$ 60 bilhões. A oposição e os interesses internacionais querem é desmontar esse modelo, que é baseado em tecnologia nacional, expansão do emprego e renda do Brasil, utilização da receita adicional do petróleo no financiamento da educação, nos projetos nacionais.

Caros Amigos - Quando você assumiu como presidente, como você encontrou a empresa?

R - Sergio Gabrielli Eu passei dois anos e meio como diretor antes. O presidente era o José Eduardo Dutra. Nós, a partir de 2003, fizemos várias mudanças. A primeira delas de concepção. A Petrobras estava preparada para ser focada na exploração do petróleo, no desenvolvimento da produção de petróleo. Sem tecnologia. Com fracionamento de suas refinarias, que poderiam ser vendidas isoladamente. O sistema Petrobras era enfraquecido, com 33 mil empregados desmotivados. Segundo, nós retomamos o investimento exploratório. A Petrobras, nos leilões antes de 2003, estava perdendo áreas porque estava sendo inibida pelo governo de participar dos leilões. Uma empresa de petróleo que não tem área pra explorar morre. Nós revertemos isso e passamos a ter uma ação muito ativa nos leilões de 2004 e 2005, adquirindo novas áreas. Nesse processo de expansão, se ampliou enormemente o potencial exploratório da Petrobras e se descobriu o Pré-Sal em Santos e no Espírito Santo. Colocou o Brasil no mundo. Terceiro elemento-chave importante: redefinimos a política de refino, que estava exclusivamente voltada para a retirada de enxofre do diesel e da gasolina, visando a qualidade do combustível, baseadas nas decisões feitas no Proconve, em 1986. Unidades de hidrotreamento, de

hidrodessulfurização, de hidrocraqueamento, são investimentos caros que não adicionam nenhum litro a mais de produção. Então, mantivemos a estratégia de qualidade, mas partimos para a expansão do refino. Redefiniu-se também a estratégia para a petroquímica. A Petrobras estava, do ponto de vista ideológico, proibida de ficar na petroquímica. Produção de plástico, de polietileno etc. Com isso, a Petrobras passou a ser sócia da Braskem e virou um grande player no mercado petroquímico, porque o único papel que ela tinha antes neste mercado, no governo FHC, era de fornecer nafta a preço subsidiado para as empresas privadas. A empresa cresceu enormemente na produção de nitrogenados, fertilizantes, ureia, amônia. Fez ainda uma revolução no gás, porque o gasoduto Brasil-Bolívia, feito no governo FHC, tinha uma capacidade de trazer da Bolívia, teoricamente, 30 milhões de m³/dia de gás, mas na prática não, porque não tinha as unidades de compressão necessárias para empurrar isso. Então, o mercado brasileiro importava de 9 a 10 milhões de m³/dia. Nós fizemos uma expansão do mercado brasileiro de gás e redefinimos os contratos com as termoelétricas privadas, que eram nocivos e leoninos com a Petrobras.

Agora a Petrobras vai ficar refém da Pricewaterhouse ou poderia buscar outra auditoria?

R - Sergio Gabrielli Ela não pode buscar outra auditoria, pois perderia credibilidade. É bom lembrar o seguinte: a partir de 2005, 2006, houve uma mudança importante nas empresas. Internacionalmente, passaram a vigorar os requisitos da Lei Sarbanes-Oxley - uma lei de dois senadores americanos, inspirada na crise da Enron, nos EUA, e que aumentou os controles dos balanços americanos internacionais. A Petrobras aplicou, a partir de 2006, todos os requisitos desta lei, que exigem que você, todo ano, faça um teste dos controles contábeis, para que o seu balanço reflita a realidade econômica do que foi feito. Esse teste é um dos que envolvem milhares de operações, porque um balanço da Petrobras é assinado por três mil pessoas. Você pega por amostra e verifica se o que está no balanço está correspondendo à realidade. Isso é feito por certificadores, por auditores... Foi feito pela KPMG, que era a auditora da Petrobras, de 2006 a 2011, e que durante estes seis anos certificou que os balanços refletiam a realidade. Em 2012 e 2013, a Price certificou. Em 2014, com a denúncia, a Price está com medo.

A gente conseguiria citar nomes ou empresas das pessoas que o senhor enxerga mais diretamente interessadas em que se acabe com esse modelo de partilha? Eu diria que as empresas de petróleo que estão fora do Pré-Sal têm interesse, não que a Petrobras acabe – acho que nenhuma empresa quer isso –, mas que ela deixe de ser a operadora única. Que seja enfraquecida para abrir espaço, porque o Pré-Sal é, inegavelmente, a maior fronteira do mundo de novos petróleos convencionais. Hoje, a Petrobras tem, de reserva, 15 bilhões de barris. Mais 5 bilhões que ela comprou o direito de produzir por meio da cessão onerosa. Tem 40% de exploração no campo de Libra, com capacidade de 8 a 12 bilhões de barris. Portanto, são de 3,2 a 4 bilhões de barris para desenvolver. Então,

somando, a Petrobras tem hoje – sem descobrir nada –, 24 bilhões de barris pra desenvolver nos próximos 27 anos, e consome um bilhão de barris/ano. Portanto, tem 24 anos de produção garantida. Se ela vale US\$ 50 bilhões, está valendo US\$2/barril. O preço do petróleo está US\$ 50, ou seja, ela está muito barata, porque além dos US\$ 2 do barril de exploração ela tem 2,1 milhões de barris por dia de capacidade de refino, catorze refinarias – que vem de graça – 14 mil quilômetros de gasodutos e oleodutos instalados, funcionando, uma distribuidora com sete mil postos de distribuição de petróleo, dos 37 mil do Brasil. Tem 7,6 mil megawatts de geração elétrica. É a maior produtora de ureia, é a segunda maior produtora de biodiesel e de álcool.

Caros Amigos - É possível alguma pessoa sozinha tomar uma decisão que implique num desvio de milhões de reais?

R - Sergio Gabrielli É muito difícil, muito difícil. O sistema de governança, de decisão da Petrobras, é um sistema cascata. Eu diria que, na primeira linha, de gerentes-executivos e diretores da Petrobras deva ter até cem pessoas. Cada um deles deve ter seis outros diretores. Portanto, são seiscentas pessoas, digamos, no topo do processo decisório. A Petrobras deve ter 3,5 mil a 4 mil gestores tomando decisão.

Caros Amigos - Então, aproveitando isso também para a conversa do impeachment da Dilma. O senhor acha que isso vai adiante?

R - Sergio Gabrielli Eu acho que a oposição está querendo montar um clima na opinião pública de que é possível ter esse impeachment, de enfraquecimento do governo no Congresso. Mas acredito que as forças sociais vão reagir e o processo vai se restabelecer. É um absurdo pensar em impeachment da presidente que foi eleita e que tem todas as condições de governar. Nada por enquanto prova nada da participação dela.

Caros Amigos - Do que o senhor conhece da Petrobras, acha que a empresa precisa tomar alguma medida a mais para tentar minimizar esse tipo desvio?

R - Sergio Gabrielli A Petrobras avançou muito em várias coisas. Avançou no código de ética, na segurança empresarial, no acompanhamento de processo decisório, na informatização dos sistemas internos... E continua avançando. A Petrobras chegou a ter 240 mil contratos/ano. São 20 mil contratos/mês, 5 mil contratos semanais.

Caros Amigos - Nos bastidores comenta-se que a saída do senhor da Petrobras tenha uma ligação com o fato de o grupo mais ligado ao Lula, ao longo do tempo, dar lugar a um grupo mais ligado à Dilma. É o seu caso na saída da Petrobras?

R - Sergio Gabrielli Podem ter várias interpretações. O fato é que a minha saída da Petrobras é uma fase de maturidade do programa de investimentos da empresa. Quando eu saio, a Petrobras começa a montar aquilo que foi planejado. Então muda o perfil de quem dirige. Eu fui um elaborador de projetos, de ideias e de programas estratégicos. A

execução ficou com a Graça (Foster), que é uma pessoa mais interna à empresa. Na indústria de petróleo nada muda em menos de quatro anos. Ou seja, é um transatlântico em movimento que não muda de uma hora para outra, não dá cavalo de pau.

Caros Amigos - Como o senhor avalia a saída da Graça da Petrobras?

R - Sergio Gabrielli Eu acho que foi traumática. Ela não merecia sair da forma que saiu, pois é uma profissional dedicada à empresa, de reconhecida competência. E saiu numa situação de crise, o que não é bom, mas são circunstâncias da vida.

Caros Amigos - O Pré-Sal é absolutamente estratégico para o Brasil. A gente viu os casos de espionagens dos EUA, inclusive contra a Dilma e contra a Petrobras. Eles restabeleceram a Quarta Frota e, por outro lado, a gente estava produzindo um submarino atômico para reforçar exatamente a vigilância do Pré-Sal e da costa. Essa é outra pressão que os governos vão ter que lidar e parece que não vai ter fim, não é?

R - Sergio Gabrielli O petróleo sempre é geopolítico. Quem tem volumes significativos de reserva está no centro destes interesses. Estando no Atlântico Sul, que é o nosso caso, você tem a costa oeste da África, que é potencialmente rica, porque era conectada ao Brasil no passado. Mas você tem descoberto uma gigantesca área exploratória para o Pré-Sal, no Atlântico Sul. A Quarta Frota vai tentar equilibrar a presença americana nessa região militar. Nós estamos com estratégia da Amazônia Azul, que consiste em ocupar o nosso mar territorial e fazer uma presença das nossas Forças Armadas nessa área. Do ponto de vista puramente militar, não acredito que eles tenham condições de disputar com as forças dos EUA, mas temos que, do ponto de vista geopolítico, fortalecer as relações latino-americanas e as relações com a África para poder criar um contraponto.

Caros Amigos - Se tiver algo que o senhor queira acrescentar, fique à vontade.

R - Sergio Gabrielli É importante falar para os 80 mil petroleiros e petroleiras, profissionais de altíssima qualidade, dedicados - eram entusiasmados e que estão meio envergonhados nesse momento – para retomar um pouco esse orgulho de ser petroleiro, tentar separar a espuma da informação midiática que está sendo criada da realidade e dar um pouco a dimensão desta realidade para que não se contamine a empresa com isso.

Aray Nabuco é jornalista.