

# **DISCURSO DE POSSE NA PRESIDÊNCIA DA PETROBRAS**

**RIO, 3 DE JANEIRO DE 2019**

Exmo. Sr.

Ministro das Minas e Energia,  
Almirante de Esquadra Bento  
Albuquerque, Ministro da Economia dr.  
Paulo Guedes, Governador do Estado do  
Rio de Janeiro, dr. Wilson Witzel e  
demais autoridades.

Boa tarde a todos.

Aos meus saudosos pais, José e Maria,  
agradeço pela formação que me deram.  
Agradeço a minha família pelo apoio e  
em especial a minha querida esposa  
Renata. Renata, além de me estimular,  
por amor aceita os sacrifícios naturais  
impostos pelo exercício desta nobre  
missão.

Gostaria de agradecer ao Presidente Jair  
Messias Bolsonaro e ao Ministro  
Almirante Bento Albuquerque por terem  
confiado a mim o exercício de  
importante missão à frente da maior

empresa brasileira. A ela me dedicarei com enorme entusiasmo e todo empenho.

Minha gratidão pela confiança e apoio fraterno de meus amigos. Amigo, inspirador e companheiro de ideias liberais, Ministro Paulo Guedes, os Chicago Oldies, os amigos da equipe econômica, da FGV Crescimento, EPGE e IBRE, da Vale e de todos os amigos que a vida tem me presenteado.

Agradeço a presença do Almirante Julio Soares de Moura Neto, o mais longevo Comandante da Marinha do Brasil e meu colega de turma no Colégio Naval, e do Comandante Gilberto Esmeraldo, amigo e também contemporâneo de meus tempos na Marinha.

A eleição do Presidente Bolsonaro é um marco histórico e uma oportunidade única para colocarmos o Brasil no caminho da prosperidade.

O populismo asfixiou o empreendedorismo e a inovação. O investimento e a produtividade foram reprimidos.

Os gastos públicos se tornaram

abundantes. O crescimento econômico foi substituído pelo redistributivismo perverso.

Através de privilégios e monopólios se transferiu renda do povo brasileiro para pequenos grupos de interesse.

Privilégios e monopólios são inadmissíveis numa sociedade livre.

Monopólios restringem a liberdade de escolha e impõem aos cidadãos tributação predatória e sem aprovação do Parlamento.

O monopolista é poderoso e visível, o que acaba convidando intervenções do Estado na economia.

Quanto maior sua intromissão na economia, mais restrita é a liberdade, menor é o crescimento econômico. É a construção de uma fábrica de pobres.

Minha história na Petrobras não começa hoje.

Convidado por Murilo Ferreira, então Presidente da Vale e que muito me honra com sua presença, fui conselheiro da empresa entre 2015 e 2016.

Encontrei naqueles dias sombrios uma

Petrobras que se defrontava com duas crises, uma crise moral e uma crise de dívida, a primeira acarretando a segunda.

A companhia havia sido saqueada por uma organização criminosa composta por políticos corruptos, capitalistas inimigos do capitalismo e pequeno grupo de funcionários. Reviveu-se uma versão tropical da *prikhvatizatsiya*, a privatização por dentro, como se denominou o assalto praticado pela nomenklatura nas estatais da URSS em nome da pátria socialista.

Os acionistas perderam, perdeu o corpo funcional da Petrobras, composto por gente honesta e trabalhadora, e perdeu o Brasil.

A corrupção é crime abominável, possui suas amplas e sérias consequências econômicas e sociais e leva a democracia ao descrédito.

A convivência com as duas crises me ajudou a conhecer a Petrobras, a seriedade e competência profissional de seus funcionários e a me revoltar contra aquele estado de coisas.

As crises foram debeladas e sou grato a

todos que participaram dessa reconstrução, principalmente meus dois últimos antecessores, Pedro Parente e Ivan Monteiro.

Construiu-se sólida governança corporativa, rigorosas normas de ética e integridade foram implementadas e punidos os criminosos.

A Petrobras retomou o acesso aos mercados financeiros e já registrou lucro contábil, embora não econômico.

Um ciclo se encerrou.

A Petrobras de hoje é muito melhor do que a de 2015. Escapou de ser rebaixada para a segunda divisão, mas ainda há muito o que fazer para ser uma campeã.

Uma nova era se inicia. Parafraseando o Presidente Ronald Reagan, “é um novo amanhecer no Brasil e na Petrobras”.

É hora de promover mudança transformacional, para o benefício dos acionistas, valendo lembrar que 63,6% do capital da empresa é do povo brasileiro, e para o bem do Brasil como um todo.

O estado do Rio de Janeiro e o Rio se

beneficiarão muito. O Rio poderá ser uma nova Houston.

A Petrobras deverá ser uma empresa de excelência, comparável às melhores companhias globais de petróleo.

Vamos ousar, sempre respeitando a lei, as pessoas e o meio ambiente.

Impossível é nada.

Impossível é apenas uma palavra, atrás da qual se escondem os que adoram trabalhar no “feel good department”, como chama Carlos Brito, CEO da Inbev, aqueles que tratam os problemas como de origem exógena para não assumir suas responsabilidades.

Nossa visão estratégica é simples e pode ser resumida em cinco prioridades:

- 1. Gestão do portfolio**
- 2. Minimização do custo do capital**
- 3. Busca incessante por custos baixos e eficiência**
- 4. Meritocracia**
- 5. Segurança no trabalho e proteção do meio ambiente**

## **1. Gestão do portfólio**

O relevante é ser forte e não necessariamente ser o maior.

O foco deve ser nos ativos em que a Petrobras é a dona natural, aqueles em que é capaz de extrair o máximo de retorno possível.

A competência principal da companhia é na exploração e produção de petróleo em grandes campos em águas ultra profundas. Sua liderança global é incontestada e atestada pelos números de descobertas, poços perfurados no pré-sal e grandes plataformas (FPSO) em operação.

A mãe natureza e o trabalho persistente de profissionais altamente qualificados nos permitiram essa conquista.

Diante da preocupação com a mudança climática e a tendência à eletrificação, vamos acelerar a produção de petróleo para que nossas reservas tenham o melhor aproveitamento possível.

Parcerias serão sempre bem-vindas principalmente pela extraordinária oportunidade de troca de ideias e experiências.

A humildade é uma virtude. Temos que ser humildes para reconhecer nossos erros e aprender com a experiência dos outros.

Ser simples é o máximo da sofisticação.

No gás natural, fonte relevante de energia limpa, ainda há um caminho a percorrer.

A Petrobras é dominante na cadeia produtiva, desde a produção até a comercialização. Tal situação não é boa para a economia brasileira nem tampouco para a companhia, justamente por lhe ser excessivamente confortável.

Os interesses do País e da Petrobras devem ser conciliados por mudanças na estrutura legal e regulatória e a venda de ativos. Assim atrairemos investidores privados e juntos viabilizaremos a construção de um mercado competitivo e vibrante em nosso País.

Se a Petrobras é a dona natural de ativos de petróleo e gás em águas ultra profundas e profundas, isso parece ser duvidoso para os campos maduros terrestres e em águas rasas, assim como para o *midstream* (atividades de



logística) e o *downstream* (atividades industriais e comerciais).

Tais ativos devem ser objeto de análise para inclusão no programa de gestão do portfólio da companhia com vistas ao desinvestimento.

A destinação prioritária dos recursos gerados por desinvestimentos será o abatimento de dívida e o financiamento de investimentos em ativos onde somos donos naturais.

Não basta investir. Como o capital é escasso, projetos de investimento devem competir por capital, a ser alocado para os mais meritórios sob o ponto de vista de risco e retorno esperado, nunca por critérios vagos, tais como “é estratégico”, “gera empregos” etc.

Ser estratégico é gerar valor.

Maus projetos podem até criar muitos empregos em sua construção, mas por serem mal concebidos acabam se transformando em ilusão, já que cedo ou tarde costumam levar tormenta e desesperança a milhares de lares.

## **2. Minimização do custo do capital**

A indústria do petróleo é intensiva no uso do capital, demandando bilhões de dólares de investimento por ano.

A diminuição do custo do capital se impõe na lista de prioridades de uma empresa competitiva.

O ano de 2018 nos lembrou de quão voláteis podem ser os preços do petróleo.

O efeito da volatilidade é assimétrico. Como produtores ficamos felizes com a volatilidade de alta, porém a volatilidade de baixa pode nos trazer muita preocupação.

Para lidar com a volatilidade de baixa, é imperioso reduzir a dívida e alongar seu prazo para ter custo baixo e minimizar riscos de liquidez e refinanciamento.

O relacionamento amplo e transparente com a comunidade financeira global também será importante.

Dada sua importância na economia brasileira, a Petrobras não só é afetada como também afeta o risco do crédito soberano do Brasil. A melhoria de sua percepção de risco influenciará positivamente o custo do capital para

toda a economia brasileira.

### **3. Busca incessante por custos baixos e eficiência**

Baixos custos operacionais são a principal linha de defesa da rentabilidade nos ciclos de baixa.

Seremos caçadores implacáveis de desperdícios.

Roberto Campos, um visionário, em sua luta contra a reserva de mercado no início dos anos 80, já dizia que a informática - como era chamada a digitalização - era o futuro da economia. Estava certíssimo.

É fundamental para a Petrobras a transformação digital e o emprego de inteligência artificial para reduzir custos e expandir a produtividade.

A transparência dos indicadores desempenho numa base de unidade de negócios também contribuirá para alcançarmos performance de classe mundial.

### **4. Meritocracia**

Adoção de métricas para o estabelecimento de metas realistas, porém desafiadoras.

Vamos celebrar e premiar as realizações, mas ter firme gestão de consequências.

## **5. Segurança no trabalho e a proteção do meio ambiente**

A preservação da vida humana possui valor extraordinário. É inaceitável que alguém saia para trabalhar e não retorne nunca mais.

Zero fatalidade é meta prioritária a ser perseguida com obstinação.

Vamos empregar inovações tecnológicas para minimizar as emissões de carbono.

Finalmente, atendendo a sugestões vou reafirmar o óbvio ululante. Preços de combustíveis obedecerão à paridade internacional, um sonoro não aos subsídios, um sonoro não à exploração de poder de monopólio.

No futuro próximo não estaremos sozinhos na indústria do refino.

Pedimos o apoio dos três poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, dos órgãos de controle e da mídia, para nos

ajudar a explorar com eficiência o enorme estoque de riqueza mineral de nosso País. O que está em jogo é o desenvolvimento econômico do Brasil.

O liberalismo é fraterno e a economia de mercado é um regime de cooperação e não de confrontação.

Uma empresa é feita de pessoas. São elas, colegas de trabalho na Petrobras a partir de agora, desde os que estão nas plataformas em alto mar aos que labutam nos escritórios deste prédio, que convoco para dedicar esforço e talento para transformar nossa empresa num exemplo global de excelência operacional e financeira e num dos melhores lugares para trabalhar.

Vamos olhar para o futuro com gana de vencer!

Juntos pela Petrobras e pelo Brasil!

