JOSÉ SERGIO GABRIELLI DE AZEVEDO

Uma Petrobras mais verde

Oito anos atrás, a Petrobras era mais conhecida pelo espantoso histórico de problemas ambientais, Hoje, a maior empresa brasileira virou uma defensora da sustentabilidade.

QUE DIREITO TEM A PETROBRAS — uma gigantesca multinacional cuja grande especialidade é explorar petróleo em águas profundas — de pregar a preservação do meio ambiente? Sei que a idéia pode soar absurda, sobretudo porque, não faz muito tempo, a empresa freqüentava as manchetes dos jornais devido a uma série de tragédias ambientais.

Em janeiro de 2000, o rompimento de um oleoduto da empresa provocou o derramamento de 1,3 milhão de litros de óleo na Baía de Guanabara, local já castigado por outro vazamento da Petrobras em 1997. Como a tubulação não dispunha de um sistema moderno de sensores, o óleo escorreu por duas horas antes que o problema fosse detectado. Fomos multados em mais de US$ 25 milhões. Grupos ambientalistas ficaram furiosos. Pescadores da área fizeram protestos em frente à sede da empresa, no Rio. O pessoal do Greenpeace se acorrentou às grades do prédio e espalhou aves mortas, encharcadas de óleo, na entrada. Seis meses depois, tivemos um vazamento ainda maior em uma refinaria perto de Curitiba. Foram quatro milhões de litros de petróleo despejados em dois rios. De novo, fomos criticados por usar uma tecnologia de detecção obsoleta e por não dispor de planos de emergência e de gente preparada para conter o estrago. Dessa vez, a multa chegaria a US$ 115 milhões. Esses acidentes, e outros ocorridos naquele ano, geraram reações negativas na imprensa mundial, incluindo o comentário cáustico da BBC

de que a Petrobras exibia "um grau de incompetência constrangedor". Foram episódios devastadores para o meio ambiente, alarmantes para os investidores, prejudiciais para o balanço, ruins para a imagem da empresa e desmoralizantes para nosso pessoal e a sociedade brasileira em geral.

Quando achávamos que o pior tinha passado, o afundamento da plataforma P-36, em março de 2001, veio coroar aquele desastroso período. Avaliada em US$ 350 milhões, era a maior estrutura flutuante de produção de petróleo do mundo e simbolizava as ambições e a tarimba técnica da empresa e do Brasil. Duas explosões na plataforma mataram n de nossos funcionários. Dali a dias a P-36 afundava, despejando mais de um milhão de litros de óleo no mar.

Isso é passado.

Hoje, estamos há oito anos sem nenhum acidente de grande porte e somos reconhecidos no mundo todo como líderes em práticas sustentáveis. Fazemos parte do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e da iniciativa Global Compact, um programa de políticas sociais e ambientais da ONU de cujo conselho faço parte. Somos, ainda, uma das empresas do Dow Jones Sustainability Index. Nossos relatórios sociais e ambientais receberam recentemente a nota mais elevada da Global Reporting Initiative no quesito transparência e, em 2008, a empresa de pesquisa e classificação Management & Excellence colocou a Petrobras em primeiro lugar entre as produtoras de petróleo e gás do mundo todo no quesito sustentabilidade.

A dificuldade de manobrar um petroleiro é uma metáfora comum do setor. No nosso caso, demos uma guinada em uma petrolífera inteira.

Uma nova meta

Desde sua fundação como estatal, em 1953, a Petrobras esteve intimamente ligada ao desenvolvimento do Brasil. Sua cultura se confunde com os valores do País. Nossa cultura no Brasil é, de modo geral, menos individualista e mais social em seu enfoque do que a cultura de muitos países ocidentais. O brasileiro se sente parte de algo maior — sensação que permeia a empresa e foi reforçada pelo esforço que fizemos para superar imensos desafios. Embora não tenha criado esse espírito, na posição de presidente da empresa sou seu guardião.

Quando assumi a presidência, em 2005, vínhamos de um tumultuado período de transição. No final da década de 1990, a Petrobras dera início à transformação que a levaria da condição de estatal detentora do monopólio sobre a exploração e a produção de petróleo no Brasil à posição de empresa de economia mista, com 60% do capital negociado na Bovespa e na Bolsa de Valores de Nova York, e atuação em um mercado totalmente aberto a concorrentes estrangeiras. A Petrobras tinha de assimilar a nova pressão da concorrência, novos stakeholders e uma nova ênfase no lucro e no crescimento. Nos últimos dez anos, dobramos a produção de petróleo, aumentamos as reservas em mais de 75% e levamos nossas operações para 27 países. Foi justamente quando acelerávamos o crescimento que os vazamentos e o acidente com a P-36 vieram abalar a empresa.

Em resposta aos derramamentos na Baía de Guanabara e em Curitiba, Philippe Reichstul, presidente da empresa de 1999 a 2001, criou um novo cargo de direção para as áreas de segurança, saúde e meio ambiente. Lançou, ainda, o Programa de Excelência em Gestão Ambiental e Segurança Operacional. O Pegaso, como o batizamos, foi uma iniciativa de US$ 4 bilhões envolvendo mais de quatro mil projetos voltados à prevenção de acidentes. Foi o maior programa de segurança operacional e ambiental já lançado no Brasil. Mas o Pegaso era mais do que um programa de gestão de risco — era a peça central de uma estratégia idealizada para resgatar nossa reputação e transformar a Petrobras em referência do setor no quesito desempenho ambiental. Era uma meta audaciosa, considerando nosso passado recente.

Entrei na Petrobras em 2003, como diretor financeiro e de relações com investidores. As iniciativas sociais e ambientais da empresa cresciam então a um ritmo acelerado, sob o comando de meu antecessor, José Eduardo Dutra. Tinha total consciência da importância desses programas. Do ponto de vista estritamente financeiro, a má gestão ambiental era ruim para a empresa. Do ponto de vista das relações com investidores, ignorar a crescente pressão por transparência e sustentabilidade também era claramente um mau negócio. E, do ponto de vista pessoal, as novas estratégias de sustentabilidade refletiam minhas próprias convicções, forjadas em meu passado político e acadêmico.

No fim da década de 1960, fui um ativo militante no movimento estudantil que desafiava a ditadura brasileira

IDÉIA EM RESUMO

- **Abalada por uma série de derramamentos de petróleo e outros graves acidentes no início da década, a Petrobras percebeu que precisava mudar radicalmente para proteger a empresa e sua reputação.**
- **Com o objetivo de se tornar referência em desempenho ambiental, a empresa lançou o maior programa de segurança operacional e ambiental da história brasileira, promoveu uma reforma nas operações e iniciou uma campanha de mudança cultural a partir da cúpula.**
- **José Sérgio Gabrielli de Azevedo, seu atual presidente, colocou o desempenho ambiental e social no centro da estratégia da empresa.**
- **A Petrobras é, hoje, uma líder mundial em sustentabilidade e desenvolvimento de energias renováveis. Além disso, está usando sua influência para convencer milhares de fornecedores a também melhorar seu desempenho ambiental.**

Gabrielli e a ex-ministra do Meio Ambiente Marina Silva no lançamento de um projeto da Petrobras para proteção da biodiversidade marinha.

— ativo o bastante para ser preso pelo Exército em 1970. Depois de solto, me aproximei de um grupo de intelectuais, acadêmicos e líderes sindicais que incluía Luiz Inácio Lula da Silva. Em 1980, ajudei a fundar o Partido dos Trabalhadores. Minha orientação política progressista e de esquerda certamente influencia o modo como enxergo o papel da Petrobras no Brasil e no mundo e, de modo mais geral, a maneira como avalio a legitimidade da empresa — sua licença social para operar. Minha atuação acadêmica também reflete essa orientação social. Sou professor titular licenciado da Universidade Federal da Bahia. Fiz doutorado em economia na Boston University em 1987 e, mais tarde, tornei-me chefe do departamento de economia de minha universidade. Meu trabalho como pesquisador e docente, sempre centrado na macroeconomia, no mercado de trabalho e no desenvolvimento regional, consolidou minha opinião sobre a responsabilidade e o poder de uma empresa de promover o progresso social. Uma empresa de capital aberto responde, naturalmente, a seus acionistas, mas o apoio à sustentabilidade não está em conflito com isso. É algo complementar — além de necessário.

Em 2008 investimos US$ 2,5 bilhões no programa SMS - segurança, meio ambiente e saúde.

Melhorar o desempenho interno

Como presidente, abordo a questão do desempenho ambiental em três grandes frentes: melhorar nossa cultura e nossas operações, influenciar — aliás, pressionar — empresas que fazem negócios conosco e, por último, promover o desenvolvimento de energias renováveis.

O programa de segurança, meio ambiente e saúde (SMS) ocupa lugar central em nossa estratégia interna. É uma operação imensa, na qual investimos US$ 2,5 bilhões em 2008. O programa se apoia em uma série de diretrizes para obtenção do desempenho desejado em 15 áreas, incluindo liderança, conformidade com a legislação, avaliação e gestão de risco, capacitação e análise

de acidentes — diretrizes que a maioria das empresas de grande porte deve conhecer bem. Dentre outros requisitos, os gerentes da Petrobras devem liderar pelo exemplo, avaliar o impacto ambiental de novos projetos, monitorar e reduzir o impacto das atividades correntes da companhia e implementar programas que estimulem o respeito ao meio ambiente dentro e fora da empresa. Um objetivo que estamos a ponto de atingir é garantir a conformidade de todas as unidades da empresa com padrões internacionais de segurança, meio ambiente e saúde, o que inclui obter o selo de referência em gestão ambiental, o ISO 14001. Esse certificado seria testemunha do grau de seriedade e competência da Petrobras, algo crucial no momento em que tentamos influenciar nossos parceiros.

A conformidade com requisitos de SMS pode soar como algo árido e técnico, que talvez só interesse à gerência média. E é verdade que cabe aos gerentes executar boa parte desses programas. Mas a política de SMS é um componente importante de nosso plano estratégico. Levo as discussões sobre essa política diretamente à sala do conselho e, junto com meus seis colegas no comitê executivo, examino e aprovo toda diretriz.

Eu e os diretores da empresa temos um compromisso visível com essa política. Fazemos parte, por exemplo, das equipes de auditoria que verificam a conformidade das divisões de negócios e serviços, e de novos projetos, com as diretrizes de SMS. Gerentes de todos os níveis já participaram de mais de mil auditorias, visitando refinarias, plataformas em alto-mar e oleodutos. Eu mesmo ou um dos conselheiros da Petrobras estivemos em 28 dessas visitas. Quando desço do helicóptero em uma plataforma marítima, é como se o general estivesse chegando ao quartel para fazer a inspeção matinal. Mas o pessoal sabe que estou ali porque me importo com o que fazem, não para flagrar alguma falha. Isso é parte de um processo a um só tempo formal e informal para levar a mudança cultural às operações do dia-a-dia — processo que começa lá na cúpula.

Como bem sabe todo presidente, chegar a um equilíbrio entre formalidade e informalidade pode ser complicado. Por natureza, sou informal. Prefiro restaurantes simples, baratos, freqüentados pelo pessoal da região. Trabalho de jeans nas sextas-feiras e costumo usar meu crachá como qualquer outro funcionário. Acho que esse estilo me ajuda na comunicação com trabalhadores de todos os níveis. É algo autêntico, e todos sabem. Mas ser informal de vez em quando não significa que não seja exigente. Tenho expectativas elevadas, e deixo isso bem claro. Nas reuniões com diretores, faço muitas perguntas, e eles sabem que precisam estar preparados — pois eu estarei. Se alguém me traz um problema, quero ouvir a solução, e de modo sucinto. Minhas apresentações em PowerPoint duram no máximo 20 minutos e espero dos outros igual eficiência. Creio que muitos diriam que sou um líder igualitário — em vez de dirigir meus altos executivos, trabalho com eles. Mas, quando acho que uma atitude de comando e controle se faz necessária, não hesito. Há pouco, por exemplo, precisávamos enviar um representante da diretoria a uma reunião potencialmente hostil com sindicatos do setor petrolífero. Poderíamos ter mandado o diretor de RH ou algum outro executivo, mas achei que o sindicato precisava falar diretamente comigo. Lá fui eu, então.

Maiores expectativas externas

É acirrada a disputa por um contrato com a Petrobras, pois somos uma das maiores empresas da região. Damos preferência ao mercado interno porque, apesar de nosso caráter semiprivado, temos um fervor nacionalista pelo desenvolvimento brasileiro. Em 2007, 70% dos US$ 40 bilhões que gastamos com bens e serviços foram para cerca de quatro mil fornecedores nacionais.

Toda empresa exige, naturalmente, que fornecedores e parceiros cumpram requisitos legais, financeiros e técnicos. Mas, assim como ocorre em toda parte, fornecedores brasileiros não vão além dos requisitos legais mínimos, a menos que tenham claros incentivos para tal. Devido a nosso porte e influência, percebemos que poderíamos promover um melhor desempenho social e ambiental em empresas brasileiras se contratássemos sempre as de melhor desempenho.

Foi por isso que, logo após aderirmos ao Global Compact, em 2003, lançamos o Progefe, um programa que incentiva fornecedores e outros parceiros a adotar os dez princípios da iniciativa da ONU. O programa também obriga o fornecedor a atingir um nível de desempenho similar ao da Petrobras em SMS e responsabilidade social.

> Os gerentes da Petrobras devem liderar pelo exemplo e avaliar o impacto ambiental de novos projetos.

Para motivar essas empresas, criamos um sistema de pontuação que mede e monitora sua obediência a normas de segurança, meio ambiente e saúde e classifica todas segundo a maturidade de seus sistemas de SMS. Toda empresa precisa se cadastrar em nosso banco de dados de fornecedores e responder a um questionário padronizado de autoavaliação de desempenho ambiental e social. A seguir, passa por nossa avaliação, em um processo que pode incluir, no caso de prestadores de serviços críticos, uma vistoria nas suas instalações.

Em geral, não assinamos contratos com empresas de baixa classificação — empresas que podem, no entanto, voltar a disputar um contrato caso promovam mudanças para melhorar sua nota. A intensa disputa por contratos com a Petrobras leva os fornecedores a adotar processos de melhoria contínua de SMS para superar os rivais. Essa pressão fez o número de fornecedores da Petrobras com o selo ambiental ISO subir de 30 para 600 nos últimos quatro anos. É um bom avanço, mas gostaria que todos os nossos fornecedores atingissem esse nível.

À frente da mudança

Para reduzir o impacto ambiental, melhorar as operações — as nossas e as de terceiros — não basta. Sei muito bem que, mesmo que não tenhamos acidentes e minimizemos o impacto da construção e operação de oleodutos, plataformas e poços, nossos produtos ainda lançam muito carbono na atmosfera quando usados pelos outros. Não vamos, no entanto, deixar de produzir petróleo. Nosso plano, a longo prazo, é sermos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo. Com a recente descoberta do campo de Tupi, que acrescenta entre 5 bilhões e 8 bilhões de barris a nossas reservas, esperamos praticamente dobrar a produção e chegar a 3,5 milhões de barris por dia até 2012, marca que nos colocará no mesmo patamar da Exxon.

Só que o petróleo é um recurso finito. Energias renováveis não irão substituir tão cedo os combustíveis fósseis, mas terão participação cada vez maior na matriz energética do planeta e serão cruciais para iniciativas de redução de emissões de carbono. À medida que a combinação de combustíveis que o mundo utiliza for mudando, espero que a Petrobras esteja à frente dessa mudança, e não simplesmente reagindo a ela.

Assumir a liderança mundial em biocombustíveis faz parte, expressamente, de nossa estratégia. Entre hoje e 2012 devemos investir US$ 1,5 bilhão no desenvolvimento de biocombustíveis. É um dos principais focos do Cenpes, nosso centro de pesquisa e desenvolvimento. Embora já seja o maior do gênero da América do Sul, o Cenpes está passando por uma grande ampliação. Entre os projetos por nós capitaneados está o desenvolvimento da segunda geração de biocombustíveis, como o etanol a partir de resíduos agroindustriais. Em 2007 lançamos a primeira usina piloto para a produção de etanol de lignocelulose com tecnologia enzimática. Temos, ainda, uma série de projetos para tornar menos poluente a queima de combustíveis atuais.

Nossa liderança ambiental é integrada à estratégia maior de responsabilidade social empresarial.

Acadêmico que sou, tenho carinho especial pelo centro, por representar um belo equilíbrio entre pesquisa básica e aplicada, algo que sempre busquei como economista. O Cenpes lembra a Escola de Sagres, que, segundo a lenda, foi fundada por um explorador português do século 15, o infante Dom Henrique, para ensinar a arte da navegação. Sagres combinava a tarimba operacional de navegantes com o conhecimento de acadêmicos e o sonho de cartógrafos. Da mesma forma, o Cenpes reúne o conhecimento prático e acadêmico com uma mentalidade exploradora, inovadora. Diferentemente de Sagres, porém, o Cenpes está no centro de uma rede de pesquisa que engloba o Brasil e o mundo. Tenho certeza que Dom Henrique teria criado uma rede parecida se pudesse. Temos contratos de projetos conjuntos de pesquisa e intercâmbio de tecnologia com 170 universidades e centros de pesquisa no Brasil e mais de 70 instituições internacionais. Essa é outra maneira encontrada pela Petrobras para ser o motor de mudanças no Brasil: levar nossos parceiros a desenvolver seus recursos de P&D da mesma forma que fazemos com que melhorem seu desempenho social e ambiental.

Investir com sabedoria

Fechei o foco sobre nossas iniciativas ambientais porque o arco da narrativa é bastante claro: vai das tragédias no início da década até a recuperação da empresa e, agora, a sua posição de liderança. Na realidade, porém, nossa liderança ambiental não é compartimentalizada — e creio que em nenhuma empresa deveria ser. Essa iniciativa é integrada à nossa estratégia maior de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade, o que inclui uma boa governança corporativa, transparência e investimentos no desenvolvimento social, sobretudo no Brasil.

A crise econômica nos obrigará a reavaliar a alocação de capital, pelo menos a curto prazo. Talvez tenhamos de reduzir temporariamente certos investimentos em nossas linhas de negócio, até que o mercado de capitais e os preços do petróleo se recuperem. Mas, na hora de priorizar investimentos de capital, pretendo proteger a verba exigida para cumprirmos nossas metas ambientais e seguirei defendendo nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, liderando pelo exemplo. É o mínimo que nossos acionistas, e a sociedade, deveriam esperar.

José Sérgio Gabrielli de Azevedo *é presidente da Petrobras. É professor titular licenciado de economia na Universidade Federal da Bahia.*

AZEVEDO, José Sérgio Gabrielli. Uma Petrobras mais verde. **Harvard Business Review Brasi**l, São Paulo, v. 87, n. 3, p. 24-28, mar. 2009.