

NOTÍCIAS ECONOMIA NOTÍCIAS ISTOÉ DINHEIRO

Bendine é o cara

Depois de comandar o Banco do Brasil e ajudar o País a atravessar o maior aperto de crédito global da história, Aldemir Bendine aceitou uma missão ainda mais desafiadora: salvar a Petrobras e resgatar a credibilidade e as finanças da companhia. A operação resgate já começou

06/02/2015 20:00 // Por: Gabriel Baldocchi e Márcio Kroehn



O novo capitão: rigidez no controle do BB e conhecimento de ajustes no balanço credenciaram Aldemir Bendine a assumir a Petrobras (foto: Montagem sobre foto de PEDRO DIAS / AG. ISTOE/Divulgação)

Quando o executivo Aldemir Bendine sentar na cadeira da presidência no 23º andar da sede da Petrobras, que até a semana passada era ocupada por Graça Foster, na avenida República do Chile, no centro do Rio de Janeiro, ele estará diante do maior desafio de sua vida profissional: recuperar a credibilidade e a confiança perdidas na maior empresa do Brasil. Os ministros da Casa Civil, Aloizio Mercadante, e da Fazenda, Joaquim Levy, comandaram o processo de escolha nas últimas 72 horas, num corpo a corpo intenso com nomes que agradavam, principalmente, o mercado financeiro.

O nome de Bendine, que já estava com o passaporte carimbado para assumir o BNDES no segundo mandato da presidente Dilma Rousseff, acabou prevalecendo sobre outros executivos de peso cotados para o cargo, como Henrique Meirelles, ex-presidente do Banco Central; Rodolfo Landim, ex-presidente da OGX; Roger Agnelli, ex-presidente da Vale; Nildemar Secches, ex-presidente da BRF; o economista Paulo Leme, da Goldman Sachs, e até o atual presidente da Vale, Murilo Ferreira. A decisão do governo foi tomada após a reunião de Dilma com um grupo de ministros, na noite da quinta-feira 5, no Palácio da Alvorada, a residência oficial.

Além de Mercadante e Levy, estavam presentes os ministros Pepe Vargas (Relações Institucionais), Miguel Rossetto (Secretaria-Geral da Presidência), Jacques Wagner (Defesa) e Ricardo Berzoini (Comunicações). Na manhã da sexta 6, na sede da Petrobras em São Paulo, a reunião do Conselho de Administração nem bem tinha começado e o nome de Bendine já aparecia como o substituto de Graça Foster, que entregara

inesperadamente o cargo na terça-feira 3 ao lado de cinco diretores (ver reportagem [aqui](#)). A reação inicial do mercado financeiro foi de ceticismo, pois os investidores e operadores preferiam uma solução à la Joaquim Levy, que foi içado do setor privado (a gestora de recursos do Bradesco) e entrou com carta branca – ou quase – para fazer as mudanças necessárias na economia.

Nas primeiras horas do pregão na BM&FBovespa, as ações da Petrobras chegaram a cair mais de 7%, com a realização de lucros dos investidores que surfaram na alta registrada após a demissão de Graça. A escolha da presidente parece ser uma jogada acertada para equilibrar os interesses do mercado financeiro, do PT, da base aliada no Congresso e dos funcionários da Petrobras – uma equação difícil, mas necessária para tirar a empresa da crise deflagrada nos últimos meses pela operação Lava Jato da Polícia Federal, que apura crimes de corrupção na estatal. A recusa de executivos consagrados do mercado em descascar esse abacaxi e a trajetória bem-sucedida de Bendine no BB foram determinantes para sua nomeação.

Competente e diplomático, ele tem chances reais de surpreender os mercados e virar a página da crise. “Bendine fez uma excelente gestão no Banco do Brasil e fará o mesmo na Petrobras”, diz o senador Humberto Costa, líder do PT no Senado. Na esteira da crise de crédito de 2008 e 2009, o BB foi peça-chave da política anticíclica do ministro da Fazenda Guido Mantega, que expandiu o crédito e ajudou a aquecer o consumo e gerar empregos no País. Bendine comandou o BB com segurança nesse período e emplacou um sistema de governança interna que foi reconhecido até no exterior: foi eleito o banco mais ético do mundo em 2014 pelo The Ethisphere Institute, dos Estados Unidos.

Em 2014, o BB foi escolhido a Empresa do Ano pelo anuário AS MELHORES DA DINHEIRO, da Editora Três. Seu nome foi bem recebido na estatal. “Bendine é uma indicação política, sim, mas não fisiológica”, diz Fernando Siqueira, vice-presidente da Associação dos Engenheiros da Petrobras. “Esperamos que ele monte uma equipe competente, e séria, para dar prosseguimento ao processo de saneamento da empresa.” Não lhe falta traquejo para isso. “O Bendine é um profissional de muita competência”, diz o economista Sergio Besserman, ex-presidente do IBGE, que preferia um nome desvinculado ao governo. Aos 51 anos, o paulista Bendine foi nomeado para comandar o resgate da Petrobras justamente pelo seu estilo de comando.

Funcionário de carreira com 37 anos de serviços prestados, ele tem como características o envolvimento e o compartilhamento das decisões, que permitem uma cooperação intensa de ideias entre os diretores. Ao assumir a presidência, em abril de 2009, ele acabou com as chamadas “igrejinhas” e a centralização das áreas. Foi essa liberdade que o ajudou a proporcionar resultados ao governo enquanto competia com os bancos privados em pé de igualdade. Ele soube unir a necessidade de desenvolvimento do país com o retorno aos acionistas. São essas condições que Dida, como é conhecido, espera ter no comando da petroleira.

DESAFIOS Torcedor apaixonado do Palmeiras, o novo presidente terá de reacender o orgulho e resgatar a autoestima dos mais de 86 mil funcionários da Petrobras. “O petroleiro está com seu moral ferido. É alvo de comentários jocosos na internet e tema de marchinhas de carnaval”, afirma Deyvid Bacelar, coordenador do Sindicato dos Petroleiros da Bahia, que disputa a vaga de representante dos trabalhadores no Conselho de Administração contra o atual ocupante da vaga, Silvio Sinedino. Nos últimos anos, houve um inchaço de apadrinhados políticos, que afastou os técnicos dos principais cargos e salários.

O problema das indicações políticas se estende, ainda, para os cerca de 360 mil funcionários terceirizados da estatal. A substituição de parte desse grupo é um pleito compartilhado pelas mais diversas entidades dos trabalhadores. Na gestão de José Sérgio Gabrielli, antecessor de Graça Foster, um diretor decidiu entregar o cargo por não ter conseguido trocar um gerente que tinha costas-quentes. A partir dali, ficou claro que as melhores posições não seriam ocupadas por mérito, mas pelas amizades e interesses. Henri Philippe Reichstul, que presidiu a empresa entre 1999 e 2001, foi o último dirigente a enfrentar o descontentamento geral para reduzir o poder dos politiquieiros, no governo Fernando Henrique Cardoso.

“Não é preciso exterminar aqueles com vocação política”, diz Edmilson Moutinho, especialista em óleo e gás e professor da Universidade de São Paulo. “Mas é preciso romper as pontes partidárias que foram criadas nos últimos dez anos.” O caminho só ficará livre para Bendine imprimir sua marca após a publicação do balanço contábil auditado de 2014. Os últimos dados econômico-financeiros referentes ao terceiro trimestre não foram referendados pela PwC, a auditora independente. Essa brecha deixada por

Graça Foster e pelos diretores traz um risco para quem assinar o documento: ter seu patrimônio pessoal ligado à corrupção descoberta pela Operação Lava Jato.

A nona fase da investigação, divulgada na semana passada, revelou indícios de que os esquemas de fraude continuam a ser praticados. A Petrobras corre contra o relógio para conseguir publicar o balanço auditado até junho. A data marca o prazo-limite para que seja acionado um gatilho, previsto em contratos, antecipando a cobrança de títulos de mais de US\$ 30 bilhões. Superar essa ameaça é o grande desafio de curto prazo do novo diretor-financeiro e de relações com investidores, Ivan de Souza Monteiro, que era vice-presidente do BB e aceitou a missão ao lado de Bendine.

A rigor, os novos diretores teriam de se responsabilizar pelos dados ainda não publicados. Mas, em casos excepcionais, o controlador pode se comprometer a avaliar as informações. “Quem deveria assumir a responsabilidade, inclusive do passado, são os novos diretores. Mas há situações em que o acionista representa a fidedignidade das demonstrações”, afirma Idésio Coelho da Silva Junior, presidente do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Isso significa que o acordo para a troca de comando pode ter incluído um mecanismo de segurança para que o governo cumpra esse papel.

“O novo executivo tem de deixar claro que conseguiu analisar o impacto e fez a provisão para o que não foi possível calcular”, diz o advogado Sérgio Varella, sócio da área de concorrência e regulação do escritório Lobo & de Rizzo. Auditores ouvidos pela DINHEIRO disseram que a documentação da consultoria PwC está pronta, mas o balanço só não foi assinado pela falta de um documento específico que deveria ter sido assinado por Graça Foster, pelo ex-diretor financeiro Almir Barbassa e pelo presidente do Conselho de Administração, Guido Mantega, assumindo a responsabilidade pelas informações prestadas à auditoria.

O problema é o tamanho do buraco nos ativos da empresa. Graça Foster estimou um sobrepreço de até R\$ 88,6 bilhões sobre 31 ativos da estatal, valor considerado exagerado pelo Palácio do Planalto e que, ao ser divulgado, precipitou sua demissão. A apuração dos impactos da corrupção é complexa por ser difícil encontrar documentos que embasem uma metodologia aceitável. O mercado financeiro calcula uma baixa de cerca de R\$ 50 bilhões com os desvios. “Sem os números do balanço, fica difícil defender o investimento na Petrobras e fazer a análise para saber se a empresa está interessante”, diz William Landers, gestor para a América Latina da BlackRock, maior gestora de investimentos do mundo, que administra US\$ 4,65 trilhões em ativos.

O ajuste de contas com o passado da Petrobras implicará uma decisão sobre o endividamento da companhia. Nos últimos quatro anos, a empresa obedeceu a seu acionista majoritário, o governo federal, e assumiu a defasagem do preço do petróleo em relação ao mercado internacional – o prejuízo da Petrobras com essa operação é calculado em US\$ 60 bilhões. Bendine terá de ser firme para conseguir uma metodologia de reajustes que respeite a variação de preços no mercado internacional e evite novos prejuízos. Em 2014, a dívida líquida da companhia chegou a R\$ 331,7 bilhões, segundo o balanço do terceiro trimestre, 24% maior do que em dezembro do ano anterior.

Para uma empresa do setor de óleo e gás, estar alavancada não é um problema e faz parte da necessidade de capital intensivo para realizar busca, perfuração e extração de petróleo. No entanto, a geração de caixa é muito lenta e a Petrobras atingiu um nível considerado preocupante. Hoje, seria preciso quase cinco anos de faturamento para zerar o endividamento, um indicador considerado muito acima da capacidade da empresa. A solução de curto prazo seria um aumento de capital com a emissão de ações da companhia. Serão necessários cerca de R\$ 62 bilhões para o caixa da Petrobras não ficar comprometido em 2015.

O novo presidente tem experiência no assunto. Há dois anos, Bendine fez a maior abertura de capital do Brasil, levantando R\$ 11,47 bilhões no IPO do BB Seguridade. Agora, ele terá de repetir o feito, mesmo com o mercado de capitais em baixa e o rebaixamento da nota de classificação de risco pelas agências Moody's e Fitch (a Petrobras está a um passo do grau especulativo). Apesar de todos os problemas, há quem veja a maior empresa brasileira com um certo grau de otimismo. “A Petrobras ainda é um bom risco de crédito”, diz Roberto Setubal, presidente do Itaú Unibanco (confira entrevista [aqui](#)).

Nas próximas semanas, o executivo terá de reavaliar os planos de investimento, calculado em US\$ 220 bilhões entre 2014 e 2018, e a necessidade de corte de custos na Petrobras. A ex-presidente Graça Foster afirmou ser necessária uma redução de até R\$ 33 bilhões nos projetos. A interrupção da construção das refinarias Premium I e II, no Maranhão e no Ceará, respectivamente, que não saíram do papel e geraram uma perda de quase R\$ 3 bilhões, é um primeiro passo. Estudos de consultorias internacionais mostram que

refinarias exigem investimento alto para uma margem de retorno baixa. Analistas sugerem que a Petrobras encontre parceiros para esse tipo de projeto.

Há consenso no mercado de que a empresa deve abandonar a diversificação de negócios e se concentrar na extração de petróleo. “Qualquer dólar investido na exploração traz um retorno cinco vezes maior que no refino”, diz o engenheiro carioca David Zylberstajn, ex-diretor-geral da Agência Nacional de Petróleo. “É preciso ter clareza de que a exploração do petróleo é o grande negócio.” **O pré-sal, que foi colocado em xeque com a queda no valor do barril do petróleo no mercado internacional de mais de US\$ 100 para cerca de US\$ 50 nos últimos seis meses, deverá passar por uma enorme revisão.** Não sobre suas reservas ou viabilidade, mas sobre o custo de exploração.

A conta de US\$ 45 o barril feita pela Petrobras foi realizada em outra realidade – e não se sabe quão fantasiosa ela era para alimentar esquemas fraudulentos. Embora seja prematuro calcular um novo valor para o óleo do fundo do oceano, é seguro dizer que haverá uma forte redução de custos com os equipamentos mais baratos no mercado internacional e as oportunidades de produtividade que parceiros podem dar ao pré-sal brasileiro. “A Petrobras tem um ativo espetacular, o maior do mundo, que são as reservas de petróleo”, diz o consultor John Forman, ex-vice-presidente da petroleira HRT. “A empresa produz e pode explorar novas reservas o tempo todo, uma realidade diferente da de suas concorrentes.”

Bendine precisou ter coragem para aceitar o desafio. Precisar, também, de paciência, determinação e tempo para colocar a casa em ordem. “Não existirá uma nova Petrobras em menos de três anos”, diz Moutinho, da USP. “Será preciso tempo para uma nova governança.” Seu sucessor no BB já encontra a casa em ordem. Seu nome é Alexandre Abreu, 49 anos, atual vice-presidente de varejo. Outro funcionário de carreira do BB, o ex-secretário-executivo da Fazenda Paulo Rogério Caffarelli, que também foi considerado para o posto, estaria no páreo para assumir o BNDES, na vaga que seria de Bendine.

Colaborou: Denize Bacoccina

<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/economia/20150206/bendine-cara/231057.shtml>