

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

Alana Carrer Martins

**Petrobras e Mensagem do Presidente: um estudo sob o prisma da semiótica  
greimasiana e da análise por códigos**

São Paulo  
2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Profa. Dra. Mara Jane Contrera Malacrida  
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Renê Coppe Pimentel  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

ALANA CARRER MARTINS

**Petrobras e Mensagem do Presidente: um estudo sob o prisma da semiótica greimasiana e da análise por códigos**

Versão Original

Dissertação apresentada o Programa de Pós Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Luiz Nelson Guedes de Carvalho

São Paulo

2023

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Martins, Alana Carrer .

Petrobras e Mensagem do Presidente: um estudo sob o prisma da semiótica greimasiana e da análise por códigos / Alana Carrer Martins. - São Paulo, 2023.

158 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Luiz Nelson Guedes Carvalho.

1. Relatórios Anuais. 2. Petrobrás. 3. Semiótica. 4. Mensagem do Presidente. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Martins, Alana Carrer

Título: Petrobras e Mensagem do Presidente: um estudo sob o prisma da semiótica greimasiana e da análise por códigos

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade.

Aprovado em:

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Julgamento: \_\_\_\_\_



À minha mãe Clarice e meu pai, Wellington, por todo apoio e amor.



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo amor de sempre e por todo apoio ao longo das minhas trajetórias acadêmicas e na mudança de carreira para contabilidade.

Ao Andrès, da secretaria do PPGCC, por toda ajuda desde minha entrada no mestrado.

À minha querida amiga, Maria Regina Zucchi, que foi um apoio fundamental ao longo de todo esse processo, sem ela, tudo teria sido infinitamente mais triste.



*“Fora do texto, não há salvação”*  
Algirdas Julius Greimas

*“Para quem não tenha a alma pequena e vil, a experiência da História é de uma  
grandeza que nos aniquila.”*  
(Henri-Irenée Marrou)



## RESUMO

Martins, A. C. (2023). *Petrobras e Mensagem do Presidente: um estudo sob o prisma da semiótica greimasiana e da análise por códigos* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo. São Paulo.

O objetivo deste trabalho é analisar, sob a ótica da semiótica francesa, a Mensagem do Presidente das Demonstrações Financeiras da Petrobras entre os anos de 2013 e 2022. Além disso, através de análise de códigos, observará como as mudanças de governo podem influenciar o discurso do presidente da Petrobras ao longo dos anos. Optou-se pelo estudo dos da Mensagem do Presidente em detrimento de outros por não haver qualquer normatização sobre eles e, portanto, permitem que a empresa determine o foco do discurso apresentado e como o enunciatório esperado que os leitores interpretem suas informações. Como resultados, foi possível observar que a Mensagem do Presidente não segue uma estrutura fixa nem na perspectiva semiótica nem na análise de códigos. Nesse caso, também não se encontrou sempre relação entre as falas dos presidentes da república e o conteúdo da Mensagem do Presidente.

Palavras-chave: Relatórios Anuais. Petrobras. Semiótica. Mensagem do Presidente.



## ABSTRACT

Martins, A. C. (2023). *Petrobras and CEO's Letter: a Greimasian Semiotic study and Codes Analyses* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo. São Paulo.

The aim of this study is to analyze, from the perspective of French semiotics, the CEO's Letter of the Financial Statements of Petrobras between the years 2013 and 2022. In addition, through code analysis, it will observe how changes in government can influence the discourse of the president of Petrobras over the years. The option about the CEO's Letter is because there is no standardization about them and, therefore, it allows the company to determine the focus of the speech presented and how the enunciatee expected readers to interpret their information. As a result, it was possible to observe that the CEO's Letter does not follow a fixed structure neither in the semiotic perspective nor in the analysis of codes. In this case, a relationship was also not always found between the speeches of the presidents of the republic and the content of the Message from the President.

*Keywords:* Annual Reports. Petrobras. Semiotics. CEO's Letter.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo de quadrado semiótico .....	39
Figura 2 -	Modelo de quadro de Percurso Gerador de Sentido .....	40
Figura 3 -	Esquema de Quadrado Semiótico .....	56
Figura 4 -	Modelo de Quadrado Semiótico .....	57
Figura 5 -	Esquema Percurso Gerativo de Sentido .....	60
Figura 6 -	Quadrado Semiótico 2013.....	65
Figura 7 -	Equação narrativa fundamental 2013.....	66
Figura 8 -	Quadrado Semiótico 2014.....	69
Figura 9 -	Equação Narrativa Fundamental 2014.....	70
Figura 10 -	Quadrado Semiótico 2015.....	72
Figura 11 -	Equação Narrativa Fundamental 2015.....	72
Figura 12 -	Quadrado Semiótico 2016.....	75
Figura 13 -	Equação Narrativa Fundamental 2016.....	76
Figura 14 -	Equação Narrativa Fundamental 2016.....	78
Figura 15 -	Equação Narrativa Fundamental 2017.....	78
Figura 16 -	Quadrado Semiótico 2018.....	81
Figura 17 -	Equação Narrativa Fundamental 2018.....	81
Figura 18 -	Quadrado Semiótico 2019.....	84
Figura 19 -	Equação Narrativa Fundamental 2019.....	85
Figura 20 -	Quadrado Semiótico 2020.....	88
Figura 21 -	Equação Narrativa Fundamental 2020.....	88
Figura 22 -	Quadrado Semiótico 2021.....	91
Figura 23 -	Equação Narrativa Fundamental 2021.....	92
Figura 24 -	Quadrado Semiótico 2022.....	94
Figura 25 -	Equação Narrativa Fundamental 2022.....	95
Figura 26 -	Códigos encontrados da Análise do Conteúdo .....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica.....	61
Quadro 2 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2013 .....	64
Quadro 3 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2014 .....	68
Quadro 4 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2015 .....	71
Quadro 5 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2016 .....	74
Quadro 6 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2017 .....	77
Quadro 7 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2018 .....	80
Quadro 8 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2019 .....	83
Quadro 9 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2020 .....	86
Quadro 10 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2021 .....	90
Quadro 11 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2022 .....	93

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
CEO	Chief Executive Officer
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CFO	Chief Financial Officer
CNP	Conselho Nacional de Petróleo
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DFP	Demonstrações Financeiras Patrimoniais
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
FCL	Fluxo de Caixa Livre
FCO	Fluxo de Caixa Operacional
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
GEE	Gases de Efeito Estufa
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
NBC-TG	Normas Brasileiras de Contabilidade de Teor Geral
PETROBRAS	Petroleo Brasileiro S.A.
ROA	<i>Return on Assets</i>



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	PRINCÍPIOS DA SEMIÓTICA .....	23
2.1.1	A Semiose de Charles Sanders Peirce .....	29
2.1.2	A Semiologia de Ferdinand Saussure .....	32
2.1.3	A semiótica discursiva e narrativa de Algirdas Julien Greimas .....	35
2.1.4	A Semiótica nos Relatórios Financeiros .....	41
2.2	MENSAGEM DO PRESIDENTE.....	42
2.2.1	O Papel da Mensagem do Presidente .....	42
2.2.2	A literatura prévia acerca da Mensagem do Presidente.....	44
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
3.1	A ESCOLHA DA PETROBRAS .....	49
3.1.1	Breve história da Petrobras .....	49
3.1.2	A Petrobras e o Governo Brasileiro .....	51
3.1.3	A escolha da Petrobras para análise .....	54
3.2	ANÁLISE SEMIÓTICA.....	55
3.2.1	Nível Fundamental.....	55
3.2.2	Nível Narrativo .....	58
3.2.3	Nível Discursivo.....	59
3.3	ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	61
<b>4</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1	ANÁLISE SEMIÓTICA.....	63
4.1.1	2013.....	64
4.1.2	2014.....	68
4.1.3	2015.....	71
4.1.4	2016.....	74
4.1.5	2017.....	77
4.1.6	2018.....	80
4.1.7	2019.....	83
4.1.8	2020.....	86
4.1.9	2021.....	90
4.1.10	2022.....	93

4.2	ANÁLISE DE CÓDIGOS .....	96
4.2.1	<b>Códigos Gerenciais</b> .....	<b>97</b>
4.2.2	<b>Códigos Técnicos</b> .....	<b>101</b>
4.2.3	<b>Códigos Contábeis</b> .....	<b>104</b>
4.2.4	<b>Códigos Políticos</b> .....	<b>109</b>
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>115</b>
	<b>ANEXO</b> .....	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Criada em 3 de outubro de 1953 no Rio de Janeiro, a Petrobras é uma empresa que atua nos segmentos de óleo e gás e energia, participando da cadeia na exploração e produção, refino, comercialização e transporte, petroquímica e distribuição. A exploração de petróleo por parte do Governo Brasileiro é normatizada a partir da Lei do Petróleo de 1938 durante o governo de Getúlio Vargas. A legislação esclarecia que a extração e produção ficavam a cargo do governo federal, em detrimento da iniciativa privada.

Barreto (2019) explica que essa postura tinha o propósito de, entre outros objetivos, assegurar a soberania nacional no segmento de extração e produção de petróleo. Em 1939 é criado o Conselho Nacional de Petróleo (CNP), a quem era atribuída a responsabilidade de regulamentar e avaliar pedidos de exploração, pesquisa, entre outros. Com o aumento da exploração ao longo da década de 40, o governo Vargas instituiu, através do Decreto-Lei 2.004 a criação da Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), empresa de controle estatal que passou a deter o monopólio sobre a produção, refino e transporte de petróleo e gás no Brasil, segundo Barreto (2019).

Atualmente, a Petrobras é considerada uma empresa de capital misto, sob controle estatal (36,75%) do Governo Federal (participação dividida com o BNDES e BNDESPar), grupos de investidores não brasileiros (43,11%) e investidores brasileiros (20,14%), segundo as informações de participação acionária divulgadas pela Petrobras em janeiro de 2021. A escolha da Petrobras como objeto de análise dessa pesquisa se deu por sua importância histórica e atual no cenário político econômico brasileiro, como a mais importante empresa do setor de óleo e gás do país.

O estudo irá avaliar as mudanças no discurso apresentado nos Relatórios da Administração da companhia durante o período de 2013 a 2022. O recorte temporal permitirá a análise dos documentos durante três governos Dilma Rousseff (2013 a agosto de 2016) no ano em que sofreu o processo de impeachment, Michel Temer (agosto de 2016 a 2019) e Jair Bolsonaro (2019 até 2022). Ao longo desse período, o Brasil passou por diversos episódios de natureza política e econômica que afetaram todo cenário nacional e, por conseguinte a Petrobras, por se tratar de uma empresa que, conforme mencionado anteriormente, possui expressiva participação estatal. Afora as trocas de governo, os principais eventos a serem examinados durante essa

pesquisa são as investigações da Lava Jato que culminaram no processo de *impeachment* que resultou no término do governo Dilma Roussef, a posse do então vice presidente Michel Temer e as eleições de 2018 que culminaram na vitória de Jair Bolsonaro.

Com a análise dos elementos discursivos (textuais e imagéticos) da Mensagem do Presidente, espera-se compreender como a Petrobras se posicionou perante seus *stakeholders* durante esses acontecimentos. Outro ponto de interesse é perceber como as mudanças no espectro político impactaram a forma como a companhia se comunicou uma vez que, durante o período analisado, há diferentes matizes políticos, se considerarmos individualmente os três presidentes que governaram o país ao longo do recorte temporal sob estudo.

Com esse estudo, busca-se responder à questão de pesquisa: Pode-se dizer que a Mensagem do Presidente segue um padrão nas divulgações de uma empresa? Nossa hipótese, com base em estudos anteriores sobre essa demonstração é de que não.

Adicionalmente, por se tratar da Petrobras, que é constitucionalmente controlada pelo Governo Federal do Brasil, pode-se dizer que a Mensagem do Presidente é sempre alinhada às falas dos presidentes da República?

A opção pela Petrobras deu-se por ser uma companhia de caráter misto, ou seja, com participação de capital público e privado, que tem impactos no Ibovespa e na economia brasileira como um todo, se considerarmos o peso dos combustíveis nos índices de inflação.

Para a análise, foram usadas duas metodologias: a análise Semiótica e a análise de Códigos. A primeira refere-se exclusivamente ao formato do texto, sem avaliar o conteúdo e não comparando um texto com o outro. Já a segunda se atenta ao conteúdo, identificando-os através de Códigos e comparando-os entre si e com as falas dos presidentes da República sobre a Petrobras.

Por fim, através das análises, pudemos concluir que a Mensagem do Presidente não segue um padrão nem no sentido Semiótico nem no seu conteúdo; além de não podermos identificar uma relação estreita entre as falas do Presidente da República e o relatório divulgado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica para analisar a Mensagem do Presidente dos 10 anos estudados será composta de duas partes. Em primeiro lugar, será exposta de forma geral a teoria semiótica, apresentando as escolas semióticas, a saber, a americana de Charles Sanders Peirce e a europeia, de Ferdinand Saussure. Como introdução, será apresentada a história do desenvolvimento da ciência que culminou no que hoje chamamos de Semiótica.

É importante deixar claro que, embora ambas as linhas façam parte do mesmo escopo científico, como será melhor explorado a seguir, se desenvolvem em dois tipos de análises distintas e claramente diferentes. A análise nesse trabalho seguirá a corrente europeia, mais especificamente o desenvolvimento de Greimas. A teoria será explicada nesse capítulo e a forma de análise será apresentada na primeira parte do capítulo 3 de Metodologia.

A segunda parte do Referencial Teórico será sobre o objeto de análise, ou seja, sobre a Mensagem do Presidente. Como será explicado, embora seja divulgado por todas as empresas abertas do Brasil, não é uma demonstração obrigatória e não segue portanto, as regras nas Normas Brasileiras de Contabilidade.

Também serão apresentados os principais trabalhos anteriores que analisaram a Mensagem do Presidente. Não foi encontrado nenhum que fizesse uma análise semiótica, embora alguns tenham analisado com outras técnicas e teorias linguísticas.

### 2.1 PRINCÍPIOS DA SEMIÓTICA

O presente estudo terá como base teórica a análise da teoria de Percurso Gerativo do Sentido, desenvolvida por Greimas, por volta dos anos 1960. Embora trate-se de uma ferramenta para análise de textos, foi desenvolvida e conceituada dentro da teoria semiótica, desenvolvendo-a e transformando-a em um dos diversos instrumentais de análise de conteúdo. Antes da descrição mais detalhada dessa ferramenta, são necessárias, portanto, explicações acerca das definições de semiótica e dos entedimentos de alguns de seus principais teóricos.

Para uma primeira ideia da visão geral do arcabouço teórico que embasará o trabalho, pode-se conceituar semiótica de uma forma bastante ampla, como

reportam Barros e Café (2012):

A Semiótica pode ser entendida como a ciência de todas as linguagens possíveis, pois, diferentemente da Linguística, que se dedica ao estudo do sistema sógnico da linguagem verbal, a Semiótica considera qualquer fenômeno como um sistema sógnico de produção de sentido. (Barros & Café, 2012, online)

Antes de entrar, porém, na campo de estudos da Semiótica tal como ele se apresenta na atualidade, deve-se fazer uma breve resenha histórica, de forma a situá-lo nos escopos de análise da expressão humana.

A palavra semiótica é derivada do grego antigo *seméion*, que significa signo. Encontram-se na Antiguidade as raízes das primeiras teorias relacionando os elementos que serão objeto de estudos da Semiótica. Sobre essas primeiras descobertas, veja-se a análise de Umberto Eco, reportada por Serra (1996), relativa aos filósofos pré-socráticos:

*Semeion* aparece como termo técnico-filosófico no século V AC, com Parménides e Hipócrates, sendo muitas vezes tomado como sinónimo de *tekmerion*, que se pode traduzir por "prova", "indício" ou "sintoma" (a distinção clara entre os dois termos só surge na Retórica de Aristóteles). (...) Parménides, por seu lado, distingue entre *onomaxein*, como nome arbitrário, tomado por verdadeiro, quando não corresponde à verdade (o nome é uma etiqueta falaciosa, ocultadora) e *semeion*, como prova evidente, princípio de inferência que conduz à via do Ser. (online)

Também Platão e Aristóteles trabalham conceitos similares, como prossegue Serra (online), reportando Eco:

Platão e Aristóteles vão distinguir, no que se refere às palavras, entre significado e significante, e sobretudo entre significação e referência. No entanto, Aristóteles não usa, habitualmente, a palavra *semeion* para se referir às palavras (a que se refere normalmente como *symbolon*). (online)

Finalmente os Estóicos, que possuem a semiótica mais desenvolvida da Antiguidade pagã, no dizer de Eco, ainda reportado por Serra (1996):

Os Estóicos, apesar da articulação da sua semiótica, ainda não vão unificar, de forma clara, a doutrina da linguagem verbal e a doutrina dos signos. No que se refere à linguagem verbal, os Estóicos distinguem entre "expressão" (*semainon*), "conteúdo" (*semainomenon*) e "referente" (*tynchanon*). Apesar de parecerem reproduzir a tríade já sugerida em Platão e Aristóteles, na opinião de Eco, trabalham-na de forma mais elaborada do que muitos dos seus imitadores subsequentes, mesmo contemporâneos. (online)

Essa distinção da tríade da linguagem passa a ser fundamental e, sua maior elaboração permite o avanço da Semiótica, primeiramente enquanto ciência e, posteriormente enquanto ferramenta. Além disso, os Estóicos trazem a novidade da divisão entre os signos comemorativos e indicativos, como explica o mesmo trabalho que, “Quanto aos signos, os Estóicos distinguem entre signos comemorativos (que associam dois eventos observáveis, por exemplo "fumo" e "fogo") e signos indicativos (em que o signo remete para algo não observável, por exemplo "o riso" que remete para "o contentamento").”

Por fim, o principal avanço da escola nessa ciência está na noção de inferência na associação textual, sendo o signo um atecedente que revela um conseqüente.

“Em qualquer dos casos, é central a noção de inferência, feita com base na associação que resulta da experiência ( $p \Rightarrow q$ ). Mas o signo ( $p$ ), de que se retira a inferência ( $q$ ), não é um evento físico, mas a proposição em que se exprime (não "o fumo" mas "Ali há fumo"; não "o riso" mas "O João está a rir"). O signo é uma proposição antecedente ( "Se ali há fumo..."; "Se o João está a rir...") que revela um conseqüente ("...então há fogo"; "...então está contente").”

Por fim, como resume Eco, conforme apresentado por Serra (1996, online), “a semiótica estóica une, assim, doutrina da linguagem e doutrina dos signos”. É importante ressaltar que a definição das palavras como sendo signos não é expressa claramente pelos Estóicos, no entanto, ainda que com diferente terminologia, a conceituação atual segue os mesmos princípios.

Serra (1996, online) citando Eco, por fim conclui que “todo o signo se revela como uma proposição, toda a proposição implica, na sua organização, a utilização da sintaxe lógica que regula os signos, e que só se torna visível através da sintaxe linguística”.

Analisando ainda historicamente a presença da Semiótica na Antiguidade Grega, vemos que não foram apenas os filósofos ou teóricos abstratos que trabalharam com certos conceitos de *semeion*. Mais ainda, o termo grego *semeiotiké*, embora já tivesse sido elaborado como teoria e amplamente estudado, aparece pela primeira vez no contexto da medicina, como mostra Nöth (2006, online) ao dizer que “desde a Antiguidade, o diagnóstico médico é descrito como a ‘parte semiótica’ da medicina. O médico grego Galeno de Pérgamo (139-199 D.C.), por exemplo, classificou o diagnóstico médico como um processo de *seméiosis*”.

Com olhar mais detalhado, Nöth (2006, online) ainda resalta que “aquilo que

os antigos designaram como *semeiótica*, portanto, ainda não era a teoria geral dos signos, mas uma de suas áreas específicas, a saber, o aprendizado médico dos sintomas”.

Serra (1996, online) comenta também a análise de Todorov sobre a fundamentação das teorias da linguagem na filosofia da Antiguidade:

Todorov (...) considera St<sup>o</sup> Agostinho o primeiro dos semióticos, (...) (o que) explica-se pelo facto de, segundo Todorov, ter sido aquele Padre da Igreja o primeiro a satisfazer os dois requisitos fundamentais implicados na noção de semiótica: ter como objectivo o conhecimento, a teoria; ter como objecto de estudo signos de espécies diferentes, e não exclusivamente os linguísticos.

De fato, conforme citação de Nöth e Santaella (2018, online), Santo Agostinho (345-430) é o autor de uma primeira definição de signo, conforme o entendemos hoje: “o signo é, portanto, uma coisa que, além da impressão que produz nos sentidos, faz com que outra coisa venha em mente através dele”.

Aprofundando um pouco essa definição, a explanação de Giraud (2011) mostra no que se caracteriza o signo, como o entendemos hoje, seguindo os exemplos da própria linguagem e da existência desses mesmos signos no mundo real:

Assim se coloca o conceito mais geral, o gênero “signo” (...) O *signum* é uma *res* que se oferece aos sentidos, ou seja, tem lugar no mundo sensível e pode, a rigor, ser assim descrito: tinta sobre papel, superfície coberta de cor vermelha, movimento de um mão, o grito de um homem. Tudo isso são *res*, coisas. Mas o *signum* tem essa particularidade de ser uma *res* cujo conteúdo não se esgota no material sensível que oferece aos sentidos: a tinta no papel é de fato uma palavra, que, para quem sabe ler, faz nascer na mente a ideia que lhe corresponde; a superfície vermelha é um sinal que indica a proibição de passagem; o aceno de mão é uma despedida, o grito é um chamado. Significado da palavra proibição, despedida, apelo: nenhuma das *res* mencionadas é obviamente essa. Do ponto de vista estritamente sensível, há apenas tinta, superfície, gesto, choro. O conteúdo do *signum* é, portanto, basicamente, mental, é esse “algo mais” que vem à mente, ou melhor, que a *res* atuante ‘traz à mente. (2011, online)

Ao longo do texto, surgirão termos como semiologia e semiose, que serão utilizadas em diferentes contextos e com diferentes significados, embora às vezes coincidentes. É necessário compreender que esses termos são partes de teorias que compõem escolas distintas da semiótica.

Historicamente, pode-se distinguir duas diferentes tradições da moderna “ciência dos signos” originada principalmente de duas tradições diferentes. A tradição Européia, iniciada por Ferdinand Saussure, que pode ser sintetizada como a

Semiologia; e a tradição anglo-saxônica, vinda de Charles Sanders Peirce e que pode ser nomeada como Semiótica. Serra (1996, online) destaca ainda que, embora “tendo o mesmo o radical (*semeion*, que se pode traduzir por ‘signo’ ou ‘sinal’), as duas palavras traduzem, no entanto, duas maneiras diferentes de entender a ‘ciência dos signos’”. E continua apresentando as características de cada uma, segundo a definição dos próprios mestres.

Por um lado, temos a Semiologia de Saussure, que a define em seu trabalho *Curso de Linguística Geral* (cuja primeira edição é de 1915), como sendo uma ciência que estuda: “a vida dos signos no seio da vida social; ela constituiria uma parte da psicologia social e, por conseguinte, da psicologia geral; nós chamá-la-emos semiologia (do grego *semeion*, signo). (...) A linguística não é senão uma parte desta ciência geral”.

Por outro lado, Peirce (1897, citado por Serra, 1996, online) define a Semiótica ela é nos seguintes termos: “Em seu sentido geral, a lógica é, como acredito ter mostrado, apenas um outro nome para semiótica, a quase-necessária, ou formal, doutrina dos signos.”

Entretanto, para o mesmo autor, as diferenças confluem em uma ciência comum:

Apesar destas diferenças, as duas tradições vão confluir na formação de uma mesma ‘ciência dos signos’. Deste modo, Pierre Guiraud reconhecia, nos finais da década de 70, que: ‘as palavras semiologia e semiótica recobrem hoje a mesma disciplina, sendo o primeiro termo utilizado pelos europeus e o segundo pelos anglo-saxões’. A essa disciplina dá-se hoje, habitualmente, o nome de Semiótica - o que denota, desde logo, a absorção da semiologia linguística pela semiótica filosófica. (online)

Mais recentemente, Nöth (2013, online) traça o atual campo de estudos dessa ciência:

Atualmente, a semiótica é uma área transdisciplinar de pesquisa com relevância para um amplo espectro de disciplinas como a biologia (comunicação animal e celular), os estudos da cultura (cultura como sistema de signos), os estudos das mídias (comunicações verbal e visual), as pesquisas de consumidor (bens como signos), a linguística, a lógica, a estética, a musicologia (signos da/na música), a teoria da arquitetura (construções e design urbano como signos), a cartografia (os signos dos/nos mapas), a religião (ritos e mitos religiosos como signos) e a psicologia social (comunicação não verbal). (online)

Além disso, Barros (2005), de forma mais simplificada esclarece que:

A semiótica é uma teoria, dentre outras, que busca explicar o que o texto diz e como ele faz para dizer o que diz. Para isso, em primeiro lugar é preciso

ter em mente a própria noção de texto enquanto um objeto de comunicação que relaciona um destinador a um destinatário (análise externa). (online)

Uma outra definição trazida pela autora é o entendimento do texto como um objeto de significação, que realiza uma análise interna ou estrutural do texto, considerando-o como um “todo de sentido”, ou seja, é um estudo sobre os procedimentos e mecanismos que constituem o texto. A semiótica se debruçará, mais diretamente, sobre essa análise interna.

Contudo, conforme elucida Cardoso, Hanashiro e Barros (2016), é mister compreender o objeto sobre ambas as óticas: interna e externa para que se possa compreendê-lo inteiramente. O propósito de um texto, que pode ser definido de forma superficial como a quem ele se destina, por quem foi escrito e com qual objetivo, é algo que deve-se ter em mente quando estudarmos os mencionados mecanismos que o compõem.

Uma outra definição de semiótica, trazia por Nöth e Santaella (2008) é a seguinte:

Podemos dizer que a semiótica é a ciência dos sistemas e dos processos sógnicos na cultura e na natureza. Ela estuda as formas, os tipos, os sistemas de signos e os efeitos do uso dos signos, sinais, indícios, sintomas ou símbolos. Os processos em que os signos desenvolvem o seu potencial são processos de significação, comunicação e interpretação. Considerando-se que a semiótica inexistente sem os signos, faz-se fundamental definir esse conceito. (online)

O estudo dos signos, para Nöth e Santaella (2008), é inerente à condição humana, que usa os signos para se comunicar. Os autores entendem ainda, em uma definição mais ampla, que quaisquer seres vivos também possuem seus sistemas de comunicação e, portanto, produziram seus próprios símbolos. O mesmo se aplicaria a seres não vivos, como manifestações meteorológicas (exemplo: céu nublado é um prenúncio de chuva). Contudo, a reflexão e interpretação desses signos é, claramente, uma característica humana. Os autores teorizam ainda que signo “é algo que se refere a algo diferente de si mesmo” ou “*aliquid stat pro aliquo*”.

Para explicar melhor, pode-se trazer Jakobson, citado por Bouchard (2010):

A definição medieval do signo – ‘*aliquid stat pro aliquo*’ - que nossa época ressuscitou, ainda se mostra válida e frutífera. Assim, a marca constitutiva de qualquer signo em geral, do signo linguístico em particular, reside em seu caráter dual: cada unidade linguística é bipartida e compreende dois aspectos, um sensível e outro inteligível – de um lado o *signans* (significante de Saussure) , por outro lado o *signatum* (o significado). Esses dois elementos constitutivos do signo linguístico (e do signo em geral) se pressupõem e necessariamente se exigem. (p. 618)

Parte do entendimento da semiótica como ciência passa pela compreensão de sua evolução histórica, que será descrita com base em seus principais autores. A escolha dos autores a aprofundar é já uma primeira questão. Barros e Café (2012), seguindo Santaella (1983) e Barbalho (2006), mencionam três escolas. A primeira escola, que teve início no então Império Russo, no século XIX, é representada principalmente por A. N. Viesses-lovski, A.A. Potiebniá e Iuri Lotman. Esses autores trouxeram o que hoje chamamos de estruturalismo linguístico soviético.

A segunda escola, já citada acima como a Semiologia, tem seu desenvolvimento no estruturalismo linguístico francês. Essa escola tem como base fundamentalmente os estudos de Saussure, nas primeiras décadas do séc. XX e posteriormente por Hjelmslev e por Greimas.

Por fim, a terceira escola vem dos estudos do norte-americano Pierce, também já citada como Semiótica, e que tiveram influência mais forte nos princípios da Semiótica contemporânea, enquanto “ciência dos signos”.

Sem prejuízo histórico, a segunda e a terceira escolas mencionadas podem ser consideradas as mais produtivas e mais adaptadas à análise proposta neste trabalho, seus principais teóricos serão detalhados abaixo.

### **2.1.1 A Semiose de Charles Sanders Pierce**

A semiótica como a conhecemos atualmente, surge a partir dos estudos de Charles Sanders Pierce, que é o fundador da semiótica moderna, fundamenta em princípios fenomenológicos, lógicos e cognitivos.

Alguns traços biográficos do autor são indispensáveis para conhecer seu percurso. Serra (1996) traz dados biográficos importantes da vida do autor. Charles Sanders Pierce viveu entre 1830 e 191, sendo considerado por alguns como o maior filósofo norte-americano. Pode-se dizer que Pierce teve a vida pessoal, profissional e acadêmica bastante conturbadas e infelizes, o que resultou, provavelmente no desconhecimento de sua obra por bastante tempo após sua morte.

Entre suas obras científico-filosóficas, a única publicada em vida foi *Photometric Researches*, de 1879, que se trata de um trabalho sobre geologia da astronomia. Além disso, ele deixou um segundo livro terminado, *The Grand Logic*, e vários artigos publicados, principalmente nas revistas e *The Monist*. No entanto, uma parte substancial de seus trabalhos permaneceu inédita por décadas. Entre os anos

de 1931 e 1958 foram publicados muitos escritos seus reunidos em 9 volumes sob o título de *Collected Papers*

Como consequência, muitas das mais interessantes teorias desenvolvidas por de Pierce, sobretudo aquelas no âmbito da Semiótica, ou segundo o próprio Pierce, da Lógica, tenham ficado esquecidas, sendo trazidas à luz há relativamente pouco tempo. À medida que essas teorias foram sendo "descobertas" e estudadas pelos autores mais importantes, como por exemplo Umberto Eco, Pierce foi ganhando importância no campo da Semiótica, mas também da Lógica e da Filosofia em geral.

Ainda Lafuente (2016, online), explicando a escalada tardia de importância de Pierce no campo da Semiótica, afirmam que suas ideias representam teorias do que há de "mais avançado no estudo dos signos e da representação, pois ele construiu um pensamento fortemente fundamentado na matemática, na teoria da ciência e no estudo da lógica sem esquecer a forte influência de Darwin e da Teoria da Evolução".

Romanini (2013, online) relata que também Popper (2013), afirma que:

Pierce está destinado a ser reconhecido como um dos maiores filósofos de todos os tempos por ter avançado hipóteses e conceitos que só começaram a ser compreendidos depois da Teoria da Relatividade de Einstein e da Física Quântica de Heisenberg. (online)

"Na opinião do patrono do "Pierce scholarship", Max Fisch, que por 50 anos pesquisou folha por folha dos artigos e manuscritos da herança, Pierce está destinado a figurar entre os três maiores pensadores que a humanidade produziu. Fisch o coloca na linha direta de Aristóteles e Kant, que também estruturaram suas filosofias de forma arquitetônica, unindo suas ramificações a partir de uma lista finita de predicamentos" Romanini (2013).

Em sua busca por categorizar os fenômenos que se oferecem à nossa percepção e cognição, Pierce, citado por Nöth e Santaella (2008, online), cria três categorias fundamentais:

- a) Primeiridade: categoria dos fenômenos em si, considerados independente de qualquer outra coisa. Não são ocorrências, mas apenas possibilidades, seriam, portanto, a percepção imediata das coisas. Os autores citam o exemplo dos sentimentos em si, antes de serem subjetivados dentro de um contexto.
- b) Secundidade: é a categoria na qual surge uma relação de dualidade, qual seja, quando uma coisa é compreendida em relação a algo. Pierce define essa etapa como aquela que "nos aparece em fatos tais como o outro, relação, compulsão, efeito, dependência, independência, negação, ocorrência, realidade e resultado". É uma ideia de que um determinado conceito só existe quando confrontado com sua negação. Por exemplo: a

dependência existe porque existe a negação da independência. Essa dualidade lançará as bases para a construção do chamado “Quadrado Semiótico”, criado por Greimas e que será explicado na seção 2.3.

- c) Terceiridade: é a análise mais geral, que denota continuidade. É nessa categoria que estão definidos os signos, a semiose e a comunicação, regras e necessidades. Ou seja, é a etapa na qual consegue-se compreender de forma mais definitiva o contexto no qual um fenômeno está inserido.

Já em relação à definição de signo, conforme entendido por Pierce, pode-se dizer que:

Um signo, ou representâmen, é aquilo que, sob certo aspecto ou modo, representa algo para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria, na mente dessa pessoa, um signo equivalente, ou talvez um signo mais desenvolvido. Ao signo assim criado denomino interpretante do primeiro signo. O signo representa alguma coisa, seu objeto, representa esse objeto não em todos os seus aspectos, mas com referência a um tipo de idéia que eu, por vezes, denominei fundamento do representâmen. (Pierce, 2005, p. 46)

Almeida (2011) então explica a definição de Pierce (2005) como o signo sendo “uma coisa que representa outra coisa – o objeto”. Para Pierce ainda, (2005, p. 48), um objeto “é uma coisa singular existente e conhecida ou que se acredita tenha anteriormente existido ou que se espera venha a existir”. Dessa forma, Almeida (2011, online) esclarece que “o signo existe somente se puder representar, substituir algo diferente dele, pois o signo não é o objeto, ele está no lugar do objeto”. Nessa perspectiva, sendo o objeto em si considerado como inacessível à percepção humana, ele necessita obrigatoriamente de um signo para torná-lo presente, ou ainda reconhecível ou perceptível.

“A ação do signo de ‘estar no lugar de’ só se completa se houver alguém (ou algo) capaz de interpretar essa relação”, como completa Almeida (2011, online). Segundo Charles Sanders Pierce, a coisa em si a que o signo se refere é chamada então de referente (ou objeto do signo).

Pierce, conforme explicam Nöth e Santaella, entendia a relação do signo com base em seu objeto e seu interpretante. Ou seja, quando dizemos a palavra “cadeira”, é possível que cada indivíduo seja remetido a uma determinada imagem, de acordo com suas próprias experiências e percepções. Esse processo de interpretação de um signo é definido por Pierce como “Semiose”.

Nöth e Santaella comparam a noção de signo para Pierce com uma garrafa com uma mensagem dentro lançada ao mar. Mesmo enquanto essa mensagem não for lida, ela continua a ser um signo, por conta de seu potencial semiótico.

Nöth e Gurick (2011, online) afirmam que “a Semiótica, como Pierce a concebe, (é) o estudo de semioses, i. e., do processo no qual signos representam objetos e criam interpretantes. Os termos chave para o estudo de tal processo são signo, representação e mediação ou interpretação.”

### 2.1.2 A Semiologia de Ferdinand Saussure

Ao lado de Pierce, outro dos fundadores da semiótica moderna é Ferdinand Saussure, que criou a vertente da semiótica estruturalista, cujo estudo foi continuado por Louis Hjelmslev, Roland Barthes e o próprio Greimas, cuja teoria será melhor apresentada na próxima seção.

Ferdinand de Saussure nasceu em Genebra, na Suíça, em 1857 e morreu prematuramente em 1913. Formado inicialmente em Física e Química, passou, somente no fim da vida aos estudos linguísticos, trazendo contribuições significativas ao estudo da Linguística histórica. Estudou e trabalhou nas universidades em Paris e Berlim, mas a parte mais original de sua obra foram três cursos de Linguística que ministrou na Universidade de Genebra entre 1906 e 1910 e que foram publicados a partir de anotações de dois de seus alunos em 1916, três anos após sua morte, sob o título de Curso de Linguística Geral.

Novak e Brandt (2017, online) explicam com Nöth (1996, online) que Saussure “provavelmente desconhecia os estudos relacionados aos signos que já tinham sido desenvolvidos desde Platão até Pierce” e, portanto, considerava a semiologia como uma “ciência do futuro”.

Conforme Romanini (2006), em relação àquilo que chamamos acima de Semiótica e Semiologia,

Hoje é sabido que Pierce é o criador, simultaneamente, mas independentemente do suiço Ferdinand Saussure, de uma teoria formal dos signos. Essas duas vertentes semióticas não nasceram *ab novo* nem é uma coincidência que viessem à luz na mesma época, mesmo que Pierce e Saussure jamais tivessem sabido da produção um do outro. (online)

Os dois principais temas da teoria de Saussure são a natureza do signo e a estrutura dos sistemas semióticos.

Saussure entende o estudo dos signos através do conceito de semiologia, conforme definido em seu “Curso de Linguística Geral”, citado por Vogt (2006):

Pode-se conceber uma ciência que estuda a vida dos signos no seio da vida social; ela seria parte da psicologia social e, conseqüentemente, da psicologia geral; nós a nomearemos semiologia (do grego *sémeion*, 'signo'). Ela nos ensinará em que consistem os signos e que leis os regem. Como ela não existe ainda, não se pode dizer o que ela será; mas tem direito à existência e seu lugar já está pré-determinado. (online)

Por outro lado, a Linguística, segundo Saussure (2006) pode-se definir, inicialmente como sendo contituída por “todas as manifestações da linguagem humana, quer se trate de povos selvagens ou de nações civilizadas, de épocas arcaicas, clássicas ou de decadência, considerando-se em cada período não só a linguagem correta e a ‘bela linguagem’, mas todas as formas de expressão” (Saussure, 2006, p. 13).

Já Vogt (2006, online) lembra que no mesmo escopo, para Saussure, “a lingüística não é senão uma parte dessa ciência geral e as leis que descobrirá a semiologia serão aplicáveis a ela, fazendo com que a lingüística se ligue a um domínio bem definido no conjunto dos fatos humanos”.

Entretanto, prosseguem Souza, Silveira e Silva (2014) para fins de estudo, Saussure recorta seu objeto, lançando a primeira de suas oposições:

Como tais manifestações constituem perspectivas bastante complexas, Saussure (2006), para evitar dificuldades, opta pelo estudo da língua (homogêneo, social, concreto e essencial), diferenciando-a da fala (individual, heterogênea e secundária). Ao delimitar a língua como objeto de estudos, o linguista a classifica como um sistema de signos. (online)

Saussure parte de uma definição de signo bastante impactante, segundo o comentário de Arrivé (2007, n.p.) “Devemos começar com um gesto de exclusão: o da ‘coisa’, designação saussuriana daquilo que, mais tarde, os linguistas chamarão de ‘referente’: ‘O signo linguístico une não uma coisa e um nome, mas um conceito e uma imagem acústica’”.

Em relação a isso, Saussure definiu os signos a partir de uma estrutura bilateral, que faz referência ao significante, que ele conceitua como “imagem acústica”, que é, conforme definição de Nöth e Santaella (2008, online) “uma representação mental da maneira como o som é produzido e percebido (...). O significante é o nosso conhecimento da forma como se pronuncia e ouve a palavra pronunciada corretamente”. A outra perna dessa estrutura bilateral é o significado, que é o seu conceito.

Arrivé (2007) descreve assim o resultado:

O signo é assim, finalmente, concebido como o 'total' constituído pela associação do significado e do significante. E a extrema prudência didática de Saussure levou-o a observar que só por falta de coisa melhor ele se 'contentava' com o nome signo para designar essa associação, apesar do uso costumeiro do termo, que o torna um substituto aproximado do significante: 'Quanto ao signo, se nos contentamos com ele é porque não sabemos com o que o substituir, a linguagem quotidiana não sugere outro. (online)

Segundo Novak e Brandt (2017, online), a concepção saussuriana de signo “está relacionada às associações psíquicas que são feitas entre o conceito e a imagem acústica que é evocada na mente”.

Assim como Pierce, Saussure também compreendia que o conceito de signo depende de sua oposição a outro signo dentro do sistema da língua. Conforme define Nöth (1996), “[...] o valor do signo não vem daquilo que o signo é em si mesmo, mas do outro, ou seja, daquilo que o signo não é”. Por ser o resultado de uma convenção (um idioma, por exemplo), Saussure entendia os signos como “arbitrários” e, conforme concluem Novak e Brandt (2017) a partir de Nöth, uma das contribuições de Saussure foi compreender os signos “no interior de sistemas, além de proporcionar, por meio das observações feitas no sistema linguístico, um modelo de análise para outros sistemas de signos não linguísticos”.

Quando comparamos Pierce e Saussure, percebemos que, embora estruturam seus entendimentos de forma distinta, ambos compreendem que toda comunicação humana é feita através de signos. Uma das principais diferenças é que Saussure se debruçou mais sobre a função social dos signos, o contexto no qual eles estão inseridos, ao passo que Pierce dedica seus estudos prioritariamente a estabelecer sua função lógica.

Essa preocupação com a função social que, posteriormente será adotada por Greimas é uma das justificativas para a opção desse estudo pela semiótica francesa, haja vista que objetiva-se compreender os relatórios da administração como produto de uma realidade e de um momento histórico.

### 2.1.3 A semiótica discursiva e narrativa de Algirdas Julien Greimas

Algirdas Julien Greimas criou uma vertente da semiótica estruturalista que é conhecida como Escola Semiótica de Paris.

Alguns dados biográficos, citados por Nestor (2012), são pertinentes para o conhecimento da disciplina. Algirdas Julien Greimas foi um linguista lituano que nasceu em Tula, Rússia, em 1917. Ao fim da Primeira Guerra Mundial, seu país se tornou independente e seus pais retornaram à Lituânia.

Greimas estudou Direito na Lituânia e graças a uma bolsa do governo, partiu para estudar Linguística em Grenoble em 1936 até 1939. Em 1939 teve que voltar à Lituânia para cumprir o serviço militar. Em 1944 voltou à Paris onde se matriculou para o estudo de pós-graduação na Sorbonne (Universidade de Paris), e se especializou em lexicografia.

Greimas começou sua carreira acadêmica em 1949 em Alexandria, no Egito. A partir de 1959 ele lecionou nas universidades em Ancara e Istambul, na Turquia; em 1962 assumiu um cargo de professor na Universidade de Poitiers, na França e logo em Paris, onde foi professor da École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) (Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais), e lecionou por quase 25 anos.

A partir de 1965, iniciou a pesquisa semiótico-linguística em Paris, e com sua formação em Linguística Estrutural, acrescentou a teoria da significação e estabeleceu as fundações para a Escola Semiótica de Paris. Greimas co-fundou e tornou-se secretário-geral da Associação Internacional de Estudos Semióticos.

Greimas morreu em 1992, em Paris, e foi sepultado em Kaunas, na Lituânia.

Sua contribuição aos estudos da linguagem é resumida por Bevidas e Lima (2018) da seguinte forma:

1. Ter erigido o conceito de narratividade como a mola mestra de comando do imaginário humano, individual ou coletivo: o homem pensa e vive narrativamente e, assim, o mundo faz sentido.
2. Ter construído, (...) nos anos 1960, uma linguística do discurso, para além da linguística do signo e da frase. As estruturas discursivas não se compõem de somatórias de signos e de justaposições de frases, mas advêm de um “percurso gerativo da significação” cujas estruturas mínimas se originam em nível aquém dos signos e cujas estruturas máximas se estendem para além, ao texto-discurso global.

3. Ter tornado real o sonho saussuriano de uma Semiologia que estudasse o papel do signo na construção da vida social. Semiologia que, por sugestão do grande linguista Roman Jakobson, em nome da tentativa de unificação das pesquisas americanas da Semiótica do notável e fecundo filósofo americano Charles Sanders Peirce com as pesquisas saussurianas da Europa, cedeu seu nome ao que, então, passou a se chamar Teoria Semiótica europeia. (online)

Sua busca primordial e pioneira na França é, portanto, pelo estudo do significado da linguagem, no dizer do próprio Greimas (1966, online), “afirmar que a linguagem humana ainda significa alguma coisa, que o que ela significa é acessível a outros humanos e pode se tornar um objeto de estudo”. Greimas busca dar validação científica à Semiótica ao dar importância fundamental ao “sentido” na linguagem, coisa que, à época, foi mal-visto, chegando ele mesmo a afirmar que havia escolhido “um papel ingrato – que a certa altura me valeu até o título de ‘linguista não-linguista’”.

Assim, como lembra Fiorin (1999) em sua visão geral sobre a semiótica, Greimas fala no início daquilo que podemos chamar de sua obra fundadora, *Semântica estrutural* (1973), que, sendo “a significação onipresente e multiforme” (p. 15), a ponto de que o mundo humano define-se como sendo, “essencialmente um mundo de significação” (p. 11), e que só pode “ser chamado ‘humano’ na medida em que significa alguma coisa” (p. 11), sendo portanto o denominador comum das ciências humanas a pesquisa acerca da significação (p. 11).

Greimas (1966, online), também diz que “se as ciências da natureza se indagam para saber como são o homem e o mundo, as ciências do homem, de maneira mais ou menos explícita, se interrogam sobre o que significam um e outro” Tal busca deveria desembocar no projeto de uma ciência da significação, e como continua Fiorin (1999, p. 14), Greimas se propõe a “refletir acerca das condições pelas quais seja possível um estudo científico da significação”. No escopo da semiótica, isso significa “construir uma semântica”.

O propósito dessa Semântica, no caso da Semiótica, não está voltado à Lógica ou à aderência à realidade, mas seria, segundo Fiorin (1999, online) “uma semântica lingüística, que se ocuparia da análise da significação tal como é fornecida pelo código da língua”. Em outras palavras, não se trata da avaliação daquilo que é expresso enquanto tal, mas da expressão. Fiorin (1999, online) afirma que “a Semiótica não se interessa pela verdade dos enunciados, mas por sua veridicção,

isto é, pelos efeitos de sentido de verdade com os quais um discurso se apresenta como verdadeiro, falso, mentiroso, etc.”

Como características básicas da semântica greimasiana, Fiorin (1999; 2017) aponta: “Essa semântica deveria ser gerativa, sintagmática e geral”. Isso se traduz em:

1. É uma teoria sintagmática, porque seu escopo é estudar a produção e a interpretação dos textos. (...) Sua totalidade não é o plano de conteúdo das línguas naturais, mas o texto (...) as diferenças produtoras do sentido do texto”. Como afirma Greimas: “deve explicar não as unidades lexicais particulares, mas a produção e a interpretação do discurso. (Greimas; Courtés, 1979, p. 327)
2. É geral, porque se interessa por qualquer tipo de texto, independentemente de sua manifestação. Postula que o conteúdo pode ser analisado separadamente da expressão, uma vez que o mesmo conteúdo pode ser veiculado por diferentes planos de expressão (por exemplo, uma negativa pode ser manifestada pela palavra não ou por um gesto da cabeça ou do indicador). É, por conseguinte, uma teoria geral dos textos, quer se manifestem verbalmente, visualmente, por uma combinação de planos de expressão visual e verbal, etc. Num primeiro momento da análise, faz abstração da manifestação, para examinar o plano do conteúdo, e só depois vai estudar as especificidades da expressão e sua relação com o significado.  
Exemplificando com Greimas:  
“deve ter como postulado a unicidade do sentido, que pode ser manifestado por diferentes planos de expressão ou por vários planos de expressão ao mesmo tempo, como no cinema, por exemplo”. (Greimas; Courtés, 1979, p. 328)
3. É uma teoria gerativa, porque concebe o processo de produção do texto como um percurso gerativo, que vai do mais simples e abstrato ao mais complexo e concreto, num processo de enriquecimento semântico. Isso significa que vê o texto como um conjunto de níveis de invariância crescente, cada um dos quais suscetível de uma representação metalingüística adequada. O percurso gerativo de sentido não tem um estatuto ontológico, ou seja, não se afirma que o falante na produção do texto passe de um patamar ao outro num processo de complexificação semântica. Constitui ele um simulacro metodológico, para explicar o processo de entendimento, em que o leitor precisa fazer abstrações, a partir da superfície do texto, para poder entendê-lo”.  
Ou ainda, nas palavras do próprio Greimas:  
"concebido sob a forma de investimentos de conteúdo progressivos, dispostos em patamares sucessivos, indo dos investimentos mais abstratos aos mais concretos e figurativos, de tal modo que cada um dos patamares pudesse receber uma representação metalingüística explícita". (Greimas; Courtés, 1979, p. 327)

Da mesma forma que Saussure entendia sua teoria dentro da psicologia social, Greimas embasou seus estudos não apenas nas definições semióticas, mas também em estudos antropológicos, como os trabalhos de Lévi-Strauss, na teoria das situações dramáticas de Étienne Souriau, como lembra Nestor (2012).

Greimas define texto como discurso e tem em seu cerne a ideia de Saussure

sobre a estrutura como diferença (estruturas de oposição) e busca analisar a semântica das estruturas do discurso. Conforme elucidam Nöth e Santaella, Greimas rejeita a definição de semiótica como a mera teoria de signos e a amplia para o entendimento de uma “teoria da significação”.

Greimas entendia a teoria da significação como um estudo em níveis acima e abaixo dos signos. No nível inferior, existe uma “atomização” estrutural dos signos, conforme define Santaella em seus componentes semânticos. Esses componentes são chamados de “semas”, que são elementos pré sígnicos. Conforme Nöth e Santaella, nesse nível, “a significação é analisada na base de uma lógica binária”. Essa lógica binária é aquela que se define com base nas oposições mencionadas por Saussure e, de forma análoga, também por Pierce.

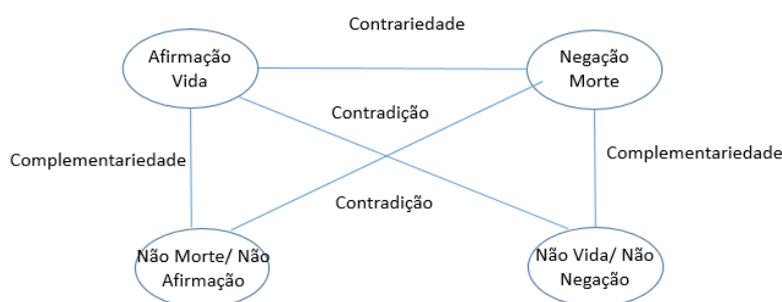
Já no nível superior, para Greimas, a teoria da significação geraria entidades semânticas superiores aos signos. Santaella explica que à medida que o teórico amadurecia em suas análises sobre semiótica estrutural, ele lançou as bases para um novo modelo de análise que lançaria as bases para aquilo que se tornaria o “Percurso Gerativo do Sentido”. Ao longo de seus estudos, Greimas constituiu uma parceria bastante profícua com o também estudioso da semiótica J Courtés, e juntos, eles estabeleceram que o processo de construção de sentido de um texto se dá, inicialmente, em um nível mais fundamental e abstrato (nível profundo) para prosseguir até estruturas mais complexas.

O nível profundo é aquele que se estrutura de uma forma binária, com base em oposições. Segundo Nöth e Santaella, nesse nível se compreende o sentido amplo de um discurso, ou o seu “tema global, sua significação simbólica”, por exemplo, o tema da vida em relação à morte. Observe que, nesse tema, podem-se construir os elementos opostos como “vida X não vida” e “morte X não morte”. Essa ideia de oposições dará origem ao “Quadrado Semiótico” mencionado anteriormente, ferramenta que viabiliza a análise dessas estruturas binárias.

Um dos conceitos mais importantes para a compreensão da teoria greimasiana é o de significação. Significação seria o sentido de forma articulada, como define Santaella. Sentido, nesse entendimento, é tudo que seja anterior ao tratamento semiótico. A partir dessa conceituação, é possível entender que essa escola dá prioridade à análise das relações entre os elementos textuais. Novamente, faz-se mister observar que, para Greimas, os elementos só existem em oposição a si próprios (vida X não vida).

No nível fundamental, a análise dos elementos pode ser feita através do “Quadrado Semiótico”, que traz as relações de contrariedade, complementariedade, contradição, conforme o exemplo abaixo:

Figura 1 - Modelo de quadrado semiótico



Fonte: Nöth e Santaella (2008, online) adaptado pela Autora.

Um outro conceito relevante da teoria greimasiana e que encontra similaridades no trabalho da área de Administração e Contabilidade é a das simetrias e assimetrias de comunicação.

De forma análoga às teorias das ciências sociais aplicadas, a semiótica francesa entende que entre enunciador (narrador/interlocutor) e o enunciatário (receptor da mensagem) existe, conforme explicam Nöth e Santaella, uma simetria, na medida em que o enunciatário não é apenas um sujeito passivo, mas também um produtor do discurso, uma vez que ele traz sua própria leitura do discurso. Daí a relevância de se compreender para quem um determinado discurso é escrito. No caso dos relatórios da administração, uma análise interessante, mas que não será escopo desse estudo, é verificar como stakeholders distintos interpretam um mesmo texto, com base em suas experiências e, principalmente, interesses.

Do lado das assimetrias, entende-se que, embora não exista destinador sem destinatário, existe uma relação de poder, haja vista que o destinador pode manipular o discurso de acordo com a interpretação que ele espera que o destinatário tenha e, a partir daí, faz uma série de escolhas, inclusive, sobre as informações que pretende compartilhar. Sobre essas escolhas, o destinatário não tem nenhum controle e, muitas vezes, sequer conhece. Por outro lado, o destinatário tem sob seu poder a própria interpretação, ou seja, ainda que o destinador tenha uma expectativa acerca do entendimento da mensagem, o destinatário, como também parte ativa, não

necessariamente irá responder da forma desejada.

Todas essas ferramentas e definições são fundamentais para que se consiga construir o Percurso Gerativo do Sentido que será o instrumento principal do qual iremos nos apropriar nesse estudo. Este, conforme explica Fiorin (1999):

Uma forma de simular a interpretação e a formação de conteúdo por parte do enunciatário (sujeito que recebe o conteúdo, em oposição ao enunciador, que é o sujeito que o produz). (...) [configura-se em] uma sucessão de patamares, cada um dos quais suscetível de receber uma descrição adequada, que mostra como se produz e se interpreta o sentido, num processo que vai do mais simples ao mais complexo. Ele preconiza ainda que o texto parte de um nível mais abstrato até o mais concreto. (online)

Essa análise é sempre dividida em três etapas, compostas pelos três níveis. Cada um deles é explicado da seguinte forma por Barros (2005, online):

- a) Nível Fundamental (ou Nível das Estruturas Fundamentais): primeira etapa do percurso, na qual surge a significação como uma oposição semântica mínima (por exemplo: liberdade x cativo);
- b) Nível Narrativo (ou Nível das Estruturas Narrativas): segunda etapa, na qual analisa-se a organização da narrativa e o ponto de vista do sujeito (enunciador);
- c) Nível das Estruturas Discursivas: terceira e última etapa, na qual a narrativa é assumida pelo sujeito da enunciação.

Esses três níveis podem ser organizados segundo o quadro apresentado abaixo, em relação aos componentes sintáxicos e semânticos:

Figura 2 - Modelo de quadro de Percurso Gerador de Sentido

		Componente Sintáxico	Componente Semântico
Estruturas narrativas	Nível profundo	Sintaxe fundamental	Semântica fundamental
	Nível de superfície	Sintaxe narrativa	Semântica narrativa
Estruturas discursivas	Sintaxe discursiva Discursivização (actorialização, temporalização, espacialização)		Semântica discursiva Tematização Figurativização

Fonte: Fiorin (2001).

Através dessas precisões teóricas e da metodologia indicada acima, na análise de Fiorin (2017, online):

A semântica estrutural (...) passa a se conceber como uma teoria do texto, visto como um todo de significação. Visa, então, menos a descrever o que o texto diz, mais como o texto diz o que diz, ou seja, os mecanismos internos de agenciamento de sentido, (...) É ela uma teoria da significação, ou seja, seu trabalho é o de "explicitar, sob a forma de uma construção conceptual, as condições de apreensão e de produção do sentido" (Greimas; Courtés, 1979, p. 345).

#### **2.1.4 A Semiótica nos Relatórios Financeiros**

Como temos visto, ao buscar uma ciência geral da significação, a semiótica é uma ferramenta que pode ser aplicada a quaisquer tipos de mensagens, sejam elas imagéticas, oral ou escritas. Assim como em outras áreas do conhecimento, a semiótica também é composta por diversas escolas, cada qual com a sua percepção acerca do objeto de estudo e com sua especialidade.

Caso estudássemos um texto sincrético (aquele que tem mais de uma forma de expressão, por exemplo, uma notícia de jornal, na qual coexistem o texto e a imagem), poderíamos combinar a semiótica americana, escola que demonstra bastante eficácia no estudo das imagens à semiótica francesa, que, embora se debruce também sobre outras formas de expressão, é mais comumente aplicada a textos linguísticos.

O Relatório da Administração pode ser considerado um texto sincrético, uma vez que é composto pelo próprio texto linguístico amparado por imagens como tabelas e gráficos. Contudo, como o presente estudo se aplicará apenas sobre a Mensagem do Presidente do Conselho da Administração, o foco é de fato o texto linguístico, e, por isso, fez-se a opção pela semiótica francesa.

A forma como essa análise será realizada vai ser elucidada no capítulo "Método de Pesquisa". A proposta é avaliar como as mudanças de governo impactam o discurso da Petrobrás. Essa análise será feita aplicando-se a estrutura do percurso gerativo do sentido aos conteúdos textuais e pictóricos presentes nos Relatórios da Administração.

O tópico seguinte irá tratar do próprio Relatório da Administração, suas previsões legais, bem como as informações que o constituem.

## 2.2 MENSAGEM DO PRESIDENTE

Como já dito anteriormente, a análise semiótica se concentrará na Mensagem no Presidente, que é parte integrante do Relatório da Administração, por sua vez contido nas Demonstrações Financeiras Patrimoniais Anuais das Companhias Abertas no Brasil. Tendo tratado, na primeira seção desse capítulo sobre a teoria semiótica, faz-se oportuno agora tratar sobre o objeto de estudo, a saber, a Mensagem do Presidente. A seguir, serão apresentadas as duas subseções, sendo a primeira com a explicação das características e a segunda trazendo a literatura anterior sobre o tema.

### 2.2.1 O Papel da Mensagem do Presidente

Entre as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC-TG), popularmente conhecidas como CPCs, da sigla Comitê de Pronunciamentos Contábeis, a norma de número 26 trata sobre as demonstrações contábeis em si e quais são aquelas obrigatórias às empresas listadas na B3, como é o caso da Petrobrás. Entre as demonstrações, não está incluído o Relatório da Administração, o que significa que sua apresentação não é obrigatória. No entanto, no item 13, é citado que “muitas entidades apresentam, fora das demonstrações contábeis, relatório da administração que descreve e explica as características principais do desempenho e da posição financeira e patrimonial da entidade e as principais incertezas às quais está sujeita” (NBC-TG 26; 13), ou seja, é permitido e comum que as empresas o elaborem e divulguem.

A justificativa para se divulgar além das demonstrações regulamentares vem da mesma norma que afirma, no item 9, que as divulgações das demonstrações contábeis “também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados”. Assim, a apresentação do Relatório da Administração vem de encontro à necessidade de posicionar o trabalho dos administradores em relação aos resultados do período.

O Relatório da Administração, segundo o item 13, já citado acima, pode incluir, entre outras, as análises:

- (a) dos principais fatores e influências que determinam o desempenho, incluindo alterações no ambiente em que a entidade opera, a resposta da entidade a essas alterações e o seu efeito e a política de investimento da entidade para manter e melhorar o desempenho, incluindo a sua política de dividendos;
- (b) das fontes de financiamento da entidade e a respectiva relação pretendida entre passivos e o patrimônio líquido; e
- (c) dos recursos da entidade não reconhecidos nas demonstrações contábeis de acordo com as normas. (NBC-TG 26; 13)

Na maioria das divulgações, o Relatório da Administração é colocado no início da apresentação, funcionando também como um resumo e ressaltando os principais pontos, na visão da Diretoria Executiva, ocorridos durante o ano, os principais eventos econômicos e as contas contábeis com maior impacto nas Demonstrações Financeiras e suas mudanças ao longo do ano. Para isso, muitas vezes são apresentados gráficos, tabelas e cálculos de indicadores, de forma a que o usuário da informação, sobretudo no caso daqueles que tenham menos conhecimentos financeiros e contábeis possam ter uma visão geral da empresa.

Para apresentar o Relatório da Administração, e as Demonstrações Financeiras Patrimoniais, de forma geral, está a Mensagem do Presidente. Ela é escrita pelo presidente da companhia ou do grupo, no caso de um balanço consolidado, no formato de uma carta escrita em primeira pessoa e dirigida aos acionistas e investidores. Nessa carta, não existem padrões de temas específicos a serem necessariamente abordados, valores e montantes monetários, contas contábeis, nem tampouco tamanho ou contexto.

A principal razão para a grande variabilidade é que, como parte do Relatório da Administração, as normas contábeis não lhe são aplicáveis, como fica explicitado no item 14 da NBC-TG 26. Em consequência, a Mensagem do Presidente aborda muitas vezes fatores político-econômicos que o executivo acredita que possam ter influenciado na companhia. Alternativamente, justifica ações tomadas, pode mostrar resultados positivos obtidos, ou mesmo escrever somente uma pequena apresentação pouco detalhada das Demonstrações Contábeis obrigatórias que seguirão o Relatório da Administração e a própria Mensagem do Presidente.

Muito embora, como já citado, não seja parte fundamental da publicação das Demonstrações Financeiras Patrimoniais, a presença da Mensagem do Presidente é quase universal nas DFPs Anuais no Brasil e também muito comum em outros países que adotam as normas contábeis internacionais (IFRS). Apesar disso, poucos

são os trabalhos acadêmicos que têm se debruçado sobre elas, quer seja no Brasil, quer seja no exterior. Na próxima seção, abordaremos os principais trabalhos encontrados.

### **2.2.2 A literatura prévia acerca da Mensagem do Presidente**

Num primeiro momento, no final do século XX e início do século XXI, a Mensagem do Presidente gerou certo fascínio entre os pesquisadores, assim, existem diversos trabalhos que analisaram a demonstração, inclusive de forma separada do Relatório de Administração.

Com o passar do tempo, foram feitos menos estudos, tendo em vista tanto a variabilidade, pela inexistência de regras, quanto a incerteza sobre a importância dela na percepção dos usuários. Dessa forma, foram deixadas várias lacunas para estudo. Um deles é a análise semiótica do trabalho.

Um dos poucos trabalhos publicados sobre o tema no Brasil é o artigo de Colauto e Marques (2010). O artigo possui um viés quantitativo e voltado mais ao mercado de ações do que à análise das demonstrações contábeis, também chamada de Análise Fundamentalista, pelos investidores. Feito com base nas demonstrações de 2008, busca estabelecer, através de métodos estatísticos de séries temporais, uma relação causal entre as mensagens otimistas na Mensagem do Presidente de seis companhias brasileiras e sua variação no valor de mercado, a saber, na cotação das suas ações listadas.

As companhias escolhidas foram as três que possuíam melhor e pior desempenho naquele ano na Bolsa de Valores, atual B3. O trabalho não encontrou significância para estabelecer a correlação entre a variação de preço e as mensagens otimistas, dando a entender que talvez haja pouca ou nenhuma influência da mensagem na tomada de decisão dos investidores.

Em outro ponto de vista, o artigo de Bachmann, Tonin, Colauto e Scherer (2014) busca avaliar, através da técnica linguística de análise do discurso, a relação entre o desempenho dos indicadores de Fluxo de Caixa e o otimismo na Mensagem do Presidente das empresas ganhadoras do prêmio ANEFAC-FIPECAFI do ano de 2011. Para tanto, foram feitas duas métricas para o desempenho, sendo a primeira considerando os indicadores isoladamente e a segunda considerando-os em conjunto.

Paralelamente, pela análise de conteúdo, os discursos foram pontuados em relação ao otimismo. Considerando o desempenho dos indicadores separadamente, não foi possível estabelecer correlação. No entanto, considerando-os em conjunto, percebe-se uma correlação negativa entre o desempenho e o otimismo presente na Mensagem do Presidente. Consoante com estudos anteriores, pode-se perceber que, quando o desempenho apresentado é pior, os executivos buscam apresentar maior otimismo de forma a não preocupar os investidores.

Ainda falando de trabalhos brasileiros, a tese de Rodrigues, apresentada em 2012 analisa os dados apresentados nos Relatórios de Administração entre 1997 e 2010 através de três perspectivas: análise de conteúdo, análise do formato e análise da legibilidade. Em primeiro lugar, a literatura apresentada mostra que muitos investidores dão importância àquilo que é apresentado nesse conjunto de informações. Quanto aos dados, a análise de legibilidade mostra que, ao longo do tempo, os Relatórios da Administração tem ficado maiores e mais complexos.

Além disso, a variabilidade, como seria de se esperar pela não regulação do formato de apresentação das informações financeiras é muito grande. Os relatórios vão desde “muito fácil” até “muito difícil” de ler e alguns não apresentam nenhum recurso gráfico enquanto outros apresentam dezenas de figuras. Por outro lado, com o passar do tempo, as empresas vem aumentando o volume de informações e a melhor visualização dos dados.

Em relação ao conteúdo, não foi possível afirmar que os relatórios têm ficado mais difíceis de ler com o passar do tempo nem em relação ao tipo de mercado onde as empresas atuam. Por outro lado, os assuntos têm ficado mais diversificados e as empresas com maior endividamento se preocupam mais em justificar-se através de análises econômicas.

Por fim, verificou-se que empresas com menor endividamento, que atuam em mercados mais complexos e cujos concorrentes divulgam mais recursos gráficos tendem a aumentar significativamente mais a quantidade de informações apresentadas bem como de recursos gráficos.

Sebastien Point (2010), no capítulo do livro *Handbook of Top Management Teams* de título *A User's Guide for Interpreting the CEO Letter to Shareholders* afirma que a Mensagem do Presidente, que começou a ser divulgada no começo dos anos 2000 pelas empresas francesas e suscitou muitas discussões apenas “oferece a visão deles [CEOs] dos eventos passados e futuros, justifica suas ações e decisões

e tenta passar uma boa impressão”. Esse mesmo autor faz, como parte do livro, uma revisão bibliográfica do tema até então, no entanto, a literatura parece não ter avançado muito desde então.

No artigo de 2006, esse mesmo autor, juntamente com Frank Bournois, através de uma análise sistemática de termos e expressões avaliaram as Mensagens do Presidente, ao longo dos anos das 28 principais empresas francesas. Como resultado, concluíram que esses textos são receados de “perfumaria” para embelezar as Demonstrações Contábeis com prudência ou otimismo, dependendo do caso e discursos abertos a múltiplas interpretações.

Os autores ainda ressaltam a importância dessa Mensagem, na qual o CEO das empresas investe um tempo considerável todos os anos e que, na posição privilegiada de abrir as Demonstrações Financeiras Patrimoniais Anuais deveria trazer mais informações e mais úteis para os usuários, de forma a aumentar o interesse para todos os stakeholders.

Outro artigo (Costa, Oliveira, Rodrigues, & Craig, 2013), que trata das empresas em Portugal entre os anos de 2006 e 2011 mostra que muitas empresas não publicam a Mensagem do Presidente, ficando essa quase que restrita a grandes grupos internacionais auditados pelas chamadas Big4 e que tenham tido maior rentabilidade. O artigo propunha à época, a discussão sobre uma possível auditoria dessa Mensagem do Presidente, o que não tem-se verificado atualmente.

O artigo de Conaway e Wardrope de 2010 compara a Mensagem do Presidente entre 30 empresas norte-americanas e 24 empresas latino-americanas. O resultado mostra que o último grupo dá muito mais importância ao texto, trazendo uma variedade de elementos externos e ao mesmo tempo utilizando-se de linguagem mais elaborada, no intuito de aparentemente conquistar possíveis novos investidores para a empresa, enquanto o primeiro apenas apresenta uma espécie de resumo do que já será abordado mais à frente.

A tese de Zurel, apresentada em 2014 na Universidade de Gent no departamento de Comunicação mostra uma crítica principalmente às ferramentas de legibilidade aplicadas à Mensagem do Presidente na comparação entre as Demonstrações Financeiras das empresas Francesas e Norte-Americanas. O trabalho utiliza-se de duas ferramentas diferentes que apresentam resultados diferentes. No entanto, mostra que, de forma geral, esses relatórios tendem a ter uma legibilidade média, ou seja, nem muito difícil que dificulte a compreensão a uma gama

maior de pessoas nem muito fácil que comprometa a tecnicidade das informações.

Vindo para trabalhos mais recentes e com metodologia mais próxima, a tese de Y-Lim, defendida no departamento de Filosofia da universidade de Hong Kong em 2019 analisa a Mensagem do Presidente na perspectiva do uso de ferramentas retóricas para que o executivo valide seus argumentos, projetando uma *persona* crível e vendável de si mesmos e de sua equipe da alta administração de forma a declarar seus próprios compromissos com relação à empresa e aos investidores e acionistas.

Os resultados mostram que os executivos fazem uso de diversas terminologias para criar a imagem positiva da companhia, fazendo inclusive com que esses termos sejam mais usados (e importantes) para mostrar as qualidades tidas como desejáveis da empresa do que do próprio CEO.

No recentíssimo trabalho publicado em 2020, Liu e Nguyen analisaram as demonstrações das empresas do índice SP500 que apresentaram a Mensagem do Presidente. Enquanto o Relatório da Administração, de forma geral, se limita a compilar os dados a apresentar números e informações adicionais às demonstrações, a Mensagem do Presidente não apresenta necessariamente relação com o desempenho da mesma empresa. A análise textual é feita através de uma metodologia que lista palavras como “positivas” ou “negativas” para avaliar o tom otimista ou pessimista do texto.

Essa lista, adaptada por Loughran e McDonald (2016), é voltada para o mundo das divulgações financeiras, ou seja, os termos são analisados seguindo os jargões clássicos desse tipo de universo. A comparação foi feita com a diferença do ROA (Retorno sobre os Ativos) entre o ano corrente e o anterior e através de uma proxy usando os dados do primeiro trimestre do ano seguinte a cada divulgação.

Os resultados mostram que CEOs mais confiantes ou mais famosos tendem a acreditar mais em seu potencial e apresentar mensagens mais otimistas, focando no futuro ao mesmo tempo em subestimam, ou desvalorizam os riscos aos quais a empresa está exposta. Ao mesmo tempo, foi testado se havia diferenças nas divulgações para CEOs mulheres. Isso também foi constatado, com elas apresentando linguagem mais neutra nas mensagens. Dessa forma, a Mensagem do presidente pode ser vista mais como uma expressão das suas próprias características do que como expressão dos resultados financeiros apresentados pela empresa.

A partir das descobertas desse artigo, pode-se questionar o fato de que, sendo o presidente da Petrobras indicado pelo Presidente da República do Brasil e tendo este último muitas vezes ingerência, ou ao menos forte influência nas decisões tomadas, será que não se pode verificar características da política brasileira na Mensagem do Presidente de cada ano das demonstrações da Petrobras? Embora o presente estudo se limite a fazer uma análise semiótica e uma análise comparativa, essa é uma sugestão de evolução do trabalho para comparações em relação ao Brasil e à análise de conteúdo desses relatórios.

Por fim, no mesmo ano, o artigo de Hussain et al. (2020) faz uma análise crítica da linguagem usada das Demonstrações Financeiras Anuais, de forma geral e mostra que, porquanto seja a apresentação dos números da empresa, a linguagem é usada de forma a passar a mensagem de que a própria empresa é a responsável, nos resultados positivos enquanto que os negativos são atribuídos, na maior parte das vezes, a fatores externos, ou são mencionados somente de passagem.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para responder à questão de pesquisa, os dados serão submetidos a duas análises diferentes, sendo a primeira, uma análise semiótica, segundo a base teórica já apresentada, seguindo a teoria semiótica de Greimas. Essa análise será feita olhando cada Mensagem do Presidente, em cada ano separadamente. Já a segunda análise será comparativa e sobre o conteúdo escrito, utilizando de uma metodologia de entrevistas em profundidade proposta por Eisenhardt (1989) com análise de Códigos presentes em cada um dos anos. Elas serão explicadas nas seções 3.2 e 3.3 respectivamente. Na seção 3.1 será apresentada a justificativa da escolha e o método de coleta de dados.

#### **3.1 A ESCOLHA DA PETROBRAS**

A Petróleo Brasileiro S.A., conhecida como Petrobras, é uma empresa de economia mista criada para explorar, refinar e distribuir petróleo, gás natural e seus derivados. Desde a sua criação até hoje, algumas características fazem dela uma empresa única a ser estudada sob diversos aspectos.

##### **3.1.1 Breve história da Petrobras**

Após o final da Segunda Guerra Mundial, entraram em pauta no Brasil muitas discussões acerca da exploração do petróleo em território nacional. O então presidente Eurico Gaspar Dutra apresentou, em 1948, como projeto de lei, o Estatuto do Petróleo que previa, entre outras coisas, a possibilidade da participação de empresas privadas, inclusive estrangeiras, na exploração, além de toda a cadeia produtiva, dos combustíveis fósseis.

Liderada, tanto pelo Arena (partido de direita nacionalista) quanto pelo PCB (partido de esquerda populista), a campanha O Petróleo É Nosso se espalhou pelo país fazendo com que o presidente retirasse a proposta e culminando, em 1953, com a criação, por Getúlio Vargas, da Petrobrás, detentora do monopólio na exploração do petróleo em território brasileiro.

Já em 1957 uma pequena parcela das ações da empresa passou a ser negociada na Bolsa de Valores de São Paulo. A proposta, mais do que a diluição do

controle ou a capitalização era a participação da população na companhia nacional. Nesse sentido, ao longo da segunda metade do século XX houve várias campanhas do governo federal incentivando à população na compra das ações como forma de investimento e também de participação no que era considerado o grande símbolo do sucesso brasileiro.

Nesse mesmo período, a Petrobras passou a operar em outros países da América Latina e do mundo, chegando a ter um sucesso inesperado em campos de petróleo no Iraque. Apesar dos percalços do choque no petróleo da década de 1970, a companhia chegou na década de 1990 consolidada como uma das empresas mais rentáveis e seguras e das maiores do mundo no setor.

Com a abertura econômica promovida pelo governo Fernando Henrique Cardoso, o monopólio foi oficialmente extinto, sendo que, no entanto, a Petrobras continuou a produzir, naquela década, mais de 90% do petróleo explorado no Brasil. No mesmo ano de 1997 uma nova regra passou a determinar que o governo brasileiro deveria controlar no mínimo 51% da empresa, podendo, no entanto, negociar o restante da empresa no mercado acionário. Nesse ano, foram despejadas 180 milhões de ações na Bovespa, sendo a maior captação da bolsa até então.

Em 2000, a companhia passou também a ser negociada na bolsa de Nova York, iniciando sua era de negociação internacional. A campanha apresentava ao mundo o Brasil de sucesso. O jogador Pelé foi durante anos o garoto propaganda das ações da empresa, estabelecendo um paralelo entre o sucesso da Petrobras e o sucesso do povo brasileiro.

Em 2010, aproveitando o bom desempenho econômico do mercado brasileiro, ainda imune à crise de 2008 que tinha abalado outros países, o então presidente Lula requeitou essa correlação entre economia brasileira e desempenho da Petrobras e despejou ações que ainda estavam em tesouraria nas bolsas de São Paulo e de Nova York. A captação foi um sucesso total e ao final do dia a companhia havia feito o marco histórico da maior captação em bolsa, arrecadando o valor total de quase 73 bilhões de dólares, praticamente o dobro do recorde anterior de 20 anos antes.

No entanto, já em 2014 apareceram as primeiras denúncias que envolviam a Petrobras em esquemas de corrupção e lavagem de dinheiro, tendo o escândalo envolvendo a compra da refinaria de Pasadena sido o de maior repercussão internacional. Várias ações contra a empresa foram protocoladas, algumas em

relação aos escândalos de corrupção, cujos reflexos e indenizações duraram até 2020 e outras em relação à intervenção do governo brasileiro na empresa. Essas últimas não prosperaram, visto que esse é um direito do governo, como será explicado mais à frente.

Após anos de prejuízo e com a crise econômica de 2020 a empresa resolveu se descapitalizar, vendendo boa parte dos seus ativos e de suas subsidiárias, direitos de exploração e encerrando atividades para cobrir os prejuízos e pagar as indenizações dos processos judiciais. Esse valor já ultrapassa os 300 bilhões de reais.

Nesse período, a empresa, que tinha perdido muito valor de mercado voltou a recuperar a confiança dos investidores e, em outubro de 2022 atingiu seu maior valor de mercado. No entanto, devido principalmente ao cenário político e macroeconômico, as ações começaram a apresentar franca queda e a empresa deixou de ser também, em novembro do mesmo ano a maior empresa brasileira em valor de mercado, perdendo seu posto para a Vale.

Em valor de mercado, a Petrobras teve duas grandes quedas. A primeira, entre 2008 e 2016, foi uma queda de 85%, entre R\$510,3 bilhões em maio de 2008 e R\$73,7 bilhões em janeiro de 2016, considerando também a megacapitalização de R\$120 bilhões. A segunda foi entre outubro de 2022, quando valia R\$525 bilhões e R\$305,5 bilhões em dezembro de 2022, uma queda de mais de 40% em apenas 2 meses.

### **3.1.2 A Petrobras e o Governo Brasileiro**

Como já foi citado, desde sua criação, a Petrobras é vista pelo governo como um braço do poder público e propagandeada como um direito a serviço do povo brasileiro. Assim, está sempre sob o radar do Executivo Federal o uso da empresa para a promoção de políticas públicas ou para intervenções estatais na economia.

Entre 1954 e 1997 apenas a venda atacadista e de varejo não estavam sob o monopólio da companhia, embora ela tivesse participação considerável. O nacionalismo ficou ainda mais forte durante a segunda metade do século XX em relação ao controle nacional, principalmente pelo caso do Relatório Link, ocorrido em 1960. A declaração confidencial, tornada pública, do desinteresse em explorar o petróleo na Amazônia, feita por parte de um estrangeiro causou um incômodo intenso

na sociedade brasileira e eliminou, por décadas, qualquer chance de interferência estrangeira no mercado de petróleo.

Durante o governo dos militares, assim como havia ocorrido com Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek, o desempenho e as ações da Petrobras eram usadas como propaganda política e provas da boa administração federal.

Essa espécie de controle compartilhado sobrevive até hoje através de dois dispositivos que constam inclusive no formulário de referência da empresa, apresentado nas suas Demonstrações Financeiras Patrimoniais. O controle que o governo brasileiro exerce, obrigatoriamente sobre o Conselho de Administração e a possibilidade, oficialmente garantida, de se utilizar a companhia para atingir objetivos sociais e macroeconômicos.

No capítulo 4 seção 4.1 que trata da Descrição dos Fatores de Risco no Formulário de Referência (Petrobrás, 2022), o *item d* trata dos Riscos associados ao Brasil e ao relacionamento da Petrobras com o Governo Federal. Os quatro subitens deixam claro que a interferência do governo federal é esperada e que qualquer evento político ou econômico terá impacto direto na companhia.

Já no subitem d1 ressalta-se que:

A legislação brasileira exige que a União Federal detenha a maioria das ações com direito a voto da Companhia e, por conseguinte, a União Federal tem o poder de eleger a maioria dos membros do Conselho de Administração e, através deles, os Diretores Executivos, que são responsáveis por sua administração do dia a dia. (Petrobrás, 2022, p. 38)

Isso significa que: “em consequência, a Companhia pode se dedicar a atividades que priorizem os objetivos da União Federal, ao invés dos seus próprios objetivos econômicos e empresariais, o que pode ter um efeito adverso em seus resultados e condição financeira”. Ou seja, não há dúvidas que “os interesses de seu acionista controlador podem diferir dos interesses de seus outros acionistas, e as decisões tomadas por seu acionista controlador podem envolver considerações, estratégias e políticas diferentes do que ele teve no passado” (Petrobrás, 2022, p. 38).

Ao fim desse mesmo item, de forma inequívoca, está expresso que:

Como acionista controlador da Companhia, a União Federal adotou, e pode continuar adotando no futuro, certas políticas macroeconômicas e sociais através da Companhia, conforme permitido por lei. Assim, a Companhia poderá realizar investimentos, incorrer em despesas e realizar transações em condições que podem afetar negativamente os resultados e condição financeira da Companhia. (p. 38)

A isso, soma-se o fato de que, sendo o presidente do Brasil eleito a cada quatro anos, quando há mudança de posicionamento político ou de poder pelos diversos partidos, é esperada uma mudança dentro da diretoria da Petrobras. Não só é esperado como recorrentemente ocorre, envolvendo disputas políticas entre a oposição e o governo ou entre os partidos da base governista quando há mudança de legislatura.

As disputas políticas fizeram com que, no ano de 2023, por ocasião da publicação das Demonstrações Anuais de 2022, a Petrobras não tivesse um Presidente Executivo, tendo a mensagem do Presidente sido assinada pelo Diretor Financeiro, visto que a nomeação do atual presidente ocorreu apenas no dia 13 de abril.

Nesse sentido, o subitem d3 ressalta a exposição às mudanças políticas à qual a companhia se encontra, lembra que “quaisquer dificuldades do governo federal brasileiro em obter maioria de votos no Congresso Nacional para implementar reformas podem resultar em impasse no Congresso e agitação política, o que pode afetar adversamente a Companhia” (Petrobrás, 2022, p. 39).

Também no subitem d4 lembra-se que ainda há muitos eleitos e funcionários públicos sendo investigados por escândalos de corrupção, atitudes antiéticas, tendo havido condenações e prisões que envolveram tanto congressistas eleitos quanto funcionários públicos de carreira ou de cargos de confiança. Cabe também lembrar que muitos executivos escolhidos diretamente pelo Presidente da República possuem um papel tênue entre uma posição técnica ou política.

Por fim, e talvez o mais importante, em relação ao potencial de impacto, é forçoso lembrar que o governo brasileiro tem, constitucionalmente, o direito de utilizar as atividades da companhia para estabelecer políticas econômicas que considerar importantes ao Brasil. Os subitens d1 e d2 lembram que “União Federal adotou, e pode continuar adotando no futuro, certas políticas macroeconômicas e sociais através da Companhia, conforme permitido por lei” (Petrobrás, 2022, p. 38).

É oportuno lembrar que durante os escândalos que envolveram a empresa

nos anos de 2014 a 2016, os valores identificados como propina foram na casa dos R\$ 6 bilhões, aproximadamente. No mesmo período, as perdas apresentadas pelas políticas de preços impostas para controle da inflação superaram os R\$60 bilhões, significando que, adicionado ao risco, que não deveria ser esperado, de corrupção, há o risco econômico e regulatório, legalmente instituído e que faz parte do negócio da Petrobras.

O subitem 2b cita então os 10 principais fatores de risco que podem envolver a empresa sob a ótica de interferência do governo federal:

- (i) movimentos e volatilidade da taxa de câmbio;
- (ii) inflação;
- (iii) financiamento de déficits fiscais do governo;
- (iv) instabilidade de preços;
- (v) taxa de juros;
- (vi) liquidez do mercado interno de capitais e de empréstimos;
- (vii) política tributária;
- (viii) política regulatória para o setor de petróleo e gás, incluindo política de preços e requisitos de conteúdo local;
- (ix) alegações de corrupção contra partidos políticos, funcionários eleitos ou outros funcionários públicos, incluindo alegações feitas em relação à Operação Lava Jato; e
- (x) outros acontecimentos diplomáticos, sociais e econômicos no ou afetando o Brasil. (Petrobrás, 2022, p. 38, 39)

### **3.1.3 A escolha da Petrobras para análise**

Esse panorama mostra a estreita ligação do governo e da política brasileira com a Petrobrás, para além de ela ser uma das maiores do país e ter grande parte de sua atividade concentrada internamente. Essa ligação e importância para a economia de um dos maiores países do mundo é a primeira justificativa para o interesse em analisar a Mensagem do Presidente da empresa.

Paralelamente, trata-se de uma das 10 maiores companhias do setor atualmente, tanto na métrica das atividades, quanto no patrimônio, tendo permanecido, por anos como a segunda maior do mundo em valor de mercado. Não há que se questionar, portanto, sua importância global e não somente regional.

Por fim, a mesma influência que as mudanças políticas refletem nas mudanças de direcionamento estratégico da Petrobras levanta o interesse de se analisar conjuntamente as declarações de cada um dos presidentes da república com as Mensagens do Presidente, pela decisão que os primeiros têm na escolha e no poder de influência nos últimos.

Ademais, período analisado, a saber, os 10 últimos anos, conta com três

presidentes da república diferentes, de três partidos diferentes e com posicionamentos políticos e posições econômicas também diferentes. Assim, vale a pena observar como seus representantes junto à empresa, ainda que extraoficialmente se posicionam em relação àquilo que se pode passar aos usuários externos, sejam os acionistas e investidores ou a própria população brasileira, na Mensagem do Presidente.

### 3.2 ANÁLISE SEMIÓTICA

O presente estudo adota como ferramenta de análise dos textos da Mensagem do Presidente, contida nos Relatórios Anuais da Petrobras, a Semiótica Discursiva de A. Greimas. Retomando conceitos expostos na Exposição Teórica, Pietroforte (2004) nos explica que a semiótica greimasiana estuda a significação, que se define no conceito do texto, definido por um plano de expressão e de conteúdo, e no estudo de “o que o texto diz e como ele faz para dizer o que diz”.

A análise proposta por Greimas, no chamado percurso gerativo de sentido, vai do mais simples e abstrato ao mais complexo e concreto, constituindo o exame de três níveis de significação:

1. Nível Fundamental (ou Nível das Estruturas Fundamentais): primeira etapa do percurso, na qual surge a significação como uma oposição semântica mínima (por exemplo: liberdade x cativo);
2. Nível Narrativo (ou Nível das Estruturas Narrativas): organiza-se a narrativa, do ponto de vista de um sujeito;
3. Nível Discursivo (ou Nível das Estruturas Discursivas): é o nível do discurso, em que a narrativa é assumida pelo sujeito da enunciação.

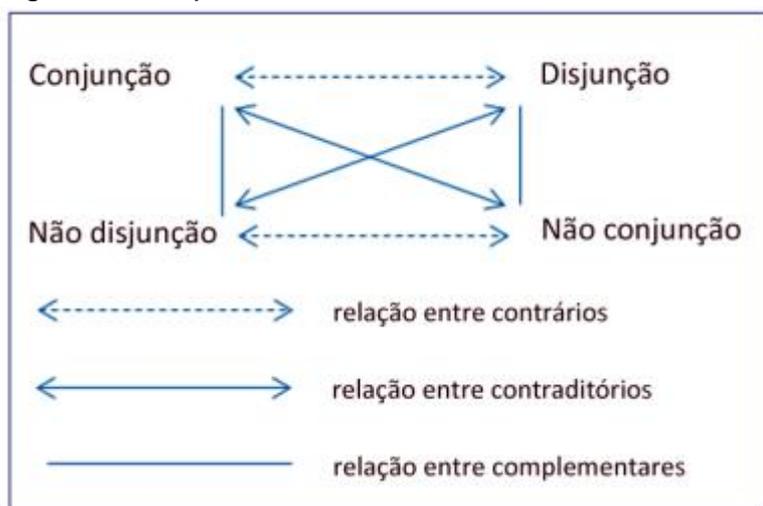
Na exposição de Fiorin (2006, online), “o percurso gerativo de sentido deve ser entendido como um modelo hierárquico, em que se correlacionam níveis de abstração diferentes para a construção do sentido”.

#### 3.2.1 Nível Fundamental

Na primeira etapa, encontra-se o mínimo de sentido necessário para a composição do texto, a relação de diferença ou oposição entre dois termos

semânticos que dará a base sobre a qual se articulará o texto. Tais elementos opostos representam uma transformação de estado, que pode ser eufórica (quando é positiva) ou disfórica (quando é negativa). Essa dupla de elementos é representada, na Semiótica de Greimas, através do chamado Quadrado Semiótico, que figura as diversas relações possíveis entre eles, conforme o modelo apresentado por Cardoso, Hanashiro e Barros (2016):

Figura 3 - Esquema de Quadrado Semiótico



Fonte: Cardoso, Hanashiro e Barros (2016):

Na explicação de Pietroforte (2008), citado por Cardoso, Hanashiro e Barros (2016, online):

Essa estrutura elementar, de natureza binária, é reconhecida com base em dois tipos de relações, uma definida pelas oposições ou contrariedade (ausência ou presença de um traço definido) e a outra pela não ausência e não presença que estabelecem com os termos originais relações que negam ou relações contraditórias, e entre os termos originais respectivos e as negações contrárias, uma relação de complementaridade. A categoria, portanto, trabalha com termos opostos, a exemplo de opressão e liberdade, morte e vida, natureza e cultura. O sentido se organiza em redes de relações semióticas em que cada um desses termos encontra sua definição em relação ao outro termo oposto. (online)

Detalhando a forma como se deve obter a primeira oposição que constituirá a base semiótica do texto, Fiorin (2016, citado por Silva (2019, online) diz que devem ser escolhidos termos que: “possam ser apreendidos conjuntamente e tenham um traço comum, sobre o qual se estabeleça uma diferença; nesse sentido, os termos opostos apresentam uma relação de contrariedade: “são contrários os termos que

estão em relação de pressuposição recíproca”.

Esses termos estarão, além disso, qualificados positiva ou negativamente - não com base no senso comum, mas no modo como são assumidos pelo sujeito da enunciação – recebendo o qualificativo de eufóricos, quando são vistos positivamente, ou disfóricos, quando são vistos negativamente.

Quanto à sintaxe fundamental dessas relações,

Duas operações que se sucedem na construção do sentido: a negação e a asserção. Assim, na sucessividade de um texto, nega-se um fato para afirmar outro e, nesse contínuo se constrói o sentido. Nessa construção de sentido, as categorias de oposição semântica são negadas ou afirmadas por operações de uma sintaxe elementar.

Finalmente, Fiorin (2001) citado por Cardoso, Hanashiro e Barros (2016, online):

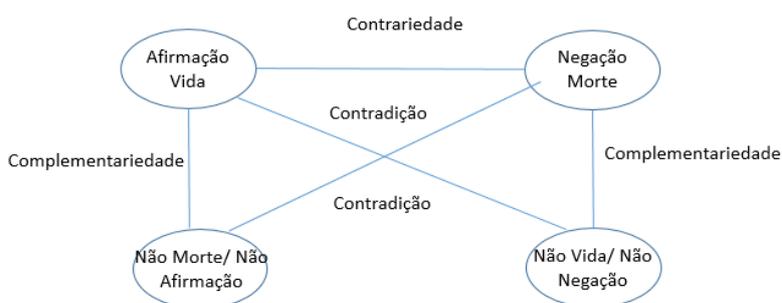
A orientação dessas relações entre os termos de oposição é a primeira condição para a narratividade, uma vez que as estruturas fundamentais transformam-se em estruturas narrativas e essas se transformam em discurso. Por meio da categoria semântica do nível fundamental é que se dá "sentido ao conjunto de elementos do nível superficial.

Como explica Fiorin (1999, online):

A categoria euforia/disforia do nível fundamental converte-se em traços modais que modificam as relações entre sujeito e objeto. Assim, um valor marcado euforicamente no nível fundamental converte-se, por exemplo, em objeto desejável no nível narrativo, enquanto um valor disfórico torna-se, por exemplo, um objeto temido no nível narrativo.

Os termos fundamentais que estruturam a análise são colocados no chamado Quadrado Semiótico, do qual anexamos exemplos propostos por vários autores:

Figura 4 - Modelo de Quadrado Semiótico



Fonte: Nöth e Santaella (2008) adaptado pela Autora.

### 3.2.2 Nível Narrativo

Em um segundo momento, Cardoso, Hanashiro e Barros (2016) falam do nível intermediário de análise ou nível narrativo:

O segundo nível de geração de sentido é o "narrativo", em que o sujeito narrador apresenta a "história" do texto. A narratividade se refere a uma "transformação entre dois estados sucessivos e diferentes", em que há, portanto, uma narrativa mínima: "um estado inicial, uma transformação e um estado final", complementa Fiorin (2001, p. 28). Nesse nível, uma rede de relações constitui-se com o objeto de valor para estabelecer o estado de junção das coisas (conjunção ou disjunção) e o sujeito narrativo pode afirmar ou negar a conjunção ou a disjunção com esse objeto de valor.

Na sintaxe narrativa a história se apresenta com seus personagens e seus papéis, e com as transformações do sujeito ou sujeitos que agem em busca dos valores investidos nos objetos e promovem, dessa forma, mudanças do estado das coisas.

Outros aspectos presentes nessa sintaxe são os contratos estabelecidos entre um sujeito destinador e um destinatário por meio de sucessivos estabelecimentos e rupturas desse contrato Cardoso, Hanashiro e Barros (2016).

A estruturação básica de uma narrativa é exposta da seguinte maneira por Silva (2019):

As narrativas têm ainda uma organização canônica em que três percursos se relacionam hierarquicamente por pressuposição, são eles: a manipulação, a ação e a sanção. No percurso da manipulação, um sujeito age sobre o outro para levá-lo a querer e/ou dever fazer alguma coisa. No segundo percurso, o da ação, há dois programas fundamentais: o da competência e o da performance. O programa da performance é onde ocorre a ação central da narrativa, nesse programa o valor do objeto é um valor descritivo, isto é, o valor final que se busca na narrativa. Com a finalidade de chegar à aquisição desse valor descritivo, o sujeito precisa ser competente para tal, para isso adquire um saber e/ou poder, valores chamados modais, e necessários ao sujeito para realizar a performance, fase em que ocorre a transformação. A sanção é a última etapa da organização narrativa. É nesse momento que um sujeito destinador-julgador avalia se foi cumprido ou não um dado contrato. (online)

Quanto a essa última etapa, Fiorin (2016) lembra que ela será cognitiva ou pragmática, sendo que pode ou não ocorrer:

A sanção pragmática pode ou não ocorrer. Pode ser um prêmio ou um castigo. Na chamada narrativa conservadora, porque tem a finalidade de reiterar os valores colocados na fase da manipulação, os bons são premiados e os maus castigados. (online)

### 3.2.3 Nível Discursivo

O sujeito da enunciação manifesta suas escolhas na construção discursiva do texto. Tais escolhas não são aleatórias, elas partem da pressuposição de um leitor, de um tempo e de um lugar. Apoiando-se no pensamento de Fiorin (2016, p. 57), pode-se dizer que a enunciação é a instância de um eu-aqui-agora e que a sintaxe discursiva analisa três procedimentos de discursivização, a saber: a actorialização, a espacialização e a temporalização, isto é, a constituição dos sujeitos, do espaço e do tempo do discurso.

A sintaxe do discurso também abrange as relações entre enunciador e enunciatário, dando conta de explicar as relações de argumentação entre eles. Ao produzir um enunciado para comunicar a alguém, o enunciador realiza um fazer persuasivo, ou seja, procura convencer o enunciatário a fazer e/ou aceitar o que lhe é proposto; este, por sua vez, realiza um fazer interpretativo.

Por sua vez, como afirma Barros (2010):

[...] o enunciador não produz discursos verdadeiros ou falsos, mas fabrica discursos que criam os efeitos de verdade ou de falsidade, que parecem verdadeiros ou falsos e como tais são interpretados. Por isso, emprega-se o termo “veridicção” ou “dizer verdadeiro”, já que um discurso será verdadeiro quando for interpretado como verdadeiro, quando for dito verdadeiro. (online)

Ainda sobre as estruturas discursivas de um texto, Fiorin (1999) mostra que: “o discurso tem invariantes, que se realizam de maneira variável. Assim, a mesma estrutura fundamental pode ser narrativizada de várias maneiras; as mesmas estruturas narrativas podem ser discursivizadas de modos variáveis; o mesmo tema pode ser figurativizado diferentemente”.

Porém, o Percurso Gerativo de Sentido: “não é uma camisa de força, em que se devem enfiar todos os textos, mas um modelo de análise e de previsibilidade, que, ao mesmo tempo, expõe generalizações sócio-históricas (invariantes) e especificidades de cada texto (variantes)”.

Dessa forma, conclui Fiorin,

Temos, então, dois níveis de concretização das estruturas narrativas: a tematização e a figurativização. Se a concretização parar no primeiro nível, teremos textos temáticos; se vier até o segundo, teremos textos figurativos. Os primeiros são compostos predominantemente de temas, isto é, de termos abstratos; os segundos, preponderantemente de figuras, ou seja, de termos concretos. Cada um desses tipos de texto tem uma função diferente: os temáticos explicam o mundo; os figurativos, criam simulacros do mundo. (...) A dissertação é temática, enquanto a descrição e a narração são figurativas. (2005, online)

Retomando o percurso, teremos um nível elementar em que elementos semânticos mínimos são confrontados em relações lógicas – contradição, contrariedade e complementariedade – e atrações e repulsas, que variam conforme o meio.

Num segundo nível, o sujeito se apresenta em suas relações com o objeto, e a sucessão de estados de conjunção e disjunção em que se encontra sucessivamente em busca de seu objeto de valor.

O terceiro e mais concreto é o nível da enunciação ou discursivo, em que o fazer linguístico produz o enunciado concreto.

Em cada um dos níveis há um elemento sintático, que estabelece o jogo das combinações, e um elemento semântico – que vai compor o significado do texto.

O quadro abaixo esquematiza esses diferentes níveis de enunciação, embora dando a primeira posição às estruturas superficiais e não às mais profundas:

Figura 5 - Esquema Percurso Gerativo de Sentido

PERCURSO GERATIVO DO SENTIDO (Plano do conteúdo)		
	Componente sintático	Componente semântico
NÍVEL DISCURSIVO	Actorialização; Temporalização; Espacialização.	Temas e Figuras.
NÍVEL NARRATIVO	Unidades sintáticas: Actantes, enunciado elementar, programa narrativo, esquema narrativo canônico.	Atualização dos valores, modalidades e modalização.
NÍVEL FUNDAMENTAL	Organização estrutural mínima: categoria elementar	Categoria tímica (euforia vs. disforia)

Fonte: baseado em Fiorin (2005).

O esquema abaixo, elaborado pela autora, servirá para a análise que propomos:

Quadro 1 - Modelo de Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica

<b>Nível fundamental</b>	Conjunção
	Disjunção
<b>Nível narrativo</b>	Sujeito actante
	Sujeito passivo
	Sujeito antagonista
	Sujeito narrativo
	Destinador
	Destinatário
	Objeto de valor
	Estado inicial
	Transformação
	Estado final
	Manipulação
	Competência
	Performance
	Sanção cognitiva
Sanção pragmática	
<b>Nível discursivo</b> <b>Sintaxe discursiva</b>	Actorialização
	Espacialização
	Temporalização
<b>Semântica discursiva</b>	Tematização
	Figurativização

Fonte: elaborado pela Autora.

### 3.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo será feita utilizando a metodologia de entrevistas proposta por Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Grabner (2007). Essa metodologia foi desenvolvida para análise de entrevistas em profundidade, de forma que seja possível analisar um conjunto de entrevistas. Para tanto, as Mensagens do Presidente serão consideradas e tratadas como entrevistas abertas cuja pergunta é sempre: “Como foi o desempenho da Petrobras esse ano”?

As respostas serão analisadas através de códigos (*Codes*) identificados nas falas de cada um dos presidentes ao longo dos anos. Os textos são lidos diversas vezes e são identificados, em cada um deles, os tópicos abordados, a forma como isso é feito e as falas, em cada tópico são agrupadas por tema e comparadas.

Além disso, elas serão comparadas com as falas do presidente do Brasil do

ano de referência ao qual as demonstrações financeiras se referem. Essas falas foram selecionadas a partir de pesquisa no Google selecionando as três primeiras notícias que trouxessem algum pronunciamento do Presidente do Brasil sobre a companhia.

A análise dos resultados trará portanto grupos de tópicos, divididos em cada tema com as opiniões comparadas dos relatórios onde esses tópicos foram abordados.

Essa análise adicional à análise semiótica agrega interesse ao trabalho tendo em vista que, conforme já citado anteriormente, a semiótica não analisa o conteúdo, não discutindo a verdade, nem mesmo a verossimilhança dos fatos apresentados. Assim, o objetivo é apresentar a dupla análise, sendo a primeira, semiótica e a segunda exclusivamente relativa ao conteúdo.

Ambas têm, no entanto, o mesmo propósito, que é a comparação entre as diversas Mensagens do Presidente ao longo dos anos, ainda que sob diferentes perspectivas.

## 4 RESULTADOS

Seguindo as duas metodologias de análise, serão feitas as análises separadamente, primeiro a análise Semiótica e depois a análise de conteúdo. A análise semiótica será feita seguindo a ordem cronológica e a análise de conteúdo será feita seguindo os grupos de Códigos. Os textos da mensagem do Presidente de todos os anos analisados estão no Anexo.

### 4.1 ANÁLISE SEMIÓTICA

A análise semiótica, para cada ano, é dividida em duas partes. Na primeira, conforme apresentado na metodologia, será preenchido o esquema semiótico elaborado. Em seguida, será feita uma análise e comentários sobre o esquema já montado.

## 4.1.1 2013

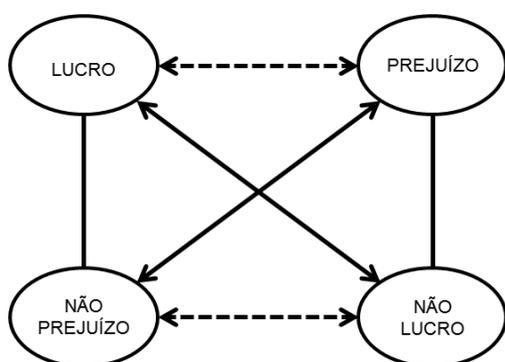
Quadro 2 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2013

<b>Nível Fundamental</b>	<b>Conjunção</b>	Lucro (eufórico)	
	<b>Disjunção</b>	(prejuízo), atraso (disfórico)	
<b>Nível Narrativo</b>	<b>Sintaxe Narrativa</b>	<b>Sujeito actante</b>	nós, eu, a Companhia
		<b>Sujeito passivo:</b>	a Companhia
		<b>Sujeito antagonista</b>	Atraso
		<b>Sujeito narrativo</b>	a Presidente, Maria das Graças Silva Foster, (Graça Foster)
		<b>Destinador</b>	A Presidente
		<b>Destinatário</b>	“Prezados Acionistas e Investidores”
		<b>Objeto de valor</b>	“Nosso lucro líquido em 2013 foi (...) o ano de 2013 se destaca pelo sucesso”
		<b>Estado inicial</b>	não há queixas quanto a 2012
		<b>Transformação</b>	excelentes resultados
		<b>Estado final</b>	“Companhia de maior valor”
		<b>Manipulação</b>	“estamos construindo uma Companhia de maior valor (...) cumprimento de nossas obrigações”
		<b>Competência</b>	“continuamos operando com excelentes níveis de eficiência”
	<b>Performance</b>	“excelentes resultados operacionais”, “lucro líquido em 2013 (...) crescimento de 11% em relação ao resultado de 2012”, “sucesso da implantação dos nossos Programas Estruturantes”, “alcançamos uma economia de R\$ 6,6 bilhões em 2013”, “o benefício do investimento evitado em 2013”, “resultado 2,5% abaixo do planejado devido a fatores (...) questões já superadas”, “elevação da eficiência operacional (...) resultados contribuíram de forma significativa para a formação do resultado econômico-financeiro de 2013”, “Índice de Reposição de Reservas de 131% (...) nosso índice de sucesso exploratório foi de 75% em 2013, sendo de 100% no pré-sal”, “despesas 14% menores que (...) 2012”, “excelente resultado no Leilão do campo de Libra”, “No Refino (...) excelentes níveis de eficiência”, “alcance desse novo patamar de operação decorreu da melhor performance”, “destacado desempenho das refinarias propiciou a redução do volume de importações”, “Novos recordes foram batidos na comercialização de gás natural e geração de energia elétrica”, “rigoroso cumprimento da programação de normas e procedimentos de manutenção (...) os menores valores, (...) de taxa de ocorrências registráveis”, “Política de Preços de Diesel e Gasolina, sua eficácia tem sido acompanhada”, “Programa de Prevenção à Corrupção (...) impactos positivos no relacionamento com públicos de interesse”	
	<b>Sanção Cognitiva</b>	“A valorização de nossas ações (...) é consequência natural do cumprimento de nossas obrigações”	
	<b>Sanção Pragmática</b>	“valorização de nossas ações e o justo retorno aos nossos acionistas”	
	<b>Actorização</b>	Companhia, Diretoria da Petrobras e o Conselho de Administração	
	<b>Espacialização</b>	(Companhia) Brasil, Cidade de São Paulo e Cidade de Paraty, Rio, Bacia de Campos, Cidade de Ilhabela e Cidade de Mangaratiba, países em que a companhia atua	
	<b>Temporização</b>	2013/2012, 2020	
	<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>	“Lucro”, “Sucesso”
<b>Figuratização</b>		números positivos	

Fonte: elaborado pela Autora.

Esse primeiro texto, o último do mandato de Graça Foster, mostra um posicionamento bastante eufórico e mesmo ufanístico da Presidente diante da sua prestação de contas. Apresentando-se em conjunção com a ideia de “lucro”, em nenhum momento ela menciona seu oposto – que seria a ideia de “prejuízo. O máximo de negatividade que se encontra no texto, seria a ideia de “atraso” como responsável por valores abaixo do esperado (aliás, causados por “questões já superadas”).

Figura 6 - Quadrado Semiótico 2013



Fonte: elaborado pela Autora.

Desta forma, há “lucro”, mas não chega a afirmar “não prejuízo”, visto que em algum momento houve valores abaixo do esperado.

No nível narrativo, temos bem estabelecido que o sujeito actante é a “companhia”, mas o sujeito narrativo é “a presidente”. Não há sujeitos pessoais antagonistas, mas a presidente atribui ao “atraso” de certas obras os resultados abaixo do esperado. Outra ideia negativa mencionada na mensagem é a de “corrupção”, que ela afasta através de seu “Programa de Combate à Corrupção”, responsável por “impactos positivos no relacionamento com públicos de interesse”.

Os destinatários da Mensagem são os “Prezados Acionistas e Investidores”, de onde se entende que ela proponha como objeto de valor principalmente o “lucro”.

Enquanto narrativa fundamental, temos um esquema muito simples de:

Figura 7 - Equação narrativa fundamental 2013



Fonte: elaborado pela Autora.

Quanto aos elementos de sintaxe e semântica narrativa, a manipulação nos mostra que “construir uma Companhia de maior valor” decorre do “cumprimento de nossas obrigações”, a competência para executar tal tarefa teria sido provada anteriormente pois “continuamos operando com excelentes níveis de eficiência”. A performance é descrita em termos altamente positivos, como seria de se esperar: “excelentes resultados operacionais”, “lucro líquido em 2013 (...) crescimento de 11% em relação ao resultado de 2012”, “sucesso da implantação dos nossos Programas Estruturantes”, “alcançamos uma economia de R\$ 6,6 bilhões em 2013”, “o benefício do investimento evitado em 2013”, “elevação da eficiência operacional (...) resultados contribuíram de forma significativa para a formação do resultado econômico-financeiro de 2013”, “Índice de Reposição de Reservas de 131% (...)nosso índice de sucesso exploratório foi de 75% em 2013, sendo de 100% no pré-sal”, “despesas 14% menores que (...) 2012”, “excelente resultado no Leilão do campo de Libra”, “No Refino (...) excelentes níveis de eficiência”, “alcance desse novo patamar de operação decorreu da melhor performance”, “destacado desempenho das refinarias propiciou a redução do volume de importações”, “Novos recordes foram batidos na comercialização de gás natural e geração de energia elétrica”, “rigoroso cumprimento da programação de normas e procedimentos de manutenção (...) os menores valores, (...) de taxa de ocorrências registráveis”, “Política de Preços de Diesel e Gasolina, sua eficácia tem sido acompanhada”, com o pequeno senão já assinalado de “resultado 2,5% abaixo do planejado”, devido a “questões já superadas”. Quanto ao “Programa de Prevenção à Corrupção” que gerou “impactos positivos no relacionamento com públicos de interesse”, não há menção a nenhum fato específico que teria motivado sua implementação.

A Presidente reconhece, executando uma sanção cognitiva positiva, que “a valorização de nossas ações (...) é consequência natural do cumprimento de nossas obrigações”. Entretanto, não fica claro se acontece “o justo retorno aos nossos acionistas”, o que seria a sanção positiva de fato, ou pragmática.

O nível discursivo apresenta como ator da performance sobretudo a própria Companhia, como em “resultados operacionais alcançados pela Companhia”, mas menciona também a Diretoria da Petrobras e o Conselho de Administração. O Brasil, como espaço de atuação, se não se levar em consideração que seja a própria Companhia, tem uma única menção. Mencionam-se também, sem maior ênfase, o Rio, a Bacia de Campos, “os países em que a Companhia atua” e finalmente as unidades que levam o nome dos lugares em que estão implantadas: Cidade de São Paulo e Cidade de Paraty, Cidade de Ilhabela e Cidade de Mangaratiba. Pela natureza do texto, evidentemente, o tempo do discurso é o ano de 2013, mas são também mencionados, como comparação o ano de 2012 e como previsão, 2020.

O tema fundamental da mensagem pode ser descrito como “lucro” ou de forma mais geral “sucesso”, figurativizado em forma de números qualificados como altamente positivos.

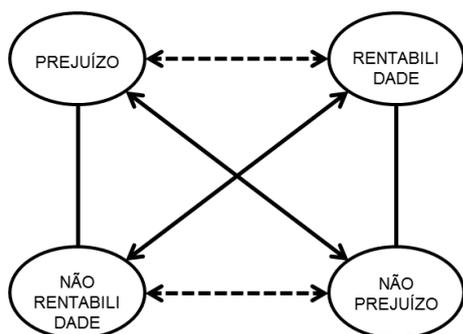
## 4.1.2 2014

Quadro 3 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2014

Nível Fundamental		Conjunção	prejuízo (disfórico)
		Disjunção	rentabilidade (eufórico)
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	Petrobras (“a Companhia decidiu”), nós (“Desenvolvemos” “Almejamos”)
		Sujeito passivo	Petrobras, eu (“me trouxe confiança”, “minha convicção”)
		Sujeito antagonista	“contexto adverso”, “declínio dos preços do petróleo” “pagamentos indevidos”, “Operação Lava-Jato”
		Sujeito narrativo	Aldemir Bendine, Presidente
		Destinador	Presidente
		Destinatário	“Prezados Acionistas e Investidores”
		Objeto de valor	“a Petrobras é e se manterá uma Companhia rentável e eficiente (...) cada vez mais centrada em retornos para seus acionistas e investidores”.
		Estado inicial	Prejuízo
		Transformação	registro de perdas
		Estado final	planos para o médio e longo prazo
		Manipulação	“publicação dos resultados auditados” = “importante barreira” a traspor
		Competência	“Este exercício me trouxe ainda mais confiança de que iremos responder às questões estratégicas que nos defrontam”
		Performance	“redução no ritmo de nossos investimentos”, “metodologia para estimar os gastos adicionais frutos do esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava-Jato”, “necessidade de redução no ritmo de nossos investimentos” “postergações geraram impactos nos testes de impairment, cujas perdas foram reconhecidas no quarto trimestre de 2014”
		Sanção Cognitiva	“publicação dos resultados de 2014 auditados”, “minha convicção de que a Petrobras <b>é e se manterá</b> uma Companhia rentável e eficiente”.
Sanção Pragmática	não existe, pois, resultados são projetados para o futuro: “novo plano de negócios, no qual incorporaremos premissas econômicas que refletem o cenário atualmente vivenciado pela indústria do petróleo” “Almejamos construir um plano sustentável sob a ótica do fluxo de caixa”		
Nível Discursivo	Sintaxe discursiva	Actorização	“esforço coletivo” “a Companhia”
		Espacialização	----
		Temporização	2014, terceiro trimestre de 2014, plano de negócios 2014-2018, quarto trimestre de 2014
	Semântica Discursiva	Tematização	“superação de desafios em um contexto adverso”
		Figuratização	----

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 8 - Quadrado Semiótico 2014



Fonte: elaborado pela Autora.

O Quadrado Semiótico mostra uma situação muito singular do Presidente Aldemir Bendine pois, embora ele mostre uma “convicção” de que “a Companhia é e se manterá rentável”, ele reconhece perdas em vários pontos. Dessa forma, ele projeta, talvez inconscientemente, para o futuro sua “confiança de que iremos responder (...) criando valor para a Companhia”.

A análise dos sujeitos atuantes na narrativa revela que Aldemir Bendine, além de sujeito narrativo, se apresenta também, ao mesmo tempo como actante (“Desenvolvemos”) e como sujeito passivo, na medida em que observa a situação e é impactado por ela (“me trouxe confiança”). Os antagonistas são muitos, desde o “contexto adverso”, representado pelo “declínio dos preços do petróleo”, até o “nível de endividamento” e o “esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava-Jato”.

O texto é destinado pelo Presidente aos “Prezados Acionistas e Investidores”, e o objeto de valor que ele propõe, como não poderia deixar de ser, são o retorno e a rentabilidade. Entretanto, como vimos, ele não apoia a apresentação desse objeto em números ou resultados, mas na sua “convicção” e “confiança”.

O esquema narrativo mínimo traz uma situação inicial de prejuízo ou de grave anormalidade, que demandou um “esforço coletivo” para a transposição de “uma importante barreira” representada pela “publicação dos resultados de 2014 auditados”. A transformação reportada durante a narrativa configurou praticamente só o “reconhecimento” de perdas. Quanto à situação final, ela é expressa em forma de “novo plano de negócios”.

Figura 9 - Equação Narrativa Fundamental 2014



Fonte: elaborado pela Autora.

Os elementos básicos da narrativa são representados pela manipulação inicial que representou o desafio de “transportar a barreira” da “publicação dos resultados auditados”. Segundo o sujeito narrativo, essa publicação provou a competência da Companhia (“nós”) para “responder às questões estratégicas que nos defrontam”. O registro da performance evidencia a carência de ações positivas no decorrer da narrativa, consistindo basicamente em “redução no ritmo de nossos investimentos”, “metodologia para estimar os gastos adicionais frutos do esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava-Jato”, “necessidade de redução no ritmo de nossos investimentos” “postergações geraram impactos nos testes de impairment, cujas perdas foram reconhecidas no quarto trimestre de 2014”... A sanção cognitiva se configura, primeiramente, na auditoria dos resultados e em seguida na “convicção” expressa de que “a Petrobras é e se manterá uma Companhia rentável e eficiente”. A sanção pragmática não existe no plano da narrativa pois os resultados são projetados para o futuro: “novo plano de negócios”, “incorporaremos”, “Almejamos construir um plano sustentável”.

Ao nível da sintaxe discursiva, comparecem como atores a Companhia, o (esforço) coletivo e o Presidente (eu), sobretudo enquanto comentarista da situação. Nenhum identificador espacial é mencionado e o foco temporal é em 2014, e seus trimestres, com uma menção a um plano de negócios que chega a 2018.

O tema proposto pelo autor, o da “superação de desafios em um contexto adverso”, como vimos, não é respaldado pela narrativa. Finalmente, o autor não propõe nenhuma figurativização.

Parece interessante comparar a análise que nos oferece a Mensagem ao Presidente de 2014, com aquela de 2013, já que os problemas que estão patentes na presente Mensagem, terão tido sua origem ao menos no exercício anterior de 2013. Tal comparação permitirá conferir o conceito de veridicção, exposto por Barros (2010), (“emprega-se o termo “veridicção” ou “dizer verdadeiro”, já que um discurso será verdadeiro quando for interpretado como verdadeiro, quando for dito verdadeiro”), com a ideia de verdade, que contrapõe o mesmo texto à realidade a que se refere.

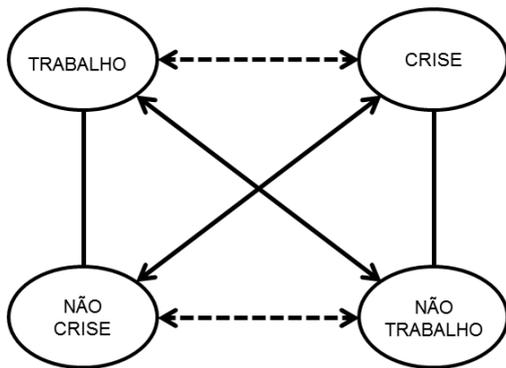
## 4.1.3 2015

Quadro 4 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2015

<b>Nível Fundamental</b>	<b>Conjunção</b>	trabalho (eufórico)	
	<b>Disjunção</b>	crise (disfórico)	
<b>Nível Narrativo</b>	<b>Sintaxe Narrativa</b>	<b>Sujeito actante</b>	Petrobras (nós), Presidente (eu)
		<b>Sujeito passivo</b>	Petrobras (por causa dos “desafios para toda a indústria de óleo e gás”)
		<b>Sujeito antagonista</b>	crise, “nova realidade de preços do petróleo” “cenário adverso”
		<b>Sujeito narrativo</b>	Aldemir Bendine, Presidente da Petrobras
		<b>Destinador</b>	Aldemir Bendine
		<b>Destinatário</b>	“Prezados Acionistas e Investidores”
		<b>Objeto de valor</b>	“construção de um futuro promissor”
		<b>Estado inicial</b>	crise no setor
		<b>Transformação</b>	encolhimento da companhia, embora com preservação da capacidade produtiva
		<b>Estado final</b>	promessa de trabalho em 2016
		<b>Manipulação</b>	ideia de continuidade da ação apesar da crise: “Dando continuidade...” “Permanecemos absolutamente comprometidos”, “Também seguimos trabalhando para atingir as metas”, “trabalharemos com ainda mais firmeza”
		<b>Competência</b>	já afirmada acima, e também: “o novo modelo de governança (que) fortalece nossa gestão” “conferindo ao cotidiano de toda a empresa a agilidade, a transparência e a eficiência necessárias para superarmos nossos desafios”
		<b>Performance</b>	“adotamos medidas para aumentar a eficiência da companhia, ampliamos os cortes de despesas, renegociamos contratos com nossos fornecedores, conseguimos captações para rolagem da dívida em condições mais favoráveis e reduzimos nossos investimentos” “a capacidade produtiva da companhia fosse preservada: (...) ultrapassamos a barreira de 1 milhão de barris por dia”, “nossa geração operacional superou os investimentos, invertendo os recentes resultados negativos e ajudando na elevação do nosso caixa e na redução da dívida líquida”, “nosso resultado foi notadamente impactado pela queda do preço da commodity e pela desvalorização cambial”.
<b>Sanção Cognitiva</b>	a nível de promessa: “Finalizo esta mensagem reforçando que em 2016 trabalharemos com ainda mais firmeza e dedicação para garantir a construção de um futuro promissor”.		
<b>Sanção Pragmática</b>	não há valores reais a oferecer		
<b>Nível Discursivo</b>	<b>Sintaxe discursiva</b>	<b>Actorização</b>	Presidente (eu) e companhia (nós)
		<b>Espacialização</b>	----
		<b>Temporização</b>	“2015 foi um ano de grandes desafios para toda a indústria de óleo e gás” “em 2016 trabalharemos com ainda mais firmeza e dedicação para garantir a construção de um futuro promissor”.
	<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>	enfrentamento de desafios
		<b>Figuratização</b>	“construção de um futuro promissor”

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 10 - Quadrado Semiótico 2015



Fonte: elaborado pela Autora.

Na mensagem de 2015, a análise do Quadrado Semiótico, que procura determinar a oposição mais profunda do texto, mostra uma luta aparentemente desigual da companhia com a “nova realidade dos preços do petróleo”, “um cenário adverso”, para o qual escolhemos o termo “crise”. Para opor-se à crise, o Presidente apresenta uma série de medidas que sintetizamos com o termo “trabalho”. O paradoxo dessa oposição é que não se avança, no desenrolar do texto, um resultado positivo que permita supor que a ideia de “trabalho”, reforçada no final da mensagem com a promessa de “ainda mais firmeza e dedicação”, permita “garantir a construção de um futuro promissor”.

A análise da sintaxe narrativa nos mostra um “nós” como sujeito actante, incluído no caso o Presidente e toda a companhia, enquanto tomam medidas de combate à crise, e como sujeito passivo, ao sofrerem os desafios e o impacto da mesma crise. O sujeito antagonista, por sua vez, não é personificado, mas sempre identificado com a ideia de “crise”. O sujeito narrativo é o Presidente. Este atua também como Destinador da fala, dirigindo-a aos “prezados Acionistas e Investidores”. Na falta de poder propor resultados positivos, ele promete, como objeto de valor, “a construção de um futuro promissor”.

Figura 11 - Equação Narrativa Fundamental 2015



Fonte: elaborado pela Autora.

A narrativa mínima apresenta um estado inicial de crise, sobre o qual se opera uma transformação no sentido de encolhimento da companhia, embora garantindo a preservação da capacidade produtiva, concluindo com uma promessa de trabalho para o exercício seguinte de 2016.

A semântica narrativa nos mostra como manipulação do sujeito actante a ideia de “continuidade no compromisso”, a qual serve também como prova de competência para a ação, fortalecida também por um “novo modelo de governança”. A performance é exposta em termos de redução pois a fim de obter o “aumento de eficiência da companhia”, as ações apresentadas vão nesse sentido: “ampliamos os cortes de despesas, renegociamos contratos com nossos fornecedores, conseguimos captações para rolagem da dívida em condições mais favoráveis e reduzimos nossos investimentos”. O único aspecto que tem crescimento é a produção: “ultrapassamos a barreira de 1 milhão de barris por dia”, o que, entretanto, não chega a reverter os maus resultados: “nosso resultado foi notadamente impactado pela queda do preço da commodity e pela desvalorização cambial”, permanecendo positivo apenas “sob a ótica de caixa” - “invertendo os recentes resultados negativos e ajudando na elevação do nosso caixa e na redução da dívida líquida”. A sanção cognitiva permanece nesse ano de 2014 ao nível da promessa, na falta de poder oferecer, como sanção pragmática, valores reais.

No nível da sintaxe discursiva, os atores presentes são a companhia, figurada por “nós” e o Presidente, expresso como “eu”. Não há nenhuma identificação de um espaço e a menção aos anos de 2015 e 2016 contrapõe “os grandes desafios” à “construção de um futuro promissor”. O tema trabalhado pelo autor é o “enfrentamento de desafios”, opondo aos fracos resultados o termo imagético da “construção de um futuro promissor”.

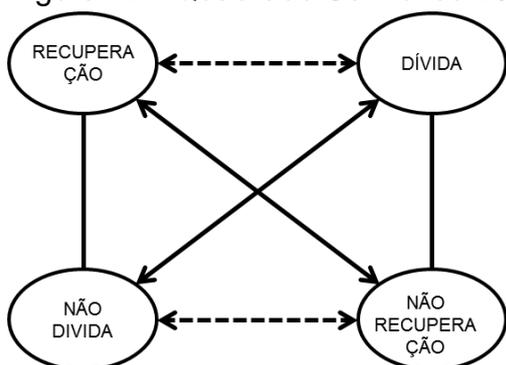
## 4.1.4 2016

Quadro 5 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2016

Nível Fundamental		Conjunção	recuperação financeira (eufórico)	
		Disjunção	dívida (disfórico)	
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	Pedro Parente, Diretoria Executiva.	
		Sujeito passivo	“maior empresa no coração dos brasileiros” “que hoje está entre as quatro maiores do Brasil em valor de mercado, em franca recuperação”	
		Sujeito antagonista	“Crise financeira e reputacional” e o “quadro extremamente adverso”	
		Sujeito narrativo	Pedro Parente, “líder da Diretoria Executiva da maior empresa no coração dos brasileiros”	
		Destinador	Presidente	
		Destinatário	“Prezados Acionistas e Investidores”	
		Objeto de valor	“redução do nosso endividamento”	
		Estado inicial	crise, sobretudo devida ao alto endividamento	
		Transformação	bons resultados	
		Estado final	resultados insuficientes “pagar dividendos aos acionistas” mas que permitem supor “a confiança de nossos acionistas e investidores”.	
	Semântica Narrativa	Manipulação	“definimos com clareza a visão da empresa que queremos ser: uma empresa integrada de energia, com foco em óleo e gás, que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única.”	
		Competência	“a contribuição da nossa força de trabalho para esses avanços (...) A dedicação e a competência técnica dos empregados da Petrobras fizeram da companhia uma referência mundial”. “cooperação entre Diretoria Executiva e Conselho de Administração (...) Com essa cooperação, estamos mais habilitados para lidar com o desafio de tirar a Petrobras da crise financeira e reputacional em que ela foi colocada no passado recente.”	
		Performance	“Petrobras em meio à maior crise de sua história”, “Os resultados de 2016 mostram avanços em todas as frentes”, “parcerias e desinvestimentos”, “fluxo de caixa livre positivo em todos os trimestres do ano”, “empresa que maior retorno apresentou em 2016 no setor de óleo e gás”, “aprimorado a governança da companhia, melhorando os controles internos, os processos decisórios e a política de sucessão gerencial”	
		Sanção Cognitiva	“mensagem especial para os acionistas”, “Não são honrosas essas posições e nosso objetivo estratégico é reverter esse quadro”.	
		Sanção Pragmática	“no conceito de retorno total para o acionista, que inclui a variação do valor de nossas ações no mercado, fomos a empresa que maior retorno apresentou em 2016 no setor de óleo e gás” mas “infelizmente não nos permitiram pagar dividendos como gostaríamos”	
	Nível Discursivo	Sintaxe discursiva	Actorização	“os empregados da Petrobras”, “Diretoria Executiva”, “Conselho de Administração”
			Espacialização	Brasil
			Temporização	2016, melhores dias estão à frente: “Trabalharemos em 2017 com força redobrada”
Semântica Discursiva		Tematização	sair da crise	
		Figuratização	“a maior empresa no coração dos brasileiros”	

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 12 - Quadrado Semiótico 2016



Fonte: elaborado pela Autora.

O Quadrado Semiótico opõe as duas ideias subjacentes à argumentação trazida por Pedro Parente para apresentar sua administração no ano de 2016: a da “recuperação”, que ele afirma estar em curso para a companhia (“franca recuperação”) e a ideia de “dívida”, que é o maior problema diagnosticado por ele.

No nível narrativo, o sujeito narrativo Pedro Parente se apresenta, de forma a captar a afetividade, como “líder da Diretoria Executiva da maior empresa no coração dos brasileiros”. Ele aparece também como o principal actante, na forma de “nós” ou “Diretoria Executiva”, como sujeito passivo podemos considerar a própria companhia, também apresentada em termos afetivos como “maior empresa no coração dos brasileiros, que hoje está entre as quatro maiores do Brasil em valor de mercado, em franca recuperação”. O sujeito antagonista é representado pela “crise financeira e reputacional” que afeta a companhia e o “quadro extremamente adverso” a nível internacional.

O Destinator da fala é o Presidente e seu Destinatário são os “prezados acionistas e investidores”. Tendo apresentado como “síntese” dos problemas da empresa “o tamanho de nossa dívida bruta”, ele oferece como objeto de valor a reversão do quadro de endividamento.

O quadro sintético da narrativa mostra um estado inicial de crise, sobretudo devida ao endividamento, sua transformação através de bons resultados, mas um estado final em que os resultados não se revelam suficientes para “pagar dividendos aos acionistas” mas permitem supor a confiança de nossos acionistas e investidores.

Figura 13 - Equação Narrativa Fundamental 2016



Fonte: elaborado pela Autora.

Do ponto de vista semântico, a manipulação que dá origem à narrativa vem da definição clara da “visão da empresa que queremos ser: uma empresa integrada de energia, com foco em óleo e gás, que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única.” A competência para tornar-se a empresa que é proposta vem da “dedicação e a competência técnica dos empregados da Petrobras fizeram da companhia uma referência mundial” e da “cooperação entre Diretoria Executiva e Conselho de Administração (que nos torna) mais habilitados para lidar com o desafio de tirar a Petrobras da crise financeira e reputacional em que ela foi colocada no passado recente”. A performance, que é a fase do “fazer”, mostra a partir do estado da “Petrobras em meio à maior crise de sua história”, até chegar em “os resultados de 2016 mostram avanços em todas as frentes”. A sanção cognitiva avalia o quadro inicial com a afirmação de que “não são honrosas essas posições” e doura a pílula do resultado final através de uma “mensagem especial para os acionistas”. A sanção pragmática consistiu para o acionista que quanto à “variação do valor de nossas ações no mercado, fomos a empresa que maior retorno apresentou em 2016 no setor de óleo e gás” .

Enquanto sintaxe discursiva, o texto apresenta como atores “os empregados da Petrobras”, a “Diretoria Executiva”, e o “Conselho de Administração”. O espaço onde se desenrola a ação é o Brasil e o tempo é o ano de 2016, com a menção de uma perspectiva favorável para 2017.

O discurso é tematizado em termos de “saída da crise” e figurativizado na visão poética da Petrobras como “a maior empresa no coração dos brasileiros.

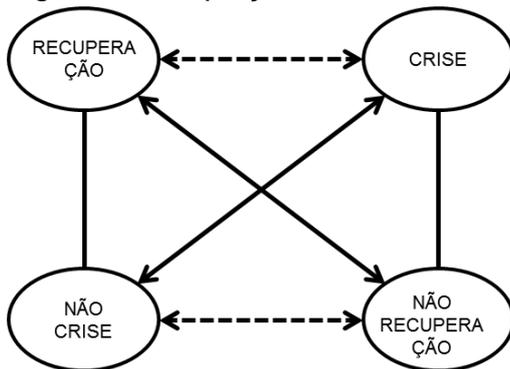
## 4.1.5 2017

Quadro 6 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2017

Nível Fundamental		Conjunção	recuperação (euforia)
Nível Fundamental		Disjunção	crise (disforia)
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	Presidente da Petrobras (Pedro Parente)
		Sujeito passivo	acionistas, sociedade
		Sujeito antagonista	(crise) dívida
		Sujeito narrativo	Pedro Parente
		Destinador	Pedro Parente
		Destinatário	“nossos públicos de interesse”
		Objeto de valor	“resultados virtuosos”
		Estado inicial	“saindo da crise de cabeça erguida”
		Transformação	melhorias na segurança, redução de custos, gestão da dívida e governabilidade
		Estado final	“a transparência e o diálogo”
	Semântica Narrativa	Manipulação	“comprometimento” e “cabeça erguida”, “deixando para trás os resquícios da crise”
		Competência	Trabalho
		Performance	“trabalho de gestão de dívida, que nos permitiu diminuir o seu tamanho, reduzir as taxas de juros e alongar prazos”, “cumprimos, pelo terceiro ano seguido, nossa meta de produção”, “Aumentamos a periodicidade no ajuste de preços de diesel e gasolina (...)e suavizamos os reajustes do GLP residencial”, “excelentes resultados na redução de nossos custos”, “diminuições contínuas nos custos unitários de extração e de refino de petróleo, e no denominado “brent de equilíbrio”, “oferta pública inicial de ações”, “parceria estratégica com a empresa norueguesa Statoil”, “Aderimos, voluntariamente, à Iniciativa Climática de Petróleo e Gás (OGCI)”, “Recompomos o nosso portfólio de exploração de petróleo seguindo estratégia de alavancagem de valor e de redução de riscos por meio de parcerias”
		Sanção Cognitiva	“Reportar é um exercício de reflexão, uma oportunidade de avaliar o que já foi feito e o que ainda há por fazer”, relatório é “uma tentativa de aumentar a transparência e o diálogo”, “Temos certeza que estamos no caminho certo”
Sanção Pragmática		“resultados antes destacados”, “pavimentando uma trajetória consistente para a sustentabilidade”	
Nível Discursivo	Sintaxe discursiva	Actorização	“nossa força de trabalho, da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração”
		Espacialização	“No Brasil (...)”
		Temporização	2017, 2014 >2018
	Semântica Discursiva	Tematização	os principais destaques de 2017 e a nossa visão para o futuro
		Figuratização	“pavimentando uma trajetória consistente para a sustentabilidade”

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 14 - Equação Narrativa Fundamental 2016

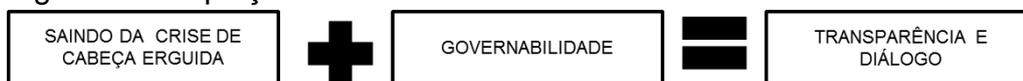


Fonte: elaborado pela Autora.

O Quadrado Semiótico apresenta configuração semelhante à do exercício anterior, embora a conjunção com o termo recuperação tenha sido muito maior do que no esquema apresentado antes.

O Presidente da Petrobras comparece nos esquemas semióticos básicos da narração como sujeito narrativo e como sujeito actante, os sujeitos passivos da comunicação são, de maneira geral, os acionistas e a sociedade como um todo, já que ele não os especifica. O antagonista ainda são a crise e a dívida, esta já em parte equacionada. O Destinador, Pedro Parente, dirige-se como destinatário a “nossos públicos de interesse”, apresentando como objeto de valor “resultados virtuosos”. Enquanto esquema mínimo de narrativa, temos um estado inicial de crise, da qual “estamos saindo de cabeça erguida”, uma transformação que narra “melhorias na segurança, redução de custos, gestão da dívida e governabilidade” e um estado final que invoca “a transparência e o diálogo”.

Figura 15 - Equação Narrativa Fundamental 2017



Fonte: elaborado pela Autora.

Entre os aspectos da semântica narrativa, a manipulação é obtida pelo desafio do “comprometimento” e a sedução da “cabeça erguida” no enfrentamento da crise; a competência é obtida através de “trabalho” e a performance nos é mostrada em itens como : “trabalho de gestão de dívida, que nos permitiu diminuir o seu tamanho, reduzir as taxas de juros e alongar prazos”, “cumprimos, pelo terceiro ano seguido, nossa meta de produção”, “aumentamos a periodicidade no ajuste de preços de

diesel e gasolina (...)e suavizamos os reajustes do GLP residencial”, “excelentes resultados na redução de nossos custos”, “diminuições contínuas nos custos unitários de extração e de refino de petróleo, e no denominado “brent de equilíbrio”, “oferta pública inicial de ações”, “parceria estratégica com a empresa norueguesa Statoil”, “aderimos, voluntariamente, à Iniciativa Climática de Petróleo e Gás (OGCI)”, “recompomos o nosso portfólio de exploração de petróleo seguindo estratégia de alavancagem de valor e de redução de riscos por meio de parcerias”. O resultado desse fazer nos é mostrado na sanção cognitiva lembrando que “reportar é um exercício de reflexão, uma oportunidade de avaliar o que já foi feito e o que ainda há por fazer”, “uma tentativa de aumentar a transparência e o diálogo”, pois “temos certeza que estamos no caminho certo”. Quanto à sanção pragmática, não é claro em que consistem os “resultados antes destacados” ou se representam apenas “uma trajetória consistente para a sustentabilidade”.

No nível discursivo, os atores são representados por “nossa força de trabalho”, “a Diretoria Executiva” e “o Conselho de Administração”, a ação se passa no Brasil, e o tempo é o ano de 2017, com menção ao período de 2014 a 2018. O tema da mensagem são “os principais destaques de 2017 e a nossa visão para o futuro”, figurativizado na expressão “pavimentando uma trajetória consistente para a sustentabilidade”.

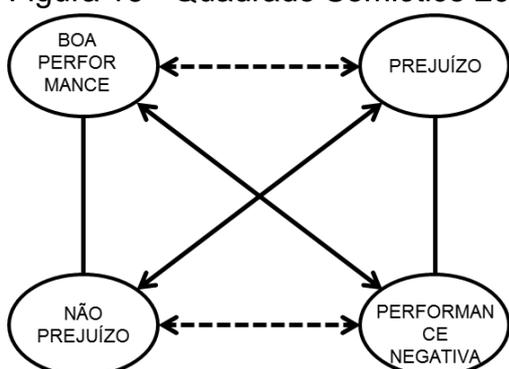
## 4.1.6 2018

Quadro 7 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2018

<b>Nível Fundamental</b>	<b>Conjunção</b>	(boa) performance (eufórico)	
	<b>Disjunção</b>	prejuízo (disfórico)	
<b>Nível Narrativo</b>	<b>Sintaxe Narrativa</b>	<b>Sujeito actante</b>	Presidente da Petrobrás, “nossos colaboradores”
		<b>Sujeito passivo</b>	a companhia
		<b>Sujeito antagonista</b>	“organização criminosa”
		<b>Sujeito narrativo</b>	Roberto Castello Branco, Presidente da Petrobras
		<b>Destinador</b>	Presidente da Petrobras
		<b>Destinatário</b>	“Prezados Acionistas e Investidores”
		<b>Objeto de valor</b>	“reconstrução da Petrobras”
		<b>Estado inicial</b>	Prejuízo
		<b>Transformação</b>	boa performance
		<b>Estado final</b>	recuperação parcial
		<b>Manipulação</b>	“quatro anos seguidos de prejuízos”, fixação de uma meta global
		<b>Competência</b>	“companhia possui quadros técnicos de reconhecida competência”
		<b>Performance</b>	“performance da Petrobras no ano que passou foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos”, “gestão de passivos (...) estendeu a maturidade média da dívida”, “acordos (...) venda, em 30 de janeiro de 2019, da refinaria de Pasadena”, “Nosso endividamento bruto diminuiu (...) mas ainda é elevado em relação à capacidade atual de geração de caixa” “taxa de acidentes registráveis (...) diminuiu (...) mas a ocorrência de seis fatalidades nos entristece e envergonha”, “Uma empresa opera com prejuízo até que consiga remunerar o capital empregado em suas operações, o que ainda não conseguimos fazer”
<b>Sanção Cognitiva</b>	“gostaríamos de agradecer a todos os que participaram do esforço”		
<b>Sanção Pragmática</b>	“de volta na posição de maior companhia da América Latina” mas “ampliando nosso horizonte para a indústria de petróleo global, reconhecemos humildemente que estamos muito aquém do desejável” “Uma empresa opera com prejuízo até que consiga remunerar o capital empregado em suas operações, o que ainda não conseguimos fazer”		
<b>Nível Discursivo</b>	<b>Sintaxe discursiva</b>	<b>Actorização</b>	“Petrobras, seus acionistas, colaboradores e a sociedade brasileira” contra “organização criminosa”
		<b>Espacialização</b>	Brasil, Pasadena, América Latina
		<b>Temporização</b>	2015-2018, 2019, “melhores dias da Petrobras estão ainda à nossa frente”
	<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>	recuperação contra a corrupção, “agenda de mudança transformacional”
		<b>Figuratização</b>	saque, organização criminosa, ampliar horizontes, pilares estratégicos

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 16 - Quadrado Semiótico 2018

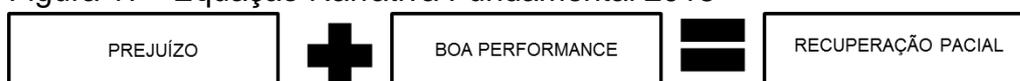


Fonte: elaborado pela Autora.

O Quadrado Semiótico referente à Mensagem do Presidente de 2018 gira em torno do par de termos “performance” e “prejuízo”, com grande destaque para a “boa performance”.

Os sujeitos actantes na sintaxe narrativa são o “Presidente da Petrobrás”, “todos os que participaram do esforço de reconstrução da Petrobras”, sobretudo “nossos colaboradores”. O sujeito narrativo é, como sempre, o Presidente. O sujeito passivo é a própria companhia, e o sujeito antagonista é apresentado como a “organização criminosa” que saqueou prolongadamente a companhia. O Destinador da Mensagem é o Presidente mas o destinatário não especificado, figura como “usuários externos”. O objeto de valor apresentado no texto é a “reconstrução da Petrobras”. O esquema mínimo narrativo dá conta de um estado inicial de prejuízo, a transformação produzida por uma boa performance e um estado final de recuperação parcial.

Figura 17 - Equação Narrativa Fundamental 2018



Fonte: elaborado pela Autora.

Entre as fases da semântica narrativa estão a manipulação, com o desafio à ação, representado pelos “quatro anos seguidos de prejuízos”, e a “fixação de uma meta global”; a competência para agir repousa sobre a afirmação de que a “companhia possui quadros técnicos de reconhecida competência”; a performance é narrada da seguinte forma: : “a performance da Petrobras no ano que passou foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos”, “gestão de passivos (...) estendeu a

maturidade média da dívida”, “acordos para a (...) venda, em 30 de janeiro de 2019, da refinaria de Pasadena”, “nosso endividamento bruto diminuiu (...) mas ainda é elevado em relação à capacidade atual de geração de caixa”, a “taxa de acidentes registráveis (...) diminuiu (...) mas a ocorrência de seis fatalidades nos entristece e envergonha” e, finalmente, “Uma empresa opera com prejuízo até que consiga remunerar o capital empregado em suas operações, o que ainda não conseguimos fazer”. A sanção cognitiva é dada pelo Presidente com as palavras: “gostaríamos de agradecer a todos os que participaram do esforço”. Quanto à sanção pragmática, temos a Petrobras “de volta na posição de maior companhia da América Latina” mas “ampliando nosso horizonte para a indústria de petróleo global, reconhecemos humildemente que estamos muito aquém do desejável”, e ainda, “Uma empresa opera com prejuízo até que consiga remunerar o capital empregado em suas operações, o que ainda não conseguimos fazer”.

Em termos de sintaxe discursiva, o texto apresenta “Petrobras, seus acionistas, colaboradores e a sociedade brasileira” contra “organização criminosa”, a espacialização se configura entre Brasil, a América Latina e Pasadena. Os tempos citados são os anos de 2015 a 2018, 2019 e a frase, que reporta a expectativa dos resultados: “melhores dias da Petrobras estão ainda à nossa frente”. A semântica discursiva levantará como tema a recuperação contra a corrupção e a “agenda de mudança transformacional” e lista como figurativização os termos de “saque, organização criminosa, ampliar horizontes, pilares estratégicos”.

## 4.1.7 2019

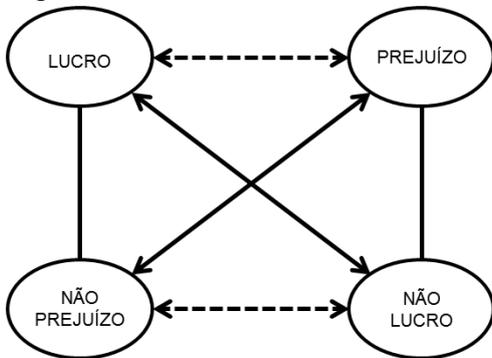
Quadro 8 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2019

Nível Fundamental		Conjunção	lucro (eufórico)
		Disjunção	Prejuízo (disfórico)
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	(nós), “nossos profissionais”, “Conselho de Administração”
		Sujeito passivo	Petrobras
		Sujeito antagonista	“efeitos negativos dos muitos erros cometidos no passado”, “má gestão durante vários anos” “prática de atos ilícitos”
		Sujeito narrativo	Roberto Castello Branco, Presidente da Petrobras
		Destinador	Roberto Castello Branco
		Destinatário	não expresso: usuários externos
		Objeto de valor	meta “smartsizing”
		Estado inicial	anos de estagnação
		Transformação	resultados expressivos
		Estado final	avanços mas aquém do desejado
		Semântica Narrativa	Manipulação
	Competência		“competência reconhecida, por meio do prêmio (...)na OTC 2020 Houston” “talentos de nossos profissionais, a verdadeira joia da coroa da Petrobras”
	Performance		“em 2019 lucro líquido contábil (...), o maior da história”, “primeira privatização de empresa estatal via mercado de capitais (...) capital diluído entre milhares de acionistas, democratizando o capitalismo”, “nossa produção de petróleo e gás superou a marca de 3 milhões de boed”, “modernizando a infraestrutura de tecnologia da informação”, “desinvestimentos de ativos”, “diminuímos a meta de caixa mínimo”, “critérios mais rigorosos para seleção de projetos” “desenvolvendo projetos (...) para revolucionar a exploração de petróleo”, “geração de caixa operacional em valor recorde”, “economia no pagamento de juros”, “reduzir o contencioso”, “remuneração variável com metas baseadas em geração de valor”, “programas incentivados de demissão voluntária”, “delegação de poderes para gerentes”, “transformação digital (...) eliminar a emissão de 20.000 documentos por ano”, “identificação de jovens talentos”, “programa de treinamento para os empregados (alinhado à) estratégia de longo prazo”, “investimento em capital humano na primeira infância”, “sustentabilidade (...) descarbonização de nossas operações”, “pesquisa (para ingressar) no negócio de (energias) renováveis”, “produzindo e comercializando combustível marítimo”, “menor nível histórico da taxa de acidentados registráveis (TAR)”
	Sanção Cognitiva		“É com satisfação que compartilho com todos o resultado”, “Obtivemos melhoria no stand alone credit rating pelas três principais agências de risco de crédito”, “Avanços foram realizados, mas estamos ainda muito aquém do desejado”
	Sanção Pragmática		“apesar das iniciativas estratégicas em curso, dos recordes de produção e dos números contábeis bastante favoráveis que hoje estão sendo divulgados (...) uma das companhias de petróleo mais endividadas do mundo”, “retorno sobre o capital empregado ainda se mantém em patamar inferior ao custo do capital”, “A confiança na qualidade da estratégia e em sua implementação eficiente foi amplamente respaldada pelo mercado de capitais”

<b>Nível Discursivo</b>	<b>Sintaxe discursiva</b>	<b>Actorização</b>	(nós), “nossos profissionais”, “jovens talentos”, “Conselho de Administração”
		<b>Espacialização</b>	Brasil
		<b>Temporização</b>	“depois de anos de estagnação”, 2018, 2019, 2020
	<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>	Recuperação
		<b>Figuratização</b>	talento dos profissionais = joia da coroa da Petrobras

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 18 - Quadrado Semiótico 2019



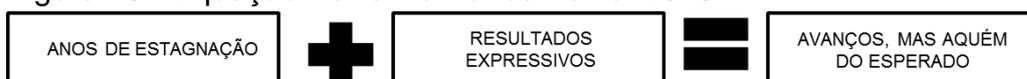
Fonte: elaborado pela Autora.

Na Mensagem de 2019, o Quadrado Semiótico pode ser configurado como uma oposição entre a ideia de lucro e aquela de prejuízo, sendo que a proximidade maior será com o lucro.

Do ponto de vista da sintaxe narrativa, os sujeitos actantes no texto são o Presidente (nós), “nossos profissionais” e o “Conselho de Administração”; o sujeito passivo é a Petrobras, o sujeito narrativo é o Presidente, Roberto Castello Branco, e o sujeito antagonista são os “efeitos negativos dos muitos erros cometidos no passado”, “má gestão durante vários anos” e a “prática de atos ilícitos”. O Destinator é o Presidente e o destinatário – não expresso – serão os usuários externos de modo geral. O objeto de valor apresentado é o tamanho ideal para a companhia, ou “smartsizing”.

Como narrativa mínima, temos o estado inicial, com “anos de estagnação”, uma transformação feita de “resultados expressivos” e um estado final em que são constatados “avanços mas aquém do desejado”.

Figura 19 - Equação Narrativa Fundamental 2019



Fonte: elaborado pela Autora.

As fases propostas pela semântica narrativa são a manipulação, onde é oferecido o desafio de agir “depois de anos de estagnação”, explicitando a oferta em “existem muitos desafios à nossa frente (...) não podemos relaxar”. A competência é “reconhecida por meio do prêmio (...)na OTC 2020 Houston”, mas também pela valorização do Presidente ao dizer: “talentos de nossos profissionais, a verdadeira joia da coroa da Petrobras”. Resumindo a performance, houve “em 2019 lucro líquido contábil (...), o maior da história”, “primeira privatização de empresa estatal via mercado de capitais (...) capital diluído entre milhares de acionistas, democratizando o capitalismo”, “nossa produção de petróleo e gás superou a marca de 3 milhões de boed”, “modernizando a infraestrutura de tecnologia da informação”, “desinvestimentos de ativos”, “diminuímos a meta de caixa mínimo”, levantamos “critérios mais rigorosos para seleção de projetos” “desenvolvendo projetos (...) para revolucionar a exploração de petróleo”, conduzimos a “geração de caixa operacional em valor recorde”, “economia no pagamento de juros”, “reduzir o contencioso”, “remuneração variável com metas baseadas em geração de valor”, “programas incentivados de demissão voluntária”, “delegação de poderes para gerentes”, “transformação digital (...) eliminar a emissão de 20.000 documentos por ano”, “identificação de jovens talentos”, “programa de treinamento para os empregados (alinhado à) estratégia de longo prazo”, “investimento em capital humano na primeira infância”, “sustentabilidade (...) descarbonização de nossas operações”, “pesquisa (para ingressar) no negócio de (energias) renováveis”, “produzindo e comercializando combustível marítimo”, “menor nível histórico da taxa de acidentados registráveis (TAR)”. A sanção cognitiva para esta performance é interna e externa: “É com satisfação que compartilho com todos o resultado”, “Obtivemos melhoria no stand alone credit rating pelas três principais agências de risco de crédito”, mas nem sempre totalmente positiva: “Avanços foram realizados, mas estamos ainda muito aquém do desejado”. Já a sanção pragmática também comporta aspectos positivos e negativos: “apesar das iniciativas estratégicas em curso, dos recordes de produção e dos números contábeis bastante favoráveis que

hoje estão sendo divulgados (continua sendo) uma das companhias de petróleo mais endividadas do mundo”, “retorno sobre o capital empregado ainda se mantém em patamar inferior ao custo do capital”, mas “a confiança na qualidade da estratégia e em sua implementação eficiente foi amplamente respaldada pelo mercado de capitais”.

Enquanto sintaxe discursiva, a actorialização mostra o “nós”, os “nossos profissionais”, os “jovens talentos”, e o “Conselho de Administração”. O espaço da narrativa é o Brasil e o tempo são os anos de 2018, 2019, 2020, além da menção aos “anos de estagnação”.

A tematização estudada pela semântica discursiva pode se configurar como aquela da “recuperação” e a figurativização mínima encontrada consiste em comparar o talento dos profissionais com a joia da coroa da Petrobras.

#### 4.1.8 2020

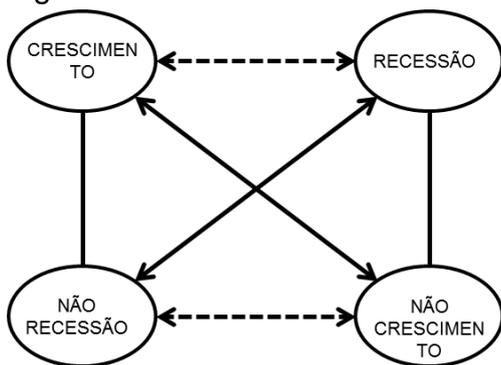
Quadro 9 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2020

Nível Fundamental		Conjunção	Crescimento
		Disjunção	Recessão
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	“executivos e funcionários”, “Nossos empregados (...) o pessoal administrativo em suas casas e o pessoal operacional nas refinarias”, “times ágeis e multidisciplinares”
		Sujeito passivo	Companhia, Conselho de Administração (apoio)
		Sujeito antagonista	“severa recessão global e fortíssimo choque sobre a indústria de petróleo” “má gestão do passado”
		Sujeito narrativo	Presidente (Roberto Castelo Branco)
		Destinador	Presidente (Roberto Castelo Branco)
		Destinatário	Caros Acionistas
		Objeto de valor	“Nosso objetivo é nos tornarmos a melhor empresa de óleo e gás do mundo”
		Estado inicial	severa recessão global
		Transformação	performance excepcional em ambiente desafiador
		Estado final	“Nós entregamos nossas promessas”
		Manipulação	“estratégia lançada em 2019 foi acelerada”, “A meta era sair da crise melhor que antes”
		Competência	“Estamos muito orgulhosos de nosso time pela resposta rápida e eficiente à crise do petróleo”
		Performance	“Custos foram reduzidos”, a “produtividade está subindo”, decidiu-se “investir em ativos de classe mundial”, colocou-se “grande carteira de ativos não prioritários à venda”, a “produção (...) alcançou recordes históricos”, e “nossas exportações (...) também”; “nosso time de vendas e marketing (pode) adicionar 14 novos clientes à clientela internacional”, o “fluxo de caixa operacional (FCO) cresceu 13% e o fluxo de caixa livre (FCL) 20%:

		<b>Performance</b>	marco histórico para nossa companhia, maior dentre as majors”; foi “única grande empresa de petróleo do ocidente a reduzir endividamento”; “o caixa (...) ainda está acima do nível ótimo”; houve “queda substancial das despesas de juros”; “em 2019-2020 fomos capazes de investir (...) em exploração e aquisições de novas áreas”; os “gastos operacionais gerenciáveis caíram”; “63 plataformas de petróleo foram hibernadas devido à baixa produtividade e altos custos operacionais”, conseguiu-se “cortar custos com operações aéreas, de armazenagem, marítimas e portuárias”; o “estoque de insumos e equipamentos foi reduzido (assim como) de petróleo”; “11.000 empregados (...) se inscreveram em programas de desligamento voluntário”; “prédios administrativos foram fechados (...) teletrabalho”; foram feitas “iniciativas para deter os furtos de combustíveis”; houve a “negociação de pendências tributárias e ambientais”; o “custo de extração do petróleo caiu (e o) custo de refino também”; houve “redução de capital de giro (...) com desinvestimento”; buscou-se “a realocação de recursos de ativos de baixo retorno para ativos de alto retorno, a redução da dívida e do risco da companhia”; priorizou-se o “investimento (...) em exploração e produção de óleo e gás natural em águas profundas e ultra-profundas, nosso principal negócio”; os “custos de perfuração e completação de poços foram reduzidos”; foi “lançado novo tipo de gasolina com melhor performance automotiva”; houve “zero fatalidades em nossas operações”; durante a crise de “COVID-19 adotamos protocolos estritos para proteger a saúde de nossos empregados (...); doamos recursos para o combate à pandemia”; a “agenda social (fixou) foco em educação da primeira infância”; a “capacidade de computação de alto poder está aumentando”; o “centro de pesquisas (foi) reformulado”; a empresa “conseguiu diminuir as emissões totais de GEE”; “pagamos (em impostos) R\$ 129 bilhões ao governo em 2020”.
		<b>Sanção Cognitiva</b>	“Obrigado!”
		<b>Sanção Pragmática</b>	indício do resultado: pagamento de impostos
<b>Nível Discursivo</b>	<b>Sintaxe discursiva</b>	<b>Actorização</b>	“nosso time”
		<b>Espacialização</b>	Brasil, mercado internacional, mundo
		<b>Temporização</b>	2015, 2018, 2019, 2020, 2021, 2030
	<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>	resiliência na crise
		<b>Figuratização</b>	“manter o navio navegando em segurança em águas turbulentas”

Fonte: elaborado pela Autora.

Figura 20 - Quadrado Semiótico 2020



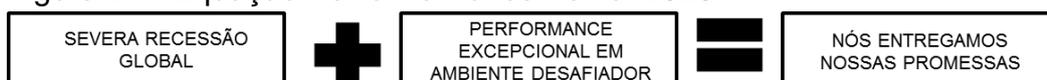
Fonte: elaborado pela Autora.

O confronto entre as unidades mínimas de sentido que configura o Quadrado Semântico faz-se entre a ideia de “crescimento” da companhia e a “recessão” causada pela crise do Covid.

Como diversos sujeitos ao nível narrativo, temos vários sujeitos actantes indicados como “executivos e funcionários”, “nossos empregados (...) o pessoal administrativo em suas casas e o pessoal operacional nas refinarias”, “times ágeis e multidisciplinares”; o sujeito passivo seriam a própria companhia e o Conselho de Administração, na medida em que dá apenas apoio à ação, o sujeito narrativo é o Presidente (Roberto Castelo Branco) e o sujeito antagonista representa a “severa recessão global e fortíssimo choque sobre a indústria de petróleo”, além da “má gestão do passado”. O Destinador da mensagem é o Presidente e seu destinatário os “Caros Acionistas”. O objeto de valor oferecido é “nosso objetivo de nos tornarmos a melhor empresa de óleo e gás do mundo”.

O estado inicial, na análise da sintaxe narrativa, é a “severa recessão global”, a transformação configura uma “performance excepcional em ambiente desafiador” e o estado final a afirmação de que “Nós entregamos nossas promessas”.

Figura 21 - Equação Narrativa Fundamental 2020



Fonte: elaborado pela Autora.

Em vista da semântica narrativa, a manipulação consistiu na proposição da meta de “sair da crise melhor que antes” e consequente aceleração da “estratégia lançada em 2019”. A competência é atestada pelas atitudes precedentes: “Estamos

muito orgulhosos de nosso time pela resposta rápida e eficiente à crise do petróleo”. Como performance, a Mensagem se estende nas ações cumpridas durante o ano: “Custos foram reduzidos”, a “produtividade está subindo”, decidiu-se “investir em ativos de classe mundial”, colocou-se “grande carteira de ativos não prioritários à venda”, a “produção (...) alcançou recordes históricos”, e “nossas exportações (...) também”; “nosso time de vendas e marketing (pode) adicionar 14 novos clientes à clientela internacional”, o “fluxo de caixa operacional (FCO) cresceu 13% e o fluxo de caixa livre (FCL) 20% : marco histórico para nossa companhia, maior dentre as majors”; foi “única grande empresa de petróleo do ocidente a reduzir endividamento”; “o caixa (...) ainda está acima do nível ótimo”; houve “queda substancial das despesas de juros”; “em 2019-2020 fomos capazes de investir (...) em exploração e aquisições de novas áreas”; os “gastos operacionais gerenciáveis caíram”; “63 plataformas de petróleo foram hibernadas devido à baixa produtividade e altos custos operacionais”, conseguiu-se “cortar custos com operações aéreas, de armazenagem, marítimas e portuárias”; o “estoque de insumos e equipamentos foi reduzido (assim como) de petróleo”; “11.000 empregados (...) se inscreveram em programas de desligamento voluntário”; “prédios administrativos foram fechados (...) teletrabalho”; foram feitas “iniciativas para deter os furtos de combustíveis”; houve a “negociação de pendências tributárias e ambientais”; o “custo de extração do petróleo caiu (e o) custo de refino também”; houve “redução de capital de giro (...) com desinvestimento”; buscou-se “a realocação de recursos de ativos de baixo retorno para ativos de alto retorno, a redução da dívida e do risco da companhia”; priorizou-se o “investimento (...) em exploração e produção de óleo e gás natural em águas profundas e ultra-profundas, nosso principal negócio”; os “custos de perfuração e completação de poços foram reduzidos”; foi “lançado novo tipo de gasolina com melhor performance automotiva”; houve “zero fatalidades em nossas operações”; durante a crise de “COVID-19 adotamos protocolos estritos para proteger a saúde de nossos empregados (...); doamos recursos para o combate à pandemia”; a “agenda social (fixou ) foco em educação da primeira infância”; a “capacidade de computação de alto poder está aumentando”; o “centro de pesquisas (foi) reformulado”; a empresa “conseguiu diminuir as emissões totais de GEE”; “pagamos (em impostos) R\$ 129 bilhões ao governo em 2020”. A sanção cognitiva proporcionada pelo presidente é bastante concisa: “Obrigado!” Quanto à sanção pragmática, a Mensagem não é explícita, apresentando como indício do resultado o

alto nível de pagamento de impostos.

A sintaxe do nível discursivo apresenta como procedimento de Actorialização o “nosso time”, como Espacialização, o Brasil, o mercado internacional, e o mundo. Como Temporalização, apresenta os anos de 2015, 2018, 2019, 2020, 2021, 2030. Enquanto semântica discursiva, sua Tematização é sobre a “resiliência na crise” e enquanto Figurativização fala de “manter o navio navegando em segurança em águas turbulentas”.

#### 4.1.9 2021

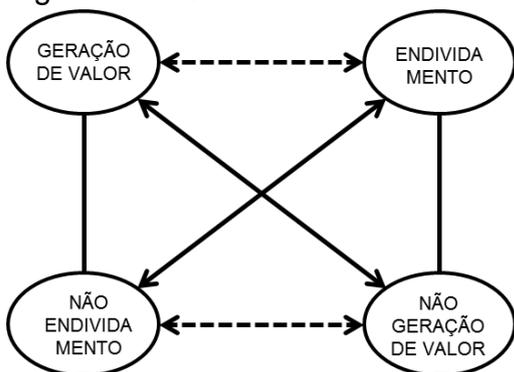
Quadro 10 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2021

Nível Fundamental		Conjunção	geração de valor (eufórico)
		Disjunção	endividamento (disfórico)
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	Presidente, “nossa mais do que competente força de trabalho”, Conselho de Administração
		Sujeito passivo	Petrobras
		Sujeito antagonista	“decisões empresariais equivocadas”
		Sujeito narrativo	Joaquim Silva e Luna, Presidente
		Destinador	Administração (“Mensagem da Administração”)
		Destinatário	usuários externos, “vocês”
		Objeto de valor	“geração de valor para nossos acionistas e para a sociedade”
		Estado inicial	2020 esteve abaixo dos resultados de 2021
		Transformação	metas atingidas
		Estado final	companhia mais sólida, geradora de riqueza
	Semântica Narrativa	Manipulação	Petrobras deve dar retorno à sociedade
		Competência	“Os resultados operacionais e financeiros evidenciam que a Petrobras se tornou uma empresa forte e saudável”
		Performance	afirma-se que a “Petrobras alcançou (...) sólidos resultados operacionais e financeiros, com destaque para o equacionamento do endividamento e o cumprimento de todas as suas metas de produção de petróleo e gás.”, obteve “reduções significativas de nossas emissões operacionais”, “incorporamos o tema carbono em nossa estratégia e governança”, começa em “agosto a operação de uma nova unidade no pré-sal”, efetuou-se a “redução de dívida bruta com antecipação de 15 meses”, pode-se “redirecionar recursos pagos como juros para investimentos”, as “vendas aumentaram 35% e a produção, 10%”, foram utilizados “recursos em diversos projetos socioambientais”, “recuperamos R\$ 1,3 bilhão pela lava-jato”, foi concluído um “acordo com o Ministério de Justiça norteamericano”.

		<b>Sanção Cognitiva</b>	“sólida governança” produziu “avanços (que foram) reconhecidos pelo mercado”, a “gestão financeira foi reconhecida pela Moody’s, com aumento de um nível na nota da Companhia, e pela Latin Finance, (...) prêmio de melhor operação de gestão de dívidas, e a ANEFAC, pelo Troféu Transparência 2021 pelas nossas demonstrações financeiras” e, finalmente, “recebemos troféu de Empresa Pró-Ética”.
		<b>Sanção Pragmática</b>	“A Petrobras alcançou em 2021 sólidos resultados operacionais e financeiros” “Hoje somos uma companhia muito mais sólida, responsável e capaz de continuar gerando e distribuindo riqueza”
<b>Nível Discursivo</b>	<b>Sintaxe discursiva</b>	<b>Actorização</b>	(força de trabalho), Conselho de Administração
		<b>Espacialização</b>	Rio de Janeiro, Brasil
		<b>Temporização</b>	2021, 23 de fevereiro de 2022, 2020, 2025, “agosto” “setembro de 2021”, “próximos cinco anos”, “hoje”
	<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>	solidez e responsabilidade
		<b>Figuratização</b>	----

Elaborado pela autora

Figura 22 - Quadrado Semiótico 2021



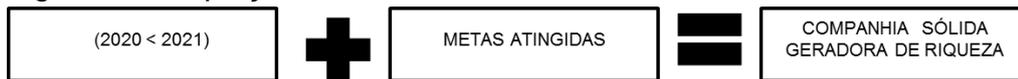
Fonte: elaborado pela Autora.

Em 2021, o Quadro Semiótico estabelecido com base na Mensagem do Presidente mostra Conjunção com o termo geração de valor (eufórico) e Disjunção com o vocábulo endividamento (disfórico).

Os sujeitos narrativos apresentados são, como sujeito actante o Presidente, “nossa mais do que competente força de trabalho” e o Conselho de Administração; como sujeito passivo a Petrobras; o sujeito antagonista toma a forma de “decisões empresariais equivocadas” e o sujeito narrativo é, como de costume, Joaquim Silva e Luna, o Presidente. Como Destinador, a Mensagem, de forma mais impessoal, apresenta a Administração (“Mensagem da Administração”) e o Destinatário, expresso simplesmente como “vocês”. O objeto de valor proposto é a “geração de

valor para nossos acionistas e para a sociedade”. A narrativa mínima proposta consiste em um Estado inicial em que se afirma que 2020 esteve abaixo dos resultados de 2021, uma Transformação em que as metas são atingidas e um Estado final onde temos uma “companhia mais sólida, geradora de riqueza”.

Figura 23 - Equação Narrativa Fundamental 2021



Fonte: elaborado pela Autora.

As categorias básicas da semântica narrativa – manipulação, competência, performance e sanção – são apresentadas da seguinte forma: como Manipulação, avança-se a ideia de que a Petrobras deve dar retorno à sociedade; a Competência seria atestada pelos resultados: “Os resultados operacionais e financeiros evidenciam que a Petrobras se tornou uma empresa forte e saudável”; como Performance afirma-se que a “Petrobras alcançou (...) sólidos resultados operacionais e financeiros, com destaque para o equacionamento do endividamento e o cumprimento de todas as suas metas de produção de petróleo e gás.”, obteve “reduções significativas de nossas emissões operacionais”, “incorporamos o tema carbono em nossa estratégia e governança”, começa em “agosto a operação de uma nova unidade no pré-sal”, efetuou-se a “redução de dívida bruta com antecipação de 15 meses”, pode-se “redirecionar recursos pagos como juros para investimentos”, as “vendas aumentaram 35% e a produção, 10%”, foram utilizados “recursos em diversos projetos socioambientais”, “recuperamos R\$ 1,3 bilhão pela lava-jato”, foi concluído um “acordo com o Ministério de Justiça norteamericano”. A Sanção cognitiva alega que sua “sólida governança” produziu “avanços (que foram) reconhecidos pelo mercado”, a “gestão financeira foi reconhecida pela Moody’s, com aumento de um nível na nota da Companhia, e pela Latin Finance, (...) prêmio de melhor operação de gestão de dívidas, e a ANEFAC, pelo Troféu Transparência 2021 pelas nossas demonstrações financeiras” e, finalmente, “recebemos troféu de Empresa Pró-Ética”. A Sanção pragmática seria proposta como “a Petrobras alcançou em 2021 sólidos resultados operacionais e financeiros” e “Hoje somos uma companhia muito mais sólida, responsável e capaz de continuar gerando e distribuindo riqueza”.

No nível discursivo, os recursos da sintaxe discursiva são actorialização, com atribuição de papel à força de trabalho e ao Conselho de Administração; a espacialização, com menção do Rio de Janeiro, sede da companhia e do Brasil e a temporalização, sendo citados o ano de 2021, datada a Mensagem de 23 de fevereiro de 2022, mencionados também os anos de 2020, 2025, além de outros marcadores temporais, como “agosto” “setembro de 2021”, “próximos cinco anos”, “hoje”. Em termos de semântica discursiva, a tematização vai na linha de solidez e responsabilidade; mas, finalmente, não se avança nenhum termo indicando Figuratização.

#### 4.1.10 2022

Quadro 11 - Percurso Gerativo de Sentido na Análise Semiótica de 2022

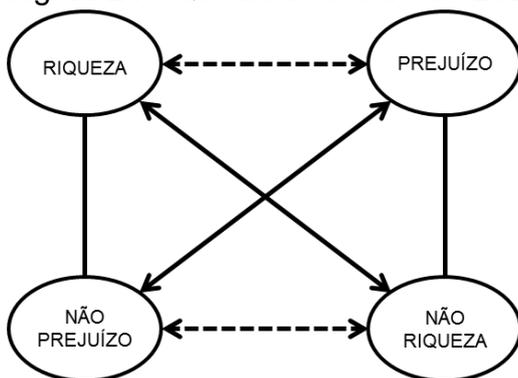
Nível Fundamental		Conjunção	riqueza (eufórico)
		Disjunção	(prejuízos) (disfórico)
Nível Narrativo	Sintaxe Narrativa	Sujeito actante	“milhares de pessoas”
		Sujeito passivo	Petrobras
		Sujeito antagonista	“enormes desafios”
		Sujeito narrativo	Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores, Rodrigo Araujo Alves
		Destinador	Rodrigo Araujo Alves (Petrobras)
		Destinatário	“Prezados acionistas e investidores”
		Objeto de valor	“enorme riqueza para a sociedade brasileira” “foco na geração de valor”
		Estado inicial	“uma longa trajetória de enormes desafios”
		Transformação	“recordes superlativos”
	Estado final	“sólido balanço patrimonial”	
	Semântica Narrativa	Manipulação	Petrobras deve gerar valor para a sociedade
		Competência	“muito orgulho e forte sentimento de dever cumprido”
		Performance	“alcançamos recordes superlativos: lucro líquido e EBITDA recorrentes de, respectivamente, US\$ 34 bilhões e US\$ 67 bilhões” “aumentamos a eficiência energética e reduzimos emissões” “inovação e desenvolvimento tecnológico (...) atingimos o recorde de 1.100 patentes ativas depositadas”, “o primeiro lugar em computadores de alto desempenho e ecoeficiência da América Latina”, “recolhemos o valor recorde de R\$ 279 bilhões em tributos e participações governamentais”, “retorno sobre o capital empregado foi 16%”.

		<b>Sanção Cognitiva</b>	“Petrobras ingressou no Dow Jones Sustainability Index World, (com) nota máxima nos critérios de Relatório Ambiental, Riscos Relacionados à Água e Relatório Social (e) se destacou nos critérios de Ecoeficiência Operacional, Práticas Trabalhistas e Direitos Humanos”, “Certificação Nível 1 de Governança do Índice de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, (...) primeira posição no ranking de Transparência Ativa da Controladoria Geral da União”.
		<b>Sanção Pragmática</b>	“enorme riqueza para a sociedade brasileira” “retornos também para os nossos acionistas”, “excelentes resultados econômico-financeiros e um sólido balanço patrimonial”
		<b>Actorização</b>	“milhares de pessoas”
		<b>Espacialização</b>	Rio de Janeiro, (Brasil), América Latina, Ucrânia
		<b>Temporização</b>	01 de março de 2023, 2020, 2022, 2025
		<b>Semântica Discursiva</b>	<b>Tematização</b>
	<b>Figuratização</b>		----

Fonte: elaborado pela Autora.

A Mensagem referente ao ano de 2022 tem como peculiaridade o fato de que, em 1º de março de 2023, ainda não havia um Presidente para a Petrobras. Dessa forma, o documento é assumido pelo Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores.

Figura 24 - Quadrado Semiótico 2022



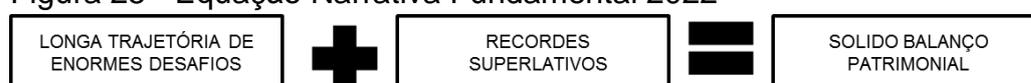
Fonte: elaborado pela Autora.

O Quadrado Semiótico apresenta o tema da riqueza, ao qual se contrapõe prejuízo, termo que, no entanto, não chega a ser mencionado.

Os diversos sujeitos que comparecem na narrativa são apresentados da seguinte forma: como sujeito actante a Mensagem fala em “milhares de pessoas”; como sujeito passivo temos a Petrobras; como sujeito antagonista, apenas o termo

vago “enormes desafios” e como sujeito narrativo o Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores, Rodrigo Araujo Alves. O Destinatador do texto é Rodrigo Araujo Alves pela Petrobras, o Destinatário são os “Prezados acionistas e investidores”, e o Objeto de valor oferecido é uma “enorme riqueza para a sociedade brasileira”. Os termos mínimos da narrativa seriam um estado inicial de “uma longa trajetória de enormes desafios”, uma transformação feita de “recordes superlativos” e um estado final representado por um “sólido balanço patrimonial”.

Figura 25 - Equação Narrativa Fundamental 2022



Fonte: elaborado pela Autora.

Em semântica narrativa, na categoria de Manipulação, temos que o estímulo proposto é de que a “Petrobras deve gerar valor para a sociedade”, a Competência está bem representada pela afirmação de “muito orgulho e forte sentimento de dever cumprido”, a Performance é apresentada em termos de: “alcançamos recordes superlativos: lucro líquido e EBITDA recorrentes de, respectivamente, US\$ 34 bilhões e US\$ 67 bilhões”, “aumentamos a eficiência energética e reduzimos emissões”, desenvolvemos “inovação e desenvolvimento tecnológico, onde (...) atingimos o recorde de 1.100 patentes ativas depositadas”, temos “o primeiro lugar em computadores de alto desempenho e ecoeficiência da América Latina”, “recolhemos o valor recorde de R\$ 279 bilhões em tributos e participações governamentais” e nosso “retorno sobre o capital empregado foi 16%”. Como Sanção cognitiva, a Mensagem reporta que a “Petrobras ingressou no Dow Jones Sustainability Index World, (com) nota máxima nos critérios de Relatório Ambiental, Riscos Relacionados à Água e Relatório Social (e) se destacou nos critérios de Ecoeficiência Operacional, Práticas Trabalhistas e Direitos Humanos”, obteve “Certificação Nível 1 de Governança do Índice de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), (...) e a primeira posição no ranking de Transparência Ativa da Controladoria Geral da União”. A Sanção pragmática consistiu em “enorme riqueza para a sociedade brasileira”, “retornos também para os nossos acionistas”, “excelentes resultados econômico-financeiros e um sólido balanço patrimonial”.

No nível da sintaxe discursiva, os procedimentos de Actorialização propõem

“milhares de pessoas”, de Espacialização mencionam o Rio de Janeiro, o Brasil (implícito), a América Latina, e mesmo a Ucrânia. Como Temporalização citam-se a data de 01 de março de 2023, e os anos de 2020, 2022 e 2025. A semântica discursiva tematiza a “geração de riquezas” e não propõe nada em termos de Figuratização.

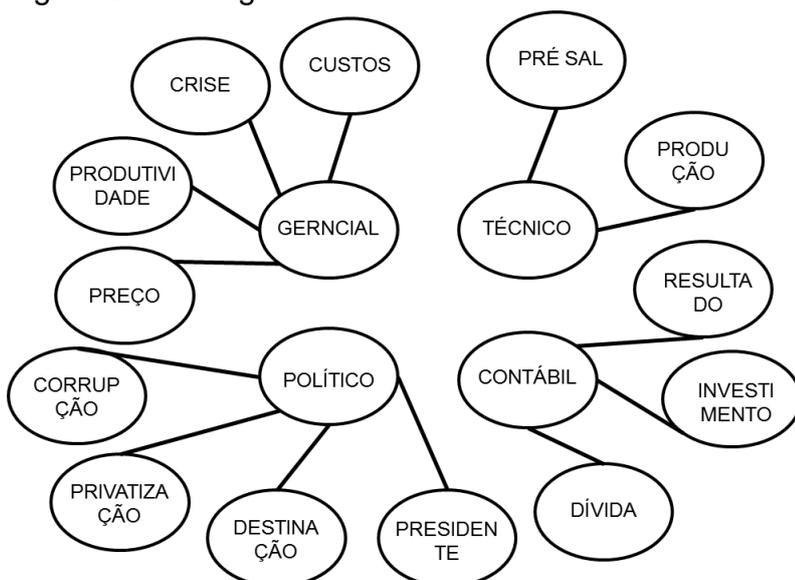
## 4.2 ANÁLISE DE CÓDIGOS

Como apresentado no Capítulo 3 de Metodologia, a segunda análise foi feita através de Códigos, levando em conta o conteúdo apresentado nas Mensagens do Presidente ao longo dos dez anos em estudo. Os 13 códigos encontrados foram divididos em 4 grupos, a saber, Gerencial, Técnico, Contábil e Político.

Embora tenham havido, durante todo o período, falas tanto dos presidentes quanto das Demonstrações, nos quatro grupos, alguns códigos surgiram somente a partir de um determinado ano, enquanto outros deixaram de ser abordados, alguns voltaram e outros, por fim, estiveram sempre em pauta.

Os códigos estão organizados na figura abaixo, de acordo com cada grupo. Nas seguintes subseções, apresentaremos os códigos e as falas de acordo com cada grupo.

Figura 26 - Códigos encontrados da Análise do Conteúdo



Fonte: elaborado pela Autora.

### 4.2.1 Códigos Gerenciais

Foram identificados 4 códigos gerenciais, a saber, Preço, Produtividade, Crise e Custos.

O primeiro código identificado e apresentado foi o de Preço. Praticamente em todos os anos houve discussões que se referiam ao preço dos combustíveis vendidos pela Petrobras. Essas discussões envolveram tanto os Presidentes da República quanto os executivos da empresa.

Já em 2013 havia vinha se falando dos preços da gasolina que estava, sendo usados para conter a inflação. No entanto, havia a política intervencionista forte, tanto que a então presidente Dilma Rousseff “avalizou a concessão de um ‘gatilho’ para reajustar os preços dos derivados de petróleo, ‘duas ou três vezes por ano’, e garantir ‘previsibilidade’ aos planos de negócios da Petrobras”

Por outro lado, a presidente da Petrobras Graça Foster se sente na obrigação de justificar no relatório os aumentos ocorridos ao longo do tempo, mostrando que não houve muita variação, de acordo com o proposto pela Presidente Dilma, ao dizer que “esse aumento [do resultado] é explicado pelos maiores preços de venda de combustíveis, função dos 3 reajustes do diesel e 2 da gasolina realizados ao longo do ano”.

Essa perspectiva de regulação dos aumentos de preço continua no ano de 2014 trazendo na Mensagem do Presidente justificativas de precificação: “Estamos desenvolvendo um novo plano de negócios, no qual incorporaremos premissas econômicas que refletem o cenário atualmente vivenciado pela indústria do petróleo”.

No ano de 2015, com o auge dos escândalos de corrupção, não houve menções à políticas de preços. Voltando, em 2016, com uma perspectiva totalmente diferente, já que “o governo do presidente Michel Temer não iria interferir nas decisões da estatal envolvendo reajuste no preço dos combustíveis no Brasil. De acordo com ele, essa seria uma decisão ‘empresarial’.”

Tecnicamente, o assunto é tratado explicando a mudança de precificação, ao citar que “uma nova política de preços para a gasolina e o diesel, baseada na paridade internacional e com a definição de que, em nenhum momento estaremos praticando preços abaixo da paridade internacional”; e que “implementamos a nova política de preços a partir de outubro de 2016. A receita da companhia passou a acompanhar a dinâmica do mercado internacional, com revisões efetuadas em

periodicidade não superior a 30 dias”.

Essa mesma visão continua ao longo de 2017, com a companhia mostrando uma evolução na mesma linha de prática gerencial ao informar no relatório que “aumentamos a periodicidade no ajuste de preços de diesel e gasolina para torná-la mais aderente ao mercado e suavizamos os reajustes do GLP residencial – sem perda de rentabilidade para a nossa empresa – atendendo às necessidades de nossos consumidores”.

Em 2018 há uma tendência de volta ao controle de preços, quando “Temer recua outra vez, cede a caminhoneiros e congela diesel por 60 dias Diesel tem corte de 46 centavos na bomba” e afirma que “não é possível criar à Petrobras uma dificuldade operacional e de recursos que retire dela o grande prestígio nacional e internacional que recuperou nestes dois anos”

A partir desse ano de 2018, até o fim do período, não há mais discussões sobre o preço do combustível na Mensagem do Presidente, mostrando que, gerencialmente, era uma resolução tomada e uma prática de precificação adotada.

Por outro lado, Bolsonaro, presidente do Brasil, nos dois primeiros anos de governo, apoia a prática e chega a se eximir de criticar, ao voltar a dizer, como Temer em 2017, que isso deve ser decidido pela empresa, quando fala que “não quer e não pode intervir nos preços praticados pela Petrobras” , em 2019 e que “não existe possibilidade do Governo aumentar a Cide para manter os preços dos combustíveis” em 2020.

No entanto, nos dois anos seguintes, embora a política da empresa tenha permanecido, essa já não é do agrado do presidente, mostrando, primeiramente uma incorformidade com a situação em 2021, como mostram as citações abaixo:

“Hoje estive com o ministro Bento conversando sobre a nossa Petrobras, o que que nós podemos fazer para melhorar ou diminuir o preço na ponta da linha. Alguém acha que eu não queria a gasolina a R\$ 4? Ou menos? O dólar a R\$ 4,50 ou menos? Não é maldade da nossa parte. É uma realidade. E tem um ditado que diz: nada não está tão ruim que não possa piorar. Nós não queremos isso, porque temos o coração aberto”

“O que acontece: eu não aumento. A Petrobras é obrigada a aumentar o preço, porque ela tem que seguir a legislação, e nós estamos tentando buscar maneiras de mudar a lei nesse sentido. Porque não é justo, você vive em um país que paga tudo em real, um país que é praticamente autossuficiente em petróleo, e tem o preço de

seu combustível atrelado ao dólar. Realmente ninguém entende isso”

Já em 2022 ele passa a uma postura de crítica, apontando primeiro como crítica à empresa por possíveis danos que poderia causar ao dizer que “A Petrobras pode mergulhar o Brasil num caos. Seus presidente, diretores e conselheiros bem sabem do que aconteceu com a greve dos caminhoneiros em 2018, e as consequências nefastas para a economia do Brasil e a vida do nosso povo”.

Depois, tentando chamar uma responsabilidade supostamente constitucional e crítica empresarial para alterações de práticas gerenciais quando diz que “tá caro e grande parte deve-se a própria Petrobras, que tem lucros absurdos e parece que não quer fazer cumprir o seu papel social, como prevê a nossa Constituição”, mas por fim, tendo que aceitar a autonomia da empresa sem intervenção “Eu não tenho poder de interferir na Petrobras, nem tenho poder de interferir lá. A Dilma interferiu lá atrás. Depois mudaram a legislação”

Durante todo esse tempo, com outros assuntos em pauta, o tema de precificação foi considerado estabelecido pelos executivos da companhia e não foi discutido em relatórios. Percebe-se aqui que nos primeiros anos os presidentes do Brasil tinham poder de intervenção nesse tema, até que a última intervenção foi exatamente dar autonomia.

No governo Temer ainda houve a visão da Petrobras seguindo a pauta política, coisa que desapareceu no governo Bolsonaro fazendo a empresa impermeável aos comentários presidenciais, quer favoráveis, quer críticos, não chegando nem a citar o assunto.

O segundo Código identificado foi o da Produtividade. Nesse conjunto, trata-se principalmente do aspecto financeiro da produtividade, com estabelecimento de políticas de metas, eficiência, entre outros. Não foram identificadas falas dos presidentes nesse Código, talvez por se tratar de um ponto mais técnico ou por ter menor apelo popular.

Ao longo dos anos, houve várias citações dessa produtividade, mas raramente citando continuidade de planos anteriores, ou mesmo projeções para planos futuros, embora alguns dos programas tenham sido implementados e criados ao longo de vários anos.

Em 2013 é citado que o ano “se destaca pelo sucesso da implantação dos nossos Programas Estruturantes que, ao estabelecer novas referencias de produtividade e gestão...” ou “que os excelentes resultados operacionais alcançados

pela Companhia deram-se segundo rigoroso cumprimento da programação de normas e procedimentos de manutenção de suas instalações, mantendo-se asseguradas a integridade física das pessoas e dos equipamentos”.

O mesmo acontece em 2015 “essa estratégia garantiu que a capacidade produtiva da companhia fosse preservada e que, mesmo operando em um cenário adverso, conseguíssemos entregar um crescimento de produção acima da meta do ano” e 2016 “nós nos tornamos mais eficientes na produção e exploração de óleo e gás. Pelo segundo ano consecutivo, fomos capazes de atingir nossa meta de produção de petróleo, registrando diversos records”.

Em 2017 há a única citação a outros períodos quando se fala que “na área operacional, cumprimos, pelo terceiro ano seguido, nossa meta de produção, ratificando a previsibilidade de nossas projeções”.

A partir dos anos seguintes, as menções a esse código vêm com referências numéricas, como “depois de anos de estagnação nossa produção de petróleo e gás superou a marca de 3 milhões de boed”. Ou “o custo médio de extração na base caixa atingiu US\$6,5 por barril no quarto trimestre de 2019, caindo em US\$ 3,0 em relação ao início de 2018” ( ) em 2019 e “No segmento de Refino, Transporte e Comercialização, o fator de utilização médio das nossas refinarias atingiu uma média de 88% no quarto trimestre de 2021, e 83% no ano o maior índice dos últimos cinco anos” em 2021.

O terceiro Código é a Crise. Ele aparece somente na Mensagem do Presidente nos anos de 2014, 2016 e 2017, primeiro no ano em que foi identificado o esquema de corrupção e depois, exatamente os anos em que a Petrobras saía da maior crise da sua história. É importante notar que, nos anos em que ocorria o problema, não se citava a situação, como se evitando falar do assunto.

Em 2014, há o reconhecimento da existência de perdas enormes, como citado na Mensagem do Presidente: “Desenvolvemos uma metodologia para estimar os gastos adicionais frutos do esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava-Jato. As baixas referentes a esses gastos adicionais impostos por esse esquema foram reconhecidas no terceiro trimestre de 2014”.

Em 2016, já se fala que “ao longo de 2016, anunciamos e implementamos as medidas necessárias para lidar com os inúmeros problemas deixados como herança dessa crise” e em 2017 o discurso se mantém ao dizer que “estamos deixando para trás os resquícios da crise que tanto nos abalou no passado recente e seguindo em

frente, de cabeça erguida, procurando fazer o que é preciso e da maneira certa”.

Por fim, o Código Custos só começa a ser mencionada, de forma leve em 2015, mas mais consistentemente, somente em 2019. Em 2015, cita-se de passagem que “ampliamos os cortes de despesas, renegociamos contratos com nossos fornecedores”. Em 2017, há um tímido esforço para tocar no assunto, ao citar que “tivemos excelentes resultados na redução de nossos custos, com o pleno funcionamento de nosso novo sistema de gestão” valendo o mesmo para 2018 “devemos buscar permanentemente ter custos baixos, condição básica em qualquer empresa para a geração de valor independentemente do ciclo econômico e, mais importante ainda, na indústria do petróleo, tipicamente com alta exposição aos ciclos da atividade econômica global”.

Já em 2019, há maior atenção à gestão de custos, quando fala-se que “Búzios é muito especial por ser o maior campo offshore descoberto no mundo, um verdadeiro ativo de classe mundial com enormes reservas, baixo risco para a Petrobras e custo de extração abaixo de US\$4 por barril” e que “entre os diversos esforços para a redução de custos lançamos uma família de programas incentivados de demissão voluntária, com a adesão até o final de 2019 de 3.294 empregados, dos quais 995 já deixaram a Petrobras”.

Por fim, em 2020, “custos foram reduzidos e configurados para permanecerem em trajetória descendente, a produtividade está subindo”, “os gastos operacionais gerenciáveis caíram para US\$ 16,9 bilhões, contra US\$ 21,8 bilhões em 2019, e despesas gerais e administrativas foram US\$ 1,0 bilhão menores, para US\$ 1,1 bilhão, contra US\$ 2,1 bilhões” e “nos últimos dois anos, os custos de perfuração e completação de poços foram reduzidos em 36%”, entre outros.

Por esse Código e confirmado pelos demais, percebe-se que, ao longo das diferentes gestões, o foco se alterou, tirando a companhia da visão de participante da sociedade brasileira, com interesse popular para uma empresa, com todas as características do setor privado.

#### **4.2.2 Códigos Técnicos**

No grupo Técnico foram identificados 2 códigos: Pré-Sal e a Produção. Esse segundo código difere da Produtividade pois ela cita principalmente aspectos técnicos, como a quantidade de barris extraídos, prevenção de acidentes, etc.

O Código do Pré-Sal passa por dois momentos distintos: o primeiro, quando ele aparece em citações da então presidente Dilma, como uma propaganda da Petrobras. O segundo, quando a exploração passa a ser rentável e importantíssima nas operações da companhia. Nesse momento, ele deixa de ser citado pelo presidente e para a figurar sempre nos relatórios financeiros.

Em 2013, Dilma fala muitas vezes sobre o Pré-Sal:

Estamos transformando o pré-sal num passaporte futuro para uma sociedade mais justa e com melhor distribuição de renda”; “a fabulosa riqueza que jazia nas profundezas dos nossos mares, agora descoberta, começa a despertar. Desperta trazendo mais recursos, mais emprego, tecnologia, mais soberania e, sobretudo, mais futuro para o Brasil e para todos os brasileiros e brasileiras”; ou ainda que:

No dia de hoje o Brasil deu um grande passo: começou a se tornar realidade a exploração em larga escala do nosso pré-sal. E passamos a garantir, para o futuro, uma massa de recursos jamais imaginada para a educação e para a saúde em nosso país”. (2013, online) <sup>1</sup>

Nos anos seguintes, são apresentados somente aspectos técnicos relacionados ao pré-sal, não havendo mais discussão do ponto de vista social ou de bem para a população como Dilma apresentou no primeiro ano. Já em 2015, “ultrapassamos a barreira de 1 milhão de barris por dia, apoiados em nossa excelência tecnológica, que nos rendeu mais um prêmio OTC (Offshore Technology Conference), o mais importante do setor”.

Em 2018 passa-se a falar também de aspectos técnicos dos campos de pré-sal:

O importante a destacar é que boa parte dessas reservas se origina de ativos de classe mundial, como o pré-sal, a fronteira da exploração de petróleo do mundo onde a Petrobras é líder incontestado e dona natural. O foco nesses ativos de custos baixos, alta qualidade e produtividade e longa vida representa enorme potencial de criação de valor ao longo do tempo. (online)

O mesmo acontece para os anos seguintes, quando o pré-sal deixa totalmente de ter um interesse político e passa a ter um interesse empresarial e técnico.

A maior parte da nossa produção – cerca de 66% – veio dos campos do pré-sal, com um lifting cost médio de US\$ 2,5/boe. Isso também significa óleos de melhor qualidade vendidos a prêmio em relação ao Brent, bem como menores emissões de gases de efeito estufa (GEE).

---

<sup>1</sup> <https://g1.globo.com/economia/noticia/2013/10/e-bem-diferente-de-privatizacao-afirma-dilma-sobre-leilao-do-pre-sal.html>

Conseguimos atingir as nossas métricas de topo e todas as metas de produção do ano, entregando uma produção total de óleo e gás de 2,77 milhões de barris de óleo equivalente por dia, tendo o pré-sal representado 70% do volume produzido.

Entregamos uma produção de óleo e gás de 2,7 milhões de boed, 3% acima do centro da meta e com 73% de participação de óleos do pré-sal, demonstrando a seriedade e assertividade de nossa execução de um planejamento estratégico robusto e resiliente. (Petrobrás, 2020)

Já em relação ao outro código, o de Produção, ao longo de todos os anos, há alternância entre detalhes técnicos de capacidade e quantidade produzida, qualidade do óleo extraído e prevenção de acidentes.

Como exemplos, temos, em 2013, que houve “adição de 1 milhão de barris por dia de capacidade, mas principalmente pela bem sucedida instalação do primeiro boião no FPSO Cidade de São Paulo e do primeiro poço interligado a este sistema de coleta”. ou “outro fator relevante na formação do resultado foi a elevação da eficiência operacional dos sistemas antigos”, no mesmo ano e a realização de uma estratégia que “garantiu que a capacidade produtiva da companhia fosse preservada e que, mesmo operando em um cenário adverso, conseguíssemos entregar um crescimento de produção acima da meta do ano” em 2015.

No ano de 2016, “o número de acidentados registráveis por milhão de homens-hora foi reduzido em 24%”, e em 2017 “a taxa de acidentados registráveis (TAR), que mede o número de acidentados por milhão de horas trabalhadas, se manteve em queda” e em 2018 “a taxa de acidentes registráveis alcançou 1,01 acidentes/milhão de homens-hora, com decréscimo de 6,5% em relação a 2017, porém ligeiramente superior ao limite de alerta para 2018, de 1,0” e por fim em 2019 “a segurança é nossa prioridade máxima, e em 2019, atingimos o menor nível histórico da taxa de acidentados registráveis (TAR)”.

Por fim, em relação à capacidade produtiva, “na área operacional, cumprimos, pelo terceiro ano seguido, nossa meta de produção, ratificando a previsibilidade de nossas projeções” em 2017; “Graças à qualidade de nosso petróleo a Petrobras está produzindo e comercializando combustível marítimo (bunker oil). Esse novo produto concorreu para elevar o fator de utilização de nossas refinarias para percentual superior a 80% em janeiro de 2020” em 2019; “praticamente dobramos em 2021 nossa geração de energia elétrica e no leilão de reserva de capacidade de dezembro contratamos 1,3 gigawatts de potência, algo fundamental para a complementação

energética do Sistema Interligado Nacional” em 2020 e “mantivemos o fator de utilização de nossas refinarias em patamares elevados e eficientes, mesmo com importantes paradas de manutenção, e ainda, aumentamos a eficiência energética e reduzimos emissões” em 2021.

### 4.2.3 Códigos Contábeis

Os Códigos Contábeis identificados são 3: Resultados, Investimento e Dívida. Esses Códigos foram agrupados principalmente porque traduzem expressões mais ou menos técnicas de métricas contábeis, verificáveis no balanço e para as quais, embora possa haver estratégias de mudanças, não há argumentos contrários, visto tratar-se de fatos consumados.

Tratando primeiro do Código Dívida, ele surge como um problema pontual que não é citado também pelos presidentes do Brasil. A primeira menção ocorre em 2015 quando se fala que os diretores estão “absolutamente comprometidos com os objetivos de redução da alavancagem e de geração de valor aos acionistas” .

No ano seguinte, fica mais claro que “a síntese desses problemas é o tamanho de nossa dívida bruta, que atingiu o expressivo montante de US\$ 126 bilhões (R\$ 493 bilhões) no final de 2015”, mas já apresentando um início de solução “a relação entre a nossa dívida líquida e o nosso EBITDA ajustado teve redução de 31%, de 5,11 vezes para 3,54 vezes.”

Em 2018, foi realizada uma estratégia de aumento de maturidade, onde, através de “um processo eficaz de gestão de passivos estendeu a maturidade média da dívida de 7,14 anos, em 2015, para 9,14 anos, em 2018, o que contribui para mitigar riscos de refinanciamento”. A justificativa para isso é que “devemos buscar incessantemente o investment grade rating e a redução do custo do capital via desalavancagem financeira e relacionamento transparente com os mercados financeiros globais”.

Em 2019, essa estratégia continuou a ter sucesso, mostrando que “a combinação de redução da dívida com a administração de passivos permitiu economia de US\$1,2 bilhão no pagamento de juros, com redução do custo médio do endividamento para 5,9% ao ano e ampliação de seu prazo médio para 10,8 anos”.

Por fim, em 2020, “a dívida líquida de US\$ 63,2 bilhões no fim de 2020 caiu US\$ 15,7 bilhões em relação à posição de 31 de dezembro de 2019” e, a guisa de

comparação, é dito que “por exemplo, a razão entre juros pagos e barril de óleo produzido foi de US\$ 3,80 em 2020, contra US\$ 7,80 em 2015 – uma queda de 51% - e igualmente abaixo da média de US\$ 7,70 no período 2015-2019”.

A partir do ano seguinte, não há mais menção ao controle da dívida, visto que começa a haver sobra de caixa na Companhia, já que ela passa a ter aumento na Geração do Caixa Operacional, para além das técnicas de desinvestimento.

É interessante observar como o Código Investimento está ligado ao Código Dívida. Durante os anos em que se fala sobre o problema do alto endividamento, percebemos diversas citações sobre a necessidade de venda de ativos, desinvestimento, e busca por recomposição de caixa.

No Código de Investimento, temos uma primeira fase onde a presidente Dilma ainda mantém a euforia das super-compras dos anos anteriores. Ela cita, por exemplo, que, para as licitações, foi feita “uma estimativa de R\$ 1 bilhão, pode ser um pouco menos, um pouco mais, ninguém sabe o que será (...) com dinheiro exclusivo do Governo Federal”. Outro exemplo é, para o estado de Pernambuco, “estão confirmados mais seis navios sondas de perfuração e, se tudo sair direitinho, mais um, totalizando sete”.

Em 2014, já há uma tímida sinalização, na Mensagem do Presidente, para a necessidade de revisão nos investimentos, quando afirma que “estamos revendo nossos investimentos com o objetivo de priorizar a área de exploração e produção de petróleo e gás, nosso segmento mais rentável” ou que “mudanças no contexto dos negócios da Petrobras (...) estimularam uma revisão das perspectivas futuras da Companhia e, conseqüentemente, levaram à necessidade de redução no ritmo de nossos investimentos”. No entanto, para Dilma, ainda é necessário continuar a investir, já que ela “advertiu que não haverá revisão dos contratos envolvendo outras empresas públicas”.

Em 2015 o cenário permanece o mesmo. Dilma incentivando o investimento, ao falar que convidou “o governo chinês a participar na área de investimento de petróleo e gás, tanto em refinarias quanto em estaleiros. [Esses acordos demonstram] Não só confiança na Petrobras, mas também ampliam a parceria que temos com empresas chinesas”. Enquanto isso, na Mensagem do Presidente, temos que “dando continuidade aos esforços empreendidos desde o início da nossa jornada, adotamos medidas para aumentar a eficiência da companhia, (...) e reduzimos nossos investimentos”. Esse é o mesmo ano em que começa a ser

sinalizado o ajuste da alavancagem e aparecem palavras no Código Dívida.

A partir de 2016, com a subida de Michel Temer ao poder, o discurso passa a ser totalmente voltado ao desinvestimento. Ele próprio afirma que “não haveria razão para obrigá-la [a Petrobras] a essa participação, (...) [o projeto] na verdade reativa o setor de petróleo e gás, dá um novo impulso”.

Já nas demonstrações da companhia, se vê mais intensamente a mesma atitude. “O Programa de Parcerias e Desinvestimentos, que iniciou um novo ciclo em 2015, teve seu ritmo acelerado a partir de agosto. (...) as transações anunciadas alcançaram valor de US\$ 13,6 bilhões em dezembro de 2016” e tendo como objetivo, “maior eficiência em nossos investimentos (CAPEX), traduzindo-se em redução de nossos investimentos com aumento de nossa produção”.

Em 2018, há um grande marco nessa direção com a venda da refinaria de Pasadena, concluída já em janeiro de 2019. Nesse mesmo ano, o relatório ressalta a necessidade de “que melhorar substancialmente a alocação do capital através do foco nos ativos em que somos o dono natural e promover a saudável competição por capital entre nossos projetos de investimento”.

O ano de 2019 foi o auge do desinvestimento, assim como o auge da redução da alavancagem, como citado mais acima. Ao longo da Mensagem do Presidente, são citadas diversos casos de vendas de ativos e de desinvestimentos em participação, afora a venda de Pasadena, que havia sido negociada já no ano anterior, embora a conclusão tenha sido em 2019.

“A gestão do portfólio implicou em desinvestimentos de ativos em que não somos donos naturais no valor de US\$ 16,3 bilhões” ; “Os desinvestimentos de campos maduros, além dos efeitos positivos para a Petrobras em função da assimetria de percepção de valor, têm contribuído para a formação de uma nova indústria do petróleo no Brasil”; “Os desinvestimentos foram fundamentais para ajudar a viabilizar o foco nos ativos em que somos o dono natural, permitindo investimento total de US\$27,4 bilhões, sendo US\$16,7 bilhões na aquisição de direitos de exploração e produção de petróleo nos blocos já mencionados” são apenas alguns exemplos do que se apresentou como ações nesse sentido.

Como política orçamentária, pode-se dizer, conforme está oficialmente escrito na DFP desse ano, “foram tornados mais rigorosos os critérios para seleção de projetos, que deverão ser julgados segundo seus próprios méritos na concorrência pelo capital escasso”.

Paralelamente ao que se observou na redução do endividamento, em 2020 voltou a se falar em investimentos. Assim, “a companhia está focada em investir em ativos de classe mundial e possui uma grande carteira de ativos não prioritários à venda”. “Em 2019-2020 fomos capazes de investir US\$18 bilhões, preparando o futuro da produção de óleo nos próximos 10/20 anos”; “Nos últimos dois anos investimos US\$ 35 bilhões, a maior parte em exploração e produção de óleo e gás natural em águas profundas e ultra-profundas, nosso principal negócio”. Explicando por fim que “o programa de desinvestimento tem por objetivo otimizar o portfólio, permitindo a realocação de recursos de ativos de baixo retorno para ativos de alto retorno, a redução da dívida e do risco da companhia”.

Tendo estabilizado o Caixa da companhia com grandes vendas, “na gestão de portfólio, concluímos, até o mês de fevereiro de 2022, o desinvestimento de 21 ativos, onde destacamos as vendas da RLAM, BR Distribuidora e de 10% da NTS, e assinamos mais 14 ativos”, a Petrobras, em 2021, “com a redução do endividamento, foi possível redirecionar recursos pagos como juros para investimentos. Em 2021, investimos US\$ 8,8 bilhões, aumento de 9% em relação a 2020”. E “investimos, em 2022, um total de US\$ 10 bilhões em nossos negócios”.

Por fim, no Código Resultados, vemos uma notável oscilação, saindo de um período eufórico com afirmação de excelentes resultados em 2013, passando por um período de muitas dificuldades no meio da década e chegando novamente a um período ufanismo de lucratividade.

Nas perspectivas, em 2013, Dilma afirma que “em 35 anos, o Estado brasileiro receberá mais de R\$ 1 trilhão: R\$ 270 bilhões em royalties, R\$ 736 bilhões pelo excedente de óleo sob o regime de partilha e R\$ 15 bilhões como bônus de assinatura”.. Graça Foster também fala que o “lucro líquido em 2013 foi de R\$ 23,6 bilhões, um crescimento de 11% em relação ao resultado de 2012”.

Passando para 2014, um dos piores anos para a Petrobras, a situação foi tão crítica que não há qualquer menção à lucratividade. Em 2015, os executivos são obrigados reconhecer o prejuízo, ao afirmar que “a despeito dos progressos obtidos, nosso resultado foi notadamente impactado pela queda do preço da commodity e pela desvalorização cambial” e em 2016, Pedro Parente admite que, apesar de ter gerado fluxo de caixa “em todos os trimestres do ano, totalizando 7 trimestres consecutivos. O lucro operacional foi de R\$ 17 bilhões em 2016 com aumento de 16% no EBITDA ajustado, representando a maior margem EBITDA entre os

principais players do setor”. No entanto, “os resultados da empresa em 2016 infelizmente não nos permitiram pagar dividendos como gostaríamos”.

No ano de 2017 não há novamente menção que se encaixe no Código, mas em 2018, o presidente Michel Temer disse em um pronunciamento:

Salvar a vida da maior empresa de petróleo do país é um privilégio. Nós salvamos a Petrobras. Recebi a companhia em colapso. Hoje, é com muita alegria que nós podemos anunciar que a Petrobras está recuperada. A empresa acaba de obter quase R\$ 7 bilhões de lucro no primeiro trimestre deste ano. (online)

Já o relatório afirma que a performance da Petrobras “foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos, o que inclui a obtenção de alguns recordes históricos, envolvendo fluxo de caixa livre e Ebtida ajustado, e a interrupção de quatro anos seguidos de prejuízos”.

Em 2019 o cenário já era outro. A Mensagem do Presidente fala que “nossas atividades geraram em 2019 lucro líquido contábil de R\$40 bilhões, o maior da história da Petrobras, mesmo diante da queda dos preços médios do petróleo de US\$71 por barril em 2018 para US\$64”, mostrando não só a reversão dos prejuízos, mas também o clima ufanista da situação.

No ano de 2020, o cenário se mantém. A Mensagem do Presidente afirma que o executivo está:

Muito feliz em apresentar o relatório de desempenho da Petrobras em 2020, quando a companhia obteve performance excepcional em um ambiente muito desafiador” e que “enquanto os preços de petróleo derreteram 35%, nosso fluxo de caixa operacional (FCO) cresceu 13% e o fluxo de caixa livre (FCL) 20%.

Nos anos de 2021 e 2022, há claramente um conflito entre o presidente Bolsonaro e a gestão da empresa. Enquanto o primeiro afirma que “a Petrobras tem um viés social e, por isso, não deve dar lucro muito alto, como tem dado”, em 2021 e “não é que a gente quer que a Petrobras não tenha lucro. Tem que ter lucro. Mas como estamos em época de guerra, o sentimento tem que ser diferente. É sacrifício para todo mundo” em 2022.

Por outro lado, na Mensagem do Presidente, há o clima de glória. “A Petrobras alcançou em 2021 sólidos resultados operacionais e financeiros, com destaque para o equacionamento do endividamento e o cumprimento de todas as suas metas de produção de petróleo e gás” e “Alcançamos [em 2022] recordes superlativos: lucro

líquido e EBITDA recorrentes de, respectivamente, US\$ 34 bilhões e US\$ 67 bilhões, os quais, ainda que positivamente impactados pelo ambiente externo favorável”.

Essa polarização já havia sido ressaltada no Código que se referia aos preços de venda dos combustíveis.

#### 4.2.4 Códigos Políticos

Os 4 Códigos Políticos identificados são o Presidente, a Destinação, a Privatização e a Corrupção. Os dois primeiros foram identificados apenas nas falas dos presidentes Dilma e Bolsonaro. No primeiro, Dilma afirma sobre a saída da presidente Graça Foster em 2014 que lamenta sua saída, “embora considere excelente o resultado obtido por Graça na petroleira”. E, no ano anterior apoia as decisões dela, afirmando que “depois do que ela fez, o Mantega não poderia ganhar essa”. Em ambos os casos, ela demonstra maior confiança na executiva.

Já Bolsonaro (2022, online) se mostra no polo oposto, valorizando mais a importância do cargo do que as pessoas.

Ah, ele trocou quatro vezes o presidente da Petrobras. Sim, se tiver que trocar cinco, eu troco. Não tem problema”, afirmou o presidente a apoiadores. “Ninguém quer trocar o presidente da Petrobras para interferir. Quer trocar porque ele não tem aquele sentimento social que está previsto em lei. (Bolsonaro, online<sup>2</sup>)

No Código Destinação, os mesmos presidentes se pronunciam, e dessa vez, de forma similar. Ambos gostariam de destinar os recursos exclusivamente para a Educação. Dilma<sup>3</sup> teve uma vitória parcial no Pré-sal “Por força da lei que aprovamos no Congresso Nacional, grande parte destes recursos será aplicada em educação e saúde.” e “Isso por que todo o dinheiro dos royalties e metade do excedente em óleo que integra o Fundo Social, no valor de R\$ 736 bilhões, serão investidos, exclusivamente, 75% em educação e 25% em saúde” .

Já Bolsonaro obteve sucesso atuando diretamente com a diretoria da empresa quando ficou determinado que “para maior transparência e melhor empregabilidade do dinheiro público, Informamos que todos os patrocínios da Petrobras estão sob

---

<sup>2</sup> Recuperado de <https://exame.com/brasil/bolsonaro-sobre-presidente-da-petrobras-se-tiver-que-trocar-cinco-vezes-troco/>

<sup>3</sup> Pronunciamento em rede de rádio e TV 21/10/2013 21h38.

revisão, objetivando enfoque principal dos recursos para a educação infantil e manutenção do empregado à Orquestra Petrobras”.

No Código Privatização, vemos uma progressão nessa mesma direção. Enquanto em 2013 não havia qualquer menção dessa possibilidade nos relatórios da companhia, Dilma era abertamente contra, e afirmava que “pelos resultados do leilão, 85% de toda a renda a ser produzida no Campo de Libra vão pertencer ao Estado brasileiro e à Petrobras. Isso é bem diferente de privatização”.

Já em 2016, Michel Temer se mostra desejoso das privatizações, ao afirmar que “sancionava a lei do pré-sal com grande satisfação, pois considera ser exagerado que a Petrobras tivesse de participar obrigatoriamente de qualquer empreendimento”.

Por fim, Bolsonaro, não só planejou, como executou e, em 2021 comemorou “Petrobras é um problema. Mas estamos quebrando monopólios, com uma reação muito grande. Há pouco tempo era uma empresa de partido político. Mudamos isso”. Já nos dois anos anteriores, a Mensagem do Presidente mostrava isso e a boa recepção entre os executivos, dizendo que “A BR Distribuidora foi caso pioneiro no Brasil de privatização de uma empresa estatal por meio do mercado de capitais”, “realizada de forma transparente e concorrendo para o desenvolvimento do mercado de capitais, extremamente relevante para o desenvolvimento econômico”. E por fim, busca novas perspectivas, no mesmo sentido:

Falei para o Paulo Guedes [ministro da Economia] colocar a Petrobras no radar de uma possível privatização. Porque se é uma empresa que exerce monopólio, ela tem que ter seu viés social, no bom sentido. Ninguém quer dinheiro da Petrobras para nada. Queremos que a Petrobras não seja deficitária, obviamente, e invista também em gás, e não apenas em outras áreas. (Bolsonaro, online<sup>4</sup>)

Por último temos o Código Corrupção. Entre 2014 e 2015 Dilma alterna entre condenar a corrupção e tentar ver culpados, livrando a companhia e outros envolvidos.

Não se pode pegar a Petrobras e condenar a empresa. O que nós temos de condenar são pessoas. Pessoas dos dois lados: os corruptos e os corruptores.

...Eu não acho que dá para demonizar as empreiteiras desse país. São grandes empresas e se A,B, C ou D, praticaram malfeitos, atos de corrupção ou de corromper, acho que eles pagarão por isso.

---

<sup>4</sup> Recuperado de <https://www.otempo.com.br/fm-otempo//bolsonaro-estuda-mudar-politica-de-precos-da-petrobras-1.2562390>

...Eu acho que isso [investigações da Lava Jato] pode mudar, de fato, o Brasil para sempre. Em que sentido? No sentido de que vai se acabar com a impunidade. Nem todos, aliás, a maioria absoluta dos membros da Petrobras, os funcionários, não é corrupta. Agora, têm pessoas que praticaram atos de corrupção dentro da Petrobras.

Em 2015, ela continua no mesmo discurso: “Se houve desvio de dinheiro público, nós queremos ele de volta. Se houve [desvio], não. Houve, viu?”; “Quem praticou foram funcionários da Petrobras, que vão ter de pagar por isso. Quem cometeu malfeito, quem participou de atos de corrupção vai ter de responder por eles, essa é a regra do Brasil”, mas sempre contrapondo que “os atos de corrupção na Petrobras tivessem sido investigados já na década de 1990, durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), o esquema criminoso que atuou na estatal nos últimos anos não teria se propagado”.

Os próprios executivos só se prenunciam em 2017, primeiro afirmando seu compromisso ético: “finalmente, e não menos importante, reafirmo que não toleramos nenhuma forma de fraude ou corrupção e não aceitamos a prática de desvios éticos”. E Depois, em 2018, mostrando soluções: “A celebração dos acordos (...) e a venda , da refinaria de Pasadena – cuja aquisição havia se transformado em símbolo da corrupção no Brasil – marcam o fim de um ciclo doloroso para a Petrobras, (...), em que a companhia foi vítima de prolongado saque perpetrado por uma organização criminosa”.

E por fim, em 2019, como crítica: “Como resultado de má gestão durante vários anos, o fundo de pensão de nossos empregados, Petros, sofreu pesados prejuízos, colocando em risco o pagamento de aposentadorias de milhares de pessoas”, no que concorda Bolsonaro, quando afirma, em 2021 que “além de lucro alto para acionistas, a Petrobras está pagando dívidas bilionárias de 'assaltos' que ocorreram há pouco tempo na empresa”.



## 5 CONCLUSÃO

A utilização da análise semiótica de Greimas para o estudo das Mensagens do Presidente, que acompanham a publicação das Demonstrações Financeiras Patrimoniais Anuais, mostrou-se bastante produtiva para a compreensão aprofundada do olhar que os Presidentes nos oferecem sobre sua gestão.

Dentre os vários níveis de significação esmiuçados nessa análise, encontramos a dicotomia básica do Quadrado Semiótico, que nos mostra claramente o eixo de significação em torno do qual está girando o texto – isso é particularmente nítido na Mensagem de 2022, em que a visão positiva é tão marcada que não existe no texto um termo negativo explícito que se contraponha à “riqueza”. Também em 2020 a oposição é fortemente marcada pela dupla de sentido “crescimento” e “recessão”, sobretudo se acrescentarmos outros dados semânticos que se encontram na narrativa mínima: “performance excepcional” versus “severa recessão global”. Em 2014, outro dado interessante emerge da análise pois o breve comentário do Presidente apresenta a “rentabilidade” como um termo desejável (eufórico) porém a ser baseado unicamente em sua convicção - “a Petrobrás é e se manterá uma Companhia rentável e eficiente” - diante da realidade das perdas e prejuízos sofridos.

Também a busca do sujeito antagonista – elemento da sintaxe narrativa, segundo a semiótica de Greimas – mostra termos genéricos como “contexto adverso”, “crise”, “dívida”, exceto na mensagem de 2018, em que Roberto Castello Branco aponta diretamente para uma “organização criminosa” que teria saqueado longamente a Companhia. Outra expressão icônica de 2018, aparentemente incomum num contexto de prestação de contas, foi encontrada ao buscarmos a Temporalização do discurso: “os melhores dias da Petrobras estão ainda à nossa frente”! Em termos de Figuratização, Pedro Parente apresenta-se em 2016, fazendo apelo à afetividade, como “líder da Diretoria Executiva da maior empresa no coração dos brasileiros”.

Sem ser exaustiva, essa coleta de dados interessantes permite vislumbrar a riqueza de elementos que se pode encontrar na Análise Semiótica.

Já pela análise de conteúdo, com a metodologia de Códigos, percebe-se que, apesar de, constitucionalmente, o presidente da República ter o controle da Petrobras, como mostrado na seção 3.1 sobre a Companhia, nem sempre a diretoria

da empresa está atrelada totalmente às decisões presidenciais. Às vezes, pode-se ver um desalinhamento entre as declarações de uns e outros.

Por outro lado, muitas vezes vemos que a Mensagem do Presidente, como já havia sido percebido na literatura anterior, não necessariamente reflete a realidade econômico-financeira da empresa. A Mensagem do Presidente pode ser tanto um compromisso para o futuro, uma mensagem de confiança para os acionistas, uma resposta a eventos externos, uma autojustificação relativa ao passado ou, o que seria desejável sempre, um resumo das Demonstrações Financeiras Patrimoniais, caso que acontece principalmente quando os resultados da companhia são considerados excelentes.

Respondendo à nossa questão de pesquisa, pudemos perceber que, tanto do ponto de vista Semiótico quanto do ponto de vista de Análise de Códigos, não se pode perceber padrões visíveis na Mensagem do Presidente da Petrobras ao longo do tempo, de acordo com a literatura e confirmando a hipótese de pesquisa.

Embora não se possa afirmar com certeza, aparentemente a diferença de resultados financeiros, a influência política do governo federal brasileiro, a visão de mercado do próprio presidente, a ausência total de regulamentação e outras possíveis variáveis subjacentes influenciam e causam mudanças nessa Mensagem.

Para pesquisas futuras, pode-se proceder a outros tipos de análise de conteúdo, sendo muito variados os tipos e abordagens existentes na literatura. Outra pesquisa pode abordar empresas diferentes, sejam empresas familiares, ou com controle determinado, ou empresas de capital pulverizado, de forma a comparar se diferentes tipos de controle produzem diferentes resultados.

Por fim, pode-se também realizar uma pesquisa quantitativa, comparando os tipos de mensagens, de acordo com as diversas análises com a variação no preço da ação, controlado pelo resultado divulgado.

## REFERÊNCIAS<sup>5</sup>

- Almeida, L. M. W. (2011). Um olhar semiótico sobre modelos e modelagem: metáforas como foco de análise. *Zetetike*, 18.
- Arrivé, M. (2007). *Qu'en est-il du signe chez Ferdinand de Saussure?* *Journal Français de Psychiatrie*, 29, 39-41.
- Bachmann, R. K. B., Tonin, J. M. F., Colauto, R. D., & Scherer, L. M. (2014). Reflexos do desempenho financeiro nas boas notícias: análise linguística em companhias brasileiras transparentes. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(22), 49-72.
- Barbalho, C, R. S. (2006). *Fazer semiótico: subsídios para exame do espaço concreto*. Encontros Bibli, Florianópolis (2º número esp., 2. sem.).
- Barreto, A. H. (2019). *A Petrobras e a indústria do petróleo no Brasil e em Alagoas*. (Dissertação de Mestrado em Geografia, Universidade Federal de Alagoas)
- Barros, D. L. P. (2005). *Teoria semiótica do texto*. São Paulo: Editora Ática.
- Barros, D. L. P. (2010). Os sentidos da gestualidade: transposição e representação gestual. *CASA: Cadernos de Semiótica Aplicada*, 8(2).
- Barros, C. M. D., & Café, L. M. A. (2012). Semiotics studies in the Information Science: interdisciplinarity reports. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 17, 18-33.
- Beividas, W., & de Lima, E. S. (2018). Ainda para e sobre Algirdas Julien Greimas. *Estudos Semióticos*, 14(1), i-v.
- Bouchard, G. (2010). La pseudo-métaphysique du signe\* Published online by Cambridge University Press: 05 May 2010. *Dialogue: Canadian Philosophical Review / Revue Canadienne de Philosophie*, 23(4), 597–618. December 1984.
- Cardoso, M. A. F., Hanashiro, D. M. M., & Barros, D. L. P. D. (2016). Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. *Cadernos Ebape*. BR, 14, 351-376.
- Colauto, R. D., & Marques, V. A. (2010). Influência do discurso otimista do relatório de administração no valor de mercado de companhias brasileiras. *Revista de Contabilidade e Controladoria (RC&C)*, 2(1).
- Conaway, R. N., & Wardrope, W. J. (2010). Do their words really matter? Thematic analysis of US and Latin American CEO letters. *The Journal of Business Communication* (1973), 47(2), 141-168.

---

<sup>5</sup> De acordo com o Manual de Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses da USP – APA (6a ed.). Biblioteca FEAUSP.

- Costa, G. A., Oliveira, L. C., Rodrigues, L. L., & Craig, R. (2013). Factors associated with the publication of a CEO letter. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 432-450.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Fiorin, J. L. (1999). Sendas e veredas da semiótica narrativa e discursiva. *DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada*, 15(1).
- Fiorin, J. L. (2001). *Elementos de análise do discurso*. Contexto.
- Fiorin, J. L. (2005). *Elementos de análise do discurso* (13a ed.). São Paulo: Contexto.
- Fiorin, J. L. (2006). *Enunciação e semiótica*. Letras, 33, 69-97.
- Fiorin, J. L. (2016). *Elementos de análise do discurso* (14a ed.). São Paulo: Editora Contexto.
- Fiorin, J. L. (2017). Itinerário intelectual de Greimas: o percurso da estrutura. *Estudos Semióticos*, 13(2), 13-18.
- Giraud, V. (2011). Signum et vestigium dans la pensée de saint Augustin. *Revue des Sciences Philosophiques et Théologiques*, 95(2), 251-274.
- Greimas, A. J. (1966). *Semântica Estrutural*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Greimas, A. J., & Courtés, J. (1979). *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris: Hachette.
- Greimas, A. J., & Fontanille, J. (1993). *Semiótica das paixões*. São Paulo: Ática.
- Hussain, S. S., Ali, A. M., Kasim, Z. M., & Jalaluddin, I. (2020). A review on the rhetorical structure and linguistic features of corporate annual reports. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 236-256.
- Lafuente, L. A. M. (2016). *Semiose: O interpretante e a inferência de Charles Sanders Peirce*. (Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal da Paraíba).
- Lim, Y. W. (2019). *An examination of persuasion in the CEO's letter of company annual reports*. HKU Theses Online (HKUTO).
- Liu, P., & Nguyen, H. T. (2020). CEO characteristics and tone at the top inconsistency. *Journal of Economics and Business*, 108, 105887.

- Loughran, T., & McDonald, B. (2016). Textual analysis in accounting and finance: A survey. *Journal of Accounting Research*, 54(4), 1187-1230.
- Nestor, P. H. E. S. (2012). *Historiografia linguística da semântica estrutural de Greimas*. (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras, Universidade Federal de Goiás).
- Nöth, W. (1996). *Panorama da semiótica: de Platão a Pierce*. São Paulo: Annablume, 1995. \_ . A Semiótica no século XX. São Paulo, Annablume.
- Nöth, W. (2006). Semiótica e semiologia: os conceitos e as tradições. *ComCiência–Revista Eletrônica de Jornalismo Científico*, 10.
- Nöth, W. (2013) Semiótica visual Visual semiotics. *Tríade*, 1(1), 13-40, jun. 2013. Sorocaba, SP.
- Nöth, W., & Gurick, A. (2011). A teoria da informação de Charles S. Pierce. *Revista digital de Tecnologias Cognitivas*. Edição 5/2011. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Inteligência e Design Digital, PUC/SP.
- Nöth, W., & Santaella, L. (2008). *Imagem: Cognição, Semiótica, Mídia*. São Paulo: Iluminuras.
- Novak, F. I. L., & Brandt, C. F. (2017). A semiótica de Pierce e Saussure, contributos e limites para a teoria das representações semióticas de Raymond Duval e a análise da forma e conteúdo em matemática. *Revista Eletrônica de Educação Matemática*, 12(2), 1-15.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2013). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2014). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2015). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2016). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2017). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2018). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2019). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2020). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2021). Relatório da Administração.
- Petroleo Brasileiro S.A. (2022). Formulário de Referência.
- Peirce, C. S. (2005). *Semiótica*. (J. T. Coelho Neto, trad., 2a. reimpr., 3a ed., de 2000). São Paulo: Perspectiva (Estudos, v. 46).
- Pierce, C. *Semiótica*. (2017). São Paulo: Editora Perspectiva.

- Point, S. (2010). A User's Guide for Interpreting the CEO Letter to Shareholders. *Handbook of Top Management Teams*, 663-673.
- Pietroforte, A. V. (2004). Uma imagem da música: análise semiótica de uma capa de disco. *CASA: Cadernos de Semiótica Aplicada*, 2(2).
- Popper, K. (2013). *A Lógica da Pesquisa Científica*. Editora Cultrix.
- Rodrigues, F. F. (2012). *Fatores determinantes da evolução das informações divulgadas no relatório da administração das empresas brasileiras de capital aberto*. (Tese de Doutorado, Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de Brasília).
- Romanini, A. V. (2006). *Semiótica minuta - especulações sobre a gramática dos signos e da comunicação a partir da obra de Charles S. Peirce*. (Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo).
- Romanini, V. (2013). A cifra que se revela - alguns apontamentos biográficos e bibliográficos para tornar mais clara a importância da obra de Peirce para a moderna pesquisa em Comunicação. *Revista Caligrama*.
- Santaella, L. (1983). *O que é semiótica*. São Paulo: Brasiliense. Coleção Primeiros Passos.
- Santaella, L. (2018). *Semiótica Aplicada*. São Paulo: Editora Cengage.
- Saussure, F. (2006). *Curso de linguística geral* (A. Chelini, J. P. Paes, & I. Blikstein, trad.).
- Saussure, F. (2012). *Curso de linguística geral*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Serra, J. M. P. (1996). *Pierce e o signo como abdução*. Universidade da Beira Interior, Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação (BOCC).
- Silva, F. V. M. (2019) Semiótica e Ensino: possibilidades para o trabalho com leitura no Ensino Fundamental In *Revista Estudos Semióticos*. doi: 10.11606/issn.1980-4016.esse.2019.160584)  
Recuperado de  
<https://www.revistas.usp.br/esse/article/view/160584/172202#toc>
- Souza, R. A., Silveira, J., & Silva, V. L. (2014). Língua, Signo, Valor: a teoria linguística de Ferdinand de Saussure. *Revista ECOS*, 17(2).
- Universidade de São Paulo. *Diretrizes para Apresentação de Dissertações e Teses da USP – APA 6ª ED*. Recuperado de  
<https://www.fea.usp.br/sites/default/files/arquivos/anexos/apa-2019.pdf>
- Vogt, C. (2006). Semiótica e Semiologia. 03/2006 ComCiência. *Revista Eletrônica de Jornalismo Científico*.
- Zurel, S. (2014). *Readability of annual reports: comparison of American and French annual reports*.

## **ANEXO**

ANEXO 1 – Texto integral da Mensagem do Presidente da Petrobras dos anos de 2013 a 2022

### **2013**

#### **MENSAGEM DA PRESIDENTE**

Prezados Acionistas e Investidores,

Nosso lucro líquido em 2013 foi de R\$ 23,6 bilhões, um crescimento de 11% em relação ao resultado de 2012. Esse aumento é explicado pelos maiores preços de venda de combustíveis, função dos 3 reajustes do diesel e 2 da gasolina realizados ao longo do ano, pelo significativo aumento da produção de derivados em nosso parque de refino, pelos expressivos resultados de redução de custos e aumento de produtividade bem como pelos ganhos com as operações de venda de ativos.

De fato o ano de 2013 se destaca pelo sucesso da implantação dos nossos Programas Estruturantes que, ao estabelecer novas referências de produtividade e gestão dos projetos de investimento, impôs disciplina na utilização dos recursos financeiros da Companhia.

Como destaque, por meio do PROCOP - Programa de Otimização de Custos Operacionais - alcançamos uma economia de R\$ 6,6 bilhões em 2013, superando em muito a meta de R\$ 3,9 bilhões estabelecida para o ano. As vendas de ativos do PRODESIN - Programa de Desinvestimentos - totalizaram R\$ 8,5 bilhões de contribuição ao Caixa no ano de 2013. Desde a reestruturação desse programa em 2012 foram concluídas 21 operações que somaram R\$ 23,4 bilhões em vendas de ativos e reestruturações financeiras.

Os Programas Estruturantes também trouxeram o benefício do investimento evitado em 2013, como é o caso do próprio PRODESIN, do INFRALOG - Programa de Otimização da Infra-estrutura Logística - e do PRC-Poço - Programa de Redução de Custos de Poços, que, juntos, propiciaram uma economia de R\$ 2 bilhões em capex no ano.

Avançamos ainda mais, estabelecendo metas para adequar o perfil do efetivo da Companhia aos desafios do nosso Plano de Negócios e Gestão. Durante o 2o semestre de 2013 implantamos o Programa Mobiliza que ofereceu aos empregados 3.399 oportunidades de movimentação interna para áreas que demandam

crescimento de efetivo nos próximos anos, resultando em 1.133 transferências voluntárias e conseqüente redução de custos advindos de novas contratações.

Outra iniciativa recém lançada foi o POP - Programa de Otimização de Produtividade que resultou na aprovação do Plano de Incentivo ao Desligamento Voluntário (PIDV), com inscrições voluntárias até 31 de março de 2014 e abrangentes aos funcionários elegíveis com idade igual ou superior a 55 anos, podendo alcançar teoricamente até 8.397 funcionários, cerca de 10% do efetivo da Companhia.

Nossa produção de petróleo no Brasil alcançou a média de 1.931 mil bpd, resultado 2,5% abaixo do planejado devido a fatores já citados em minha última Carta, como o atraso dos Sistemas de Coleta Desacoplada dos FPSOs Cidade de São Paulo e Cidade de Paraty, bem como a necessidade de alterações no arranjo submarino do projeto de Papa-Terra/P-63, além da limitação de navios PLSVs (pipe-laying support vessel).

Ressaltamos que essas são questões já superadas não só pela inédita conclusão de 9 unidades de produção em 2013, com adição de 1 milhão de barris por dia de capacidade, mas principalmente pela bem sucedida instalação do primeiro boião no FPSO Cidade de São Paulo e do primeiro poço interligado a este sistema de coleta, o qual entrou em produção em 18 de fevereiro, atualmente produzindo 36 mil barris por dia e permitiu que o pré-sal atingisse, em 20 de fevereiro, a marca de 407 mil barris de petróleo por dia, novo recorde de produção diária. As plataformas P-63 e P-55 iniciaram operação em novembro e dezembro de 2013, e as unidades P-58 e P-62 iniciarão produção neste 1º e 2º trimestre, respectivamente. Um total de 6 novos PLSVs serão entregues ao longo de 2014, somando-se aos 11 navios desse tipo atualmente em operação, o que viabilizará a aceleração do ritmo de interligação de poços às plataformas.

Outro fator relevante na formação do resultado foi a elevação da eficiência operacional dos sistemas antigos. O PROEF - Programa de Aumento da Eficiência Operacional da Bacia de Campos - contribuiu com uma produção adicional de petróleo de 63 mil bpd em 2013. A eficiência operacional chegou a 75% na Unidade Operacional Bacia de Campos (contra 66% em abr/12) e a 92% na Unidade Operacional Rio (contra 82% em set/12).

À condução desses programas foi dada prioridade absoluta pela Diretoria da Petrobras e, como demonstrado, seus resultados contribuíram de forma significativa para a formação do resultado econômico-financeiro de 2013.

A sustentabilidade do crescimento da produção deste ano de 2014, contará não só com os indispensáveis investimentos na manutenção dos sistemas antigos e novos - poço, equipamentos submarinos e top-sides, mas também com a entrada de duas novas unidades de produção no 2º semestre, os FPSOs Cidade de Ilhabela e Cidade de Mangaratiba.

No que se refere à Exploração, nossas reservas provadas no Brasil alcançaram 16,0 bilhões de barris de óleo equivalente, Reserva/Produção igual a 20 anos com Índice de Reposição de Reservas de 131%, acima de 100% pelo 22º ano consecutivo. As reservas provadas do pré-sal cresceram 43% em 2013. Nosso índice de sucesso exploratório foi de 75% em 2013, sendo de 100% no pré-sal, já refletindo a Política Exploratória implantada desde o ano passado, que privilegia as locações de menor risco e destina mais recursos para as atividades de desenvolvimento da produção. As despesas com prospecção e perfuração (poços secos) foram de R\$ 6,1 bilhões em 2013, 14% menores que os R\$ 7,1 bilhões de 2012.

No que se refere à quantificação de nossa curva de produção a partir de 2020, enfatizo o excelente resultado que alcançamos no Leilão do campo de Libra, o primeiro a ser desenvolvido sob o regime de partilha de produção no Brasil, no qual trabalharemos em consórcio com os parceiros Shell, Total, CNPC e CNOOC, empresas que possuem reconhecida experiência e robustez financeira.

No Refino, continuamos operando com excelentes níveis de eficiência que se traduziram em uma produção média de derivados de 2.124 mil bpd, 6% superior aos 1.997 mil bpd de produção em 2012, com destaque para a maior produção de gasolina (+53 mil bpd) e diesel (+68 mil bpd) e fator de utilização (FUT) de 97%, frente aos 94% verificados em 2012. 10

O alcance desse novo patamar de operação decorreu da melhor performance obtida com a entrada em funcionamento de novas unidades de qualidade e conversão de derivados desde 2012, além da otimização dos processos de refino e da remoção de gargalos na infra-estrutura de movimentação de petróleo e derivados. A partir de janeiro de 2014 a companhia também passou a comercializar a gasolina com ultra baixo teor de enxofre (Gasolina S-50), produto com qualidade equivalente a dos mercados mais exigentes do mundo e que possibilita a introdução no Brasil de novos veículos com modernas tecnologias para o tratamento de emissões.

Esse destacado desempenho das refinarias propiciou a redução do volume de importações de diesel (de 190 mil bpd em 2012 para 174 mil bpd em 2013) e de

gasolina (de 87 mil bpd em 2012 para 32 mil bpd em 2013), este último também em razão do maior teor de etanol anidro na gasolina C.

Novos recordes foram batidos na comercialização de gás natural e geração de energia elétrica visto o crescimento da demanda de gás natural de 85 milhões m<sup>3</sup> /dia em 2013, 15% superior ao de 2012. A geração termelétrica suprida pela Petrobras foi de 7,5 GW/médio, 66% superior ao ano de 2012.

Reafirmo que os excelentes resultados operacionais alcançados pela Companhia deram-se segundo rigoroso cumprimento da programação de normas e procedimentos de manutenção de suas instalações, mantendo-se asseguradas a integridade física das pessoas e dos equipamentos. Em decorrência, alcançamos em 2013 os menores valores, em toda a história da companhia, de taxa de ocorrências registráveis, de acidentes fatais e de volume vazado, mesmo com a crescente elevação do homem-hora exposto ao risco.

Uma medida importante também adotada em 2013, relacionada ao câmbio, foi a extensão da Contabilidade de Hedge para proteção de exportações futuras, permitindo que ganhos ou perdas cambiais relacionadas ao endividamento líquido exposto à variação cambial fossem contabilizadas no Patrimônio Líquido e transferidas para o resultado financeiro na medida em que as exportações forem realizadas. Essa medida promove um maior alinhamento entre os resultados contábeis e nossa política de gestão de risco, mitigando oscilações bruscas em função de volatilidades do câmbio sobre o resultado financeiro, o que poderia não refletir adequadamente o desempenho econômico da companhia em determinado período.

Com relação à Política de Preços de Diesel e Gasolina, sua eficácia tem sido acompanhada mensalmente pelo Conselho de Administração conforme Fato Relevante de 29 de novembro de 2013.

Complementando, registro que implementamos no 2o semestre de 2013 o Programa de Prevenção à Corrupção, que reafirma o compromisso da Diretoria da Petrobras e de seus empregados com a ética e a transparência em nossa organização. O programa se adéqua às iniciativas nacionais e internacionais de combate à fraude e à corrupção, assim como às leis dos países nos quais a companhia atua, com impactos positivos no relacionamento com todos os seus públicos de interesse.

Assim, estamos construindo uma Companhia de maior valor: a capacitação de nossos empregados, o domínio das tecnologias necessárias para a implantação dos projetos, nossas relevantes 11 reservas de petróleo e produção crescentes no curto prazo

conjuntamente com a incessante busca pelo aumento da eficiência, produtividade e disciplina de capital nos levarão à geração de resultados melhores. A valorização de nossas ações e o justo retorno aos nossos acionistas é consequência natural do cumprimento de nossas obrigações.

Maria das Graças Silva Foster

Presidente

---

## **2014**

### **MENSAGEM DO PRESIDENTE**

Prezados Acionistas e Investidores,

Com a publicação dos resultados de 2014 auditados, a Petrobras transpôs uma importante barreira, após um esforço coletivo, que evidencia nossa capacidade de superação de desafios em um contexto adverso. Este exercício me trouxe ainda mais confiança de que iremos responder às questões estratégicas que nos defrontam, relativas ao plano de negócios da Companhia, de maneira eficiente e criando valor para a Companhia.

Desenvolvemos uma metodologia para estimar os gastos adicionais frutos do esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava-Jato. As baixas referentes a esses gastos adicionais impostos por esse esquema foram reconhecidas no terceiro trimestre de 2014.

Adicionalmente, mudanças no contexto dos negócios da Petrobras, em função do declínio dos preços do petróleo, apreciação do dólar e necessidade de reduzir o nível de endividamento, estimularam uma revisão das perspectivas futuras da Companhia e, conseqüentemente, levaram à necessidade de redução no ritmo de nossos investimentos.

Como resultado, a Companhia decidiu postergar a conclusão de alguns ativos e projetos inclusos em seu plano de negócios 2014-2018. Essas postergações geraram impactos nos testes de impairment, cujas perdas foram reconhecidas no quarto trimestre de 2014.

Concluída a divulgação dos resultados, focaremos nos desafios de médio e longo prazos. Estamos desenvolvendo um novo plano de negócios, no qual incorporaremos premissas econômicas que refletem o cenário atualmente vivenciado pela indústria do petróleo.

Estamos revendo nossos investimentos com o objetivo de priorizar a área de exploração e produção de petróleo e gás, nosso segmento mais rentável. Almejamos construir um plano sustentável sob a ótica do fluxo de caixa, levando em consideração os potenciais impactos na cadeia de suprimentos e, por conseguinte, na nossa curva de produção.

Gostaria de finalizar esta mensagem enfatizando minha convicção de que a Petrobras é e se manterá uma Companhia rentável e eficiente, com significativos aprimoramentos em sua governança corporativa e cada vez mais centrada em retornos para seus acionistas e investidores.

Aldemir Bendine

Presidente

---

## **2015**

### **MENSAGEM DO PRESIDENTE**

Prezados Acionistas e Investidores,

Em face da nova realidade de preços do petróleo, 2015 foi um ano de grandes desafios para toda a indústria de óleo e gás. Dando continuidade aos esforços empreendidos desde o início da nossa jornada, adotamos medidas para aumentar a eficiência da companhia, ampliamos os cortes de despesas, renegociamos contratos com nossos fornecedores, conseguimos captações para rolagem da dívida em condições mais favoráveis e reduzimos nossos investimentos.

Essa estratégia garantiu que a capacidade produtiva da companhia fosse preservada e que, mesmo operando em um cenário adverso, conseguíssemos entregar um crescimento de produção acima da meta do ano. No pré-sal, ultrapassamos a barreira de 1 milhão de barris por dia, apoiados em nossa excelência tecnológica, que nos rendeu mais um prêmio OTC (Offshore Technology Conference), o mais importante do setor.

Entretanto, a despeito dos progressos obtidos, nosso resultado foi notadamente impactado pela queda do preço da commodity e pela desvalorização cambial. Mas ressalto que, sob a ótica de caixa, nossa geração operacional superou os investimentos, invertendo os recentes resultados negativos e ajudando na elevação do nosso caixa e na redução da dívida líquida.

Permanecemos absolutamente comprometidos com os objetivos de redução da alavancagem e de geração de valor aos acionistas. E é por esta razão que, nas revisões do nosso Plano de Negócios e Gestão, priorizamos investimentos que maximizam o retorno sobre o capital empregado, focando especialmente na exploração e produção do pré-sal. Também seguimos trabalhando para atingir as metas do programa de desinvestimentos, um dos componentes para a consecução destas metas.

Outro destaque importante é o novo modelo de governança da companhia. Além de adequar sua estrutura aos objetivos estabelecidos no Plano de Negócios, esta mudança fortalece nossa gestão através do maior controle e conformidade nos processos e da ampliação da responsabilização dos executivos, conferindo ao cotidiano de toda a empresa a agilidade, a transparência e a eficiência necessárias para superarmos nossos desafios.

Finalizo esta mensagem reforçando que em 2016 trabalharemos com ainda mais firmeza e dedicação para garantir a construção de um futuro promissor.

Aldemir Bendine

Presidente

---

## **2016**

### **MENSAGEM DO PRESIDENTE DA PETROBRAS**

Prezados acionistas e investidores,

Apresento a minha primeira mensagem como presidente da Petrobras aos nossos acionistas e investidores com o sentimento da imensa responsabilidade de liderar a Diretoria Executiva da maior empresa no coração dos brasileiros e que hoje está entre as quatro maiores do Brasil em valor de mercado, em franca recuperação.

A indústria de óleo e gás no mundo enfrentou o segundo ano de um quadro extremamente adverso, que se iniciou com a abrupta queda dos preços de petróleo no último trimestre de 2014, quando o preço do barril saiu de um patamar de US\$ 100 para um valor inferior a US\$ 35 no início de 2016. Mais recentemente esses preços flutuam entre uma faixa de US\$ 45 e US\$ 55 por barril. A indústria teve que se adaptar a essa nova realidade de preços por meio da venda de ativos e da redução de investimentos e custos. Um relevante aspecto desse novo quadro competitivo foi a consolidação da chamada produção não convencional de óleo e gás (shale e tight

oil/gas), que representa uma mudança disruptiva na maneira de explorar e produzir hidrocarbonetos e impõe grandes desafios aos players da chamada produção convencional, entre os quais a Petrobras.

Esse quadro, por si só desafiante, encontrou a Petrobras em meio à maior crise de sua história. A síntese desses problemas é o tamanho de nossa dívida bruta, que atingiu o expressivo montante de US\$ 126 bilhões (R\$ 493 bilhões) no final de 2015. Essa é a maior dívida de entidades não financeiras do País, com exceção da dívida da União. Também é a maior dívida dentre as empresas globais de capital aberto que operam em nosso setor. Não são honrosas essas posições e nosso objetivo estratégico é reverter esse quadro.

Ao longo de 2016, anunciamos e implementamos as medidas necessárias para lidar com os inúmeros problemas deixados como herança dessa crise. O Programa de Parcerias e Desinvestimentos, que iniciou um novo ciclo em 2015, teve seu ritmo acelerado a partir de agosto. Em setembro, anunciamos um novo Plano Estratégico e o correspondente Plano de Negócios e Gestão para o período de 2017 a 2021 com duas métricas prioritárias. A primeira métrica é relacionada à segurança, onde definimos que vamos limitar, até 2018, o nosso Índice de Acidentados Registráveis (TAR) ao número de 1,4 acidentados por milhão de horas trabalhadas. A segunda métrica está relacionada ao nosso endividamento, medido por intermédio da relação entre a dívida líquida e EBITDA (uma proxy da geração operacional de caixa). Essa relação atingiu, no final de 2015, o índice de 5,1 vezes, muito elevado tanto considerando as circunstâncias do mercado brasileiro, quanto a comparação com as grandes empresas internacionais do setor de óleo e gás. O plano estratégico prevê a redução da relação dívida líquida/EBITDA para 2,5 vezes no final de 2018.

Em nosso plano estratégico, definimos com clareza a visão da empresa que queremos ser: uma empresa integrada de energia, com foco em óleo e gás, que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única. Sinalizamos objetivamente, com esta visão e com as 21 estratégias dela decorrentes, onde atuaremos e, com uma clareza e transparência sem precedentes, onde não atuaremos.

O plano definiu cinco alavancas para garantir o alcance de nossas métricas de topo. O primeiro deles é o plano "Compromisso com a Vida", que busca reforçar os aspectos comportamentais e de segurança de processos de maneira a permitir o alcance de nossa métrica de segurança.

Os quatro outros pilares se integram para permitir a redução do nosso endividamento: (1) uma nova política de preços para a gasolina e o diesel, baseada na paridade internacional e com a definição de que, em nenhum momento estaremos praticando preços abaixo da paridade internacional; (2) maior eficiência em nossos investimentos (CAPEX), traduzindo-se em redução de nossos investimentos com aumento de nossa produção; (3) redução de nossos custos, também sem qualquer prejuízo à nossa segurança e aos nossos objetivos de produção; e (4) realização de parcerias e desinvestimentos com transações que totalizem US\$ 21 bilhões no biênio 2017/18.

Os resultados de 2016 mostram avanços em todas as frentes. O número de acidentados registráveis por milhão de homens-hora foi reduzido em 24%, atingindo o índice de 1,63, previsto apenas para o final de 2017. Geramos fluxo de caixa livre positivo em todos os trimestres do ano, totalizando 7 trimestres consecutivos. O lucro operacional foi de R\$ 17 bilhões em 2016 com aumento de 16% no EBITDA ajustado, representando a maior margem EBITDA entre os principais players do setor. A relação entre a nossa dívida líquida e o nosso EBITDA ajustado teve redução de 31%, de 5,11 vezes para 3,54 vezes.

Implementamos a nova política de preços a partir de outubro de 2016. A receita da companhia passou a acompanhar a dinâmica do mercado internacional, com revisões efetuadas em periodicidade não superior a 30 dias. Hoje há uma crescente naturalidade na forma com que mercados e demais públicos externos recebem essas revisões mensais, consolidando a implementação dessa nova política. Ao longo de 2016, nós nos tornamos mais eficientes na produção e exploração de óleo e gás. Pelo segundo ano consecutivo, fomos capazes de atingir nossa meta de produção de petróleo, registrando diversos recordes. A produção média no Brasil alcançou marca de 2,144 milhões de barris por dia. Destacamos a marca de 1,02 milhão de barris de óleo por dia de produção operada no pré-sal onde priorizamos nossos investimentos e reunimos conhecimento e experiência capazes de proporcionar um relevante aumento de produtividade. Quando incluímos o gás, a nossa produção total, no Brasil e no exterior, alcança a expressiva marca de 2,79 milhões de barris de óleo equivalente por dia.

As parcerias e desinvestimentos ganharam novo fôlego e as transações anunciadas alcançaram valor de US\$ 13,6 bilhões em dezembro de 2016. Além de serem imprescindíveis para a recuperação financeira da empresa, as parcerias estratégicas oferecem oportunidade de relacionamento amplo com empresas globais,

compartilhando riscos, desonerando investimentos, promovendo intercâmbio tecnológico e fortalecendo a governança corporativa. Com parcerias, somos mais competitivos para lidar com os desafios da indústria.

Merece um destaque especial a relação da Diretoria Executiva com o nosso Conselho de Administração. Como órgão supervisor, o Conselho tem cumprido com diligência suas obrigações estatutárias, conforme apresentado na mensagem de seu presidente. Junto com o Conselho de Administração, temos aprimorado a governança da companhia, melhorando os controles internos, os processos decisórios e a política de sucessão gerencial. Com essa cooperação, estamos mais habilitados para lidar com o desafio de tirar a Petrobras da crise financeira e reputacional em que ela foi colocada no passado recente.

Indispensável registrar a contribuição da nossa força de trabalho para esses avanços. A dedicação e a competência técnica dos empregados da Petrobras fizeram da companhia uma referência mundial, especialmente em exploração e produção em águas profundas. Esses mesmos atributos são necessários agora para a superação dos desafios que enfrentamos.

Uma mensagem especial dirijo aos nossos acionistas. Os resultados da empresa em 2016 infelizmente não nos permitiram pagar dividendos como gostaríamos. Mas, no conceito de retorno total para o acionista, que inclui a variação do valor de nossas ações no mercado, fomos a empresa que maior retorno apresentou em 2016 no setor de óleo e gás. Sabemos que esse resultado decorre, em grande medida, da confiança de nossos acionistas e investidores em nossa capacidade de entregar o que prometemos em nosso Plano Estratégico. Trabalharemos em 2017 com força redobrada para corresponder a essa confiança.

Pedro Parente

Presidente

## 2017

### Mensagem do Presidente da Petrobras

Reportar é um exercício de reflexão, uma oportunidade de avaliar o que já foi feito e o que ainda há por fazer. É o que nos proporciona este Relato Integrado, pela primeira vez apresentado pela Petrobras. Reunimos o Relatório Anual, que traz informações abrangentes sobre a companhia (antes divulgadas no Relatório da Administração) com as informações de Sustentabilidade, com foco nas dimensões social e ambiental. Nestes dois documentos integrados e complementares, trazemos os principais destaques de 2017 e a nossa visão para o futuro.

E a primeira reflexão que nos proporciona o Relato Integrado 2017 é que chegamos a um novo momento na Petrobras. Estamos deixando para trás os resquícios da crise que tanto nos abalou no passado recente e seguindo em frente, de cabeça erguida, procurando fazer o que é preciso e da maneira certa. Mas também sabemos que ainda há muito a fazer, e estamos plenamente comprometidos em continuar a perseguir as metas de nosso plano de negócios.

Nossa cultura de segurança se consolida a cada dia. A taxa de acidentados registráveis (TAR), que mede o número de acidentados por milhão de horas trabalhadas, se manteve em queda, baixando de 1,63 em 2016 para 1,08 em 2017, atingindo o nível das melhores empresas do setor. Essa evolução significou uma redução de cerca de 1.700 trabalhadores acidentados no período de 2015 a 2017. Ainda queremos fazer mais. Em 2018, temos o desafio de limitar a TAR a 1 acidentado por milhão de horas trabalhadas expostas ao risco.

Temos que lamentar, e o fazemos com muito pesar, o fato de que não conseguimos evitar a ocorrência de acidentes fatais. Em 2017, perdemos seis trabalhadores e tivemos um desaparecido. Continuaremos a empregar os nossos melhores esforços para evitar que isso volte a acontecer.

Sob o ponto de vista financeiro, fizemos um intenso trabalho de gestão de dívida, que nos permitiu diminuir o seu tamanho, reduzir as taxas de juros e alongar prazos, compatibilizando nosso cronograma de amortizações com o tempo de maturação de nossos projetos.

Na área operacional, cumprimos, pelo terceiro ano seguido, nossa meta de produção, ratificando a previsibilidade de nossas projeções. No Brasil, nossa produção média de petróleo atingiu, pelo quarto ano consecutivo, um recorde histórico: alcançou, em

2017, a marca de 2,15 milhões de barris por dia, 0,4% acima do resultado do ano anterior.

Com relação à produção própria de gás natural, atingimos, em 2017, o volume inédito de 79,6 milhões de metros cúbicos por dia. Com isso, a nossa produção total no país chegou a 2,65 milhões de barris de óleo equivalente por dia, volume 0,9% superior a 2016. Essa marca constitui um novo recorde para a Petrobras.

Aumentamos a periodicidade no ajuste de preços de diesel e gasolina para torná-la mais aderente ao mercado e suavizamos os reajustes do GLP residencial – sem perda de rentabilidade para a nossa empresa – atendendo às necessidades de nossos consumidores. São certamente lições importantes para uma empresa que por décadas foi monopolista: operar em ambiente concorrencial e pensar em seus clientes.

Tivemos excelentes resultados na redução de nossos custos, com o pleno funcionamento de nosso novo sistema de gestão, que permite executar e acompanhar, com disciplina e método, o nosso plano estratégico e o plano anual de negócios. Esses planos, pela primeira vez, se integram consistentemente, assegurando que os objetivos estratégicos da empresa se traduzam em ações e metas concretas que permitam alcançar os resultados almejados.

Continuamos também a aumentar a eficiência e a eficácia de nossos investimentos. Nunca é demais lembrar que operamos numa indústria intensiva em capital e de longo prazo de maturação de seus investimentos. As reduções de custo e o aumento da efetividade de nossos investimentos têm proporcionado diminuições contínuas nos custos unitários de extração e de refino de petróleo, e no denominado “brent de equilíbrio”, que é o valor do barril do petróleo a partir do qual o resultado líquido de nossos investimentos de exploração e produção superam o nosso custo de capital. O “brent de equilíbrio” de nosso portfólio teve uma redução de US\$ 43/barril em 2014 para US\$ 29/barril em 2018<sup>1</sup>.

No âmbito do Programa de Parcerias e Desinvestimentos, um dos pilares para gestão de nosso portfólio de ativos e para garantir os recursos necessários para os nossos investimentos, merece destaque a oferta pública inicial de ações<sup>2</sup> realizada pela Petrobras Distribuidora em novembro de 2017, a maior abertura de capital na bolsa brasileira desde 2013, e a parceria estratégica com a empresa norueguesa Statoil, que vai nos proporcionar tecnologia para aumentar a taxa de recuperação de óleo de nossos reservatórios.

As alterações que promovemos em nosso sistema de gestão e em nossos processos decisórios tornaram a Petrobras uma empresa mais robusta e confiável e culminaram com o ingresso no Programa Destaque em Governança de Estatais e a solicitação de adesão ao Nível 2 de governança corporativa da B3. Adicionalmente, implementamos diversas ações para fortalecimento de nosso ambiente de controle interno e conseguimos eliminar todas as deficiências significativas e fraquezas materiais identificadas nos últimos anos.

E seguir em frente também significa olhar para o que há por vir. Uma de nossas principais estratégias é preparar a companhia para um futuro baseado em uma economia de baixo carbono: o que estamos fazendo para reduzir as emissões, intensificar o uso do gás natural como fonte energética mais limpa, desenvolver novas tecnologias e aprofundar os estudos em energias renováveis. Aderimos, voluntariamente, à Iniciativa Climática de Petróleo e Gás (OGCI), mais importante iniciativa do setor para redução de emissões.

Recompomos o nosso portfólio de exploração de petróleo seguindo estratégia de alavancagem de valor e de redução de riscos por meio de parcerias. Adquirimos dez novos blocos exploratórios, adicionando 11,4 mil km<sup>2</sup>, cerca de 17%, ao nosso portfólio, com investimento de R\$ 2,9 bilhões em bônus de assinatura. Vamos quase dobrar, em média, o número de poços exploratórios perfurados por ano, passando de 15 poços, em 2016 e 2017, para 29 poços nos anos de 2018 a 2022.

Temos certeza que estamos no caminho certo. O caminho do trabalho árduo, eficiente e competente, que traz resultados virtuosos e gera valor para acionistas, empregados e toda a sociedade. Estamos pavimentando uma trajetória consistente para a sustentabilidade da nossa companhia e sabemos que esse é um trabalho contínuo. Ressalto, e agradeço, o empenho da nossa força de trabalho, que tem sido incansável para os resultados antes destacados.

Finalmente, e não menos importante, reafirmo que não toleramos nenhuma forma de fraude ou corrupção e não aceitamos a prática de desvios éticos. Esses são princípios de nossa força de trabalho, da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, dos quais não nos afastaremos.

Este Relato é uma tentativa de aumentar a transparência e o diálogo com nossos públicos de interesse. Por isso convido todos à leitura e também a interagir conosco com sugestões de melhoria.

Boa leitura!

Pedro Parente

Presidente da Petrobras

---

## 2018

### Mensagem do Presidente

A celebração dos acordos com a US Securities and Exchange Commission (SEC) e o US Department of Justice (DoJ) e a venda, em 30 de janeiro de 2019, da refinaria de Pasadena – cuja aquisição havia se transformado em símbolo da corrupção no Brasil – marcam o fim de um ciclo doloroso para a Petrobras, seus acionistas, colaboradores e a sociedade brasileira, em que a companhia foi vítima de prolongado saque perpetrado por uma organização criminosa. A performance da Petrobras no ano que passou foi indiscutivelmente a melhor em muitos anos, o que inclui a obtenção de alguns recordes históricos, envolvendo fluxo de caixa livre e Ebtida ajustado, e a interrupção de quatro anos seguidos de prejuízos. Um processo eficaz de gestão de passivos estendeu a maturidade média da dívida de 7,14 anos, em 2015, para 9,14 anos, em 2018, o que contribui para mitigar riscos de refinanciamento. Em fevereiro de 2019, nossa capitalização de mercado voltou a superar os US\$ 100 bilhões, o que nos coloca de volta na posição de maior companhia da América Latina.

Celebramos os bons resultados de 2018, mas não podemos nos limitar à visão interna, à comparação conosco mesmo em anos anteriores. Ampliando nosso horizonte para a indústria de petróleo global, reconhecemos humildemente que estamos muito aquém do desejável. Não podemos nos conformar com a situação atual, havendo muito a fazer e muitos desafios a superar. O inconformismo nos obriga a forte concentração em cinco pilares estratégicos.

Temos que melhorar substancialmente a alocação do capital através do foco nos ativos em que somos o dono natural e promover a saudável competição por capital entre nossos projetos de investimento. Uma empresa opera com prejuízo até que consiga remunerar o capital empregado em suas operações, o que ainda não conseguimos fazer. Nossas reservas provadas de óleo e gás atingiram 9,6 bilhões de barris de óleo equivalente (boe), de acordo com os critérios da SEC. Isto implica reposição de 125% do volume produzido em 2018 (excluindo o efeito do desinvestimento de campos de petróleo) e uma relação reservas provadas/ produção de 11,1 anos. O importante a destacar é que boa parte dessas reservas se origina de

ativos de classe mundial, como o pré-sal, a fronteira da exploração de petróleo do mundo onde a Petrobras é líder incontestado e dona natural. O foco nesses ativos de custos baixos, alta qualidade e produtividade e longa vida representa enorme potencial de criação de valor ao longo do tempo. Na indústria, a exploração de ativos de classe mundial é uma das chaves para o sucesso de uma empresa.

A geração de lucro econômico exige maior agilidade no processo decisório, o que está sendo perseguido em 2019 com o indispensável cuidado em resguardar os elevados padrões de governança corporativa e as rigorosas normas de conformidade implementadas na Petrobras nos últimos anos. Neste contexto, vale mencionar que, por exemplo, atrasos na execução de projetos se constituem, em geral, na maior fonte de redução de suas taxas de retorno. Com o auxílio de inovações, estamos desenvolvendo iniciativas para encurtar o intervalo de tempo entre o início da atividade exploratória e o primeiro óleo e também a duração da fase de ramp-up dos projetos de E&P, o que concorrerá para a elevação de suas taxas de retorno.

Devemos buscar incessantemente o investment grade rating e a redução do custo do capital via desalavancagem financeira e relacionamento transparente com os mercados financeiros globais. A exposição do fluxo de caixa à volatilidade cíclica dos preços do petróleo requer de seus produtores baixa alavancagem. Nosso endividamento bruto diminuiu significativamente, de US\$ 126,3 bilhões, em 2015, para US\$ 84,4 bilhões no fim de 2018, mas ainda é elevado em relação à capacidade atual de geração de caixa: dívida bruta/fluxo de caixa operacional de 3,2x e dívida bruta/Ebitda ajustado de 2,7x. Vamos atuar simultaneamente sobre o numerador e o denominador dessas frações: reduzir a dívida e trabalhar para o crescimento do fluxo de caixa via aumento de produção e corte de custos.

Da mesma forma, devemos buscar permanentemente ter custos baixos, condição básica em qualquer empresa para a geração de valor independentemente do ciclo econômico e, mais importante ainda, na indústria do petróleo, tipicamente com alta exposição aos ciclos da atividade econômica global. A transformação digital, com emprego maciço da digitalização, data analytics e inteligência artificial, é essencial para a geração de ganhos de eficiência e de custos menores.

O respeito às pessoas e ao meio ambiente e a preservação da segurança de nossas operações devem ser uma regra de ouro. A atividade de exploração e produção de petróleo e gás está exposta a ampla gama de riscos, entre eles riscos operacionais que, uma vez materializados, possuem enorme potencial de destruição de valor e de,

até mesmo, ameaçar a sobrevivência de uma companhia. Trabalhamos incansavelmente para minimizá-los e, ao mesmo tempo, para fortalecer nossa capacidade de resposta diante da ocorrência de qualquer evento negativo. A taxa de acidentes registráveis alcançou 1,01 acidentes/milhão de homens-hora, com decréscimo de 6,5% em relação a 2017, porém ligeiramente superior ao limite de alerta para 2018, de 1,0. Apesar do progresso nesse indicador, a ocorrência de seis fatalidades nos entristece e envergonha. A perda de vidas humanas, seja qual for sua explicação, é inaceitável. Nossa meta permanente é zero fatalidade.

O objetivo de maximização de valor para os acionistas não pode, sob qualquer hipótese, prescindir da atenção à segurança das pessoas e operações e à preservação do meio ambiente, nem resultar em subestimação de riscos para que metas sejam atingidas.

Acreditamos que nossa agenda de mudança transformacional seja capaz de criar considerável valor para os acionistas e para o Brasil no futuro. Podemos dizer, então, que os melhores dias da Petrobras estão ainda à nossa frente.

Finalmente, gostaríamos de agradecer a todos os que participaram do esforço de reconstrução da Petrobras e, principalmente, aos nossos colaboradores. A companhia possui quadros técnicos de reconhecida competência que terão importância crucial nesta nova era iniciada em 2019.

Roberto Castello Branco Presidente da Petrobras

---

## 2019

### Mensagem do Presidente

#### O PRIMEIRO ANO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA NOVA ESTRATÉGIA

É com satisfação que compartilho com todos o resultado de um ano de trabalho intenso caracterizado pela implementação de uma nova estratégia para a Petrobras, baseada em agenda transformacional sustentada por cinco pilares: maximização do retorno sobre o capital empregado, redução do custo do capital, busca incessante por custos baixos, meritocracia e respeito às pessoas e ao meio ambiente e foco na segurança das operações.

A confiança na qualidade da estratégia e em sua implementação eficiente foi amplamente respaldada pelo mercado de capitais. O valor de mercado da Petrobras cresceu 25%, passando de US\$80,9 bilhões no final de 2018 para US\$101,1 bilhões

em dezembro de 2019, com nossas ações tendo a maior alta entre as maiores companhias de petróleo do mundo.

Em menos de doze meses – de abril de 2019 a fevereiro de 2020 – foram realizadas com sucesso duas ofertas públicas secundárias de distribuição de ações ordinárias da Petrobras de propriedade de bancos públicos, totalizando quase R\$30 bilhões.

São merecedores de destaque na última transação, de R\$22 bilhões, dois aspectos importantes: (a) condução com sucesso em meio à fase de alta volatilidade de preços de ações e petróleo provocada pelo choque do coronavírus sobre a economia global; (b) participação de 55.000 investidores individuais brasileiros na compra das ações, o que é extraordinariamente bom para o desenvolvimento do mercado de capitais local. Depois de anos de estagnação nossa produção de petróleo e gás superou a marca de 3 milhões de boed. O custo médio de extração na base caixa atingiu US\$6,5 por barril no quarto trimestre de 2019, caindo em US\$ 3,0 em relação ao início de 2018. As operações no pré-sal, com custo da ordem de US\$3 por barril<sup>1</sup>, deram contribuição relevante para a queda do custo médio total.

Nossas atividades geraram em 2019 lucro líquido contábil de R\$40 bilhões, o maior da história da Petrobras, mesmo diante da queda dos preços médios do petróleo de US\$71 por barril em 2018 para US\$64. Pagamos aos governos em royalties, impostos e bônus de subscrição o valor total de R\$246 bilhões, também recorde histórico, e que consolida a posição da companhia como maior contribuinte do Brasil.

Para suportar o foco na eficiência e na geração de valor criamos duas novas diretorias; (a) Relações Institucionais, indispensável numa empresa do porte e com as interações com governos e órgãos públicos como a Petrobras; (b) Transformação Digital e Inovação.

Num mundo que se transforma velozmente, a transformação digital e o emprego da inteligência artificial são cruciais para o futuro da Petrobras. Estamos modernizando a infraestrutura de tecnologia da informação, com um salto na capacidade da computação de alta performance (HPC) que em 2019 passou a ser de 3 vezes a de 2018 (9 PFLOPS) e no final de 2020 chegará a 10 vezes (30 PFLOPs)<sup>2</sup>. O aumento na capacidade de HPC é necessário para viabilizar a aplicação de algoritmos mais sofisticados que nos darão uma quantidade substancialmente maior de informações na exploração e em reservatórios de petróleo.

A gestão do portfólio implicou em desinvestimentos de ativos em que não somos donos naturais no valor de US\$ 16,3 bilhões.

Fomos premiados pelo melhor Cross-Border M&A Deal de 2019 pela revista Latin Finance pela transação de venda da TAG, também a maior do Brasil no ano passado. A transação de follow-on da BR Distribuidora foi a primeira privatização de empresa estatal via mercado de capitais na história do Brasil, realizada de forma transparente e concorrendo para o desenvolvimento do mercado de capitais, extremamente relevante para o desenvolvimento econômico. Em lugar de empresa com único dono, emerge uma companhia com capital diluído entre milhares de acionistas, democratizando o capitalismo.

Os desinvestimentos de campos maduros, além dos efeitos positivos para a Petrobras em função da assimetria de percepção de valor, têm contribuído para a formação de uma nova indústria do petróleo no Brasil composta por pequenos e médios produtores que investem na recuperação de campos com baixa produtividade e custos elevados de extração, adicionando valor às economias regionais.

A maximização do retorno sobre capital empregado compreende também a disciplina em sua alocação e o investimento na criação de condições para o crescimento da produtividade.

Dadas as linhas de crédito para uso imediato contratadas, “revolving credit lines” no total de US\$9 bilhões, diminuimos a meta de caixa mínimo para US\$5,5 bilhões. A retenção de um volume excessivo de caixa atuava como redutor do retorno do capital empregado.

Foram tornados mais rigorosos os critérios para seleção de projetos, que deverão ser julgados segundo seus próprios méritos na concorrência pelo capital escasso. A seletividade na alocação do capital foi posta à prova nos 3 leilões realizados pela ANP em outubro e novembro, com a oferta de 45 blocos. A companhia apresentou propostas para apenas cinco, tendo sido vencedora em quatro, C-M-477, Búzios, Itapu e Aram.

Conseguimos encurtar o período de ramp-up das plataformas para 9 meses em média e no transporte da P-70 da China para o Rio de Janeiro utilizamos um navio dry-tow que diminuiu o tempo de viagem de 100 para 45 dias. Com o emprego de inteligência artificial, estamos desenvolvendo projetos que têm potencial para revolucionar a exploração de petróleo e o desenvolvimento de projetos, diminuindo substancialmente a probabilidade de furar poços secos e o período entre a descoberta e o primeiro óleo. Tais projetos influenciarão muito positivamente a taxa de retorno sobre o capital empregado num futuro não muito distante.

A excelência da Petrobras em inovação foi reconhecida pela premiação na Offshore Technology Conference (OTC) Brasil 2019, Distinguished Achievement Award pelo teste de longa duração do projeto de Libra. Pela quarta vez desde 1991 nossa competência foi novamente reconhecida, por meio do prêmio Distinguished Achievement Award for Companies, o principal da indústria global de petróleo e gás, na OTC 2020 Houston pelo conjunto de inovações desenvolvidas para viabilizar a produção do campo de Búzios.

Os desinvestimentos foram fundamentais para ajudar a viabilizar o foco nos ativos em que somos o dono natural, permitindo investimento total de US\$27,4 bilhões, sendo US\$16,7 bilhões na aquisição de direitos de exploração e produção de petróleo nos blocos já mencionados. Búzios é muito especial por ser o maior campo offshore descoberto no mundo, um verdadeiro ativo de classe mundial com enormes reservas, baixo risco para a Petrobras e custo de extração abaixo de US\$4 por barril.

Não se trata de discutir se a Petrobras será maior ou menor no futuro. Nossa meta é que no futuro seja muito melhor, a melhor em geração de valor no mundo. Não há downsizing, buscamos o smartsizing.

Simultaneamente à viabilização do financiamento de investimentos com elevado retorno esperado, os desinvestimentos e a forte geração de caixa operacional – no valor recorde de R\$101,7 bilhões - permitiram a diminuição da dívida em US\$24 bilhões. Somada a isso a gestão eficiente de passivos trocou dívida curta e de custo elevado por dívida longa e de custo mais baixo.

A combinação de redução da dívida com a administração de passivos permitiu economia de US\$1,2 bilhão no pagamento de juros, com redução do custo médio do endividamento para 5,9% ao ano e ampliação de seu prazo médio para 10,8 anos.

Recebemos com grande felicidade a premiação da Latin Finance pelo melhor Corporate Liability Management Program de 2019.

Obtivemos melhoria no stand alone credit rating pelas três principais agências de risco de crédito, o que nos estimula a prosseguir na luta pela reconquista do investment-grade rating.

Outro foco de nossos esforços tem sido na eliminação de contingências e passivos off-balance. Conseguimos reduzir o contingencioso em R\$35,5 bilhões, mesmo após os efeitos da atualização monetária.

Como resultado de má gestão durante vários anos, o fundo de pensão de nossos empregados, Petros, sofreu pesados prejuízos, colocando em risco o pagamento de

aposentadorias de milhares de pessoas. A operação Greenfield investiga a prática de atos ilícitos em diversos fundos de pensão, incluindo a Petros.

Estamos trabalhando incansavelmente para solucionar os desafios da Petros. O plano de pensão dos empregados que ingressaram na Petrobras antes de 2002 apresenta déficits crescentes e as tentativas de solução deste problema foram ineficazes no passado. Estamos aprovando um plano de equacionamento muito mais eficaz que reduzirá o impacto sobre os empregados e propondo um novo plano de contribuição definida com forma de solução a longo prazo.

Foram postas em marcha iniciativas com foco na meritocracia, compreendendo incentivos alinhados com os interesses dos acionistas e ajudando a formar uma cultura de valor na companhia.

Nosso Conselho de Administração aprovou um plano efetivo de remuneração variável com metas baseadas em geração de valor. Os bônus referentes a 2019 serão distribuídos após a Assembleia Geral de Acionistas. Ao mesmo tempo, foi implantado um programa de EVA (economic value added) que começará a ser aplicado em 2020. Além de métrica para a remuneração variável, o EVA permite a identificação de ineficiências e sobretudo empodera nossos colaboradores levando-os a assumir o papel de empreendedores responsáveis por seus próprios negócios.

Entre os diversos esforços para a redução de custos lançamos uma família de programas incentivados de demissão voluntária, com a adesão até o final de 2019 de 3.294 empregados, dos quais 995 já deixaram a Petrobras.

A lentidão dos processos se constitui em importante fonte de custos elevados e baixa produtividade. Estamos enfrentando essa questão com a delegação de poderes para gerentes, respeitados é claro altos padrões de governança corporativa e compliance. Simultaneamente, o emprego da transformação digital começa a gerar efeitos positivos em áreas corporativas, como no departamento jurídico onde conseguimos eliminar numa primeira onda a emissão de 20.000 documentos por ano, o que poupa expressivo número de homens hora de trabalho e causa ganhos de eficiência.

Estamos preparando o futuro da Petrobras, que depende das pessoas e da qualidade de seu estoque de capital humano. Uma de nossas tarefas mais relevantes é a identificação de jovens talentos, promovendo os a cargos gerenciais e os preparando para serem os futuros líderes da companhia.

O programa de treinamento para os empregados foi reformulado para atender às demandas derivadas da estratégia de longo prazo e com seleção mais criteriosa dos

empregados a serem treinados. Simultaneamente, eliminamos desperdícios, procurando fazer muito mais com menos. Além das disciplinas obrigatórias, exigidas pela regulação, estamos dando ênfase por exemplo em liderança, finanças, geociências, inteligência artificial e métodos matemáticos.

Da mesma forma as atividades de pesquisa e desenvolvimento do CENPES, anteriormente muito voltadas para o atendimento da exigência de investimento mínimo obrigatório em P&D, foram reorientadas para o alinhamento com a estratégia da companhia.

Na área social nossos programas estão priorizando o investimento em capital humano na primeira infância para crianças de 0 a 6 anos, onde a taxa de retorno social é elevada, na medida em que cria poderoso canal de mobilidade econômica e social para os nascidos em famílias pobres. Além disso, são prioridades o meio ambiente, a ciência e o esporte para a infância e juventude.

Nossos esforços têm sido reconhecidos e, em 2019, atingimos a pontuação de 46,6% no Corporate Human Rights Benchmark, resultado superior ao obtido em 2018 de 17,6% e também à média de 29% para empresas do setor de mineração e petróleo.

A Petrobras está fortemente comprometida com a sustentabilidade. Estamos associados a Oil and Gas Climate Initiative (OGCI) e priorizando a descarbonização de nossas operações, com metas e ações para redução das emissões de CO<sub>2</sub> e metano e aumento da captura de carbono. O crescimento do reuso de água se constitui também em preocupação importante, na medida em que ainda é baixo nosso percentual.

Nossas operações em E&P emitem 17,3 kg de carbono equivalente por barril de petróleo, o que nos coloca em segundo lugar entre as grandes empresas de petróleo no mundo, emitindo mais somente do que a Equinor.

Continuamos a investir em pesquisa no desenvolvimento de combustíveis mais amigáveis ao meio ambiente e na aquisição de competências para que no futuro possamos ingressar no negócio de renováveis em condições de vencer.

Graças à qualidade de nosso petróleo a Petrobras está produzindo e comercializando combustível marítimo (bunker oil) com teor de enxofre de 0,5% requerido pelas normas da International Maritime Organization, IMO 2020. Esse novo produto concorreu para elevar o fator de utilização de nossas refinarias para percentual superior a 80% em janeiro de 2020.

A segurança é nossa prioridade máxima, e em 2019, atingimos o menor nível histórico da taxa de acidentados registráveis (TAR). Foram 0,76 acidentes/milhão de homens-hora, um decréscimo de 24,7% em relação a 2018, estabelecendo um novo marco para a indústria global do petróleo.

Apesar da conquista, não vamos parar por aqui. Continuamos a perseguir a meta de zero fatalidades, e é com profundo pesar que registramos duas fatalidades em 2019. Estamos num negócio com horizonte de longo prazo, em que temos os desafios de mitigar os efeitos negativos dos muitos erros cometidos no passado, cuidar do curto prazo e nos prepararmos para as próximas décadas.

Avanços foram realizados, mas estamos ainda muito aquém do desejado. A Petrobras continua a ser uma das companhias de petróleo mais endividadas do mundo, com dívida bruta de US\$87,1 bilhões, alavancagem acima do recomendável para uma empresa de petróleo e custos elevados. O retorno sobre o capital empregado ainda se mantém em patamar inferior ao custo do capital.

Desse modo, apesar das iniciativas estratégicas em curso, dos recordes de produção e dos números contábeis bastante favoráveis que hoje estão sendo divulgados, não podemos relaxar. Existem muitos desafios à nossa frente e para os superar necessitamos da continuidade dos esforços e da aplicação dos talentos de nossos profissionais, a verdadeira joia da coroa da Petrobras.

Finalmente, gostaria de reconhecer e agradecer o importante papel desempenhado por nosso Conselho de Administração que nos concede firme apoio nesta caminhada.

Roberto Castello Branco

Presidente da Petrobras

---

## 2020

### Mensagem do Presidente

Caros Acionistas,

Estou muito feliz em apresentar o relatório de desempenho da Petrobras em 2020, quando a companhia obteve performance excepcional em um ambiente muito desafiador.

Em meio à severa recessão global e aos efeitos de um fortíssimo choque sobre a indústria de petróleo, prometemos estruturar uma recuperação em formato de J. A meta era sair da crise melhor que antes.

Nós entregamos nossas promessas.

Custos foram reduzidos e configurados para permanecerem em trajetória descendente, a produtividade está subindo, a companhia está focada em investir em ativos de classe mundial e possui uma grande carteira de ativos não prioritários à venda.

Estamos muito orgulhosos de nosso time pela resposta rápida e eficiente à crise do petróleo. Nossos empregados trabalharam incansavelmente para vencer, o pessoal administrativo em suas casas e o pessoal operacional nas refinarias, plantas e plataformas de petróleo e gás no mar.

A execução da estratégia lançada em janeiro de 2019 foi acelerada, assim como a transformação digital para dar suporte aos esforços para reduzir custos e melhorar substancialmente a eficiência e a segurança operacional. O trabalho de times ágeis e multidisciplinares foi decisivo para alavancar nossos principais recursos e fortalecer a resiliência a cenários de alta volatilidade.

Nossa produção de óleo e de óleo e gás alcançou recordes históricos de 2,28 MMbpd e 2,84 MMboed, respectivamente, enquanto grande parte de nossos competidores globais mostrou redução na produção. A maior parte da nossa produção – cerca de 66% – veio dos campos do pré-sal, com um lifting cost médio de US\$ 2,5/boe. Isso também significa óleos de melhor qualidade vendidos a prêmio em relação ao Brent, bem como menores emissões de gases de efeito estufa (GEE).

O lifting cost total médio, de US\$ 5,2/boe em 2020, caiu 42.2% em relação à média de 2015-2019, de US\$9.0/boe.

Nossas exportações de petróleo e óleo combustível também alcançaram recordes históricos. As vendas de petróleo cresceram 33% e as marcas Tupi e Búzios foram consolidadas com clientes asiáticos.

Nosso time de vendas e marketing está desenvolvendo iniciativas para diversificação geográfica e por cliente. Em 2020, foram capazes de adicionar 14 novos clientes à clientela internacional.

Exportações de óleo combustível subiram 45,9%, principalmente devido à bem-sucedida iniciativa de marketing do produto com baixo teor de enxofre para o mercado de Singapura, um hub global da navegação marítima de longo curso.

Novas e bem-sucedidas incursões foram realizadas nas vendas de nafta, propano, etano e coque.

Enquanto os preços de petróleo derreteram 35%, nosso fluxo de caixa operacional (FCO) cresceu 13% e o fluxo de caixa livre (FCL) 20%.

Nosso FCO alcançou US\$ 28,9 bilhões, o maior dos últimos 10 anos, mesmo comparando com o período de preços de petróleo por volta de US\$ 100/bbl, mais que o dobro do preço médio do ano passado, de US\$ 42/bbl. Quando nos comparamos com as grandes empresas globais de petróleo (majors), a Petrobras é a única que mostrou aumento em um ambiente tão desafiador.

O FCL de US\$ 22,1 bilhões (US\$ 24,1 bilhões se forem incluídos os desinvestimentos) foi um marco histórico para nossa companhia. Foi o maior dentre as majors, e quase oito vezes maior que a média deste grupo, de US\$ 2,8 bilhões. Se adicionarmos o FCL de todas as majors, o valor gerado pela Petrobras é ainda maior

Fomos também a única grande empresa de petróleo do ocidente a reduzir endividamento.

Consistente com o foco em meritocracia e criação de valor, nós começamos a implementação do EVA® como sistema de gestão em 2019.

A força da geração de caixa e a alocação mais eficiente de capital foram os fatores preponderantes para o aumento de US\$ 2,3 bilhões no EVA® em relação a 2019.

A significativa geração de caixa nos permitiu continuar a desalavancar nosso balanço. A dívida total foi reduzida em US\$ 11,6 bilhões, para US\$ 75,5 bilhões, de US\$ 87,1 bilhões em 31 de dezembro de 2019, outra grande conquista.

A dívida líquida de US\$ 63,2 bilhões no fim de 2020 caiu US\$ 15,7 bilhões em relação à posição de 31 de dezembro de 2019.

O caixa de US\$ 12,4 bilhões ainda está acima do nível ótimo. Este deve ser reduzido ao longo do tempo para melhorar a eficiência da alocação de capital à medida que aparecem oportunidades atrativas para pré-pagamentos de dívidas.

A redução da dívida e menores custos da dívida contribuíram para uma queda substancial das despesas de juros. Por exemplo, a razão entre juros pagos e barril de óleo produzido foi de US\$ 3,80 em 2020, contra US\$ 7,80 em 2015 – uma queda de 51% - e igualmente abaixo da média de US\$ 7,70 no período 2015-2019.

O total de juros pagos, de US\$ 3,2 bilhões em 2020, representa uma mudança drástica, quando comparada aos altos pagamentos de mais de US\$ 7,0 bilhões por ano no passado recente, equivalente a mais que o CAPEX requerido para construir um sistema de produção offshore com capacidade para produção de 150-180.000 bpd.

Menores endividamento e pagamentos de juros são fundamentais para melhorar a percepção de risco e liberar recursos a serem investidos em ativos de classe mundial, particularmente em um negócio de capital intensivo como o de petróleo. É onde o foco nas finanças se conecta com o foco nas operações.

Em consequência do peso do endividamento e juros excessivos, a Petrobras se viu forçada a cortar drasticamente seus investimentos em exploração e aquisições de novas áreas para US\$5,8 bilhões em 2015-2018, com média de US\$1,45 bilhão. Em 2019-2020 fomos capazes de investir US\$18 bilhões, preparando o futuro da produção de óleo nos próximos 10/20 anos.

O retorno total para o acionista Petrobras tem sido muito fraco ao longo dos últimos anos. Tendo em vista a forte performance de geração de caixa e a contínua redução da dívida, estamos propondo ao Conselho de Administração a distribuição de R\$ 10,3 bilhões em dividendos – R\$ 0,787446 por ação ordinária e preferencial -, ainda relativamente modesto, mas mais que o dobro do mandatório para o ano contábil de 2020. O pagamento dos dividendos está agendado para o dia 29 de abril.

Os gastos operacionais gerenciáveis caíram para US\$ 16,9 bilhões, contra US\$ 21,8 bilhões em 2019, e despesas gerais e administrativas foram US\$ 1,0 bilhão menores, para US\$ 1,1 bilhão, contra US\$ 2,1 bilhões.

Lifting costs caíram 33% na comparação anual, de US\$ 7,8/boe para US\$ 5,2/boe. 63 plataformas de petróleo foram hibernadas devido à baixa produtividade e altos custos operacionais.

Conseguimos cortar custos com operações aéreas, de armazenagem, marítimas e portuárias. Ao mesmo tempo, as operações ship-to-ship, realizadas pela nossa subsidiária integral Transpetro, cresceram 66% em relação a 2019 e a disponibilidade de navios aumentou para 99,2% no 2S20, contra 90% em dezembro de 2019. A

Transpetro vendeu 11 navios, a maior parte dos quais com mais de 30 anos, e que demandavam elevados custos de manutenção.

A companhia está tomando ações para otimizar a gestão dos estoques. O estoque de insumos e equipamentos foi reduzido, alcançando o menor nível desde 2011, e o estoque de petróleo caiu 8 milhões de barris em um movimento para eliminar ineficiências e realocar capital para melhores usos.

Da mesma forma, colocamos à venda 50.000 toneladas de sucata e 550 ativos mobiliários.

Mais de 11.000 empregados da Petrobras e suas subsidiárias se inscreveram em vários programas de desligamento voluntário, dos quais 6.100 deixaram a empresa em 2019 e 2020 e 5.000 sairão a partir de 2021. Quase 1.500 posições gerenciais foram eliminadas, o uso de recursos internos foi adotado para reduzir custos e o emprego da transformação digital e robotização reduziram a demanda por serviços terceirizados.

O plano de saúde, antes uma fonte de altos custos e serviços ruins, está sendo reestruturado, perseguindo ganhos de eficiência, menores custos e serviços muito melhores.

O fundo de pensão (PETROS) de nossos funcionários tinha um déficit de mais de R\$ 30 bilhões devido à má gestão do passado. Foi contratada uma gestão profissional e um novo plano de cobertura de déficits foi aprovado e implantado em 2019. Em janeiro de 2021, um plano de contribuição definida foi aprovado pelos órgãos reguladores. Portanto, PETROS é agora muito mais saudável do que era no passado recente.

Vários prédios administrativos foram fechados. De 23 ocupados no início de 2019 passamos para 9. O número de escritórios fora do país caiu para quatro, eram 18 em 2018. Ao mesmo tempo, o número de expatriados por escritório foi reduzido significativamente.

A racionalização de espaços para reduzir custos vem sendo facilitada pela redução do número de empregados e prestadores de serviços e pela adoção de um regime híbrido de trabalho, presencial e virtual, quando nos sentirmos confiantes para retornar aos escritórios. Novas formas de trabalhar são necessárias para sobreviver e prosperar em um mundo movido pela tecnologia.

Como em muitas companhias do mundo, a adoção do teletrabalho para atividades corporativas, possibilitada pela revolução digital, contribuiu para mitigar a transmissão

do coronavírus entre nossos empregados e para significativo aumento de produtividade e redução de custos.

Por exemplo, custos de viagens caíram US\$ 40 milhões em comparação com 2019. Grande parte dessa redução será permanente no mundo pós-COVID.

Nossa universidade corporativa foi reestruturada para se tornar mais enxuta, com programas de treinamento alinhados às prioridades estratégicas da companhia. Um programa de sucessão de líderes começou, suportado pela formação de uma nova geração de líderes e mentorias.

Começamos a empreender iniciativas conjuntas com as forças policiais para deter os furtos de combustíveis que fluem em nossos dutos. Os volumes furtados diminuíram em 56% relativamente a 2018, pico de uma tendência crescente.

Conseguimos grandes avanços na negociação de pendências tributárias e ambientais, herdadas do passado, conseguindo abater valor significativo de passivos. O custo de extração do petróleo caiu US\$ 2,0 bilhões, para US\$ 4,7 bilhões em 2020, de US\$ 6,7 bilhões no ano anterior. O custo de refino também se reduziu, para US\$ 1,1 bilhão contra US\$ 1,5 bilhão em 2019.

PARA endereçar nossa meta de redução de capital de giro, lançamos o Programa Mais Valor em novembro no ano passado. Esse programa irá beneficiar fornecedores – por meio de financiamento bancário com menores taxas – E a Petrobras – com maiores prazos para pagar pela compra de bens e serviços. O Mais Valor tem contado com a adesão de bom número de grandes bancos, nacionais e internacionais.

Desde janeiro de 2019 concluímos 21 transações e tivemos outras 13 assinadas, envolvendo desinvestimentos no montante de aproximadamente US\$ 17 bilhões de entrada de caixa, sendo US\$ 14,4 bilhões naquele ano.

A BR Distribuidora foi caso pioneiro no Brasil de privatização de uma empresa estatal por meio do mercado de capitais.

Os fluxos de desinvestimentos foram um fator-chave para financiar a aquisição de Búzios (excedente da Cessão Onerosa), o maior campo de óleo offshore do mundo, em novembro de 2019.

Duas fábricas de fertilizantes foram alugadas para uma empresa química por meio de um contrato de longo prazo, nossa subsidiária ANSA foi fechada e nossas duas empresas de distribuição de gás natural no Uruguai tiveram suas licenças de operação devolvidas ao governo uruguaio permitindo que a Petrobras deixasse o negócio.

Atualmente, ainda temos mais de 50 ativos à venda em diferentes estágios em seus processos de desinvestimento. Cinco refinarias, Gaspetro e vários campos maduros de petróleo chegaram à etapa final para a assinatura dos contratos de compra e venda.

O programa de desinvestimento tem por objetivo otimizar o portfólio, permitindo a realocação de recursos de ativos de baixo retorno para ativos de alto retorno, a redução da dívida e do risco da companhia.

Nos últimos dois anos investimos US\$ 35 bilhões, a maior parte em exploração e produção de óleo e gás natural em águas profundas e ultra-profundas, nosso principal negócio.

Em 2020 entrou em operação a P-70 no campo de Atapu e a P-77 (Búzios) e P-67 (Tupi) concluíram seus ramp-ups.

Nos últimos dois anos, os custos de perfuração e completação de poços foram reduzidos em 36%. Passamos a utilizar novas ferramentas de inspeção de dutos submarinos para viabilizar a redução de custos e aumentar a produção de petróleo.

O projeto básico para uma nova geração de FPSOs foi finalizado. Treze novos FPSOs entrarão em produção entre esse ano e 2025, oito deles já estão sendo construídos.

Uma série de projetos de inovação estão sendo desenvolvidos com o objetivo de minimizar o risco exploratório, reduzir dramaticamente o período entre a descoberta e o primeiro óleo, e minimizar custos de perfuração e completação, dentre outros.

O HISEP® é um desses projetos em estágio avançado. Permite a separação e reinjeção de CO<sub>2</sub> no fundo do mar numa verdadeira fábrica submarina que contribuirá para reduzir os custos de Capex e Opex e as emissões de GEE.

Se bem-sucedidos, esses projetos melhorarão consideravelmente a resiliência de nosso portfólio para preços muito baixos de petróleo, permitindo a exploração de novos campos de pré-sal com altas concentrações de CO<sub>2</sub>, além de criar uma operação de óleo e gás mais limpa.

A tecnologia de digital twins foi implementada de forma bem-sucedida em nossas refinarias e um programa está sendo executado para alcançar um aumento significativo de eficiência energética. A energia é um dos maiores componentes do custo de refino e nossa meta é reduzir custos e emissões de GEE.

Refletindo nosso foco no cliente, um novo tipo de gasolina com melhor performance automotiva (RON 93) foi lançado. A produção e as vendas de diesel S-10 com baixo

teor de enxofre foram ampliadas no ano passado e estamos aguardando a licença governamental para iniciar a produção e as vendas de diesel renovável.

Este produto reduz as emissões de GEE em 70% em relação ao diesel regular, 15% quando comparado ao biodiesel e é muito mais amigável aos motores. Este será o primeiro produto de uma nova linha de biocombustíveis, que inclui também O bio QAV, que atenderá a demanda por descarbonização no transporte aéreo.

Para ampliar o menu de opções para clientes, o time de vendas e marketing está conduzindo leilões para a entrega futura de combustíveis em alguns locais específicos.

A segurança de nossas operações e funcionários é uma de nossas prioridades estratégicas.

A taxa de acidentes registráveis por milhões de homens/hora contínua em trajetória decrescente, alcançando 0,56 em 2020, estabelecendo um novo benchmark para a indústria de óleo global. Pela primeira vez em muitos anos, comemoramos zero fatalidades em nossas operações.

Desde o início da pandemia provocada pela COVID-19 adotamos protocolos estritos para proteger a saúde de nossos empregados, a adoção de teletrabalho para o pessoal administrativo até 30 de junho de 2021, a redução dos times nas operações, testagem massiva (520.000 testes até fevereiro), quarentenagem, uso de EPIs e disponibilidade de serviços médicos 24h, sete dias por semana, incluindo telemedicina e ambulâncias aéreas.

A Petrobras também ajudou na luta contra os efeitos da pandemia na sociedade brasileira por meio de doação de testes, materiais hospitalares e de higiene, combustível para ambulâncias e veículos hospitalares, alimentos e material de higiene para famílias de baixa renda e capacidade computacional para suportar esforços de pesquisas direcionadas para o combate à COVID.

Nossa agenda social adquiriu foco em educação da primeira infância, um investimento com alto retorno social esperado. Atualmente, nossos programas estão assistindo mais de 25.000 crianças.

Em janeiro deste ano demos o primeiro passo para esse novo programa, Educação Digital para Prosperidade, com a doação de 250 laptops a escolas públicas de comunidades de baixa renda. O plano, em parceria com organizações não governamentais e duas grandes companhias globais, possui escopo muito maior, doação de até 15.000 computadores com acesso à internet e criação de centros de

treinamento de professores de escolas públicas de ensino básico e estudantes de escolas públicas de ensino médio.

A transformação digital foi acelerada, suportada por treinamento, transformação cultural e uma melhora significativa de infraestrutura. A capacidade de computação de alto poder está aumentando para 60 Pflops em 2021, contra apenas 3 Pflops em 2018, o que é fundamental para a resolução de algoritmos mais complexos, aprendizado de máquina (machine learning) e inteligência artificial.

Ao mesmo tempo, estamos implementando o SAP S/4 Hana para simplificar, digitalizar e integrar processos de modo a permitir ganhos de produtividade por toda a companhia.

Dois centros de excelência foram criados, um para metodologia ágil e outro para robotização e digitalização de processos. Junto com os dois centros, desenvolvemos um Laboratório para um Ecosistema de Inovação para fomentar a inovação por meio de hackatons, design thinking, design sprint, lean startup. Para estimular o empreendedorismo criamos um programa interno de start-ups chamado “Santo de casa faz milagres”.

Nosso centro de pesquisas, o CENPES, o maior da América Latina, foi reformulado para se tornar muito mais integrado aos objetivos estratégicos da empresa por meio da otimização do portfólio de projetos de P&D, parceria com start-ups e utilização de disponibilidade comercial e outros instrumentos.

A transição energética é algo a ser levado a sério. Acreditamos fortemente que, como a maior empresa de petróleo da América Latina, um de nossos papéis é contribuir para um processo responsável de transição. O petróleo e o gás natural ainda são a espinha dorsal da economia moderna e continuarão a ser relevantes por muitos anos, embora a demanda global tenda a crescer a um ritmo mais lento e decrescente ao longo do tempo.

A Petrobras lançou dez compromissos de sustentabilidade com o objetivo de minimizar as emissões de GEE, aumentar a captura e armazenamento de carbono e o reúso de água, além de buscar inovações para lidar com as emissões de escopo 3 e a pesquisa de novas fontes de energia.

A empresa conseguiu diminuir as emissões totais de GEE pelo sexto ano consecutivo, totalizando 56 milhões de tCO<sub>2</sub>e, uma redução de 6% em relação a 2019, e compatível com nossa meta de reduzir esse total em 25% até 2030, comparado a 2015.

A intensidade do carbono atingida pelo E&P foi de 15,8 kgCO<sub>2</sub>e / boe em 2020, a caminho de atingir nossa meta de médio prazo de 15 kgCO<sub>2</sub>e / boe em 2025. A intensidade de carbono do refino foi de 40,2 kgCO<sub>2</sub>e / CWT, uma redução de 3,6% em relação a 2019. Ainda é muito alta. Estamos trabalhando muito para convergir para 30 kgCO<sub>2</sub>e / CWT até 2030.

As principais fontes de desenvolvimento econômico são as empresas. Uma vez que criam valor para o acionista, têm recursos para financiar investimentos, pagar salários mais altos, criar empregos ao longo da cadeia de valor, investir em projetos sociais e proteger o meio ambiente das mudanças climáticas e pagar impostos.

A Petrobras é a maior pagadora de tributos do Brasil. Diante dos preços baixos do petróleo e da contração da demanda, pagamos R\$ 129 bilhões ao governo em 2020, totalizando R\$ 375 bilhões nos últimos dois anos.

Nosso objetivo é nos tornarmos a melhor empresa de óleo e gás do mundo na criação de valor para o acionista, praticando o respeito às pessoas e ao meio ambiente, com foco na segurança e continuando a ser um fornecedor confiável de produtos de alta qualidade para nossos clientes.

Gostaria de expressar nossa solidariedade a todos aqueles que sofreram as terríveis dores causadas pela pandemia e elogiar os profissionais de medicina e cientistas que foram verdadeiros heróis numa grande batalha pela preservação das vidas humanas. Meu reconhecimento ao nosso Conselho de Administração pelo importante papel e contínuo apoio à execução da estratégia nesta jornada.

Por último, mas não menos importante, as pessoas são o bem mais valioso da Petrobras. Nossos executivos e funcionários não mediram esforços nos piores momentos de uma recessão profunda para manter o navio navegando em segurança em águas turbulentas. Obrigado!

Roberto Castello Branco  
Presidente da Petrobras

**2021**

## Mensagem da Administração

Rio de Janeiro, 23 de fevereiro de 2022

A Petrobras alcançou em 2021 sólidos resultados operacionais e financeiros, com destaque para o equacionamento do endividamento e o cumprimento de todas as suas metas de produção de petróleo e gás.

Conseguimos atingir as nossas métricas de topo e todas as metas de produção do ano, entregando uma produção total de óleo e gás de 2,77 milhões de barris de óleo equivalente por dia, tendo o pré-sal representado 70% do volume produzido. Esse fato é de suma importância sob a ótica de geração de valor para nossos acionistas e para a sociedade, uma vez que a produção do pré-sal é mais competitiva e possui melhor qualidade, além de apresentar menor intensidade de emissões de carbono.

Iniciamos em agosto a operação de uma nova unidade no pré-sal, o FPSO Carioca, e, em dezembro, adquirimos os direitos de exploração e produção dos campos de Sépia e Atapu, também no pré-sal. Esses eventos nos trazem ainda mais confiança de que continuaremos a entregar crescimento de produção no pré-sal de modo a gerar cada vez mais valor para nossos acionistas e para a sociedade.

No segmento de Refino, Transporte e Comercialização, o fator de utilização médio das nossas refinarias atingiu uma média de 88% no quarto trimestre de 2021, e 83% no ano o maior índice dos últimos cinco anos.

No ano, o volume de vendas de derivados aumentou 8,5% e nós batemos recordes de vendas e produção de diesel S-10. As vendas aumentaram 35% e a produção, 10% em 2021. Este movimento ocorre em conjunto à modernização da frota, trazendo melhores resultados ambientais e econômicos para os usuários.

Expandimos nossa atuação comercial em exportações, aumentando a participação da corrente de Atapu e exportando a primeira carga de Sépia, ao mesmo tempo em que Búzios continua como o principal destaque. Também batemos recorde em operações ship-to-ship, o que nos confere maior flexibilidade e agilidade nas nossas operações. Sob a ótica financeira, alcançamos em 2021 um fluxo de caixa livre de US\$ 31,5 bilhões, um EBITDA ajustado recorrente de US\$ 43,5 bilhões e um resultado líquido recorrente de US\$ 15,6 bilhões.

Sem dúvida o maior destaque financeiro foi o atingimento da meta de dívida bruta com antecipação de 15 meses, resolvendo assim um problema que perseguia a Petrobras durante vários anos e que havia sido fruto de decisões empresariais equivocadas.

Temos hoje uma dívida bruta de US\$ 58,7 bilhões, resultando em uma relação dívida líquida/EBITDA de 1,1x.

A qualidade da nossa gestão financeira foi reconhecida pela Moody's, com aumento de um nível na nota da Companhia, e pela Latin Finance, que nos conferiu o prêmio de melhor operação de gestão de dívidas, e a ANEFAC, pelo Troféu Transparência 2021 pelas nossas demonstrações financeiras. C

om a redução do endividamento, foi possível redirecionar recursos pagos como juros para investimentos. Em 2021, investimos US\$ 8,8 bilhões, aumento de 9% em relação a 2020. Nos próximos cinco anos, planejamos investir mais US\$ 68 bilhões, 24% acima do projetado para 2021-2025. Isso demonstra que estamos trabalhando para a Petrobras crescer de forma sustentável e rentável. E, desta forma, entregar o máximo de retorno para nossos acionistas e para a sociedade.

Hoje somos uma companhia muito mais sólida, responsável e capaz de continuar gerando e distribuindo riqueza para nossos acionistas e para a sociedade.

Na gestão de portfólio, concluímos, até o mês de fevereiro de 2022, o desinvestimento de 21 ativos, onde destacamos as vendas da RLAM, BR Distribuidora e de 10% da NTS, e assinamos mais 14 ativos. Outros avanços importantes foram a assinatura da REMAN, da SIX e da Gaspetro, além do progresso nos demais compromissos assinados com o CADE para a abertura dos mercados de refino e gás natural.

Praticamente dobramos em 2021 nossa geração de energia elétrica e no leilão de reserva de capacidade de dezembro contratamos 1,3 gigawatts de potência, algo fundamental para a complementação energética do Sistema Interligado Nacional. Aumentamos o volume de vendas de gás natural em 25%, com destaque para a oferta de GNL, com um aumento de 188% ante 2020, viabilizado pela ampliação da capacidade do terminal de regaseificação da Baía de Guanabara.

Os resultados operacionais e financeiros evidenciam que a Petrobras se tornou uma empresa forte e saudável. Esta é a melhor forma da companhia desempenhar seu papel social, sendo capaz de crescer, investir, gerar empregos, pagar tributos, retornar dividendos aos acionistas, incluindo a União, e contribuir efetivamente para o desenvolvimento do país.

#### Contribuição para a Sociedade

Os resultados alcançados pela companhia em 2021 permitiram repassar à sociedade brasileira cerca de R\$ 230 bilhões sob a forma de tributos pagos aos governos federal, estadual e municipal, participações governamentais e dividendos para a União. A

Petrobras é a maior pagadora de tributos do Brasil. Em 2021, recolhemos R\$ 202,9 bilhões, totalizando R\$ 900 bilhões nos últimos cinco anos. Quanto mais recursos a companhia gera, mais devolve à sociedade.

Tendo em vista a geração de caixa, o Conselho de Administração está propondo o encaminhamento à Assembleia Geral de Acionistas a distribuição de R\$ 37,3 bilhões em dividendos – R\$ 2,8610762 por ação ordinária e preferencial, totalizando uma remuneração aos acionistas de R\$ 7,773202 por ação ordinária e preferencial para o exercício social de 2021. O pagamento dos dividendos está previsto para o dia 16 de maio de 2022.

ASG – Ambiental, Social e Governança

A segurança é uma prioridade para a Petrobras. Trabalhamos diariamente pensando na segurança de nossos empregados e de nossas operações. A taxa de acidentes registráveis por milhões de homens/hora continua em trajetória decrescente, alcançando 0,54 em 2021.

A Petrobras se preocupa em manter um relacionamento comunitário de longo prazo, baseado no diálogo e na transparência. Estamos comprometidos com o desenvolvimento econômico dos locais onde atuamos e com o aumento da qualidade de vida de toda a sociedade, respeitamos os direitos humanos e o meio ambiente, superando os desafios de sustentabilidade relacionados ao nosso negócio – incluindo a transição para uma matriz energética de baixo carbono.

Mitigar a mudança do clima é uma exigência global, necessária e urgente. A Petrobras se alia aos governos, aos organismos multilaterais, às instituições não governamentais e às corporações responsáveis na construção das soluções por um planeta convergente às ambições de Paris. Nesse sentido, em setembro de 2021, divulgamos nossa ambição em atingir a neutralidade das emissões de gases de efeito estufa das operações sob nosso controle (escopo 1 e 2), e nossa intenção de influenciar para atingir o mesmo em ativos não-operados, em prazo compatível com o estabelecido pelo Acordo de Paris.

Demos passos importantes e alcançamos reduções significativas de nossas emissões operacionais nos últimos anos e incorporamos o tema carbono em nossa estratégia e governança. Mas sabemos que precisamos avançar. Nossos compromissos de sustentabilidade de curto e médio prazo consideram reduções adicionais e fazem parte da nossa trajetória rumo à neutralidade das emissões operacionais no longo prazo.

Por meio do Programa Petrobras Socioambiental, em 2021 aplicamos R\$ 88,2 milhões em recursos em diversos projetos socioambientais. Estamos comprometidos com o desenvolvimento de iniciativas de impacto, que contribuam para a solução de problemas sociais e/ou ambientais, envolvendo oportunidades de atuação junto aos nossos públicos de interesse, clientes dos produtos Petrobras.

Por isso, em 2021 foram doados recursos e materiais em resposta à pandemia da Covid-19. Em setembro de 2021, lançamos um programa que visa contribuir para que famílias vulneráveis tenham acesso a meios essenciais de manutenção da vida, principalmente alimentos e gás de cozinha. As ações do programa somam R\$ 300 milhões e beneficiarão mais de 4 milhões de pessoas até o fim de 2022. Por fim, aprovamos no início de 2022, a doação de R\$ 5,3 milhões para apoiar a população atingida pelas enchentes causadas pelas fortes chuvas nos estados de Minas Gerais e Bahia e região serrana do Rio de Janeiro. Para operacionalizar todas as ações do processo de doação, contamos com a parceria com várias empresas e instituições, tais como Firjan SESI, dez empresas de óleo e gás associadas do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás (IBP), Ação da Cidadania, Central Única das Favelas (Cufa), Gerando Falcões, Movimento União BR, Fundação Banco do Brasil, Vale e Ministério da Saúde.

As boas práticas de governança corporativa e compliance constituem um pilar de sustentação para os nossos negócios. Assim, assumimos compromissos em nossa estratégia que se traduzem em assegurar um modelo de governança que permita o equilíbrio entre eficiência e controle; e atuar de forma íntegra e transparente, com tolerância zero à fraude e à corrupção.

Implementamos avanços significativos na governança corporativa e nos sistemas de integridade, compliance e controles internos da companhia. E adotamos rigorosos padrões de ética e integridade por meio de iniciativas que reforçam nosso propósito, valores e compromisso com a melhoria contínua e alinhamento às melhores práticas do mercado.

Esses avanços têm sido reconhecidos pelo mercado e gostaríamos de destacar que em 2021 recebemos troféu de Empresa Pró-Ética, concedido pela CGU, obtivemos a certificação no Nível 1 do IG-SEST do Ministério da Economia, recuperamos R\$ 1,3 bilhão pela lava-jato, atingindo um total acumulado recuperado de R\$ 6,2 bilhões.

Não poderíamos deixar de destacar o encerramento do acordo com o Departamento de Justiça norte-americana. É possível afirmar, que temos um sistema robusto de controle e medidas anticorrupção que vão além das exigidas pela legislação.

Todas nossas conquistas são resultado de muito afino e trabalho árduo e elas seriam impossíveis sem o pleno engajamento e dedicação da nossa mais do que competente força de trabalho.

Se hoje temos uma Petrobras capaz de gerar riqueza – o que é evidenciado, por exemplo, pela perspectiva de retornar para a sociedade 58% da nossa geração de caixa nos próximos cinco anos – isso somente é possível porque imprimimos racionalidade tanto no nosso plano estratégico como na nossa gestão financeira e operacional, com todos os processos seguindo uma sólida governança.

Continuaremos atuando com disciplina de capital, investindo em ativos com altas taxas de retorno, com foco na geração de valor para a sociedade. Nosso objetivo é retornar valor para nossos acionistas e para a sociedade, por meio de impostos, dividendos, criação de empregos e investimentos que, dentro do contexto da transição energética, devem ser acelerados, principalmente o desenvolvimento no pré-sal

Gostaríamos de destacar, nosso reconhecimento ao nosso Conselho de Administração pelo importante papel e contínuo apoio à execução da nossa estratégia nesta jornada de transformação e construção de uma Petrobras cada vez mais forte e resiliente.

Convido todos vocês a conhecer as Demonstrações Financeira, o Relatório Fiscal de 2021, o Relatório de Desempenho Financeiro do 4T21 e o Relatório de Mudança do Clima, divulgados na data de hoje.

Joaquim Silva e Luna

Presidente

**2022**

Mensagem do Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores

Rio de Janeiro, 01 de março de 2023

Prezados acionistas e investidores,

É com muito orgulho e um forte sentimento de dever cumprido que compartilhamos aqui os resultados de 2022. Eles sintetizam uma longa trajetória de superação de enormes desafios, gestão eficiente, escolhas estratégicas consistentes, que se mostraram acertadas, e foco na geração de valor, que se refletem hoje em excelentes resultados econômico-financeiros e um sólido balanço patrimonial.

Alcançamos recordes superlativos: lucro líquido e EBITDA recorrentes de, respectivamente, US\$ 34 bilhões e US\$ 67 bilhões, os quais, ainda que positivamente impactados pelo ambiente externo favorável, são resultado de diversas ações gerenciais relevantes tomadas ao longo dos últimos anos, uma vez que o preço do petróleo já esteve em patamares similares aos de 2022, sem que os mesmos resultados fossem observados. E geramos estes resultados ao mesmo tempo em que investimos, em 2022, um total de US\$ 10 bilhões em nossos negócios e entregamos uma produção de óleo e gás de 2,7 milhões de boed, 3% acima do centro da meta e com 73% de participação de óleos do pré-sal, demonstrando a seriedade e assertividade de nossa execução de um planejamento estratégico robusto e resiliente. Seguimos superando recordes de produção, o FPSO Carioca, no campo de Sépia, atingiu em novembro a produção média mensal de 174 mil barris por dia (bpd) e o poço ATP-6 de Atapu alcançou no mesmo período 56,5 mil bpd. Em 2022, a Petrobras realizou a maior adição de reservas de sua história (2,0 bilhões de boe), pelo segundo ano consecutivo, reflexo do excelente desempenho dos nossos ativos. A relação entre as reservas provadas e a produção (indicador R/P) aumentou para 12,2 anos.

Iniciamos a operação de 2 novas plataformas de produção, nos campos de Mero e Itapu, esta última antecipada em relação ao planejamento inicial. Teremos outras 17 entrando em operação ao longo dos próximos 5 anos.

Entregamos resultados de classe mundial no refino e na logística e comercialização. Seguimos com nossos planos de modernizar nosso parque de refino, com a adequação da URE (Unidade de Recuperação de Enxofre) da REGAP, contratação do novo HDT da REPLAN e a contratação do sistema para redução das emissões para atmosfera - fechamento blowdown da RPBC. Mantivemos o fator de utilização de nossas refinarias em patamares elevados e eficientes, mesmo com importantes

paradas de manutenção, e ainda, aumentamos a eficiência energética e reduzimos emissões.

2022 foi um ano desafiador, diante da limitação de oferta internacional causada pelo conflito na Ucrânia. Nossa cobertura global de mercado e desenvolvimento de novos clientes foram determinantes para alteração do fluxo das nossas exportações em busca de geração de valor e aproveitamento de novas arbitragens. Fomos capazes de diversificar os destinos das nossas exportações e praticar preços competitivos, ao mesmo tempo em que reduzimos a volatilidade para nossos consumidores.

No que tange à inovação e desenvolvimento tecnológico vale destacar que pelo segundo ano consecutivo atingimos o recorde de 1.100 patentes ativas depositadas pela Cia somente em 2022. Pelo quarto ano consecutivo, ocupamos o primeiro lugar em computadores de alto desempenho e ecoeficiência da América Latina, com o supercomputador Pégaso, que é também o 5º maior da indústria petrolífera mundial. Ampliar o processamento de dados nos permite gerar imagens da subsuperfície cada vez mais nítidas das áreas mapeadas para exploração e produção de petróleo e gás natural, além de reduzir o tempo de processamento dessas informações. Isso contribui para otimizar a produção, aumentar o fator de recuperação das reservas atuais e maximizar a eficiência dos nossos projetos exploratórios.

Estes resultados e os inúmeros outros esforços e processos realizados, é sempre importante lembrar, foram levados a cabo respeitando os mais altos padrões de governança e conformidade. Em linha com o aprimoramento contínuo de nossa transparência e governança, em 2022 aprovamos a nossa Política Tributária e aprimoramos a governança na Política de Preços com a aprovação pelo Conselho de Administração da Diretriz de formação de preços no mercado interno. Nossos esforços de governança têm sido reconhecidos, e pelo 6º ciclo consecutivo obtivemos a Certificação Nível 1 de Governança do Índice de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, também, seguimos na primeira posição no ranking de Transparência Ativa da Controladoria Geral da União. Fizemos tudo isso sempre priorizando a segurança de nossos colaboradores – simbolizada na taxa de acidentados registráveis de 0,68 por milhão de homens-hora – e com respeito ao meio-ambiente e à sociedade. Somos hoje a empresa com o maior programa de captura de CO2 offshore no mundo. Em 2022, injetamos 10,6 milhões tCO2, nosso maior volume injetado em um único ano. Em função do resultado acumulado, nosso compromisso de reinjeção foi revisado para 80 milhões tCO2 até

2025 em projetos de CCUS (carbon capture usage and storage). A reinjeção de CO2 continuará tendo papel relevante na redução da intensidade de emissão de gases de efeito estufa na produção de óleo e gás. Além disso, conforme depreende-se da evolução dos nossos planos estratégicos, pretendemos expandir ainda mais nossa atuação ambiental, desenvolvendo capacitação também para os negócios de eólica offshore, hidrogênio e biorrefino. Pelo segundo ano consecutivo, a Petrobras ingressou no Dow Jones Sustainability Index World, e obtivemos nota máxima nos critérios de Relatório Ambiental, Riscos Relacionados à Água e Relatório Social. A companhia também se destacou nos critérios de Ecoeficiência Operacional, Práticas Trabalhistas e Direitos Humanos. Cabe destacar ainda que a Companhia está implementando uma política de reciclagem verde para plataformas em descomissionamento, alinhada com as melhores práticas ASG disponíveis no mercado.

Todos esses esforços se traduziram em enorme riqueza para a sociedade brasileira. Em 2022, recolhemos o valor recorde de R\$ 279 bilhões em tributos e participações governamentais e superamos a marca de R\$ 1 trilhão na soma dos últimos 5 anos. Os fortes resultados gerados se traduziram em retornos também para os nossos acionistas. O Conselho de Administração aprovou dividendos de R\$ 2,751 por ação ordinária e preferencial, relativos ao resultado do 4T22. E podemos continuar a entregar muito mais. Com as perspectivas de maiores volumes de produção de óleo e gás, com maior rentabilidade devido ao pré-sal, e a capacitação da nossa empresa para encarar os desafios impostos pela inevitável transição energética estaremos em uma posição ímpar para continuar a gerar valor a longo prazo. Vale ressaltar, é claro, que não podemos ignorar o caráter cíclico da nossa indústria: quem não se lembra dos preços negativos de petróleo durante o auge da pandemia? Em 2022 nosso retorno sobre o capital empregado foi 16%. Em 2020, 3% apenas. Assim, faz-se necessário manter o olhar na resiliência de nosso portfólio, assegurando a sustentabilidade financeira de longo prazo.

Tudo o que foi construído só foi possível pelo esforço, a capacidade e o comprometimento de milhares de pessoas, que, imbuídas de espírito colaborativo e trabalhando em prol de um objetivo comum, são capazes de gerar tanta riqueza para a sociedade.

Por fim, estamos confiantes que a Petrobras seguirá adiante rumo a um futuro promissor, superando desafios, desenvolvendo tecnologias para a transição

energética e, nesse processo, gerando valor para a sociedade e para nossos acionistas e investidores.

Rodrigo Araujo Alves

Diretor Financeiro e de Relacionamento com Investidores