

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

PEDRO HENRIQUE VILHENA

**Uma análise sobre o gerenciamento de impressões: estudo de caso realizado na
empresa Petrobras.**

ORIENTADOR: PROF. DR. (A) ADRIANA MARIA PROCÓPIO DE ARAUJO.

RIBEIRÃO PRETO

2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Fabiano Guasti Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade

PEDRO HENRIQUE VILHENA

Uma análise sobre o gerenciamento de impressões: estudo de caso realizado na empresa
Petrobras.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP / USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. (A) ADRIANA
MARIA PROCÓPIO DE ARAUJO

RIBEIRÃO PRETO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Henrique Vilhena, Pedro

Uma análise sobre o gerenciamento de impressões: estudo de caso realizado na empresa Petrobras. Ribeirão Preto, 2019.

108 p. : il. 100 ; 30 cm.

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Araujo, Adriana Maria Procópio de.

1. Gerenciamento de impressões. 2. Estudo de caso. 3. Petrobras.

HENRIQUE VILHENA, Pedro

Uma análise sobre o gerenciamento de impressões: estudo de caso realizado na empresa Petrobras.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Contabilidade Financeira - Finanças.

Aprovado em:

Banca
Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Quase dois anos depois de iniciado o mestrado chega ao fim o ciclo. Muitas coisas da minha vida foram colocadas a prova de fogo para a presente tese, hoje completa, chegar ao final. Não imaginava que escrever os agradecimentos fosse uma parte tão complicada, mas agora no momento que escrevo, todas as escolhas que fiz, decisões que tomei na minha vida, passam pela minha cabeça. Poxa, como foi difícil chegar até aqui, eu mesmo nunca acreditei.

Em vários momentos pensei em desistir, sair do mestrado, acreditando que não era para eu estar no curso de pós da universidade, pensando que jamais ia ter a ideia para desenvolver um projeto acadêmico, que nunca ia conseguir terminar de escrever o texto.

É, agora estou aqui, escrevendo meus agradecimentos...eu consegui chegar ao fim.

Eu tenho que reconhecer, sozinho eu nunca chegaria ao final, terminando uma pós e começando outra. Quero começar agradecendo, sempre ele, meu mais fiel porto seguro, Deus, que sem Senhor eu não conseguiria levantar todas as madrugadas, pegar o carro e dirigir até o trabalho pensando que tudo que vai dar certo, que vai valer a pena. A minha fé sempre foi inabalável e meu amor por ti Senhor é eterno, obrigado por tudo.

Graças a Deus eu tenho uma família que me coloca de pé, que mesmo que eu queira cair e ficar caído eles não permitem, estão junto comigo não importando os desafios, desviando de cada pedra no caminho e nadando contra a correnteza se for necessário. Minha mãe Neide Henrique Vilhena, meu pai Gervasio Antônio Volpi Vilhena, minhas irmãs Luana Henrique Vilhena e Mariana Henrique Vilhena, eu agradeço todos do fundo do meu coração. Quando eu quis desistir, todos estavam lá, me levantando e lutando comigo para eu chegar ao final. Obrigado minha família por acreditar em mim, amo à todos.

Quero deixar meus mais sinceros agradecimentos ao meu anjo da guarda nesse mestrado, minha orientadora Adriana Procópio, a mulher que me estendeu a mão e deu a oportunidade para chegar até ao fim. Obrigado professora, a senhora é uma inspiração como profissional e como pessoa para minha vida.

Não posso terminar meu agradecimento sem mencionar meus fiéis amigos Marlos Fernandes e Rafael Pazzini, sempre motivando e ajudando nos momentos complicados. São irmãos da vida que eu tenho no coração, muito obrigado.

A todos os citados e aos muitos não citados aqui, dedico essa obra e a minha eterna gratidão.

RESUMO

HENRIQUE VILHENA, Pedro. **Uma análise sobre o gerenciamento de impressões: estudo de caso realizado na empresa Petrobras**. 2018. 100. f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

A pesquisa centra-se no estudo do gerenciamento de impressões no mercado empresarial brasileiro, analisando a relação entre gestores e investidores da empresa, com base na teoria da atribuição. A teoria da atribuição explica que a pessoa, em um ambiente de interação com outras, costuma associar fatos positivos a si mesmo e evitar os negativos, garantindo que sua imagem não seja arranhada. Para observar o fenômeno o trabalho adaptou a pesquisa metodológica de Brennan *et al* (2009), que desenvolveu uma estrutura para identificar indícios de gerenciamento de impressões em narrativas textuais. Como instrumento de pesquisa foi selecionada um estudo de caso da empresa Petrobras, durante o exercício de 2014, analisando dados secundários da organização. A pesquisa é qualitativa e interpretativa, procurando observar o gerenciamento de impressões considerando o contexto de mercado inserido a Petrobras. Os resultados apresentaram indícios de gerenciamento nos documentos analisados corroborando com as explicações apresentadas pela teoria da atribuição. A pesquisa contribui para os estudos da qualidade das informações, ressaltando como o processo de gerenciamento de impressões pode ser realizado.

Palavras-chave: Gerenciamento de impressões. Estudo de caso. Petrobras.

ABSTRACT

HENRIQUE VILHENA, Pedro. **An analysis on the management of impressions: a case study carried out at Petrobras.** 2019. 108 f. Dissertation (Master's Degree) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

The research focuses on the impression management in the Brazilian business market, analyzing the relationship between managers and investors of the company, based on the attribution theory. The theory of attribution explains that the person, in an environment of interaction with others, usually associates positive fact with himself and avoid negative ones, ensuring that his image is not impaired. To observe the phenomenon the work adapted the methodological research of Brennan *et al* (2009), who developed a structure to identify indications of impression management in textual narratives. As a research tool, a case study of the Petrobras company was selected, during the 2014 fiscal year, analyzing secondary data of the organization. The research is qualitative and interpretive, seeking to observe the management of impressions considering the market context inserted in Petrobras. The results presented management evidence in the documents analyzed, corroborating the explanations presented by the attribution theory. The research contributes to the studies of information quality, highlighting how the process of managing impressions can be realized.

Key-words: Impression management. Case Study. Petrobras.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das pesquisas internacionais sobre gerenciamento de impressões.....	26
Quadro 2 – Resumo das pesquisas nacionais sobre gerenciamento de impressões.....	29
Quadro 3 – Definição da estratégia de pesquisa adequada à questão do estudo.....	31
Quadro 4 – Quesitos analisados na pesquisa.....	36
Quadro 5 – Classificação dos valores na DRE.....	39
Quadro 6 – Técnicas para ênfase.....	40
Quadro 7 – Cálculo do viés.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mensuração de gerenciamento para técnicas qualitativas.....	46
Tabela 2 – Mensuração de gerenciamento para técnicas quantitativas.....	47
Tabela 3 – Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	50
Tabela 4 – Mensuração do viés em gerenciamento nas transcrições.....	59
Tabela 5 - Mensuração do viés em gerenciamento na mensagem do presidente.....	61
Tabela 6 - Mensuração do viés em gerenciamento no relatório da administração.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução dos Resultados Líquidos da Petrobras no século 21.....	50
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
2. REFERÊNCIAL SOBRE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES.....	20
2.1. Desenvolvimento teórico.....	20
2.2. Pesquisas anteriores sobre Gerenciamento de Impressões.....	20
3. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO.....	30
4. PROCESSO PARA AFERIR GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES.....	36
4.1. Análise temática baseada em palavras chaves e afirmações.....	37
4.1.1. Palavras Chaves.....	37
4.1.2. Afirmações.....	38
4.2. Análise temática de variação quantitativa.....	38
4.3. Análise da seleção das informações quantitativas.....	39
4.4. Análise das técnicas de ênfase visuais/apresentações sobre as informações.....	40
4.4.1. Localização/Posicionamento – Apresentação Visual.....	41
4.4.2. Repetição de Informação.....	41
4.4.3. Reforço em Informação.....	42
4.5. Análise de comparações sobre o desempenho de resultados.....	43
5. METODOLOGIA.....	45
5.1. Composição do viés para técnicas qualitativas.....	45
5.2. Composição do viés para técnicas quantitativas.....	47
5.3. Cálculo de mediação do viés.....	48
6. ESTUDO DE CASO: PETROBRAS.....	50
6.1. Análise das evidências nos documentos sobre gerenciamento de impressões.....	53
6.2. Mensuração do viés nas transcrições do áudio da apresentação.....	58
6.3. Mensuração do viés nos comentários do presidente da empresa.....	60
6.4. Mensuração do viés no relatório da administração.....	62
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65

REFERÊNCIAS.	68
APÊNDICE 1 - TRANSCRIÇÃO REUNIÃO COM INVESTIDORES PETROBRAS.....	71
APÊNDICE 2 - COMENTÁRIOS DO PRESIDENTE DA PETROBRAS.	76
APÊNDICE 3 – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO.	77

1. INTRODUÇÃO.

A conquista da credibilidade para um indivíduo depende de como as informações sobre esse são transmitidas para o público (LEARY e KOWALSKI, 1990). Portanto, a forma como a comunicação é realizada define o julgamento que será realizado sobre uma pessoa (BRENNAN et al, 2009). Assim, os gestores de uma entidade procuram construir uma imagem positiva sobre si mesmo, fazendo o que for necessário para garantir que sua credibilidade seja preservada perante os acionistas da organização.

Por meio de relatórios financeiros, eventos abertos ao público, propagandas ou mensagens via internet os gestores procuram transmitir uma mensagem positiva, mesmo que essa seja fictícia. (BALATA e BRETON, 2005). Todas essas informações são disponibilizadas para a avaliação de desempenho de uma empresa e, conseqüentemente, da administração responsável pelos resultados.

Grande parte das informações disponibilizadas passam por uma auditoria que certifica e garante fidedignidade aos relatórios apresentados (BALATA e BRETON, 2005). Entretanto, existe brechas nos documentos produzidos pelas entidades que permitem um certo grau de liberdade na forma de apresentação, sem passar por uma auditoria ou necessitar cumprir uma determinada legislação. As narrativas textuais são partes dos relatórios que, ao contrário dos dados numéricos, não passam pela fiscalização de terceiros e permite que gestores determinem sua formatação (BRÜHL e KURY, 2016).

As narrativas são uma oportunidade de gestores de empresas apresentarem os resultados da companhia e as justificativas sobre o próprio ponto de vista. Dessa forma, o baixo desempenho de performance de uma entidade funciona como um incentivo para que, a partir dos textos dos relatórios, os diretores responsáveis possam criar desculpas que desassocie sua imagem do resultado negativo (BRÜHL e KURY, 2016). Portanto, o gestor procura gerenciar as impressões de investidores e acionistas sobre o desempenho da empresa para garantir que sua reputação não seja prejudicada (AERST, 1994).

O fenômeno gerenciamento de impressões é uma estratégia utilizada conscientemente por uma pessoa para controlar as impressões que outros possuem sobre si mesmo (LEARY e KOWALSKI, 1990; AERST, 1994; BRENNAN *et al*, 2011). O termo gerenciar impressões surgiu com os estudos de Goffman (1959) na sociologia, o autor identificou que a pessoa pode tentar induzir o público a avaliá-la de forma positiva.

O estudo do gerenciamento de impressões dentro de empresas começou na década de 80, sendo que um dos primeiros trabalhos sobre o tema foi de Staw *et al* (1983). A pesquisa dos autores investigou a justificativa apresentada pelos diretores das empresas, analisando se essas eram uma tentativa de gerenciar as impressões ou apenas um processo de autoconvencimento por parte dos diretores. Ao longo dos anos, outras pesquisas contribuíram estudando a presença de gerenciamento de impressões em empresas como Aerts (1994; 2005), Stanton *et al* (2004), Balata e Breton (2005), Clatworthy e Jones (2006), Guillamón-Saorín e Osma (2011).

Entretanto, nenhum trabalho sobre gerenciamento de impressões definiu uma forma de observar diretamente o fenômeno, devido principalmente pela subjetividade em identificar o gerenciamento de impressões ou GI. A pesquisa de Brennan *et al* (2009) desenvolveu uma metodologia que abrange vários quesitos aplicados em textos que são indícios de gerenciamento de impressões. A partir da pesquisa das autoras é possível mensurar o tom de uma narrativa textual, analisando pontos como: análise temática de palavras chaves e sentenças afirmativas, análise temática de variações quantitativas, seletividades de informação, técnicas de ênfase e apresentação visual e, por fim, análise de comparações entre períodos.

O trabalho de Brennan *et al* (2009), observando os quesitos mencionados, permite o cálculo de um viés sobre a narrativa, que pode ser positivo ou negativo dependendo das observações realizadas. O estudo das autoras apresenta uma série de passos a serem seguidos para analisar cada quesito, entretanto não deixa ser uma pesquisa interpretativa sobre a forma de produção dos textos. Os critérios que são definidos pelas pesquisadoras auxiliam na diminuição da subjetividade no momento de avaliar o tom da narrativa, porém não elimina completamente a interpretação do leitor sobre cada tópico avaliado.

Todavia, para julgar que há gerenciamento de impressões em uma narrativa não basta apenas calcular um viés sobre o tom que o texto apresenta. Assim, é necessário avaliar todo o contexto de mercado financeiro e social que a empresa está inserida para classificar o momento como favorável ou desfavorável para a entidade (BRENNAN *et al*, 2009). O Brasil apresenta um mercado institucional que não se mostra robusto, com problemas para execuções de leis e de falta de transparência nas informações das organizações (TESSAROLO *et al*, 2010).

Neste contexto, considerando o mercado brasileiro e a possibilidade de gerenciamento de impressões a questão da pesquisa é: **como observar o gerenciamento de impressões realizados pelos gestores em empresas brasileiras?**

O objetivo da pesquisa é estudar o gerenciamento de impressões dentro do mercado brasileiro, apoiando-se na metodologia proposta por Brennan *et al* (2009) e adaptada por este trabalho, para narrativas em português. Utilizando como instrumento de análise um estudo de caso da empresa Petrobras, uma das maiores empresas de energia do mundo com a atuação concentrada em petróleo e gás.

A Petrobras, durante o exercício de 2014, sofreu com o impacto de resultado operacionais negativos e com envolvimento em diversos casos corrupção que o país tem enfrentado. Esses fatores oferecem uma oportunidade para estudar as justificativas e explicações dos gestores sobre o desempenho da entidade e por tais motivos, foi a escolha para aplicação da metodologia.

Quanto mais notícias e informações negativas são destaques de uma entidade maior é o incentivo para que diretores tentem gerenciar impressões do público e evitar que sua imagem seja arranhada (CLATWORTHY e JONES, 2006). Esse cenário evidencia o conflito de interesse entre o investidor, que busca penalizar os responsáveis, e o gestor, que tenta evitar a responsabilização pelos eventos negativos.

O estudo de caso contribui para discussão da qualidade das informações fornecidas pelas empresas, que podem buscar gerenciar impressões dos usuários das informações, afetando a tomada de decisão. As informações podem ser enviesadas quando não passam por um processo de fiscalização externa e distorcer as percepções dos leitores sobre o desempenho da companhia.

Pelo fato do gerenciamento de impressões ser um fenômeno subjetivo e o trabalho procurar interpretar as narrativas textuais de documentos essa pesquisa é considerada qualitativa (RYAN *et al*, 2002). Apesar de aplicar uma metodologia estruturada e com passos a serem seguidos, desenvolvida por Brennan *et al* (2009), para observar os quesitos, propostos pelas autoras, há subjetividade para julgar as frases escritas em português, sendo necessário uma interpretação do pesquisador para avaliar a narrativa. Portanto, a pesquisa é considerada qualitativa e interpretativa em sua rotulação.

O trabalho está organizado, além desta introdução em: parte 2 é um referencial com desenvolvimento teórico e trabalhos pesquisados anteriormente, parte 3 é o desenvolvimento da estratégia de pesquisa adotada, parte 4 é o detalhamento do processo de observação de

gerenciamento de impressões, adaptado do trabalho de Brennan *et al* (2009). A parte 5 é a metodologia, com a composição do cálculo de viés em narrativas com base em observações quantitativas e qualitativas, a parte 6 é a apresentação do caso Petrobras e, finalmente, parte 7 são as considerações finais do trabalho.

2. REFERENCIAL SOBRE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES.

2.1. Desenvolvimento teórico.

O gerenciamento de impressões é um fenômeno em que o indivíduo procura controlar a forma como outras pessoas o veem (BRENNAN *et al*, 2011; CLATWORTHY e JONES, 2003; AERTS, 1994). Esse fenômeno manifesta-se por uma pessoa que tenta completar uma lacuna entre uma expectativa provocada em um público no passado e não atendida no presente (LEARY e KOWALSKI, 1990). Portanto, gerenciar as impressões de outros indivíduos é uma forma para tentar alcançar a melhor imagem possível de si mesmo perante a visão de um público (BALATA E BRETON, 2005).

Gerenciar as impressões das pessoas é uma forma para garantir que não seja traçado um perfil negativo sobre o indivíduo (SCHLENKER, 1980). Por exemplo, alguém que não ser taxado de intolerante, mesmo sabendo que possui esse comportamento, pode tentar manipular a opinião de pessoas para evitar o cunho de intolerante para esse público. Assim, os indivíduos procuram encontrar um equilíbrio entre apresentar-se de forma sincera e transmitir a melhor imagem de si, mesmo essa sendo falsa (LEARY e KOWALSKI, 1990).

A partir do momento que uma pessoa está sob o escrutínio de outra ou um grupo de pessoas é natural o indivíduo pensar quais são as impressões que estão sendo formadas a seu respeito (LEARY e KOWALSKI, 1990). Quando a avaliação desses críticos é relevante, aumenta o incentivo para o indivíduo procurar pistas ou informações sobre a imagem que os avaliadores aprovam e, assim, corresponder a expectativa da plateia alvo, maximizando os próprios benefícios (LEARY e KOWALSKI, 1990).

A psicologia social é uma matéria que estuda como os pensamentos, sentimentos e o comportamento dos indivíduos são afetados pela presença, imaginada ou real, de outras pessoas (BRENNAM *et al*, 2011). A teoria da atribuição estudada na psicologia explica que a pessoa, em um ambiente de interação com outras, procura tomar crédito por fatos positivos e responsabilizar os negativos a fatores exógenos (STAW *et al*, 1983). Portanto, quando existe assimetria de informações surge a oportunidade para o gerenciamento de impressões (WANG, 2016).

Esse fenômeno é caracterizado por dois processos distintos em sua manifestação que envolvem princípios diferentes de análise (LEARY e KOWALSKI, 1990). O primeiro processo é conhecido como motivação e o segundo como construção da impressão (BRENNAN *et al*, 2011). A motivação está ligada com os incentivos que uma determinada

situação apresenta para o indivíduo optar por gerenciar impressões, a construção relaciona-se diretamente com o procedimento adotado pela pessoa que pretende executar o gerenciamento (LEARY e KOWALSKI, 1990; BRENNAN *et al*, 2011; WANG, 2016).

O processo de motivação, de forma geral, pode ser atribuído ao comportamento dos indivíduos que procuram maximizar as recompensas e minimizar as perdas (LEARY e KOWALSKI, 1990). Assim, segundo Rosenberg (1979), três são os motivos que afetam o comportamento das pessoas e propiciam o gerenciamento de impressões, são eles: (i) maximizar relação custo-benefício em interações sociais, (ii) aumentar a autoestima e (iii) facilitar o desenvolvimento da identidade desejada.

Apesar dos motivos serem considerados distintos entre si os fatores que o possibilitam dentro de uma determinada situação podem ser os mesmos algumas vezes (ROSENBERG, 1979). Por exemplo, resoluções de problemas em organizações oferecem frequentemente recompensas, aumentando a autoestima e estabelecendo uma identidade positiva na visão de outras pessoas.

Em alguns casos a pessoa pode ser motivada a gerenciar impressões, porém abster-se de fazer dependendo do grau de envolvimento com a situação (LEARY e KOWALSKI, 1990). Os fatores que determinam a intensidade da motivação para gerenciar impressões para cada indivíduo são; a relevância das impressões de outras pessoas, o valor do resultado final e a discrepância entre a imagem social real e a desejada (LEARY e KOWALSKI, 1990).

Dessa forma, indivíduos são incentivados em gerenciar impressões quando a relevância da opinião de outros afetar o cumprimento das próprias metas projetadas. Quanto mais valor agregado ao resultado final da meta estabelecida, maiores as chances de engajar em gerenciamento de impressões (BRENNAN *et al*, 2011). Por exemplo, um funcionário que deseja alcançar uma promoção possui maiores chances de tentar controlar as percepções de seu superior do que a de um colega do mesmo nível da empresa.

A motivação em gerenciar impressões aumenta, principalmente, quando a imagem que a pessoa deseja transmitir está distante da imagem que essa acredita estar transmitindo (LEARY e KOWALSKI, 1990). Os indivíduos percebem a diferença entre a imagem desejada e a real sobre si, sendo que quando a distância entre uma e outra aumenta cresce o incentivo para gerenciar impressões e diminuir a diferença (LEARY e KOWALSKI, 1990).

A partir do instante que existe uma motivação em controlar as percepções de outras pessoas é necessário entender as particularidades de realização desse fenômeno. Pessoas podem gerenciar impressões não apenas pela comunicação verbal, mas por meio de gestos

corporais, associação com grupos de pessoas influentes, aparência física, bens materiais, escrita e até mesmo preparando tipos de comidas (LEARY e KOWALSKI, 1990). É necessário destacar que tentar controlar as percepções das pessoas não significa transmitir uma imagem necessariamente falsa. Na verdade, muitas vezes os indivíduos procuram garantir por meio do gerenciamento que a melhor parte de si foi assimilada pelo público alvo, evitando transmitir aspectos negativos (SCHLENKER, 1980; WANG, 2016).

Por exemplo, a função dentro da sociedade de um indivíduo gera expectativas nas pessoas sobre seu comportamento, logo esse é motivado a possuir uma imagem compatível com a responsabilidade do cargo que ocupa (SCHLENKER, 1980). Em uma sociedade com diferentes níveis sociais as pessoas procuram transmitir uma imagem de importância para grupos considerados por si relevantes (LEARY e KOWALSKI, 1990).

Assim, o controle de impressões pode ser utilizado como uma tática para evidenciar características que outras pessoas considerem positivas. Quando os indivíduos percebem que não possuem certas qualidades desejáveis esses preferem omitir as informações do que propriamente mentir para atingir o objetivo, sendo que o gerenciamento de impressões auxilia a destacar pontos positivos e a diminuir os negativos (BRENNAN *et al*, 2011).

Portanto, o processo de tomada de decisão do indivíduo é afetado devido a expectativa gerada por um público sobre o seu comportamento (LEARY e KOWALSKI, 1990). Dessa forma, falhas públicas ou eventos embaraçosos compelem a pessoa envolver-se em estratégias de gerenciamento de impressões destinada a combater a imagem prejudicada.

A linguagem é um dos mecanismos que pode ser utilizado como estratégia para controlar percepções de outras pessoas, sendo considerado linguagem as expressões faladas e escritas (BRENNAN *et al*, 2011). Por meio das palavras contidas nos discursos e narrativas é possível identificar informações sobre os oradores ou narradores, a audiência alvo da mensagem e entender o contexto do impasse, se esse for o caso (PENNEBAKER, MEHL e NIEDERHOFFER, 2003).

Muitas vezes é possível identificar a personalidade do indivíduo orador apenas analisando as escolhas das palavras de um texto ou discurso (PENNEBAKER, MEHL e NIEDERHOFFER, 2003). A forma como uma pessoa descreve um evento significa sua própria compreensão da realidade dos fatos, porém não necessariamente a verdadeira (PENNEBAKER, MEHL e NIEDERHOFFER, 2003).

Quando um evento negativo é conhecido publicamente sobre uma empresa os gestores, por exemplo, podem procurar se desvincular da culpa pelo ocorrido (BRUHL; KURY, 2016).

Ao tentarem gerenciar impressões, gestores minimizam possíveis penalizações que possam ser feitas ao seu trabalho com a divulgação dos relatórios (BRENNAN *et al*, 2011).

Entretanto, é complicado monitorar todas as comunicações internas que ocorrem dentro de uma organização, porém uma fonte informacional são os relatórios anuais, semestrais ou trimestrais que comunicam ao público explicações sobre o desempenho obtido (STAW *et al*, 1983). Esses documentos possuem informações sobre as principais áreas da organização, envolvendo todos os diretores responsáveis pela administração da empresa (STAW *et al*, 1983).

Os relatórios apresentados para o público procuram moldar a imagem e a reputação da entidade de forma positiva (BRÜHL e KURY, 2016). Entretanto, ao contrário das demonstrações financeiras, as narrativas contidas nos documentos não passam pelo processo de auditoria (STAW *et al*, 1983).

Os leitores menos habituados a respeito de assuntos financeiros podem ser induzidos pelos gestores a aceitarem sem questionamentos as justificativas apresentadas (BALATA e BRETON, 2005). Diferenças sutis na narrativa como cor do papel de apresentação ou do slide, negrito e tamanho da fonte de texto podem causar distorções cognitivas no leitor, e assim serem consideradas como gerenciamento de impressões (BALATA e BRETON, 2005).

Portanto, documentos informativos sem regulações sobre as entidades podem conter uma linguagem que dificulte o entendimento dos leitores (RUTHERFORD, 2003). Grande parte dos usuários dos relatórios costumam ler as informações resumidas contidas nos documentos, assim o gerenciamento pode ocorrer por meio de omissão de notícias, comparações distorcidas de desempenho e escolhas de dados intencionais que enalteçam a administração (JONAS *et al*, 2017).

Entre os pesquisadores ainda não há um consenso na utilização de uma técnica de mensuração para avaliar o grau de gerenciamento contido nos relatórios, principalmente devido à subjetividade do tema. Pesquisas sobre o fenômeno de gerenciar as impressões das pessoas existe desde o trabalho de Goffman (1959) e em organizações são realizadas desde os anos oitenta, como o trabalho de Staw *et al* (1983).

2.2. Pesquisas anteriores sobre Gerenciamento de Impressões.

O primeiro autor a escrever sobre o fenômeno gerenciamento de impressões foi o sociólogo Erving Goffman no livro *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959). O pesquisador estudou como a ação aparentemente despretensiosa de um indivíduo é utilizada

para induzir um público a avaliá-lo de forma positiva. O trabalho de Goffman (1959) evidencia a tentativa das pessoas em controlar as percepções de outros com a finalidade de conseguir aprovação por suas atitudes.

A psicologia continuou os estudos iniciados por Goffman sobre o tema, como a pesquisa de Leary e Kowalski (1990) que aprofundou o debate de gerenciamento de impressões destacando a importância do fenômeno nas relações interpessoais. Os autores, revisaram a literatura existente e apontaram características da motivação e da construção do processo que o indivíduo engaja ao tentar gerenciar as impressões.

Em organizações, um dos primeiros estudos sobre esse fenômeno foi de Staw *et al*, em 1983. Ao longo dos anos muitas outras pesquisas contribuíram para os estudos sobre o tema em instituições, como os trabalhos de Aerts (1994), Stanton *et al* (2004), Balata e Breton (2005), Clatworthy e Jones (2006), Brennan *et al* (2011), Guillamon Saorín *et al* (2011), Jones *et al*, (2017).

A pesquisa de Staw *et al* (1983) avaliou as justificativas praticadas pelos gestores sobre o desempenho da empresa. O trabalho identificou as explicações como um processo de autoconfirmação das decisões ou como uma forma de tentar controlar as percepções do público sobre o resultado da entidade. Para os autores, os responsáveis pelas empresas apresentam as notícias positivas ou negativas sobre a melhor perspectiva possível da entidade. Resultados positivos normalmente são atribuídos a administração da empresa enquanto que resultados negativos a fatores externos.

Para Aerts (1994), os gestores utilizam as narrativas dos relatórios de desempenho como um meio de legitimar as decisões tomadas no passado. Para o autor, as justificativas apresentadas nos textos são, em grande parte, tendenciosas. Portanto, os gestores optam por explicações subjetivas sobre os eventos ocorridos na organização. A conclusão da pesquisa apontou que a linguagem utilizada pelos gestores, quando o resultado é abaixo da expectativa dos investidores, é altamente técnica dificultando o entendimento dos leitores. Entretanto, em períodos que o resultado supera a expectativa do público a linguagem torna-se mais acessível para os usuários, ou seja, com menos termos técnicos da área financeira.

O trabalho Clatworthy e Jones (2003) ressaltou que independentemente de resultados positivos ou negativos os relatórios contábeis das entidades possuem um tom otimista no texto, sendo que os problemas dos resultados desfavoráveis são atribuídos a fatores externos. Em outra pesquisa de Clatworthy e Jones (2006), o foco foi em organizações com desempenho abaixo das expectativas dos investidores. Foram analisadas as estratégias adotadas pelos

gestores no momento de justificar os resultados do período analisado. Para eles, os relatórios não evidenciam os motivos do baixo desempenho financeiro, focando em objetivos futuros que a empresa pretende realizar.

Contribuindo para os estudos sobre o tema, a pesquisa de Stanton, Stanton e Pires (2004) observou o fenômeno na prática. Os autores partiram da premissa que os gestores tentam controlar as percepções dos leitores das demonstrações financeiras. Assim, foram separados grupos de pessoas com maior e menor afinidade com contabilidade, sendo solicitado para as pessoas avaliarem as demonstrações selecionadas e atribuírem uma nota sobre o desempenho da empresa. As demonstrações das entidades selecionadas para pesquisa apresentavam resultados piores com relação ao período anterior.

Os autores concluíram que pessoas com menor conhecimento em contabilidade avaliaram a empresa pelas narrativas textuais, enquanto que pessoas com maior conhecimento analisaram os números das demonstrações. A nota média de desempenho atribuída para a empresa do grupo com menor afinidade em contabilidade foi maior do que aqueles que possuem conhecimento em contábeis.

Seguindo o raciocínio, o trabalho de Balata e Breton (2005) questionou o fato da mensagem transmitida nos textos dos relatórios ser divergente dos números apresentados nas demonstrações financeiras. Os autores concluíram que existe uma falta de harmonia entre as informações narrativas textuais e os números contábeis, principalmente quando o resultado financeiro é abaixo da expectativa dos investidores.

O principal motivo apontado para o problema apontado por Balata e Breton (2005) é o fato que as narrativas de texto não passam por um processo de auditoria, como é no caso das demonstrações financeiros. Quando o resultado é abaixo das expectativas dos investidores, existe um incentivo para que os gestores utilizem das narrativas textuais e assim, tentem alterar as percepções dos usuários sobre o desempenho da empresa.

Sobre o processo de construção das narrativas a pesquisa de Brennan *et al* (2011) concentrou-se nos incentivos que os gestores recebem para elaborar as explicações. As autoras verificaram que os gestores engajam em gerenciamento de impressões em justificativas com base na previsão da avaliação feita pelo investidor.

Aerts (2005) apontou em seu trabalho, que é necessário analisar o contexto de mercado no qual estão inseridas as empresas para, então, identificar os questionamentos dos investidores e suas previsões.

Possíveis formas de inibir o gerenciamento de impressões nos relatórios financeiros podem ser mecanismos de governança corporativa, segundo a pesquisa de Guillamón-Saorín e Osma (2011). Para as autoras, informações evidenciadas nos relatórios das entidades são majoritariamente positivas, favorecendo a imagem da empresa para terceiros. O argumento é que é necessário diminuir a assimetria de informações existente entre a parte interna e a externa da organização. Por exemplo, mecanismos de governança como reuniões frequentes do conselho administrativo e maior fiscalização sobre os gerentes seniores dificultam a possibilidade de gerenciamento de impressões.

A omissão de informações para favorecer a reputação de uma entidade é uma forma de gerenciamento de impressões (BRENNAN *et al*, 2011). O trabalho de Jonas *et al* (2017) focou em estudar os gráficos apresentados dentro dos relatórios gerenciais. Para os autores, apesar dos gráficos não apresentarem distorções de resultado em momentos de crise, como a de 2008, os gestores omitem alguns gráficos dos relatórios para não prejudicar a imagem da empresa quando comparado com períodos de não crise.

O Quadro 1 resume algumas das principais pesquisas internacionais sobre gerenciamento de impressões.

Quadro 1 – Resumo das pesquisas internacionais sobre gerenciamento de impressões.

Autor	Pesquisa	Base Teórica	Resultados
Staw <i>et al</i> (1983)	O trabalho propõe explicar se as justificativas das decisões são realizadas para um processo de autoconfirmação do indivíduo ou para engajar em gerenciar impressões da parte externa da entidade.	Teoria da atribuição. Na formulação das justificativas, os indivíduos tendem a reconstruir psicologicamente os acontecimentos de forma a transmitir a melhor imagem de si mesmo para o público.	A pesquisa avaliou os comentários dos gestores nos relatórios e constatou que esses não são realizados para autoconfirmação e sim como tentativa de gerenciamento de impressões.
Aerts (1994)	Como a exposição pública, rentabilidade de curto prazo e estabilidade de desempenho impactam as explicações contidas nas narrativas contábeis (linguagem) dos relatórios.	Teoria da atribuição. No trabalho a teoria esclarece que pessoas frequentemente explicam seu comportamento, conscientemente ou não, para afirmar uma identidade desejada.	Analisando as narrativas textuais das demonstrações contábeis os autores concluíram que em resultados abaixo da expectativa dos investidores a linguagem dos textos torna-se mais técnica.
Clatworthy e Jones (2003)	O estudo analisou a variação de notícias boas e ruins em grupos de empresas que apresentaram lucro e prejuízo, procurando entender como os gestores atribuem a causa desses fatos.	Teoria da atribuição. Com base na psicologia, os indivíduos possuem um comportamento que tenta transmitir a melhor imagem possível de si mesmo.	As empresas selecionadas foram divididas em dois grupos de melhores e piores resultados. Nos dois grupos as empresas atribuem notícias boas aos gestores e notícias ruins a fatores externos.

Stanton, Stanton e Pires (2004)	Os autores observaram o efeito causado pelo gerenciamento de impressão nas pessoas que analisaram demonstrações financeiras, sendo separado grupos com maior e menor conhecimento em contabilidade	Teoria da atribuição. Devido a assimetria informacional os gestores tentam alterar as percepções dos investidores sobre as ações dos gestores.	Pessoas com menor conhecimento em contabilidade avaliam a demonstração pelos textos, classificando a empresa melhor do que aqueles que analisam os números.
Balata e Breton (2005)	Considerando dois tipos de narrativas da demonstração; textos e números. A pesquisa classifica cada narrativa em tons otimistas, neutro e pessimistas analisando se a mensagem transmitida é a mesma.	Teoria da comunicação persuasiva. O comportamento da pessoa pode ser manipulado pela semântica das narrativas textuais, pelo fato que a linguagem textual é distorcida pelos narradores.	Discutem o papel da auditoria sobre as demonstrações. O trabalho relatou desarmonia entre o tom dos textos e dos números contábeis, provocando diferença na mensagem transmitida.
Clatworthy e Jones (2006)	A pesquisa analisou as características dos relatórios financeiros. O foco do estudo é nas empresas com baixo desempenho, identificando as estratégias adotadas para apresentar as justificativas.	Teoria da atribuição. Explica que pessoas procuram ressaltar características próprias positivas. Quando o indivíduo não possui um desempenho satisfatório esse omite as informações.	Quanto o resultado é negativo os gestores não destacam as informações presentes e focam nos projetos futuros da empresa, tentando mudar o foco dos investidores.
Brennan <i>et al</i> (2011)	O trabalho concentrou-se no processo psicológico que os gestores sofrem ao serem avaliados pelas partes interessadas e como é o processo de construção das justificativas apresentadas.	Teoria da atribuição. A teoria explica que as pessoas, dentro de um contexto interativo com outras, toma os créditos por eventos positivos enquanto que afastam a reponsabilidade por eventos negativos.	A pesquisa estudou declarações dos executivos responsáveis pela entidade. Os executivos explicam os acontecimentos e as decisões tomadas com base na previsão do mercado.
Guillamón-Saorín e Osma (2011)	O trabalho estudou a relação entre governança corporativa e gerenciamento de impressões, analisando se maiores níveis de governança diminui o engajamento dos gestores em gerenciar impressões.	Teoria da agência. O trabalho utilizou de uma teoria econômica para explicar os incentivos que surgem em um ambiente de informações assimétricas.	Mecanismo de governança corporativos fortes fazem os gestores acrescentarem maior quantidades de informações negativas e, conseqüentemente, apresentar uma realidade da entidade mais verossímil.
Jones <i>et al</i> (2017)	A pesquisa estudou os relatórios investigando gerenciamento de impressões e tomada de decisões retrospectiva. O trabalho concentrou-se em estudar os gráficos dos documentos.	Teoria da psicologia sobre o viés cognitivo dos indivíduos. Explica que pessoas gerenciam as percepções do público pela omissão de informações do que pela alteração dos resultados obtidos.	Foram selecionados 46 bancos de países europeus durante o período de 2005 a 2010. Bancos gerenciam impressões omitindo gráficos de resultados quando o desempenho não é positivo

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Brasil, pesquisas sobre o fenômeno gerenciamento de impressões não é recorrente em estudos sobre organizações. Entretanto, alguns trabalhos abordaram o tema nos últimos anos. A pesquisa de Mendonça (2004) estudou o gerenciamento de impressões que as pessoas executam dentro do ambiente de trabalho, com o objetivo de conquistar status social e, conseqüentemente, maior influência entre os colegas de trabalho.

Mendonça (2004) realizou um estudo de caso no Serviço Social de Comércio (SESC) de Pernambuco. O autor observou o gerenciamento de impressões como um meio de poder e influência social dentro da empresa. O trabalho realizou uma metáfora dramática para facilitar o entendimento sobre as interações sociais, identificando os atores e os cenários participantes. Os diretores da empresa utilizam de intimidação, autopromoção e exemplificação, todas técnicas de gerenciamento, para aumentar seu poder de influência na organização.

Um trabalho que estudou o gerenciamento de impressões sobre a perspectiva gestor-investidor no Brasil foi o de Tassarolo *et al*, (2010). Os autores estudaram as justificativas apresentadas pelos gestores sobre o desempenho das entidades em anos positivos e negativos, considerando o contexto de mercado de capitais. O trabalho concluiu que as empresas brasileiras, sejam com resultados de lucro ou prejuízo, atribuem problemas da gestão a fatores externos a administração da empresa.

A pesquisa de Vargas *et al*, (2014) reforça as conclusões realizadas por Tassarolo *et al*, (2010). No trabalho de Vargas *et al*, (2014) as entidades utilizam de uma abordagem seletiva de informações e repetições de termos financeiros que melhoram a imagem dos gestores da entidade.

Outra pesquisa realizada no Brasil foi a de Penteado (2013), que estudou o gerenciamento de impressões em gráficos de relatórios de sustentabilidade das empresas. Para a autora muitas vezes esses relatórios são produzidos apenas para garantir a aceitação social da entidade, sendo que as informações fornecidas são pouco precisas sobre a organização, além de superficial e tendenciosa. Para Penteado (2013), o gerenciamento de impressões realizado pelos gestores é um processo de comunicação em que as mensagens enviadas, reais ou fictícias sobre a entidade, devem ser congruentes com a demanda que sociedade exige de uma organização.

Penteado (2013) estudou o gerenciamento de impressões em gráficos sobre três perspectivas, a seletividade das informações, a distorção de medidas e a melhor forma de apresentação. Entretanto, para a autora não é possível afirmar consistentemente pelas evidências analisadas que há gerenciamento de impressões por parte dos gestores, sendo que as distorções analisadas podem ser em virtude da má preparação ou falta de conhecimento da administração da empresa sobre os assuntos.

As pesquisas de Tassarolo *et al* (2010), Vargas *et al* (2014) e Penteado (2013) realizaram trabalhos quantitativos sobre o tema gerenciamento de impressões, utilizando uma

abordagem positivista de pesquisa. Apenas o estudo de Mendonça (2004) executou um estudo qualitativo, investigando em campo as técnicas de gerenciamento pelos indivíduos da organização.

O Quadro 2 resume pesquisas nacionais sobre gerenciamento de impressões apresentadas na pesquisa.

Quadro 2 – Resumo das pesquisas nacionais sobre gerenciamento de impressões.

Autor	Pesquisa	Base Teórica	Resultados
Mendonça (2004).	A pesquisa procurou entender a forma que os gestores utilizam do gerenciamento como um meio de poder e influência social. Utilizou de uma metáfora dramática para analisar as interações sociais nas empresas.	Modelo de interação simbólica. O transmissor de uma mensagem traduz suas ideias como um conjunto de símbolos para o receptor, sendo esse símbolo manipulável pelo primeiro.	Para o autor os gestores da entidade analisada utilizam de técnicas de gerenciamento (intimidação, autopromoção e exemplificação) aspirando aumentar seu poder de influência dentro da empresa.
Tessarolo <i>et al</i> (2010).	A pesquisa procurou analisar as justificativas apresentadas pelos diretores executivos das empresas. A proposta é observar como os gestores atribuem notícias positivas e negativas.	Teoria da atribuição. As pessoas tomam optam por atribuírem informações positivas para si, enquanto que evitam notícias negativas.	Problemas no resultado são relacionados a fatores externos a organização, eximindo a gestão de responsabilidade pelos resultados negativos.
Penteado (2013).	A pesquisa estuda o gerenciamento de impressões presente em gráficos de relatórios de sustentabilidade. Critérios analisados: Seletividade, distorção e método de apresentação.	Teoria da legitimidade. A entidade procurar evidências notícias, reais ou fictícias, em congruência com a demanda que a sociedade exige do comportamento de uma organização.	Para a autora não se pode afirmar com certeza que os gráficos são produzidos para gerenciar impressões, sendo que a má preparação do corpo administrativo afeta a produção dos relatórios.
Vargas <i>et al</i> (2014).	A pesquisa estudou como as narrativas textuais são apresentadas pelas empresas em períodos alternados de lucro e prejuízo.	Teoria da agência. Devida a assimetria de informação existente os agentes maximizam seus benefícios em tomadas de decisões em detrimento dos interesses do principal.	A pesquisa concluiu que em períodos de prejuízo os resultados negativos são menos expostos do que em período de lucro, sendo que a indícios de desvio da atenção dos leitores pela repetição de indicadores positivos nos relatórios.

Fonte: Elaborado pelo autor

3. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO.

Diferente das pesquisas mencionadas no capítulo anterior, o presente trabalho adotou como estratégia o estudo de caso. Esse é caracterizado pelo estudo intenso de um ou poucos objetos de análise, permitindo o conhecimento amplo e detalhado do fenômeno pesquisado (GIL, 2009).

Yin (2001) estabelece critérios na forma de planejar, além de métodos possíveis para realização do estudo de caso voltado para pesquisa, servindo assim de base para a consulta desse trabalho. De acordo com o autor, um estudo de caso pode ser considerado como uma pesquisa empírica. Para o mesmo autor a pesquisa parte de um fenômeno dentro de um contexto real e a fronteira entre o fenômeno e a realidade social não são claramente definidas, assim utilizando de várias fontes de evidências para análise e compreensão do evento estudado.

Pesquisadores sociais aumentaram a frequência dos estudos de caso em trabalhos acadêmicos (GIL, 2009). Além de explorar os limites entre realidade e fenômeno os estudos de casos auxiliam na descrição de eventos novos ou raros, permitindo explicar e apontar evidências sobre determinados fatos (YIN, 2001).

É relevante destacar que o estudo de caso para pesquisa, diferentemente do estudo de caso para ensino, necessita preocupar-se com a apresentação justa e rigorosa dos dados empíricos (YIN, 2001). Ainda segundo o mesmo autor, o propósito do caso para ensino é estabelecer uma estrutura de discussão entre alunos e professores, sem a necessidade de uma interpretação acurada e completa dos acontecimentos.

Para a estruturação de um trabalho é necessário desenvolver uma estratégia de pesquisa, sendo esse processo definido no projeto de execução do trabalho (YIN, 2001). Algumas alternativas de pesquisa são possíveis opções de escolha para o pesquisador, além do estudo de caso outras opções como experimento, levantamento, análise de arquivos e pesquisa histórica são possibilidades para desenvolver o trabalho, de acordo com o autor. Portanto, como foi o processo de definição da estratégia adequada para a realização da pesquisa?

Segundo Yin (2001), a primeira condição é relacionada com a questão central que o trabalho pretende responder. A manipulação das impressões das pessoas sobre o próprio comportamento é um fenômeno frequentemente estudado na psicologia (LEARY e KOWALSKI, 1990). Entretanto, a observação direta de gerenciamento de impressões é

complicada e pouca explorada por teorias econômicas, principalmente devido a subjetividade na análise do fenômeno (BRENNAN et al, 2011).

A proposta explorada neste trabalho é justamente como identificar indícios de gerenciamento por parte da administração de uma empresa. Segundo o Yin (2001), a forma como a questão de pesquisa é desenvolvida pode ser um indício da estratégia mais apropriada para conduzir a investigação que o trabalho necessita. Algumas palavras da pergunta de pesquisa auxiliam a definir a escolha da estratégia mais adequada para o trabalho, essas palavras pode ser: “quem”, “o que”, “onde”, “como” e “por que”, como Yin (2001) apontou em seu livro. O quadro 3 a seguir apresenta alguns pontos relevantes de forma resumida a serem consideradas na escolha da estratégia de pesquisa.

Quadro 3 - Definição da estratégia de pesquisa adequada à questão do estudo.

Estratégia.	Forma de elaboração da questão de pesquisa.	Controle sobre eventos comportamentais.	Estuda acontecimentos contemporâneos.
Experimento.	Como, por que.	Sim.	Sim.
Levantamento.	Quem, o que, onde, quantos.	Não.	Sim.
Análise de arquivos.	Quem, o que, onde, quantos.	Não.	Sim/Não.
Pesquisas históricas.	Como, por que.	Não.	Não.
Estudo de caso.	Como, por que.	Não.	Sim.

Fonte: Yin (2001).

Em questões de pesquisa que aparecem palavras “como” ou “por que” o trabalho possui como objetivo a explicação detalhada dos acontecimentos no mundo real, analisando fatos em decorrer de um período no tempo e observando o contexto em que o fenômeno se manifesta (YIN, 2001). O autor ressalta que, Perguntas com “o que”, “quem” ou “onde” normalmente buscam descrever a incidência ou a predominância do fenômeno analisado, facilitando a previsão de ocorrência do mesmo.

Portanto, segundo o autor, o ponto crucial de uma pesquisa é desenvolver as questões que serão respondidas no trabalho e a partir delas adotar a estratégia que conduzirá o estudo. Mesmo existindo uma predisposição por parte do pesquisador em definir uma determinada estratégia é necessário certificar-se que a pergunta foi desenvolvida para ser enquadrada no melhor plano de ação do trabalho e que consiga apresentar respostas para a pergunta proposta (YIN, 2001).

Outro fator de destaque no momento de escolher a melhor estratégia de estudo é o possível controle que o pesquisador possuirá sobre eventos comportamentais (YIN, 2001). O estudo de caso, levantamento, análise de arquivos e a pesquisa histórica são as melhores alternativas para pesquisas em que o controle sobre o comportamento dos indivíduos não é

possível (YIN, 2001). Apenas em experimentos, pouco usual para pesquisas sociais, o pesquisador pode controlar variáveis que impactam seus resultados (YIN, 2001).

Todas as estratégias de pesquisas apresentadas possuem pontos fortes, sendo que em algumas situações mais de uma opção pode se apresentar como adequada. Este trabalho procurou identificar como o gerenciamento de impressões pode ser observado em um contexto real, sabendo da dificuldade de mensurar esse fenômeno subjetivo. Dessa forma, o estudo de caso torna-se uma alternativa viável de estratégia de trabalho para que a partir de uma unidade de análise seja possível investigar o comportamento dos gestores, dentro de um contexto de mercado favorável para a manifestação do fenômeno.

Entretanto, para Yin (2001), existe um preconceito por parte de pesquisadores com a utilização dos estudos casos como estratégia de pesquisa. O autor comenta que a falta de rigor com os critérios adotados em estudos de casos desprestigia essa técnica para alguns acadêmicos, além das possíveis confusões dos conceitos entre estudos de casos para pesquisa e ensino.

Outro questionamento apontado pelos pesquisadores sobre estudos de caso e relatado por Yin (2001) é a pouca base para realizar generalizações com os resultados alcançados. Para o autor, o argumento contra esse tipo de retórica é que fatos científicos raramente são generalizáveis com apenas um experimento, existindo a necessidade de replicar o trabalho sob condições diferente para alcançar conclusões satisfatórias. Assim, seguindo esta premissa, o objetivo de realizar um estudo de caso é expandir e generalizar teorias e não generalizar populações ou universos com base em estatísticas.

O pesquisador que desenvolve um estudo de caso pretende a partir dos resultados alcançados associar o fenômeno estudado com uma ou mais teorias dominantes sobre o evento observado (YIN, 2001). Portanto, o objetivo é comprovar e estender o entendimento da teoria que explica a manifestação do fenômeno. Evidentemente pode ocorrer do estudo refutar a explicação que a teoria propõe e, conseqüentemente, apontar novas evidências teóricas no trabalho. Essas associações do fenômeno com teorias são as generalizações analíticas que o estudo de caso permite realizar, segundo Yin (2001).

A proposta neste trabalho é analisar o comportamento do gestor no momento de transmitir informações de desempenho sobre a entidade e assim observar os indícios de gerenciamento de impressão. Para explicar o comportamento do gestor e realizar generalizações analíticas foi preferível a utilização de uma teoria pautada na psicologia social do que em teorias econômicas que, em sua grande maioria, partem do princípio da

racionalidade dos agentes. Assim, este estudo pretende associar as observações realizadas no caso com a teoria de atribuição da psicologia. A definição básica dessa teoria da psicologia social explica que indivíduos procuram transmitir a melhor imagem possível de si mesmo, evitando associações com eventos embaraçosos (BRENNAN *et al*, 2011).

Portanto, é necessário para a construção de um estudo de caso a formulação adequada de uma questão de pesquisa que será respondida ao final do trabalho e uma teoria que suporte as observações realizadas. Dessa forma, para evitar problemas na execução do trabalho a elaboração inicial de um projeto auxilia o pesquisador durante o percurso de investigação. Um projeto de pesquisa nada mais é do que uma sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões propostas inicialmente (YIN, 2001). O projeto facilita como sair de um ponto e chegar a outro, conduzindo o pesquisador no processo de coleta, análise e interpretação dos fatos.

No desenvolvimento de um projeto de estudo de caso alguns componentes necessitam ser destacados, além da própria questão de pesquisa e da teoria que explica o fenômeno. Estes são, segundo Yin (2001):

- 1- Questões do estudo.
- 2- As proposições teóricas.
- 3- Unidade de análise.
- 4- A lógica que une dados às proposições.
- 5- Critérios para interpretar às descobertas.

A ideia na apresentação das questões foi resumida na imagem anterior, definindo a possível melhor estratégia com base em palavras chaves da pergunta como “quem”, “o que”, “como” e “por que”. A proposição teórica do estudo direciona o caminho que o trabalho pretende seguir, ou seja, são os indícios que o pesquisador possui para observar a existência do fenômeno estudado (YIN, 2001).

A partir da proposição teórica o trabalho explica as características do objeto de estudo, sendo que a coleta e análise de dados são realizadas visando a ligação com as proposições teóricas apresentadas (YIN, 2001). A teoria ainda auxilia a limitar as observações do pesquisador sobre a unidade de análise do caso evitando desperdício de tempo e esforço, segundo Yin (2001).

A unidade de análise do caso pode ser uma empresa, um evento e até um único indivíduo que servirão para ajudar a responder os questionamentos do trabalho. Mais uma vez,

a teoria é necessária para auxiliar na identificação das informações que serão coletadas da unidade de análise, evitando assim que o pesquisador recolha dados dispensáveis (YIN, 2001).

A unidade selecionada para este estudo foi a administração da Petrobras, analisada pelos relatórios de desempenho da empresa. A Petrobras apresentou uma situação financeira desfavorável quando comparada com anos anteriores, além de problemas morais com casos de corrupção política noticiado pela mídia. Devido ao contexto negativo que a Petrobras se encontra surge a oportunidade para observar o comportamento dos gestores e estudar o gerenciamento de impressões.

Com a unidade definida e as informações coletadas o pesquisador deve ligar as observações identificadas com as proposições teóricas propostas inicialmente. O trabalho deve apontar as semelhanças do caso com a teoria, seja para retificar a ideia estabelecida da mesma e expandir os conceitos existentes ou apresentar pontos de divergência (YIN, 2001).

Os critérios para realizar as interpretações e associar o fenômeno com as proposições lógicas não devem ser idiossincrásicos por parte do pesquisador, ao invés disso necessitam identificar comportamentos padrões na unidade do caso com base na teoria (YIN, 2001). O pesquisador deve contrastar a proposição teórica estabelecida com os padrões identificados, possibilitando que trabalhos futuros possam utilizar o estudo como base de apoio na realização de novas pesquisas sobre o tema.

Entretanto, para garantir credibilidade as generalizações analíticas realizadas por um estudo de caso são necessários critérios para julgar a qualidade do trabalho. Critérios como validade de constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade são necessário para o julgamento da qualidade do trabalho. Esses são comuns a todas pesquisas sociais empíricas e testados ao longo do desenvolvimento do estudo (YIN, 2001).

A validade de constructo garante que medidas operacionais foram estabelecidas corretamente para o estudo (YIN, 2001). Esse critério, segundo Yin (2001), é mais o contestado pelos críticos das pesquisas de estudo de caso pelo fato dos julgamentos subjetivos que são realizados na etapa de coleta dos dados. Por exemplo, imagine uma pesquisa que pretende estudar as mudanças que ocorrem em uma determinada região. Assim, o que constitui o significado de mudança? Quais são os dados coletados que apresentem de forma correta a “mudança” da região?

Para aumentar a validade de constructo Yin (2001) incentiva a utilização de várias fontes de informações, que assim garantam a fidedignidade dos dados coletados. Outras táticas apontadas pelo autor, são estabelecer um encadeamento das evidências encontradas, também

durante a coleta de informações, e, se possível, garantir que um informante-chave dos dados faça a revisão dos dados identificados.

O problema da validade interna em estudos de casos é relacionado com a qualidade das inferências que são realizadas no trabalho. Toda vez que um evento não pode ser diretamente observável o estudo deve realizar uma inferência para determinar quais fatos estão impactando os resultados encontrados. A forma de garantir a validade interna é relacionada com as proposições teóricas do estudo, assim o pesquisador deve identificar os padrões das observações e associar com a teoria proposta (YIN, 2001).

A validade externa procura garantir que as análises apresentadas no trabalho podem ser generalizáveis para outras pesquisas (YIN, 2001). Os estudos de casos realizam generalizações analíticas ligando as observações a uma teoria mais abrangente relatada inicialmente, para assim retificar ou expandir os conceitos da mesma ou contrariar pontos da teoria. Ainda segundo o mesmo autor, a replicação dos procedimentos da pesquisa em diferentes instrumentos ou casos garante a validade externa, desde que os resultados encontrados sejam semelhantes (YIN, 2001).

Para finalizar os quesitos propostos pelo autor, a confiabilidade está relacionada com a metodologia da pesquisa. Dessa forma, quanto mais acessível forem os dados e a forma de execução do trabalho mais confiável torna-se as conclusões da pesquisa, pois assim garante que os mesmos resultados possam ser encontrados em outros trabalhos de replicação da metodologia.

4. PROCESSO PARA AFERIR GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES.

Embora o gerenciamento de impressões não seja observado diretamente nas narrativas é possível encontrar indícios que evidenciam a ocorrência do fenômeno (CLATWORTHY e JONES, 2006). O presente estudo de caso possui como objetivo observar o gerenciamento de impressões em empresas brasileiras, no caso a Petrobras. Este capítulo aborda os procedimentos que são utilizados para manipular as impressões do público alvo.

O processo está embasado na metodologia de Brennan *et al* (2009)¹ que desenvolveu uma técnica para estudar o fenômeno com base em dados quantitativos e qualitativos de relatórios. As autoras realizaram uma análise temática, da ênfase alocada as informações do texto, comparação de desempenho e da seletividade das informações apresentadas.

Entretanto, a pesquisa de Brennan *et al* (2009) envolve análise temática de palavras e afirmações e é toda desenvolvida na língua inglesa. Assim, esta pesquisa segue as técnicas apresentadas pelas autoras com a adaptação dos quesitos analisados para a língua portuguesa, sendo todo esse processo de adaptação realizado no presente trabalho.

O trabalho de Brennan *et al* (2009) afere gerenciamento de impressões por análise de conteúdo, metodologia que analisa a frequência das ocorrências de determinados termos e referências que são utilizadas em um texto (YIN, 2001), utilizando cinco quesitos. São eles descritos no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Quesitos analisados na pesquisa.

SEQUÊNCIA	QUESITOS
1	Análise temática baseada em palavras chaves e afirmações.
2	Análise temática de variações quantitativas.
3	Análise da seleção das informações quantitativas.
4	Análise das técnicas de ênfase visuais/apresentações sobre informações.
	a) Ênfase na localização/posicionamento.
	b) Ênfase por repetição de informação.
	c) Ênfase por reforçar informação.
5	Análise de comparações sobre desempenho de resultado.

Fonte: adaptado de Brennan *et al* (2009) (tradução livre)

¹O trabalho de Brennan N., Guillamon-Saorin E. e Pierce A., de 2009 é utilizado recorrentemente pelas publicações de revistas internacionais com 213 citações. A frequência de citações ao trabalho das autoras aumentou nos últimos anos, segundo dados do *Google Scholar Citations*.

Último acesso 2019 em: <https://scholar.google.com/citations?user=-uxA9ScAAAAJ&hl=pt-PT>

4.1. Análise temática baseada em palavras chaves e afirmações.

4.1.1. Palavras Chaves.

As palavras-chaves são identificadas e codificadas em positivas/negativas quando satisfeitas duas condições.

- a) A sentença em que a palavra chave se encontra deve apresentar um resultado positivo/negativo para a entidade.
- b) A sentença deve mencionar a área afetada positivamente/negativamente da empresa.

Classificar uma palavra em positiva ou negativa depende do contexto que a mesma é utilizada na sentença. A codificação de uma palavra deve ser realizada para diferenciar os significados e as conotações que essa representa no texto. Observe o exemplo em inglês utilizado no trabalho de Brennan *et al* (2009):

*Profit before tax **up** (Keyword+1) 7.4 per cent to £43.5m; investment profit **down** (Keyword-1) 2.2 percent to £39.6m; total dividend 10.3p per share, an **increase** (Keyword+2) of 3.0 per cent. (BRENNAN *et al*, 2009).*

A palavra “*up*” refere-se a “*Profit before tax*” que aumentou, sendo assim classificada como uma palavra chave positiva. O mesmo acontece com “*increase*” que se refere a “*dividend per share*” que cresceu no período. A palavra “*down*” é considerada como negativa, pois faz referência a “*investment profit*” que diminuiu no exercício. A numeração “+1”, “+2” e “+3” que acompanha as palavras é a contagem de quantas já foram encontradas no texto, apenas para facilitar no processo final. Em português o mesmo exemplo ficaria da seguinte forma:

Lucro antes do imposto **aumentou** (Chave+1) para £43.5m, 7,4% no período. O lucro sob investimento **caiu** (Chave-1) para £39.6m, representando -2,2%. Total de dividendo por ação **creceu** (Chave+2) 3%, alcançando 10.3 por ação (BRENNAN *et al*, 2009, tradução nossa).

No exemplo “Aumentou” seria uma palavra chave positiva por fazer referência ao lucro antes do imposto que subiu, assim como “cresceu” que faz referência ao crescimento do dividendo por ação. A palavra “caiu” seria codificada como negativa, pois faz referência a lucro sob investimento.

4.1.2. Afirmações.

As afirmações são formadas por um grupo de palavras com diferentes significados e conotações relacionadas a um tema ou questão. Semelhante as palavras chaves as afirmações também são classificadas como positiva/negativa. Em uma mesma sentença é possível observar mais de uma afirmação.

Para identificar as afirmações dentro do texto é necessário observar os temas que estão sendo tratados. Caso seja possível diferenciar os assuntos dentro de uma mesma afirmação esses devem ser analisados separadamente e classificados como positivos/negativos. Observe o exemplo em inglês e uma tradução de como seria a análise para o português:

Inglês

Many challenges lie ahead (Statement-1) but we believe we have the foundations to build on the many achievements of the last 12 months (Statement+1), deliver our stated goals (Statement+2) and remain focused on further improving shareholders value (Statement+3) (BRENNAN et al, 2009).

Português

Muitos desafios surgem adiante (Afirmação-1), mas nós acreditamos que temos uma base que construiu as muitas realizações dos últimos 12 meses (Afirmação+1), alcançando as metas estabelecidas (Afirmação+2) e permanecendo focado em melhorar o valor dos investidores (Afirmação+3) (BRENNAN et al, 2009, tradução nossa).

O texto apresenta afirmações que podem ser divididas em quatro informações independentes. A primeira afirmação é classificada como negativa, pois insinua dificuldade na trajetória da empresa.

A segunda afirmação descreve que a entidade possui estrutura para alcançar seus objetivos e a terceira conclui que as metas estabelecidas foram alcançadas, dessa forma ambas são classificadas como positiva. A última afirmação também é positiva, já que a entidade garante aumentar o valor financeiro para os acionistas.

4.2. Análise temática de variação quantitativa.

A análise temática também é utilizada para as quantidades divulgadas nos relatórios das empresas. Entretanto, para classificar um valor como positivo ou negativo deve estar evidente no texto a variação da conta do ano passado para o presente. Essa informação pode ser obtida por meio de uma comparação de um ano para o outro ou por alguma declaração explícita contida na narrativa.

4.3. Análise da seleção das informações quantitativas.

As empresas são seletivas no momento de evidenciar os resultados alcançados no período, escolhendo números que representam a entidade da melhor forma possível. Duas influências atuam sobre os gestores no momento de escolha dos valores que serão apresentados:

- a) O montante numérico absoluto da conta e
- b) a variação que a conta obteve de um ano para o outro.

Para realizar a classificação dos valores apontados pela empresa deve-se ranquear por números absolutos os montantes encontrados na demonstração do resultado (DRE). É necessário realizar uma codificação de A-Z, do maior para o menor, com os valores da DRE e classificá-los em três categoria de acordo com o montante: alto, médio e baixo.

O quadro 5 a seguir apresenta o processo de classificação dos valores.

Quadro 5 – Classificação dos valores na DRE.

Nº Montante		Classificação
A	}	Alto
B		
C		
D	}	Médio
E		
F		
G	}	Baixo
H		
I		
J		

Fonte: baseado em Brennan *et al* (2009) com adaptações

Cada letra apontada no lado esquerdo do quadro 5 representa um valor da DRE, sendo “A” o maior valor numérico bruto e “J” o menor valor, portanto a classificação está em ordem do maior para o menor. Realizada a reorganização da DRE, do maior para o menor, é dividido em três proporções semelhantes os números, como demonstrado no quadro 5.

Assim, ao primeiro grupo, com os maiores valores, é atribuído uma classificação alta de seletividade, o segundo é classificado como média e o terceiro como baixa. Dessa forma, identificando os valores apresentados no relatório pode ser feito uma rotulação com base no critério de seletividade adotado no relatório.

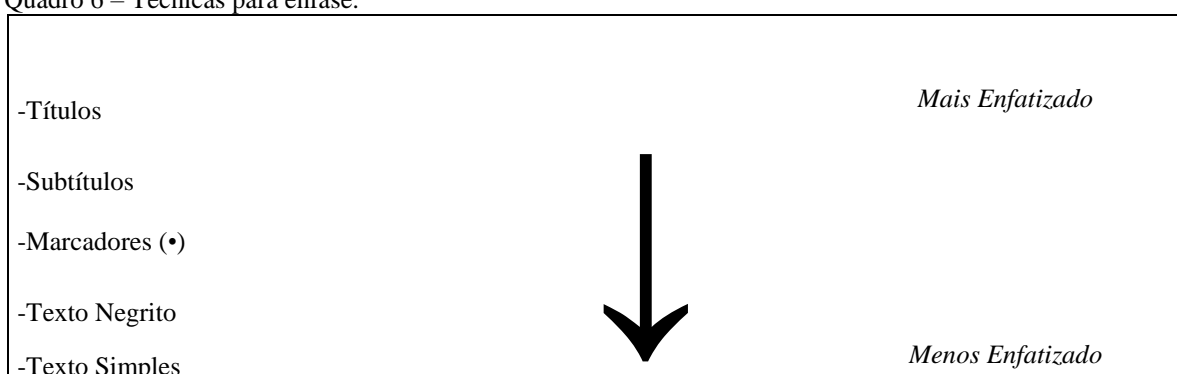
4.4. Análise das técnicas de ênfase visuais/apresentações sobre as informações.

A “ênfase” nos relatórios corporativos das entidades é uma técnica utilizada para que uma informação seja mais evidenciada do que outras para o leitor. Os relatórios das empresas podem ser apresentados de formas distintas uns dos outros, assim é necessário um critério para analisar a ênfase aplicada nas informações.

Os gestores costumam nas primeiras seções do texto, normalmente, apresentar as melhores notícias para os investidores. Colocar títulos em maiúsculo, destacar letras em negrito e utilizar marcadores são formas de enfatizar alguma informação ou indicador no documento.

Dessa forma, cada tipo de relatório é dividido em três seções para visualizar o nível de ênfase destacado. Essas divisões são: nível mais enfatizado; nível médio enfatizado; nível menos enfatizado. O quadro 6 a seguir demonstra como identificar esses níveis na estrutura do texto.

Quadro 6 – Técnicas para ênfase.



Fonte: baseado em Brennan *et al*, (2009) com adaptações

O quadro 6 representa uma ordem de classificação das palavras que são mais enfatizadas no texto. Assim, um título possui um peso maior do que todo o restante do texto, sendo atribuído a esse uma ênfase maior também. Seguindo os critérios estabelecidos por Brennan *et al* (2009), títulos são mais enfatizados do que subtítulos, que por sua vez são mais enfatizados do que as palavras com marcadores (*), que são mais enfatizados do que um texto ressaltado em negrito, que é mais enfatizado do que um texto com formatação simples.

Cada relatório pode possuir uma estrutura diferente, assim alguns podem ter apenas uma técnica de destaque e outros todas. Portanto a metodologia proposta por Brennan *et al* (2009) organiza como as técnicas devem ser classificadas de acordo com os tipos de textos da seguinte forma:

- a) Em textos que apresentam apenas título e todo o resto é escrito de forma simples o nível mais enfatizado é o próprio título. Os dois primeiros parágrafos são considerados como nível intermediário, enquanto que o restante do texto é o nível menos enfatizado.
- b) Em documentos que as narrativas apresentem pelo menos quatro das técnicas mencionadas os títulos são considerados a seção mais enfatizada. Subtítulos, textos com marcadores e palavras em negrito são considerados como intermediário, todo o resto do texto é codificado como nível menos enfatizado.
- c) Relatórios com duas ou três técnicas presentes o nível mais enfatizado segue a seta apontada pela figura anteriormente apresentada. Todo a narrativa entre o nível mais alto identificado até o texto simples é considerado como nível intermediário. A parte simples da narrativa é codificada como nível menos enfatizado.

4.4.1. Localização/Posicionamento – Apresentação Visual.

A entidade procura gerenciar as impressões dos usuários utilizando de palavras chaves e afirmações positivas e alocando as mesmas dentro do nível mais enfatizado do relatório. Assim, nas primeiras partes do texto são encontrados, além de palavras chaves e afirmações positivas, números que divulguem a entidade de forma favorável mesmo que as principais informações possam não ser boas.

As entidades costumam alocar palavras chaves negativas e afirmações negativas em partes da narrativa menos enfatizada. Seguindo o mesmo raciocínio, valores ou variações negativas de contas também são apresentados em níveis menos enfatizados dos documentos.

4.4.2. Repetição de Informação.

A repetição é uma técnica que pode ser considerada positiva, pois procura chamar atenção dos leitores para informações consideradas importantes segundo o narrador. Entretanto, essa pode causar distorções dentro da narrativa e ser utilizada como gerenciamento de impressões nos relatórios. A repetição ocorre quando uma mesma informação é incluída mais de uma vez nos documentos corporativos.

Existe repetição mesmo quando as palavras são modificadas dentro de uma frase e a informação permanece a mesma. Essa técnica pode alterar o foco da atenção de notícias

relevantes para questões que o gestor da empresa deseja exaltar. A prática também pode ser considerada injusta se o gestor repete informações positivas, mas não as negativas. Observe o exemplo a seguir em inglês utilizando repetições na narrativa e com o texto traduzido para português:

Inglês:

-*Record new business performance reflects effective strategy. (Headline)*

-*Record new media business wins totaling \$2,050 million (1999:\$1,206 million). (First repetition)*

-*2000 was a good year for Aegis with a record \$2 billion of new media business won during the year. (Second repetition) (BRENNAN et al, 2009).*

Português:

-Desempenho recorde em novos negócios reflete estratégia eficiente. (Título)

-Ganho recorde em novos negócios de mídia totaliza \$2.050 milhões (1999: \$1,206 milhão). (Primeira repetição)

-O ano de 2000 foi bom para a Aegis com um ganho de mais de \$ 2 bilhões em novos negócios de mídia. (Segunda repetição) (BRENNAN et al, 2009, tradução nossa).

No exemplo analisado a repetição é combinada com a técnica de localização, com o título evidenciando a notícia pela primeira vez.

4.4.3. Reforço em Informação.

A técnica de reforçar uma informação é aplicada pelos gestores nos relatórios por meio de termos que enfatizam uma palavra chave específica da narrativa. Os gestores podem utilizar desse recurso em palavras chaves positivas e negativas, assim aumentando ou diminuindo o impacto da informação.

Observe os exemplos executados em narrativas em inglês e como ficaria em uma tradução aproximada do mesmo caso.

Double reinforcement of positive keyword.

We have demonstrated that we can grow (Keyword+1) our contract logistics businesses rapidly (Reinforcement+1) and profitably (Reinforcement+2) (Statement+1). (BRENNAN et al, 2009, grifo nosso).

Diminution of negative Keywords.

Since then demand has fallen (Keyword-1) a little (Reinforcement+1), particularly for cabinet and upholstered furniture (Statement-1). (BRENNAN et al, 2009, grifo nosso).

Duplo reforço em palavra-chave positiva.

Nós temos demonstrado que podemos aumentar (Chave+1) nossos contratos de negócios em logísticas de forma **rápida (Reforço+1)** e **lucrativa (Reforço+2)** (Afirmação+1). (BRENNAN et al, 2009, grifo nosso, tradução nossa).

Diminuição em palavra-chave negativa.

Desde então a demanda caiu (Chave-1) **um pouco (Reforço+1)**, particularmente em móveis estofados e de armários (Afirmção-1). (BRENNAN *et al*, 2009, grifo nosso, tradução nossa).

No exemplo, apresentado em português, é possível perceber como os gestores reforçaram a palavra chave “aumentar” por meio das palavras “rápida” e “lucrativa” no texto. A entidade de forma arbitrária tenta gerenciar impressões do leitor sobre o “aumento dos contratos de logísticas”.

O segundo exemplo, em português, demonstra a tentativa dos gestores de diminuir o impacto da queda da “demanda pelos móveis” por meio da palavra “pouco”, que acompanha a palavra chave “caiu”. Portanto, a repetição é considerada como uma forma de gerenciamento das impressões dos leitores por tentar induzir suas avaliações sobre o tema informado.

4.5. Análise de comparações sobre o desempenho de resultados.

Os gestores procuram reportar as entidades da melhor perspectiva possível, selecionando resultados comparáveis de desempenho positivo em relação ao exercício anterior ou ao mercado. A comparação de valores dentro de um relatório é uma forma de reforçar os números apresentados, podendo ser utilizada para gerenciar impressões.

Existe uma tendência para que informações positivas sejam fornecidas de maneira quantitativa, enquanto que as negativas são apresentadas de forma qualitativa, segundo Brennan *et al* (2009). São Três as categorias que podem ser comparadas informações de desempenho quantitativas, essas são:

- a) Comparação positiva;
- b) Comparação negativa e
- c) Neutra.

Essas categorias são classificadas dependendo se a variação apresentada cresceu, declinou ou permaneceu inalterada. A comparação quantitativa acontece quando:

- a) Há uma indicação de variação percentual de um ano para outro, junto com o valor numérico do ano corrente;
- b) Ou quando é apresentado o valor absoluto do ano passado comparado com o do ano corrente.

As duas condições podem coexistir dentro das narrativas. Os exemplos a seguir indicam comparações de relatórios apresentados na pesquisa de Brennan *et al* (2009) e uma tradução aproximada do mesmo para português.

Inglês:

-Pre-tax profit before exceptionals and goodwill amortisation up (Keyword+1) **9.4 per cent to £357.4 million** (Statement+1). **Positive comparison.**

-£288 million (1999: £310 million) invested in acquisitions. **Negative comparison.**

-Profit before Tax of £80.1m. **Neutral.** (BRENNAN *et al*, 2009, grifo nosso)

Português:

-Lucro antes de imposto, gastos excepcionais e amortização de goodwill cresceu (Chave+1) **9.4% chegando em £357.4 milhões** (Afirmação+1). **Comparação positiva.**

-£288 milhões (1999: £310 milhões) investido em aquisições. **Comparação negativa.**

-Lucro antes do imposto de \$80.1 milhões. **Neutro.** (BRENNAN *et al*, 2009, grifo nosso, tradução nossa).

Gestores podem apresentar informações negativas por meio de declarações neutras nos relatórios (CLATWORTHY e JONES, 2003). Estas notícias não apresentam comparações quantitativas em suas sentenças, diminuindo o impacto do evento negativo.

O exemplo a seguir relata o caso mencionado em relatórios, sendo apresentado informações negativas sem valores de comparação. A língua original do exemplo é em inglês do trabalho de Brennan *et al* (2009), em seguida o mesmo com uma tradução para português.

Inglês:

Negative statement.

-Components division continued to suffer losses.

-However, increased production costs have led to reduced margins.

-The components division again lost money mainly affected by a shortage of sales of sintered components to the motor industry. (BRENNAN *et al*, 2009)

Português:

Sentenças negativas.

-Divisão de componentes continua sofrendo perdas.

-Entretanto, o aumento dos custos de produção levou a redução das margens.

-A divisão de componentes continua a perder recursos principalmente afetadas pelas baixas vendas de sintetizados para a indústria automobilística. (BRENNAN *et al*, 2009, tradução nossa).

Portanto, quando analisados todos os quesitos é possível constatar o tom que a narrativa do documento apresenta. Nos relatórios da Petrobras foram observados os textos com base nos critérios apresentados com o intuito de identificar a narrativa da empresa como otimista ou pessimista para o leitor.

5. METODOLOGIA.

Esta pesquisa possui como objetivo observar o gerenciamento de impressões realizado pelos gestores nas empresas brasileiras, com base na metodologia desenvolvida por Brennan *et al* (2009), por meio de um estudo de caso da empresa Petrobras. O trabalho é qualitativo, segundo Ryan (2002), pelo fato do fenômeno ser subjetivo e a observação do mesmo ser realizada de forma interpretativa.

A forma de apresentação das pesquisas interpretativas é realizada por meio de uma análise metódica de sequências de eventos e ações dos fenômenos estudados, com o propósito de desenvolver explicações, corroborando e ampliando os conhecimentos de uma teoria existente sobre o fenômeno (LUKKA e MODELL, 2010).

Alguns princípios que orientam os pesquisadores em trabalhos qualitativos incluem o foco no significado das ações dos indivíduos relacionados ao fenômeno, segundo Ahrens e Chapman (2006). A ênfase direcionada no trabalho deve ser no comportamento habitual das pessoas, com a tentativa de explicar o fenômeno baseado na análise do pesquisador sobre o tema (AHRENS e CHAPMAN, 2006).

Apesar do presente trabalho ser qualitativo e interpretativo foi aplicado a técnica de mensuração do viés de tom da narrativa desenvolvido por Brennan *et al* (2009). Ao observar as técnicas apresentadas anteriormente em conjunto é possível identificar se o viés é otimista ou pessimista dentro do texto.

Assim, são realizadas duas medidas analisando os critérios técnicos relatados na seção anterior. A primeira medida é composta com base em quatro técnicas qualitativas, enquanto que a segunda é elaborada por meio de cinco técnicas quantitativas (BRENNAN *et al*, 2009).

5.1. Composição do viés para técnicas qualitativas.

O sistema de cálculo é sugerido pela pesquisa de metodologia de Brennan *et al* (2009) a partir de ponderações de pesos para cada técnica identificada nas narrativas. A ponderação é um método muito utilizado em pesquisas científicas, porém não é universalmente aceito pelo fato da subjetividade dos modelos utilizados (BRENNAN *et al*, 2009).

É inexistente um modelo definido para capturar o nível de gerenciamento corrente nos textos. Dessa forma, é aplicado o sistema desenvolvido no trabalho de Brennan *et al* (2009) para cada uma das técnicas estudadas anteriormente.

A ponderação é contabilizada pelas palavras-chaves e pelas afirmações contidas nas narrativas dos relatórios. Os modelos de ênfase – localização/posição, repetição, reforço – também são contabilizados quando agregados as palavras-chaves e as afirmações.

A contagem das repetições é computada apenas para as afirmações classificadas como positiva/negativa, não sendo viável contar palavras-chaves repetidas. Esse fato acontece, pois, palavras-chaves iguais podem apresentar significados diferentes na narrativa ou fazer referências a temas distintos, assim distorcendo a contabilização do processo. Por exemplo, o trecho 1 a seguir apresenta repetições de palavras chaves.

1) Isso é consequência de um **maior** (CHAVE+1) volume de vendas, **maior** (CHAVE+2) mercado, em condições mais (REFORÇO+) **favoráveis** (CHAVE+3) de preços e custos (AFIRMAÇÃO+).

A primeira palavra chave “maior” faz referência ao volume de vendas, já a segunda palavra chave “maior” é sobre a expansão do mercado que a empresa atua. Dessa forma, a contagem de repetições de palavras chaves em português fica comprometida, devido a referência que está sendo feita na narrativa.

Entretanto, o reforço é apenas computado para as palavras-chaves não sendo viável a contagem em afirmações. O reforço é uma palavra que enfatiza a palavra-chave do texto, assim não é possível avaliar o reforço de uma palavra para uma afirmação na narrativa.

A tabela 1 apresenta os valores ponderados utilizados para mensurar o gerenciamento de impressões em métodos qualitativos nas narrativas dos relatórios.

Tabela 1 – Mensuração de gerenciamento para técnicas qualitativas.

Mensuração	Ponderação
1- Tópico ----- Palavra-Chave/Afirmação.	1.0
2- Ênfase ----- Localização (Maior; Intermediário; Menor).	1.0/0.5/0.0
3- Ênfase ----- Repetição (apenas para afirmações).	0.5
4- Ênfase ----- Reforço (apenas para palavra-chave).	0.5
•Valor máximo possível para cada Palavra-Chave/Afirmação.	2.5
•Valor mínimo possível para cada Palavra-Chave/Afirmação.	1.0

Fonte: Brennan *et al* (2009)

A ponderação aplicada é somada não multiplicada. Para cada palavra-chave/afirmação identificada é computado o peso 1.0. Se a palavra-chave/afirmação for encontrada no nível mais enfatizado do texto é acrescentado 1.0, caso esteja no nível intermediário é de 0.5 e se estiver localizado no nível menos enfatizado não é somado nada.

Para cada afirmação repetida na narrativa é somado 0.5, lembrando que a repetição não é computada para palavras-chaves. No caso de palavras de reforço é também de 0.5 para cada uma identificada, sendo que o reforço não é observado em afirmações.

A pontuação total máxima para as palavras-chaves/afirmações codificadas nas narrativas é de 2.5 e a mínima é de 1.0. O valor máximo para uma palavra-chave seria se a mesma estivesse localizada no nível mais enfatizado do texto e fosse reforçada na narrativa. Para encontrar o valor máximo em uma afirmação é necessário que essa seja localizada no nível mais enfatizado e seja repetida ao menos uma vez no relatório.

5.2. Composição do viés para técnicas quantitativas.

A contabilização para as técnicas de gerenciamento quantitativas segue o mesmo raciocínio da qualitativa, proposto por Brennan *et al* (2009). São avaliadas cinco técnicas para a construção da ponderação, a diferença para a qualitativa é a seletividade das informações retiradas das demonstrações contábeis e as comparações do desempenho.

No cálculo de gerenciamento quantitativo não é computado reforços, pois não é possível aferir ênfase de reforço em números apenas em palavras-chaves. A tabela 2 a seguir apresenta as técnicas analisadas e a ponderação definida para cada uma.

Tabela 2 – Mensuração de gerenciamento para técnicas quantitativas.

Mensuração	Ponderação
1- Números de desempenho ----- Valores ou Percentagens.	1.0
2- Seletividade valores absolutos ----- DRE (Alta; Média; Baixa).	1.0/0.5/0.0
3- Ênfase ----- Localização (Maior; Intermediário; Menor).	1.0/0.5/0.0
4- Ênfase ----- Repetição.	0.5
5- Comparação de desempenho ----- Externo ou interno.	0.5
•Valor máximo possível para cada informação quantitativa.	4.0
•Valor mínimo possível para cada informação quantitativa.	1.0

Fonte: Brennan *et al* (2009)

A ponderação é somada, como na qualitativa, sendo que o valor máximo atribuído a uma informação quantitativa analisada é 4.0 e o mínimo é 1.0. Assim, descrevendo o cálculo de ponderação, caso uma informação de desempenho (valor ou porcentagem) seja identificada é alocado a pontuação 1.0.

Se a mesma informação for retirada da DRE e estiver no grupo de maiores valores absolutos é somado 1.0, estando na parte do meio é mais 0.5 e na parte mais baixa não é

acrescentado nada. A apuração da seletividade, segundo Brennan *et al* (2009), abrange apenas os valores contidos na DRE, por apresentarem informações de resultado, sendo respeitado o mesmo critério na adaptação do presente trabalho. Para a ênfase o raciocínio é o mesmo, caso a informação em questão estiver localizada no nível de maior ênfase do texto soma-se 1.0, no nível intermediário mais 0.5 e no nível de menor ênfase não acrescenta nada.

Para continuar a computação de pontos deve-se observar se a informação quantitativa analisada é repetida pelo menos uma vez durante a narrativa do relatório, em caso positivo soma-se 0.5 na pontuação. Ainda sobre a mesma informação, em caso de comparação de desempenho com anos anteriores ou com o setor de atuação acrescenta-se mais 0.5 para finalizar.

5.3. Cálculo de mediação do viés.

Após o processo de aferição de gerenciamento de impressões por meio das técnicas apresentadas é possível calcular um viés por meio das pontuações tabeladas (BRENNAN *et al*, 2009). Este viés captura do relatório a tendência dos gestores em direcionar a narrativa para um tom otimista dos resultados apresentados, diminuindo os impactos das informações negativas ou de resultados abaixo das expectativas dos investidores.

O viés pode ser expresso por meio da seguinte equação, apresentado no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Cálculo do viés.

$\frac{\text{GPMpont} - \text{GNPpont}}{\text{GPMpont} + \text{GNPpont}}$
Legenda:
GPMpont: Total positivo calculado na ponderação de gerenciamento de impressões no relatório.
GNPpont: Total negativo calculado na ponderação de gerenciamento de impressões no relatório.

Fonte: Brennan *et al* (2009).

O cálculo é realizado pela diferença do total de pontos classificados como positivos pelo total de pontos classificados como negativos, dividido pela soma total de pontos positivos mais negativos. Dessa forma, quanto mais próximo de +1 o viés maior é a quantidade de informações positivas presentes na narrativa, enquanto que um viés próximo de -1 maior quantidade de informações negativas no texto. Um viés próximo de 0 significa um equilíbrio de divulgações positivas e negativas.

Os critérios de análise desenvolvidos por Brennan *et al* (2009) procuram capturar no texto o tom utilizado pelos gestores, por meio da quantidade de palavras, afirmações e valores

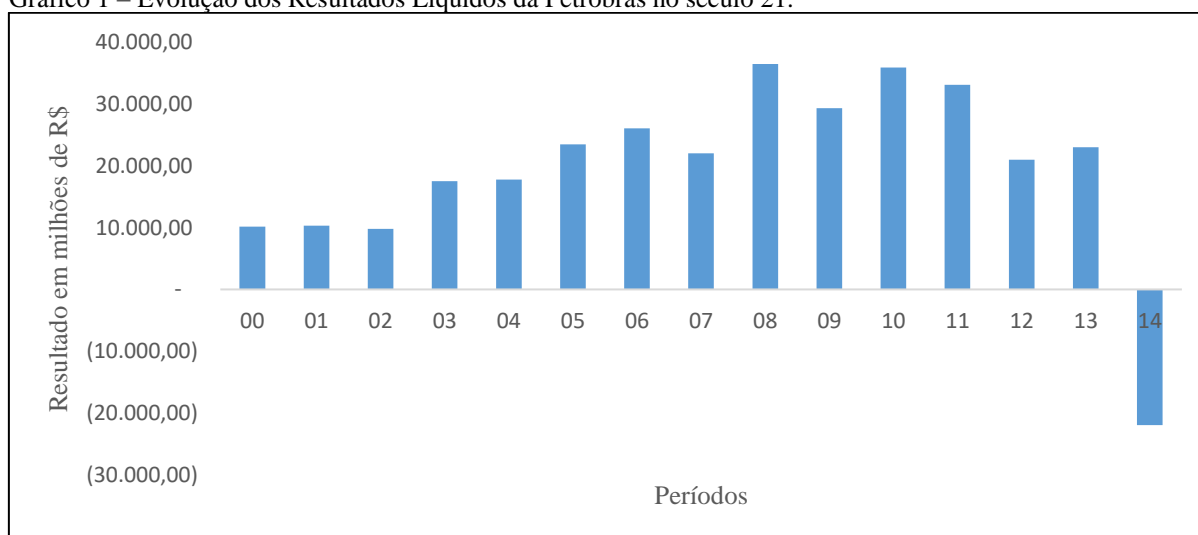
positivos e negativos utilizados. Esses procedimentos são a base para o cálculo do viés e que em conjunto com o contexto da empresa analisada auxiliam na observação do gerenciamento de impressões.

6. ESTUDO DE CASO: PETROBRAS.²

A Petrobras é conhecida como uma das maiores empresas do Brasil com um capital social de mais de 200 bilhões de reais, segundo o balanço patrimonial divulgado em 2017. A companhia atua no setor de energia, com foco na produção de óleo e gás. Por ser uma empresa estatal de economia mista o cargo de presidente é indicado pelo chefe de estado do Brasil, sendo que o nome deve ser aprovado por um conselho da administração da companhia.

Em 2014 a Petrobras obteve seu pior resultado financeiro da história, até aquele momento, apresentando um prejuízo de mais de 20 bilhões de reais. Observando o gráfico 1 é possível verificar a evolução dos resultados líquidos da entidade no século 21 e notar o impacto do resultado de 2014, único negativo até então.

Gráfico 1 – Evolução dos Resultados Líquidos da Petrobras no século 21.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da BM&FBovespa – 2018.

A demonstração de resultado divulgada pela empresa detalha os motivos do prejuízo acumulado no exercício de 2014. Na tabela 3 é apresentada uma versão resumida da demonstração de 2014 e 2013, comparando as variações de um período para o outro.

	2014	2013	Δ%
Receita Operacional líquida	337,3	304,9	11%
CMV	-256,8	-235	9%
Lucro Bruto	80,4	69,9	15%
Despesas Operacionais	-101,8	-35,5	187%

² O material analisado no estudo de caso encontra-se disponível no site de relacionamento com investidores, sendo o último acesso em 01/2019: <http://www.investidorpetrobras.com.br/>

Lucro antes do resultado fin/part/IR	-21,3	34,4	-162%
Resultado Financeira	-3,9	-6,2	-37%
Participação em Investimento	0,5	1,1	-55%
Participações dos empregados	-1	-1,1	-9%
LAIR	-25,8	28,2	-191%
Impostos	3,9	-5,1	-176%
Participação dos acionistas não controladores	0,3	0,6	-50%
LUCRO LÍQUIDO	-21,6	23,6	-192%
Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization – EBITDA.	59,1	63	3,9

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas demonstrações da Petrobras em 2014³.

O lucro antes do resultado financeiro, participações e imposto apresentou uma queda de 162% no período, apesar do lucro bruto aumentar 15%. A explicação para esse acontecimento são as despesas operacionais que aumentaram de um exercício para o outro em 187%. Após os cálculos do resultado financeiro, participações em investimentos e participações dos empregados o lucro antes do imposto de renda é de menos 25,8 bilhões, apresentado uma queda de 191% em comparação com 2013.

Acrescentado o valor de impostos e participações de acionistas não controladores o resultado líquido de 2014 é de menos 21,6 bilhões de reais, queda de 192% com relação a 2013. O EBITDA ajustado da empresa também sofreu uma queda em 2014 com relação a 2013 de quase 4%. Portanto, analisando o gráfico 1 e a tabela 3 os resultados financeiros do ano de 2014 para os investidores foram piores comparados com anos anteriores.

Considerando o cenário do Brasil, o país cresceu 0,5% em relação ao produto interno bruto, segundo dados do IBGE. Esse crescimento foi o pior do Brasil desde o ano de 2009, apresentando indícios de estagnação econômica. No ambiente internacional a Petrobras sofreu com as quedas no preço do barril de petróleo, prejudicando os contratos estrangeiros da companhia (Trojbics e Loureiro, 2018).

Outro fator de impacto na gestão do ano de 2014 foi o caso de corrupção envolvendo diretores da entidade, fornecedores da empresa estatal e o financiamento de partidos para campanhas políticas (Trojbics e Loureiro, 2018). O caso, nomeado como Lava Jato, ganhou grande repercussão nacional e internacional, sendo que a gestão da Petrobras estimou perdas

³ A Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) do ano de 2014 encontra-se disponível no site de relacionamento com investidores da Petrobras, sendo o último acesso em 01/2019: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros/holding>

apontadas nas demonstrações financeiras de aproximadamente 6 bilhões de reais com corrupção.

Portanto, o ano de 2014 para a Petrobras pode ser considerado negativo financeiramente e moralmente pelo esquema de corrupção descoberto, quando comparado com períodos anteriores. A quantidade de informações negativas importantes que necessitavam ser apresentadas e justificadas para os investidores motivaram o presente estudo de caso com essa empresa.

O Brasil possui um cenário institucional fraco, problemas no cumprimento de leis e falta de transparência em informações (TESSAROLO *et al*, 2010). Tais fatores funcionam como um incentivo para que gestores distorçam ou omitam informações de desempenho da empresa, prejudicando a análise dos investidores (STAW *et al*, 1983).

Um dos principais meios de comunicação entre as empresas e os investidores são os relatórios e pronunciamentos emitidos pela primeira (STANTON *et al*, 2004). Estas apresentações são fontes de informação para o mercado avaliar desempenho financeiro e as justificativas dos gestores sobre a administração da entidade.

O processo de realização das demonstrações financeiras da empresa é regulado pela Comissão de Valores Mobiliários e passa pela fiscalização de uma auditoria externa. Entretanto, algumas apresentações sobre entidade podem ser realizadas sem a fiscalização de uma auditoria ou uma regulamentação, cedendo espaço para que os gestores apresentem suas justificativas e ressaltem informações que esses acreditem ser relevantes.

Um destes documentos é a carta de comentários do presidente da empresa sobre os principais fatores de impacto na gestão. A carta fica disponibilizada para os investidores antes mesmo das demonstrações financeiras serem apresentadas, ou seja, nas primeiras páginas do relatório. Com este documento, o presidente pode opinar sobre fatores interno da entidade, discutir o cenário externo e analisar, sob o seu ponto de vista, o desempenho da organização.

Outra apresentação que não passa por nenhum processo de regulamentação são as reuniões sobre os resultados da companhia entre gestores e investidores. Estes são eventos abertos ao público, recentemente transmitidos online, para que os gestores realizem uma análise do desempenho da empresa e respondam perguntas dos investidores. Apesar da apresentação acontecer ao vivo as reuniões são gravadas e as transcrições dos áudios são disponibilizadas no site próprio da entidade.

Estes dois documentos, carta com o comentário do presidente e a transcrição do áudio da reunião, oferecem uma oportunidade para analisar as narrativas textuais e verificar o viés

de gerenciamento de impressões aplicado pelos gestores. Ambos os textos não passam por nenhuma regulamentação ou fiscalização de terceiros para serem publicados, sendo assim são espaços para que os gestores conduzam os investidores para questões, que em seu ponto de vista, são relevantes para a empresa.

O relatório geral da administração é outro meio de comunicação elaborado pela gestão da empresa que apresenta as principais informações de desempenho da entidade, além de conter as demonstrações financeiras e as projeções futuras da companhia. O documento é disponibilizado no site de relacionamento com investidor e possui 94 páginas de conteúdo.

As primeiras 20 páginas do relatório geral evidenciam o perfil da empresa, com missão e valores, a posição acionária, os principais indicadores, o desempenho das ações, a estratégia corporativa, a gestão integrada, o desempenho dos negócios da empresa, os investimentos, o relacionamento com acionista controlador, a operação lava jato, a gestão, a análise do ambiente externo e do mercado de petróleo, as funções corporativas, além da própria mensagem do presidente da Petrobras.

Os tópicos mencionados não passam por um processo de auditoria externa e representam a visão da administração sobre os temas. Assim, o conteúdo descrito nessas primeiras 20 páginas do documento pode ser suscetível ao gerenciamento de impressões por parte da administração da empresa.

Portanto, este estudo de caso abrange como documentos analisados a transcrição de apresentação de resultados do ano de 2014, a mensagem do presidente do ano de 2014 sobre a situação da empresa e as primeiras 20 páginas do relatório geral da administração do ano de 2014.

6.1. Análise das evidências nos documentos sobre gerenciamento de impressões.

Segundo Brennan *et al* (2009), um dos quesitos para aferir gerenciamento de impressões é a identificação de palavras chaves que são classificadas como positivas ou negativas dentro da narrativa. Para realizar a classificação da palavra essa deve apresentar um resultado negativo ou positivo para entidade, além de mencionar a área afetada da instituição (BRENNAN *et al*, 2009).

Nos três documentos analisados ao longo do estudo foram identificados um total de 186 palavras chaves, somadas as positivas e negativas. Dentre o total identificado 123 palavras

foram classificadas como positivas e 63 como negativas. O número de palavras positivas ao longo das narrativas é praticamente o dobro das negativas, sendo esse um primeiro indício que o tom da narrativa é mais favorável do que pessimista sobre a empresa.

A metodologia proposta por Brennan *et al* (2009) avalia as sentenças das narrativas textuais dos documentos, codificando cada afirmação encontrada também como positiva e negativa. Em uma mesma sentença pode existir afirmações positivas e negativas sobre o desempenho da empresa, portanto pode haver mais de uma afirmação em cada frase do texto. O total de afirmações identificadas nos documentos estudados foram de 144, sendo 87 afirmações classificadas como positivas e 57 como negativas.

Algumas sentenças são classificadas como neutras dentro da narrativa, ou seja, não sendo possível verificar se a informação é positiva ou negativa para o acionista sem consulta externa, e a essas não são atribuídas nenhuma classificação. Segundo Brennan *et al* (2009) algumas informações negativas para os investidores podem ser transmitidas de forma neutra, evitando comprometer o desempenho dos gestores da empresa.

A seguir, observe o seguinte trecho 1º retirado da transcrição de apresentação dos resultados do ano de 2014 do diretor executivo da empresa.

1º) Assim os principais destaques 2014, no slide 5, estão aqui apresentados primeiramente os destaques financeiros, receita de vendas, 337,3 bilhões de reais, o resultado líquido de menos 21,6 bilhões de reais, um EBITDA ajustado de 59,1 bilhões de reais e investimentos em 87,1 bilhões de reais. Os destaques operacionais apresentamos aos senhores um **crescimento** (CHAVE+) da produção total de petróleo e gás natural, esse crescimento (REFORÇO+) de 5% (DADO+) (COMPARAÇÃO+), alcançando 2.669 mil barris de óleo equivalente por dia no ano de 2014 (AFIRMAÇÃO+).

É possível observar no texto que as informações transmitidas para o público sobre a receita financeira, a receita de vendas, o resultado líquido e o EBITDA foram apenas repassadas, sem maiores detalhes sobre as variações de um ano para o outro ou sem comparações com as projeções estabelecidas. Quando analisamos esses tópicos com base na Tabela 3 – DRE verificamos que apenas a receita de vendas obteve uma variação positiva de um ano para o outro, entretanto o resultado líquido e o EBITDA pioraram de 2013 para 2014. O gestor não entra em detalhes sobre essas informações, apenas transmite ao público de forma neutra sem a utilização de nenhuma palavra-chave sobre o desempenho da organização nesses tópicos, evitando comparações que possam prejudicar a avaliação do acionista sobre o trabalho da administração.

Após informar o público sobre os resultados negativos do ano de 2014, de forma neutra, o diretor executivo apresenta uma informação positiva, sobre a parte operacional da

Petrobras, detalhando o crescimento da produção total de óleo e gás natural, na segunda frase do parágrafo. A palavra “crescimento” presente na narrativa é classificada como chave e positiva, pois evidencia o progresso da área de produção de petróleo e óleo da Petrobrás. A mesma palavra é reforçada no texto sendo repetida mais uma vez, além de acompanhar um dado numérico do tamanho desse crescimento realizando uma comparação com o ano anterior. Dessa forma, toda a sentença é classificada como uma afirmação positiva que o diretor está transmitido para os investidores da empresa.

A tática utilizada pelo gestor é evidenciar com detalhes para o público resultados positivos que a administração alcançou, tomando os créditos pelas notícias favoráveis da empresa. A teoria da atribuição da psicologia explica que é normal indivíduos exaltarem fatores positivos sobre si e omitir as informações consideradas negativas de uma determinada plateia (LEARY e KOWALSKI, 1990). O gestor da empresa não entra em detalhes sobre os resultados negativos, apresentando esses de forma neutra, como o trabalho de Leary e Kowalski (1990) e de Brennan *et al* (2011) ressaltam em suas pesquisas.

Outros trechos a seguir, 2º e 3º exemplos, foram extraídos da mensagem que o presidente da empresa divulgou para os acionistas da empresa.

2º) Desenvolvemos uma metodologia para estimar os gastos **adicionais** (CHAVE-) frutos do esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava Jato (AFIRMAÇÃO-). As **baixas** (CHAVE-) referentes a esses gastos adicionais (REPETIÇÃO-) impostos por esse esquema foram reconhecidas no terceiro trimestre de 2014.

3º) Com a publicação dos resultados de 2014 auditados, a Petrobras **transpôs** (CHAVE+) uma importante barreira (AFIRMAÇÃO+), após um esforço (REFORÇO+) coletivo, que evidencia nossa capacidade de **superação** (CHAVE+) de desafios em um contexto adverso (AFIRMAÇÃO+). Este exercício me trouxe ainda mais (REFORÇO+) confiança (REFORÇO+) de que iremos **responder** (CHAVE+) às questões estratégicas que nos defrontam, relativas ao plano de negócios da Companhia (AFIRMAÇÃO+), de maneira eficiente (REFORÇO+), e **criando** (CHAVE+) valor para a Companhia (AFIRMAÇÃO+).

A operação lava jato foi um evento conhecido publicamente sobre pagamentos indevidos realizados com o orçamento da Petrobras para partidos políticos. Na mensagem direcionada aos investidores o presidente da empresa realiza apenas um breve comentário sobre a operação, evitando a utilização de dados numéricos sobre as perdas estimadas do problema. Brennan *et al* (2011) e Bruhl e Kury (2016) explicam que uma das técnicas de gerenciamento de impressões é justamente não quantificar as informações negativas, apresentando essas de formas qualitativas apenas, ou seja, apenas em texto.

Imediatamente após comentar sobre uma operação negativa para a administração da empresa o gestor evidencia características consideradas positivas pelo público, utilizando

palavras chaves como “transpôs”, “superação”, “responder”, “criar” para melhorar a expectativa da plateia sobre a administração. Como a teoria da atribuição afirma, eventos embaraçosos incentiva a pessoa a envolver-se em estratégias de gerenciamento de impressões para evitar associação do público com a imagem do indivíduo (LEARY e KOWALSKI, 1990).

O caso de corrupção da operação lava jato, o pior resultado financeiro desse século da companhia e a queda no preço do petróleo são motivações que afetam o custo-benefício social, a autoestima, e a identidade positiva desejada que os gestores da empresa pretendem alcançar. Ao perceber que o status social está ameaçado o indivíduo tende a responsabilizar os fatos negativos a fatores exógenos, não assumindo sua parte na responsabilidade pelos acontecimentos (STAW et al, 1983).

Observe o trecho 4º a seguir sobre o desempenho das ações da Petrobras retirado do relatório da administração do ano de 2014.

4º) Em 2014, diversos fatores influenciaram o desempenho do mercado de capitais. Na área política, a eleição presidencial gerou volatilidade nas cotações; na econômica, a pressão inflacionária, o baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), a desvalorização cambial e o cenário fiscal brasileiro influenciaram **negativamente** (CHAVE-) o desempenho das ações na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa) (AFIRMAÇÃO-). Nesse contexto, o Ibovespa, principal índice da bolsa, recuou 3% em relação ao ano anterior. Nossas ações, refletindo esse cenário e a queda do preço internacional do petróleo, fecharam o ano em **baixa** (CHAVE-) (AFIRMAÇÃO-).

O relatório começa afirmando que vários fatores influenciaram o desempenho do mercado de capitais, como a eleição, a inflação, o baixo crescimento do PIB do país, a desvalorização cambial e o cenário fiscal. A narrativa conduz o leitor a entender que a queda nos preços das ações da Petrobras são exclusivamente problemas exógenos a administração, desconsiderando a responsabilidade da gestão e a corrupção envolvida na empresa.

Analisando o trecho 5º a seguir é possível verificar a lógica da teoria da atribuição, em que a narrativa do relatório atribui os problemas da empresa a fatores externos e incontroláveis pela administração. A mesma situação é verificada em outros trechos da narrativa como os expostos a seguir.

5º) Em fevereiro de 2014, nosso Conselho de Administração aprovou o Plano Estratégico (PE) 2030 e seu desdobramento nos curto e médio prazos, traduzido no Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2014-2018. Estamos elaborando o próximo PNG, que poderá resultar em alterações significativas em relação ao atual, com **postergação** (CHAVE-) de metas e **redução** (CHAVE-) do ritmo de investimentos (AFIRMAÇÃO-), principalmente devido a variações expressivas relacionadas às premissas macroeconômicas de preços e de mercado.

6º) No slide 16 apresentamos destaques operacionais da área de Abastecimento, uma produção de derivados no Brasil em 2014 de 2.170 mil barris por dia, um **crescimento** (CHAVE+) de 2,2% (DADOS+) (COMPARAÇÃO+) em relação ao ano anterior

(AFIRMAÇÃO+), também reflexo de **melhor** (CHAVE+) performance operacional (AFIRMAÇÃO+). Isso fica evidente quando a gente olha a evolução do FUT, que é o fator de utilização, alcançando 98%, em 2014, também com um nível adequado de rendimento dos produtos diesel, gasolina e QAV.

O relatório da administração informa ao leitor as mudanças nas metas prevista pela administração da empresa. As reduções nos investimentos e a postergação de projetos são vinculados as premissas macroeconômicas de preços e de mercado, ou seja, fatores exógenos a administração da empresa. Entretanto, na apresentação de resultados, trecho 6º, o diretor da Petrobras ressalta o crescimento da produção de barris por dia como um reflexo do desempenho operacional da entidade, utilizando dados quantitativos, com comparação, para evidenciar a performance do indicador.

Estes exemplos retirados dos documentos reforçam a teoria da atribuição em que os indivíduos procuram ressaltar pontos favoráveis sobre si mesmo, negligenciando os negativos durante uma apresentação. Outra estratégia adotada para gerenciar impressões é a utilização de comparação entre os dados numéricos exibidos, foram observados um total de 78 comparações entre resultados de um período para outro nos documentos. Do total, 58 comparações demonstravam a entidade de forma positiva e 20 comparavam negativamente o resultado de 2014.

A seguir os trechos 7º e 8º de como foram relatados os dados numéricos nos documentos analisados.

7º O slide 3 apresenta o demonstrativo do exercício de 2014, o qual apurou um resultado líquido de **menos** (CHAVE-) 21,6 bilhões de reais (AFIRMAÇÃO-).

8º Na condição de **líder** (CHAVE+) no mercado doméstico, a Petrobras Distribuidora comercializou 57,4 milhões de m³ de combustíveis em 2014 – volume 6,9% (DADOS+) (COMPARAÇÃO+) **maior** (CHAVE+) que o registrado no ano anterior (AFIRMAÇÃO+).

O trecho 7º expõe o resultado líquido negativo da empresa no ano de 2014, sendo possível notar que o lucro apurado é informado sem nenhuma referência com o ano de 2013. A narrativa apresenta o número de forma neutra, sem realizar comparações com desempenhos anteriores, que foram superiores ao ano de 2014. Segundo Brennan *et al* (2011) uma forma de diminuir o impacto negativo de uma informação quantitativa é não realizar comparações com performances melhores, sendo essa técnica utilizada para minimizar as penalizações que possam ocorrer com o indivíduo responsável.

Contudo, no 8º trecho a informação repassada para os investidores é positiva, fazendo referência aos milhões de m³ de combustíveis comercializados pela empresa. A narrativa

apresenta o volume negociado, além da variação positiva em relação ao ano anterior, ressaltando a condição de líder que a entidade possui no mercado. A quantidade de palavras chaves positivas aumenta quando a notícia é favorável aos gestores, assim como a realização de comparações numéricas evidenciando a notícia positiva para os acionistas.

Outra evidência de gerenciamento é a quantidade de palavras que reforçam uma palavra chave positiva dentro das narrativas. Considerando os três documentos analisados no trabalho foram classificadas 34 palavras de reforço, sendo que todas essas reforçam palavras chaves positivas. O trecho 9º e 10º a seguir apresentam a utilização de palavras que reforçam notícias favoráveis da organização.

9º) Ao vendermos essas reservas, nós estamos antecipando a monetização das mesmas e os fizemos em condições **favoráveis** (CHAVE+) de Brent (AFIRMAÇÃO+). Essas vendas foram *mais* (REFORÇO+) do que **compensadas** (CHAVE+) pela apropriação de reservas no período, principalmente no Brasil.

10º) Esse **aumento** (CHAVE+) de produção não é consequência apenas de novas unidades, mas também do *esforço* (REFORÇO+) de interligação de novos poços nessas novas unidades, principalmente (AFIRMAÇÃO+).

Portanto, não foi identificado no texto uma palavra que reforce uma notícia negativa nas narrativas.

O próximo tópico do trabalho analisa os documentos separadamente com base na metodologia desenvolvida por Brennan *et al* (2011), realizando o cálculo do viés em relação ao gerenciamento de impressões dos documentos.

6.2. Mensuração do viés nas transcrições do áudio da apresentação.

A reunião da Petrobras sobre os resultados obtidos no exercício de 2014 e analisado na pesquisa aconteceu no dia 23 de abril de 2015, sendo uma conferência com transmissão pela internet e telefone. Na ordem de apresentação estabelecida o Gerente Executivo de Desempenho Empresarial da Petrobras realiza uma apresentação dos acontecimentos do ano de 2014, após a apresentação é aberto para o público a realização de perguntas.

O foco do estudo de caso é analisar como o gestor utiliza de técnicas de gerenciamento de impressões para controlar as percepções dos leitores. Para esta pesquisa, foram desconsiderados a parte das transcrições com as perguntas dos investidores, pois o objetivo é verificar como o gestor apresenta a empresa e tenta direcionar os pontos em discussão a seu favor.

O documento com a transcrição do áudio disponibilizado pela Petrobras possui 21 páginas, sendo que os principais destaques da apresentação do gestor encontram-se nas primeiras cinco páginas. O estudo de caso analisou esta parte do documento e quais foram consideradas pelo gestor as informações destaques do exercício de 2014, além de observar como as informações foram evidenciadas.

A tabela 4 apresenta as técnicas quantitativas e qualitativas verificadas na narrativa e a respectiva ponderação atribuída a cada uma das transcrições.

Tabela 4 – Mensuração do viés em gerenciamento nas transcrições.

Medida	Q. Positiva	Q. Negativa	Total
1- Total de técnicas quantitativas.	11,5	8,5	20
1.1 Composição da pontuação.	P. Positiva	P. Negativa	Total
-Total de informações quantitativas. (1.0)	6	6	12
-Seletividade.	-	-	-
a) Alta. (1.0)	1	0	1
b) Média. (0.5)	0	0	0
c) Baixa. (0.0)	0	0	0
-Ênfase Localização.	-	-	-
a) Maior. (1.0)	1	0	1
b) Intermediária. (0.5)	0,5	0	0,5
c) Menor. (0.0)	0	0	0
-Ênfase Repetição. (0.5)	0	0	0
-Comparação de desempenho. (0.5)	3	2,5	5,5
Total computado.	11,5	8,5	20
2- Total de técnicas qualitativas.	65,5	60,5	126
2.2 Composição da pontuação.	P. Positiva	P. Negativa	Total
-Palavras-Chaves. (1.0)	30	28	58
a) Reforço. (0.5)	5	0	5
b) Ênfase Localização.	-	-	-
b1) Maior. (1.0)	4	4	8
b2) Intermediária. (0.5)	1,5	1,5	3
b3) Menor. (0.0)	0	0	0
-Afirmações. (1.0)	21	24	45
a) Repetição. (0.5)	1	0	1
b) Ênfase Localização.	-	-	-
b1) Maior. (1.0)	2	2	4
b2) Intermediária. (0.5)	1	1	2
b3) Menor. (0.0)	0	0	0

Total computado.	65,5	60,5	126
	<i>GPMpont</i>	<i>GNMpont</i>	
Total Geral.	77	69	146
3- Apuração do Viés.	Quanti+Quali	=	0,05
3.1 Apuração do Viés.	Quantitativo	=	0,15
3.2 Apuração do Viés.	Qualitativo	=	0,04

Avaliação: (+1) Viés completamente positivo; (-1) Viés completamente negativo; (0) Sem viés.

Analisando a Tabela 4 observa-se que a narrativa apresenta técnicas quantitativas positivas idênticas a quantidade de negativas (6 contra 6). O total computado positivo foi maior que o negativo, segundo a metodologia de Brennan *et al* (2009). Isso acontece pelos outros critérios auferidos no cálculo, observando a seletividade das informações, a ênfase na localização e as comparações com períodos passados. O gestor apresentou mais destaques aos números positivos do que negativos no exercício de 2014. Apurando o viés de gerenciamento apenas para as técnicas quantitativas o resultado é de +0.15, sendo que o máximo é +1.0.

Mesmo os destaques da empresa sendo majoritariamente negativos para o ano de 2014, observando as técnicas qualitativas apenas, o total computado positivo é maior do que o negativo. O viés apurado para técnicas qualitativas é de +0,04, em que analisando o contexto de mercado inserido a Petrobras indica a tentativa do diretor em gerenciar impressões da plateia.

O total de observações qualitativas na transcrição é superior a de quantitativa (126 x 20). Brennan *et al* (2011) e Balata e Breton (2005) afirmam que os gestores optam por utilizar meio qualitativos para noticiar informações negativas de desempenho, sendo essa a explicação para que o gestor da Petrobras evidencie poucos dados numéricos na apresentação. Portanto, o gestor preferiu descrever os principais destaques com palavras-chaves e afirmações.

Somando os resultados qualitativos e quantitativas presentes na transcrição observa-se que o número de técnicas identificadas como positivas e negativas são próximos (77 x 69 contra 25). O viés geral é +0.05, dessa forma o texto pode ser considerado como balanceado de informações negativas e positivas, tendendo a narrativa para um tom favorável para a empresa.

6.3. Mensuração do viés nos comentários do presidente da empresa.

Os comentários do presidente da Petrobras sobre o desempenho da empresa são apresentados em conjunto com as demonstrações de financeiras do exercício. O documento é o relatório de administração de 2014, elaborada e aprovada por todos os diretores da companhia. Esse relatório é disponibilizado no site da bolsa de valores de São Paulo e no site de relacionamento com investidores da empresa.

O documento contém 94 páginas⁴, sendo o primeiro tópico os comentários do presidente sobre o desempenho da empresa. A mensagem não é extensa e ocupa apenas uma página do relatório. A declaração do presidente da empresa não é auditada por agentes externos e não necessita cumprir nenhuma regulação específica.

Portanto, na mensagem o presidente pode apresentar pontos que considera relevantes na ordem que desejar e justificar o desempenho obtido pela empresa no período. Assim, é possível analisar como as explicações são fornecidas e identificar indícios de gerenciamento de impressões executado pelo presidente durante o texto.

A tabela 5 detalha as técnicas observadas e o resultado do viés na narrativa.

Tabela 5 - Mensuração do viés em gerenciamento na mensagem do presidente.

Medida	Q. Positiva	Q. Negativa	Total
1- Total de técnicas qualitativas.	32,5	18,5	51
1.1 Composição da pontuação.	P. Positiva	P. Negativa	Total
-Palavras-Chaves. (1.0)	11	6	17
a) Reforço. (0.5)	3,5	0	3,5
b) Ênfase Localização.			
b1) Maior. (1.0)	4	2	6
b2) Intermediária. (0.5)	0,5	2	2,5
b3) Menor. (0.0)	0	0	0
-Afirmações. (1.0)	9	5	14
a) Repetição. (0.5)	0	0,5	0,5
b) Ênfase Localização.			
b1) Maior. (1.0)	4	1	5
b2) Intermediária. (0.5)	0,5	2	2,5
b3) Menor. (0.0)	0	0	0
Total computado.	32,5	18,5	51
	<i>GPMpont</i>	<i>GNMpont</i>	
Total Geral.	32,5	18,5	51

⁴ O relatório da administração contendo a mensagem do presidente e a transcrição do evento entre diretores e investidores estão disponíveis no site da Petrobras. Acesso em 2018: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros/holding>

2- Apuração do Viés.	Qualitativo	=	+0,275
<i>Avaliação: (+1) Viés completamente positivo; (-1) Viés completamente negativo; (0) Sem viés.</i>			

Com base nas informações da Tabela 5 a mensagem do presidente não contém técnicas de gerenciamento quantitativas. Na narrativa é identificado apenas técnicas de gerenciamento qualitativas, portanto não foram apresentados números na narrativa. Dessa forma, a medição do viés é realizada pelas palavras-chaves e afirmações observadas.

A pontuação atribuída a técnicas positivas foi maior do que as negativas (32,5 contra 18,5). O resultado do viés no texto é de +0.275, ou seja, a mensagem do presidente apresenta um tom mais otimista do que pessimista com as informações de resultado de 2014.

Pelo resultado obtido, a declaração do gestor procurou conduzir o leitor a analisar que o período de 2014 foi aparentemente positivo para a empresa. Não é objetivo do resultado apontado na Tabela 4 verificar se as informações são falsas ou verdadeiras. O viés identifica que o direcionamento do gestor ao analisar a empresa foi direcionado e reforçado mais as notícias positivas do que as negativas no período.

6.4. Mensuração do viés no relatório da administração.

O relatório anual ou relatório da administração apresenta a estratégia corporativa da empresa e dados referentes ao desempenho dos negócios da entidade, abrangendo todo o período de 2014. O documento é composto por 94 páginas, disponibilizado no site de relacionamento com investidores da Petrobras.

As primeiras 20 páginas do relatório evidenciam diversos aspectos da estratégia de gestão adotada no ano de 2014 pelos diretores, apresentando esses tópicos da forma que a administração entender ser a melhor. A narrativa é desenvolvida apenas por membros da empresa sem a interferência de nenhum auditor externo. Dessa forma, o texto do relatório torna-se uma fonte de análise para investigar gerenciamento de impressões por parte dos gestores.

O restante do documento é a apresentação das demonstrações financeiras, auditada por uma empresa terceira. Segundo Brennan *et al* (2009) para analisar gerenciamento de impressões é necessário estudar a narrativa de forma livre, ou seja, sem que algum indivíduo externo a empresa controle ou conduza o texto inserido nos relatórios. Dessa forma, optou-se

por não analisar o restante do documento, além das primeiras 20 páginas, focando apenas na apresentação que os gestores realizaram no começo do relatório.

A tabela 6 a seguir detalha as observações encontradas nas narrativas do relatório da administração.

Tabela 6 - Mensuração do viés em gerenciamento no relatório da administração.

Medida	Q. Positiva	Q. Negativa	Total
1- Total de técnicas quantitativas.	78	22,5	100,5
1.1 Composição da pontuação.	P. Positiva	P. Negativa	Total
-Total de informações quantitativas. (1.0)	52	15	67
-Seletividade.	-	-	-
a) Alta. (1.0)	0	0	0
b) Média. (0.5)	0	0	0
c) Baixa. (0.0)	0	0	0
-Ênfase Localização.	-	-	-
a) Maior. (1.0)	0	0	0
b) Intermediária. (0.5)	0	0	0
c) Menor. (0.0)	0	0	0
-Ênfase Repetição. (0.5)	0	0	0
-Comparação de desempenho. (0.5)	26	7,5	33,5
Total computado.	78	22,5	100,5
2- Total de técnicas qualitativas.	157,5	64	221,5
2.2 Composição da pontuação.	P. Positiva	P. Negativa	Total
-Palavras-Chaves. (1.0)	81	31	112
a) Reforço. (0.5)	8,5	0	8,5
b) Ênfase Localização.	-	-	-
b1) Maior. (1.0)	0	0	0
b2) Intermediária. (0.5)	5,5	2,5	8
b3) Menor. (0.0)	0	0	0
-Afirmações. (1.0)	57	28	85
a) Repetição. (0.5)	0	0	0
b) Ênfase Localização.	-	-	-
b1) Maior. (1.0)	0	0	0
b2) Intermediária. (0.5)	5,5	2,5	8
b3) Menor. (0.0)	0	0	0
Total computado.	157,5	64	221,5
	<i>GPM_{pont}</i>	<i>GNM_{pont}</i>	
Total Geral.	235,5	86,5	322
3- Apuração do Viés.	Quanti+Quali	=	0,46

3.1 Apuração do Viés.	Quantitativo	=	0,55
3.2 Apuração do Viés.	Qualitativo	=	0,42

Avaliação: (+1) Viés completamente positivo; (-1) Viés completamente negativo; (0) Sem viés.

Analisando os dados obtidos na tabela 6 é possível concluir que foram encontrados na narrativa uma quantidade de palavras chaves, afirmações e dados positivos maior do que negativos no total. Observando apenas as técnicas quantitativas é possível concluir que os números apresentados pelo relatório possuem um tom otimista em relação a empresa, sendo que quase 80% do total computado é favorável a empresa (78 x 22,5).

Também é possível notar que os dados favoráveis apresentaram comparações em maiores quantidades do que os desfavoráveis para a empresa (26 x 7,5), favorecendo a ideia de ressaltar aspectos bons da gestão e omitir os negativos (CLATWORTHY E JONES, 2006). Analisando apenas a apuração de técnicas qualitativas, o número de observações de técnicas positivas é praticamente o dobre das negativas (157,5 x 64).

O viés considerando as técnicas qualitativas e quantitativas é de +0,46, ou seja, a narrativas retrata os tópicos de perfil da empresa , missão e valores, a posição acionária, os principais indicadores, o desempenho das ações, a estratégia corporativa, a gestão integrada, o desempenho dos negócios da empresa, os investimentos, o relacionamento com acionista controlador, a operação lava jato, a gestão, a análise do ambiente externo e do mercado de petróleo, as funções corporativas com um tom favorável para o ano de 2014, segundo o relatório da administração.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Manter uma imagem positiva de si mesmo perante outras pessoas é o objetivo de cada indivíduo, mesmo que essa imagem não seja real. Para garantir a própria reputação e maximizar benefícios as pessoas envolvem-se em estratégias de gerenciamento de impressões. Esse fenômeno é o processo pelo qual indivíduos procuram controlar a forma que outras pessoas o veem.

A pesquisa analisou o gerenciamento de impressões realizados pelos gestores em empresas brasileiras, utilizando como base metodológica o trabalho desenvolvido por Brennan *et al* (2009) sobre as técnicas de gerenciamento de impressão. Apesar do cálculo do viés, que permite auferir o tom das narrativas, o trabalho é qualitativo, pelo fato da subjetividade dos critérios no momento de avaliar as narrativas textuais.

Para investigar o gerenciamento de impressões optou-se pela realização de um estudo de caso sobre a Petrobras, umas das maiores empresas de produção de óleo e gás do Brasil. O foco do trabalho foi observar como os gestores justificaram o desempenho da empresa no ano de 2014, considerando o contexto de mercado e a reputação da organização com a sociedade durante o mesmo período.

Os cinco quesitos estudados nas narrativas textuais são análise temática baseada em palavra-chave e sentenças afirmativas, variações quantitativas, seletividade das informações com base na DRE, ênfase visuais e forma de apresentação e, por fim, análise de comparação de desempenho com outros períodos. Para o desenvolvimento do estudo de caso foram observados diferentes documentos elaborados pela gestão da empresa, com o objetivo de apresentar e justificar os resultados do exercício. O trabalho investigou o relatório da administração da empresa, a mensagem do presidente aos acionistas e a transcrição do áudio da apresentação dos resultados aos investidores, no total foram analisadas 33 páginas de narrativas textuais.

As evidências encontradas pela pesquisa sugerem o gerenciamento de impressões por parte dos gestores na divulgação das informações. Considerando que o viés varia de -1.0 até +1.0 o relatório da administração apresentou um viés de +0.46, a mensagem do presidente de +0.275 e a transcrição de +0.05. Portanto o tom das narrativas analisadas é mais favorável do que pessimista sobre o desempenho da empresa Petrobras no ano de 2014.

Analisando a soma total de palavras chaves positivas identificadas na pesquisa chega-se ao número de 123 palavras favoráveis sobre a empresa, enquanto que o total de negativa é

de 63. Praticamente o número de palavras chaves positivas é o dobro das negativas, sendo um indício da forma tendenciosa em transmitir informações. Muitas informações desfavoráveis para a administração foram divulgadas de forma neutra, ou seja, sem ser possível para o investidor avaliar a notícia como negativa, desconsiderando fontes externas de informação.

Em 2014 a Petrobras apresentou o pior resultado líquido da sua história no século 21, com prejuízo de mais de 20 bilhões de reais. A empresa também sofreu com a queda no preço do barril do petróleo no mercado internacional e com o escândalo de corrupção envolvendo diretores da empresa com partidos políticos. Entretanto, apontaram esses problemas nas narrativas a fatores exógenos a administração, ressaltando a dificuldade da empresa como um problema geral do mercado. Assim, a administração da empresa evitou a responsabilidade pelos problemas da Petrobras.

Especificamente, o segundo documento, mensagem do presidente ao público, observa-se que o gestor optou por não utilizar números no texto. Portanto, não foram apuradas técnicas quantitativas na análise, apenas qualitativa, sendo que a narrativa focava no futuro da organização, evitando comentário sobre o exercício de 2014.

Outro fator de destaque foi a utilização de comparações com desempenho anteriores ao de 2014, ao todo foram 78 nos três documentos. Comparações positivas chegaram ao total de 58, enquanto que as negativas foram 20. Ao longo das narrativas os investidores não apresentaram comparações quando tinham que evidenciar a receita financeira, o resultado líquido e o EBITDA, todos com evolução negativa de um ano para outro.

Quando analisados todos esses fatores em conjunto é possível identificar que há indícios que os gestores tentaram gerenciar impressões. Utilizando da metodologia proposta no caso, os gestores procuram transmitir uma imagem da Petrobras não condizente com sua situação econômica e moral daquele momento. Evidentemente, não é possível generalizar o caso para todas as empresas que tenham desempenho financeiro negativo, mas no caso da Petrobras a uma tentativa da administração da empresa em evitar associação com os fatos negativos de 2014.

A pesquisa apresenta limitações para garantir que há gerenciamento de impressões nos relatórios da Petrobras, muito pelo fato da subjetividade dos critérios de análise nas narrativas. O fato da interpretação do pesquisador sobre as palavras e sentenças dos textos pode diminuir a precisão da análise. Para diminuir esse problema, em momentos de dúvida sobre como julgar o conteúdo do texto optou-se em não considerar no cálculo do viés o trecho em questão. A pesquisa apontou indícios de gerenciamento, seguindo uma adaptação, realizada na presente

pesquisa, do trabalho de metodologia de técnicas para gerenciamento de impressões de Brennan *et al* (2009). O processo de adaptação de um trabalho inicialmente idealizado em uma língua também pode causar distorções e, assim, é uma limitação desta pesquisa.

Como sugestões para futuras pesquisas pode ser estudado o gerenciamento praticado em *websites* e em redes sociais pelas empresas, utilizando a metodologia desenvolvida por Brennan *et al* (2009) e adaptada para o português nesse estudo de caso. Programas que analisam a veracidade das afirmações pelo tom da voz pode ser uma ferramenta para continuar os estudos sobre gerenciamento de impressões em outros projetos.

REFERÊNCIAS.

Aerts, W. (1994). **On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures.** *Accounting, Organizations and Society*, 19(4/5), 337–353.

Aerts, W. (2005). **Picking up the pieces: impression management in the retrospective attributional framing of accounting outcomes.** *Accounting, Organizations and Society*, 30(2), 493–517.

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). **Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory.** *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841.

Balata, P., Breton, G., (2005). **Narratives vs Numbers in the Annual Report: Are They Giving the Same Message to the Investors?** *Review of Accounting and Finance*, Vol. 4 Issue: 2, 5-14.

Brennan, N. M., Merkl-Davies, D. M., McLeay, S. J. (2011). **Impression management and retrospective sense-making in corporate narratives: A social psychology perspective.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24, 315-344.

Brennan, N., Guillamon-Saorin, E., Pierce, A. (2009). **Impression Management: Developing and Illustrating a Scheme of Analysis for Narrative Disclosures – A Methodological Note.** *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 22, No. 5, 789–832.

Brühl, R., Kury, M. (2016). **Rhetorical tactics to influence responsibility judgments: Account giving in banks presidents' letters during the financial market crisis.** *International Journal of Business Communication*. 1-27. Advance online publication. doi:10.1177/2329488415627356.

Clatworthy, M. A., Jones, M. J. (2006). **Differential patterns of textual characteristics and company performance in the chairman's statement.** *Accounting, Auditing, & Accountability Journal*, 19(4), 493-511.

Gil, A. (2005). **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Editora Atlas. São Paulo, SP.

Goffman, E. (1959). **The presentation of self in everyday life.** Doubleday Anchor. Garden City, NY.

Jones, M., Melis, A. Gaia, S., Aresu, S., (2017). **Impression Management and Retrospective Sense-Making in Corporate Annual Reports: Banks' Graphical Reporting During the Global Financial Crisis.** *International Journal of Business Communication*, 1-23.

Leary, M. R., Kowalski, R. M., (1990). **Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model.** *Psychological Bulletin*, Vol-107, No. 1. 34-47.

Lukka, K., & Modell, S. (2010). **Validation in interpretive management accounting research.** *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 462-477.

Guillamon-Saorin, E., Osma, B. G., (2011). **Corporate governance and impression management in annual results press releases**. *Accounting, Organizations and Society*, 4(5), 187-208.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **IBGE** – <https://www.ibge.gov.br/> - Consulta realizada em dezembro de 2018.

Mendonça, J. R. C. (2004) **O Gerenciamento de Impressões como um meio de influência Social nas Organizações: Uma perspectiva dramatúrgica**. Tese doutorado. Universidade Federal Rio Grande do Sul.

Pennebaker, J.W., Mehl M. R., Niederhoffer K. G. (2003) **Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves**. *Annual Rev Psychol*. Vol.54, 547-77

PENTEADO, Isabela Alves de Moraes (2013). **Gerenciamento de impressão em relatórios de sustentabilidade no Brasil: uma análise do uso de gráficos**. 108p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Rosenberg, M. J. (1979). **Conceiving the self**. Basic Books. New York.

Rutherford (2003). **Obfuscation, Textual Complexity and the Role of Regulated Narrative Accounting Disclosure in Corporate Governance**. *Journal of Management and Governance*. Vol. 7, 187-210.

Schlenker, B. R. (1980). **Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations**. Brooks/Cole. Monterey, CA.

Stanton P., Stanton J., Pires G., (2004). **Impressions of an annual report: an experimental study**. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 Issue: 1, pp.57-69.

Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). **The justification of organizational performance**. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 582-600.

Tessarolo, I. F., Pagliarussi, M. S. & Luz, A. T. M. (2010). **The justification of organizational performance in annual report narratives**. *Brazilian Administration Review - BAR*, Vol. 7, 198-212.

Trojbits, B., Loureiro, M. R. (2018) **Brazilian oil sector reforms: The role of technical know-how and corporate ethos in Petrobras's dominance**. *Energy Policy*. Vol. 118, 588-595.

Vargas, L., Almeida, J., Junior, E. (2014) **Lucro e Prejuízo Sob a Perspectiva da administração: Como os resultados são apresentados nos relatórios de administração**. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. Vol. 8, 351-368.

Wang, J. (2016). **Literature Review on the Impression Management in Corporate Information Disclosure**. *Journal Scientific Research Publishing*. Vol. 7, 725-731.

Yin, R. (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Editora Bookman. São Paulo, SP.

APÊNDICE 1 - TRANSCRIÇÃO REUNIÃO COM INVESTIDORES PETROBRAS.

Sr. Mário Jorge da Silva (diretor executivo):

Apresentação dos principais destaques do exercício de 2014.

Bom dia a todos.

O slide 3 apresenta o demonstrativo do exercício de 2014, o qual apurou um resultado líquido de **menos** (CHAVE-1) 21,6 bilhões de reais (AFIRMAÇÃO-1). Gostaria de aqui apontar os principais direcionadores desse resultado. Em primeiro lugar, um **crescimento** (CHAVE+1) no lucro bruto de 15% alcançando 80,4 bilhões de reais (SELETIVIDADE ALTA) (DADO+1) (COMPARAÇÃO+1) em 2014 (AFIRMAÇÃO+1). Isso é consequência de um **maior** (CHAVE+2) volume de vendas, **maior** (CHAVE+3) mercado, em condições mais (REFORÇO+1) **favoráveis** (CHAVE+4) de preços e custos (AFIRMAÇÃO+2). No entanto, o resultado de **menos** (CHAVE-2) 21,6 bi (REPETIÇÃO-1), ele se explica fundamentalmente na linha de despesas operacionais que foram de 101,8 bilhões de reais em 2014, impactadas, principalmente, por refletir **baixas** (CHAVE-3) no ativo imobilizado, principalmente **perdas** (CHAVE-4) por *impairment* (AFIRMAÇÃO-2).

O slide 4 ele apresenta o resultado do terceiro trimestre revisado, comparando com que nós havíamos apresentado no final de janeiro, resultado do terceiro tri não revisado e a principal diferença reside, também, na linha de operacionais, onde agora registramos, também, **baixa** (CHAVE-5) no ativo imobilizado, principalmente em decorrência dos **gastos** (CHAVE-6) adicionais, aqui estamos falando da operação lava-jato (AFIRMAÇÃO-3). Dessa forma o resultado líquido no terceiro trimestre de 14 é de **menos** (CHAVE-7) 5,3 bilhões de reais (AFIRMAÇÃO-4).

Assim os principais destaques 2014, no slide 5, estão aqui apresentados primeiramente os destaques financeiros, receita de vendas, 337,3 bilhões de reais, o resultado líquido de menos 21,6 bilhões de reais, um EBITDA ajustado de 59,1 bilhões de reais e investimentos em 87,1 bilhões de reais. Os destaques operacionais apresentamos aos senhores um **crescimento** (CHAVE+5) da produção total de petróleo e gás natural, esse crescimento (REFORÇO+10) de 5% (DADO+2) (COMPARAÇÃO+2), alcançando 2.669 mil barris de óleo equivalente por dia no ano de 2014 (AFIRMAÇÃO+3). Nossas reservas provadas em 16,6 bilhões de barris de óleo equivalente no ano de 2014 e a carga processada no refino, aqui Brasil e exterior, 2.269 mil barris por dia, posicionando a Petrobras como a sexta **maior** (CHAVE+7) refinadora do mundo (AFIRMAÇÃO+4).

O slide 6 começa a detalhar, então, os principais ajustes no ativo imobilizado da companhia, ocorrido em 2014, totalizando 50,8 bilhões de reais. E é explicado em duas parcelas principais. A primeira é referente aos **gastos** (CHAVE-8) adicionais capitalizados indevidamente, decorrente da Operação Lava-Jato que totalizaram 6,2 bilhões de reais (DADO-1) (AFIRMAÇÃO-5). E a outra parcela relevante, o provisionamento decorrente da **desvalorização** (CHAVE-9) de ativos, resultado do teste de *impairment*, totalizando 44,6 bilhões de reais (AFIRMAÇÃO-6).

Um pouco mais de detalhes, no slide 7, falando desses **gastos** (CHAVE-10) adicionais decorrentes da Operação Lava-Jato (AFIRMAÇÃO-7), esse valor ele tem por referência o percentual de 3% sobre contratos firmados entre a Petrobras e as 27 empresas membros do cartel, contratos esses assinados entre 2004 e 2012, segundo o conteúdo das investigações do Ministério Público Federal. Esses depoimentos e termos de colaboração premiada também

indicam alguns outros **pagamentos** (CHAVE-11) com empresas que não são do cartel (AFIRMAÇÃO-8). E aí, nesses casos, foram contabilizados valores específicos citados nesses depoimentos.

O slide 8 apresenta como esses 6,2 bilhões de reais estão segregados por área de negócio, 3,4 bilhões de reais no Abastecimento, 2 bilhões de reais na área de Exploração e Produção e 0,7 bilhão de reais na área de Gás e Energia. Como eu já havia dito, metodologia baseada no conteúdo das investigações do Ministério Público Federal nos dão **segurança** (CHAVE+8) de que temos aqui depoimentos que são consistentes (REFORÇO+2) (AFIRMAÇÃO+5), todos eles quanto a existência do cartel, ao período em que essa operação ocorreu, essa operação cartelizada, os percentuais máximos envolvidos e os valores.

Outra parcela no slide 9, de baixas no ativo imobilizado, refere-se ao resultado de impairment e ocorreram, principalmente, no segmento de Refino, Exploração e Produção e Petroquímica. Refino, por conta de **postergação** (CHAVE-12) de projetos, E&P, principalmente, **declínio** (CHAVE-13) dos preços de petróleo e Petroquímica, **redução** (CHAVE-14) de demanda e margens (AFIRMAÇÃO-9).

Slide seguinte, nº. 10, apresenta os principais projetos e ativos cujo resultado do teste de *impairment* indicou a **baixa** (CHAVE-15), temos aqui o Comperj, com 21,8 bilhões de reais, o Trem 2 da RNEST com 9,1 bilhões de reais, os ativos de Exploração e Produção no Brasil, somando 5,6 bilhões de reais, Cascade e Chinook, um ativo de Exploração e Produção nos Estados Unidos, 4,2 bilhões de reais, os ativos que compõem a Petroquímica Suape com 3 bilhões de reais (AFIRMAÇÃO-10). No caso de ativos de Refino esse *impairment* reflete a **postergação** (CHAVE-16) desses projetos (AFIRMAÇÃO-11). Essa postergação ocorre num contexto de financiabilidade da Companhia, focando a **preservação** (CHAVE+9) de caixa (AFIRMAÇÃO+6) e a indicação de... Por conta disso, uma **menor** (CHAVE-17) realização de investimentos (AFIRMAÇÃO-11). Essa postergação desses projetos tem por consequência, também, a postergação do fluxo de caixa desses projetos e aí, trazendo a valor presente, a indicação de **perda** (CHAVE-18) (AFIRMAÇÃO-12) nesses dois casos. Exploração e Produção, a **queda** (CHAVE-19) recente nos últimos seis meses dos preços de petróleo e a expectativa de que de fato eles continuem num patamar **inferior** (CHAVE-20) ao que considerávamos antes indicam, então, a perda nesses projetos de E&P (AFIRMAÇÃO-13). E Petroquímica, redução de demanda, especialmente no Brasil, e também margens desses produtos petroquímicos, margens mundiais, também, sinalizando **redução** (CHAVE-21) de fluxo de caixa futuro desses projetos (AFIRMAÇÃO-14).

O slide 11 mostra, então, a conciliação do resultado líquido, comparando o ano de 2013, onde auferimos 23,6 bilhões de reais de resultado com o número de 2014, menos 21,6 bilhões de reais (DADO-2) (COMPARAÇÃO-1) (AFIRMAÇÃO-15). As colunas iniciais mostram a evolução da receita e do custo, onde fica evidente o **ganho** (CHAVE+8) em margem bruta, o **ganho** (CHAVE+9) em lucro bruto (AFIRMAÇÃO+6). Nosso lucro bruto, então, como eu já havia dito, chegando a 80,4 bilhões de reais e, logo a seguir, esses itens relacionados à baixa de ativos impactando despesas operacionais (AFIRMAÇÃO+7) (REPETIÇÃO+1). *Impairment*, **gastos** (CHAVE-22) adicionais relacionados a Operação Lava-Jato, também, como já havíamos anunciado no início do ano, o encerramento dos projetos Premium 1 e Premium 2 e também **perdas** (CHAVE-23) com recebíveis no setor elétrico, principalmente, além de outras despesas (AFIRMAÇÃO-16). Então, é esse conjunto que basicamente explica o resultado líquido **negativo** (CHAVE-24) em 21,6 bilhões de reais

(AFIRMAÇÃO-17). O nosso EBITDA em 2014 foi de 59,1 bilhões de reais (DADOS-3), 6% (COMPARAÇÃO-2) (AFIRMAÇÃO-18) (SELETIVIDADE MÉDIA) abaixo dos 63 bilhões de reais de 2013 mas também impactado por itens não recorrentes, como, por exemplo, o PIDV, que foi o Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário, o cancelamento de projetos e também essa parte de provisão para devedores duvidosos, o PDD.

O slide 12 apresenta alguns destaques operacionais da área de Exploração e Produção, começamos com as reservas provadas que alcançaram no final de 14, 16,6 bilhões de reais. Quero destacar ao olhar o gráfico, as parcelas mais superiores, em verde, indicam reservas de óleo e gás natural no exterior, uma **redução** (CHAVE-25) no último ano por conta do Programa de Desinvestimentos (AFIRMAÇÃO-19). Ao vendermos essas reservas, nós estamos antecipando a monetização das mesmas e os fizemos em condições **favoráveis** (CHAVE+10) de Brent (AFIRMAÇÃO+8). Essas vendas foram mais (REFORÇO+3) do que **compensadas** (CHAVE+11) pela apropriação de reservas no período, principalmente no Brasil, especialmente no pré-sal (AFIRMAÇÃO+9). Então, o que nós apropriamos de reservas em 2014 foi mais (REFORÇO+4) do que **suficiente** (CHAVE+12) para cobrir as vendas e também a produção durante esse período, de forma que encerramos o ano de 2014 com Índice de Reposição de Reservas de 115% (DADOS+3) (COMPARAÇÃO+3) e a relação Reserva/Produção em 18,5 anos (AFIRMAÇÃO+10).

O slide 13 apresenta a evolução da produção de óleo e gás, no Brasil e no exterior, que alcançaram 2.669 mil barris de óleo equivalente por dia no ano 2014. Destaque para as unidades de entraram em operação nos últimos dois anos. Estão aí citadas, na parte de baixo do slide, e somam nove unidades que, assim, sustentaram o **aumento** (CHAVE+13) da produção (AFIRMAÇÃO+11).

O próximo slide, o slide 14, mostra uma comparação dessa produção e, aqui, eu tenho a produção de petróleo de 2006 a 2014, um comparativo com empresas pares e mostra o que tem sido o **esforço** (CHAVE+14) da indústria de manutenção da produção. E a Petrobras se posicionando em 2014 como a **maior** (CHAVE+15) produtora de petróleo entre essas empresas (AFIRMAÇÃO+12). Esse **aumento** (CHAVE+16) de produção não é consequência apenas de novas unidades, mas também do **esforço** (REFORÇO+5) de interligação de novos poços nessas novas unidades, principalmente (AFIRMAÇÃO+13).

É o que mostra o slide 15. Tivemos, em 2014, um total de 87 novos poços interligados, sendo 26 poços injetores e 61 poços produtores, uma **performance** (CHAVE+17) sem comparação (REFORÇO+6) nos anos anteriores (AFIRMAÇÃO+14). Isso é fruto de uma disponibilidade maior dos navios que fazem esse trabalho de interligação, que são chamados de PLSVs. Foram 19 navios (DADOS+4), em 2014, contra 11 navios, (COMPARAÇÃO+4) no ano de 2013, e também **maior** (CHAVE+18) produtividade na operação desses navios, 97 km média/ano, contra 90 em 2013 (AFIRMAÇÃO+14).

No slide 16 apresentamos destaques operacionais da área de Abastecimento, uma produção de derivados no Brasil em 2014 de 2.170 mil barris por dia, um **crescimento** (CHAVE+19) de 2,2% (DADOS+5) (COMPARAÇÃO+5) em relação ao ano anterior (AFIRMAÇÃO+15), também reflexo de **melhor** (CHAVE+20) performance operacional (AFIRMAÇÃO+16). Isso fica evidente quando a gente olha a evolução do FUT, que é o fator de utilização, alcançando 98%, em 2014, também com um nível adequado de rendimento dos produtos diesel, gasolina e QAV.

O slide 17 apresenta a evolução das vendas. Ressalto que as vendas de derivados no Brasil representam quase 60% da receita da Companhia. E, como eu já havia adiantado, um **crescimento** (CHAVE+21) de vendas com condições mais (REFORÇO+7) **favoráveis** (CHAVE+22) de preço e custos, são o que explicam, então, a **melhora** (CHAVE+23) de 15% no lucro bruto da Companhia nesse ano de 2014 (AFIRMAÇÃO+17).

O slide 18 apresenta indicadores de custos, aqui custos de extração e custos de refino, também evidenciando o esforço da companhia na linha de **maior** (CHAVE+24) produtividade e menor **crescimento** (CHAVE+25) desses custos (AFIRMAÇÃO+18). Custos de extração chegando a 34,26 reais por boe no ano de 2014, **crescimento** (CHAVE+26) menor do que nos outros anos, custo de refino também, 6,82 reais por barris (AFIRMAÇÃO+18). Podemos aqui informar aos senhores que esses dois indicadores, hoje, nos posicionam dentro da média da indústria, tanto o custo de extração quanto o custo de refino.

No slide 19, outro indicador importante, são as despesas gerais e administrativas, 11,2 bilhões de reais em 2014, um **crescimento** (CHAVE-26) de 4% (DADOS-4) (COMPARAÇÃO-3). Também evidenciando o **esforço** (CHAVE+27) da companhia na linha da maior produtividade (REFORÇO+8) e eficiência (REFORÇO+9) também suas atividades de Sede (AFIRMAÇÃO+19).

Slide 20. Fluxo de caixa no ano de 2014. Nós iniciamos o ano com 20 bilhões de dólares em caixa. Nossas atividades operacionais permitiram uma geração de 27 bilhões de dólares nesse ano de 2014. Os investimentos somaram 35 bilhões de dólares e, essa necessidade de investimentos, ela foi fundamentalmente suprida com desinvestimentos e captações feitas ao mercado ao longo do ano. Também para cumprir com as obrigações com amortização, juros e dividendos. Dessa forma, nós fechamos o ano de 2014 com saldo em caixa de 26 bilhões de dólares. Essas novas captações, associadas, também, à evolução da taxa de câmbio trouxeram um efeito nossos indicadores de endividamento é o que está mostrado no slide 21.

A alavancagem foi de 39% em 2013 e fechou o ano de 2014 em 48% (DADOS-5) (COMPARAÇÃO-4) (AFIRMAÇÃO-20). O indicador de endividamento líquido/EBITDA foi de 3,52 vezes em 2013, 4,77 vezes em 2014 (DADOS-6) (COMPARAÇÃO-5) (AFIRMAÇÃO-21). O slide 22 mostra os números absolutos de endividamento. A dívida total da companhia fechou o ano de 2014 em 351 bilhões de reais (DADOS-7). Essa evolução em relação ao ano de 2013, quando a dívida total foi de 267,8 bilhões de reais (COMPARAÇÃO-6) se deveu em parte devido ao número de captações, volume de captações que fizemos no período e também 45% disso tem a ver com a elevação da taxa de câmbio (AFIRMAÇÃO-22). A dívida líquida da companhia, 106 bilhões de dólares é o que está no final do slide.

O slide 23 aponta para fluxo nominal de principal e juros dos financiamentos nos próximos anos e aqui fica evidenciado que esse volume se **intensifica** (CHAVE-27) a partir de 2018 (AFIRMAÇÃO-23). É o que mostra esse slide. Nossas projeções atuais para 2015 estão aqui mostradas no slide 24, aqui nós temos o fluxo de caixa do ano de 2015, nós iniciamos o ano com saldo de 26 bilhões de dólares. Nossa geração operacional prevista hoje para o ano de 2015 é de 23 bilhões de dólares, temos compromissos com juros, amortizações e outros de 18 bilhões, investimentos um teto de 29 bilhões de dólares para esse ano de 2015, desinvestimentos 3 bilhões de dólares em 2015, rolagens um bilhão, e dessa forma a

necessidade de captações para que encerremos o ano de 2015 com o saldo de 20 bilhões de dólares, essa necessidade de captações é de 13 bilhões de dólares no ano de 2015. Esse fluxo de caixa tem por premissas o preço médio do petróleo Brent em 60 dólares por barril, a taxa de câmbio média do ano de 2015 em 3,10 reais por dólar e a produção total de óleo e gás natural no Brasil e no exterior de 2.796 mil barris de óleo equivalente por dia. Esse ano **crecimento** (CHAVE+28) 4,7% (DADOS+6) (COMPARAÇÃO+6) em relação ao ano de 2014 (AFIRMAÇÃO +20).

O slide 25 apresenta alguns direcionadores para o ano de 2016, com relação à produção de petróleo e gás natural no Brasil e no exterior trabalhamos hoje com meta de 2.876 mil barris óleo por dia, mais ou menos dois pontos percentuais é o que trabalhamos para o ano de 2016. Destacando cinco **novas** (CHAVE+29) unidades de produção que entrarão em produção até lá, todas elas unidades afretadas e o histórico mostra unidades que são unidades com **menor** (CHAVE+30) risco de atrasos, isso dá **segurança** (CHAVE+31) de trabalhar com essa meta (AFIRMAÇÃO+21). Desinvestimentos, 10 bilhões de dólares em 2016, investimentos aproximadamente 25 bilhões de dólares no próximo ano é o teto com o qual nós temos trabalhado. 82% desses investimentos na área de exploração e produção, ficando claro aqui qual é o foco da companhia nos próximos anos. Outra informação importante, esse teto de investimentos ele é 37% (DADOS-6) (COMPARAÇÃO-5) **inferior** (CHAVE-28) ao investimento que nós tínhamos estabelecido para o ano de 2016, no PNG, Plano de Negócios e Gestão 2014/2018 (AFIRMAÇÃO-24). Na ocasião, havíamos estipulado 39 bilhões de dólares de investimento, para o ano 2016, estamos agora apontando 25 bilhões (REPETIÇÃO+2). Também como premissas hoje que nós temos para o ano de 2016, o preço do petróleo Brent na média 70 dólares por barril e a taxa de câmbio em 3,30 reais por dólar no ano de 2016. Bom, são essas informações que temos para compartilhar e eu agradeço a atenção de todos os participantes.

Passaremos ao Diretor Ivan.

APÊNDICE 2 - COMENTÁRIOS DO PRESIDENTE DA PETROBRAS.

Prezados Acionistas e Investidores,

Com a publicação dos resultados de 2014 auditados, a Petrobras **transpôs** (CHAVE+1) uma importante barreira (AFIRMAÇÃO+1), após um esforço (REFORÇO+1) coletivo, que evidencia nossa capacidade de **superação** (CHAVE+2) de desafios em um contexto adverso (AFIRMAÇÃO+2). Este exercício me trouxe ainda mais (REFORÇO+2) confiança (REFORÇO+3) de que iremos **responder** (CHAVE+3) às questões estratégicas que nos defrontam, relativas ao plano de negócios da Companhia (AFIRMAÇÃO+3), de maneira eficiente (REFORÇO+4), e **criando** (CHAVE+4) valor para a Companhia (AFIRMAÇÃO+4).

Desenvolvemos uma metodologia para estimar os gastos **adicionais** (CHAVE-1) frutos do esquema de pagamentos indevidos revelado pela Operação Lava Jato (AFIRMAÇÃO-1). As **baixas** (CHAVE-2) referentes a esses gastos adicionais (REPETIÇÃO-1) impostos por esse esquema foram reconhecidas no terceiro trimestre de 2014.

Adicionalmente, mudanças no contexto dos negócios da Petrobras, em função do **declínio** (CHAVE-3) dos preços do petróleo (AFIRMAÇÃO-2), 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** (CHAVE-4) no ritmo de nossos investimentos (AFIRMAÇÃO-3).

Como resultado, a Companhia decidiu **postergar** (CHAVE-5) a conclusão de alguns ativos e projetos inclusos em seu plano de negócios 2014- 2018 (AFIRMAÇÃO-4). Essas postergações geraram impactos nos testes de *impairment*, cujas **perdas** (CHAVE-6) foram reconhecidas no quarto trimestre de 2014 (AFIRMAÇÃO-5).

Concluída a divulgação dos resultados, focaremos nos desafios de médio e longo prazos. Estamos desenvolvendo um **novo** (CHAVE+5) plano de negócios, no qual incorporaremos premissas econômicas que refletem o cenário atualmente vivenciado pela indústria do petróleo (AFIRMAÇÃO+5).

Estamos revendo nossos investimentos com o objetivo de priorizar a área de exploração e produção de petróleo e gás, nosso segmento mais (REFORÇO+5) **rentável** (CHAVE+6) (AFIRMAÇÃO+6). Almejamos construir um plano **sustentável** (CHAVE+7) sob a ótica do fluxo de caixa (AFIRMAÇÃO+7), 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** (CHAVE+8) e **eficiente** (CHAVE+9) (AFIRMAÇÃO+8), com significativos (REFORÇO+6) **aprimoramentos** (CHAVE+10) em sua governança corporativa e cada vez mais (REFORÇO+7) centrada em **retornos** (CHAVE+11) para seus acionistas e investidores (AFIRMAÇÃO+9).

APÊNDICE 3 – RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO.

DESEMPENHO DAS AÇÕES

Em 2014, diversos fatores influenciaram o desempenho do mercado de capitais. Na área política, a eleição presidencial gerou volatilidade nas cotações; na econômica, a pressão inflacionária, o baixo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), a desvalorização cambial e o cenário fiscal brasileiro influenciaram **negativamente** (CHAVE-1) o desempenho das ações na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&F Bovespa) (AFIRMAÇÃO-1). Nesse contexto, o Ibovespa, principal índice da bolsa, recuou 3% em relação ao ano anterior. Nossas ações, refletindo esse cenário e a queda do preço internacional do petróleo, fecharam o ano em **baixa** (CHAVE-2) (AFIRMAÇÃO-2). As ordinárias (PETR3) **caíram** (CHAVE-3) 40% (DADOS-1) (COMPARAÇÃO-1) e as preferenciais (PETR4), 41% (DADOS-2) (COMPARAÇÃO-2), sendo cotadas a R\$ 9,59 e R\$ 10,02, respectivamente, em 30 de dezembro de 2014 (AFIRMAÇÃO-3). Com a **queda** (CHAVE-4) das cotações, nosso valor de mercado nessa data ficou em R\$ 128 bilhões (US\$ 48 bilhões) (AFIRMAÇÃO-4). Na Bolsa de Nova York (Nyse), onde são negociados os recibos ordinários (PBR) e preferenciais (PBR/A), a **queda** (CHAVE-5) chegou a 47% (DADOS-3) (COMPARAÇÃO-3) e 48% (DADOS-4) (COMPARAÇÃO-4) (AFIRMAÇÃO-5), respectivamente, impactada também pela desvalorização de 13% do real frente ao dólar. Em 31 de dezembro de 2014, a cotação da PBR fechou em US\$ 7,30 e da PBR/A em US\$ 7,58.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Em fevereiro de 2014, nosso Conselho de Administração aprovou o Plano Estratégico (PE) 2030 e seu desdobramento nos curto e médio prazos, traduzido no Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2014-2018. Estamos elaborando o próximo PNG, que poderá resultar em alterações significativas em relação ao atual, com **postergação** (CHAVE-6) de metas e **redução** (CHAVE-7) do ritmo de investimentos (AFIRMAÇÃO-6), principalmente devido a variações expressivas relacionadas às premissas macroeconômicas de preços e de mercado.

REVISÃO DO PLANO DE DESINVESTIMENTO

Aprovamos, em fevereiro de 2015, a revisão do plano de desinvestimento estimado para 2015 e 2016. O valor total é de US\$ 13,7 bilhões, dividido entre as áreas de Exploração e Produção no Brasil e no exterior (30%), Abastecimento (30%) e Gás e Energia (40%). Esse plano faz parte do nosso planejamento financeiro, que visa à **redução** (CHAVE+1) da alavancagem, à **preservação** (CHAVE+2) (AFIRMAÇÃO+1) do caixa e à concentração nos investimentos prioritários, notadamente de produção de óleo e gás no Brasil em áreas de elevada produtividade (REFORÇO+1) e retorno (REFORÇO+2) (AFIRMAÇÃO+2).

GESTÃO INTEGRADA

Nossa gestão adota um modelo integrado de geração de **valor** (CHAVE+3) no qual a forma como agimos é tão importante quanto os resultados que entregamos à sociedade (AFIRMAÇÃO+3). **Segurança** (CHAVE+4) e **eficiência** (CHAVE+5) das operações, **respeito** (CHAVE+6) ao meio ambiente, gestão de processos, controle de custos e **efetividade** (CHAVE+7) dos projetos são nossos compromissos (AFIRMAÇÃO+4). Como atuamos de maneira integrada desde a exploração de petróleo e gás natural até a distribuição de derivados de petróleo e de energia, a integração de nossa gestão também é essencial para a **maximização** (CHAVE+8) de resultados para todo o Sistema Petrobras.

DESEMPENHO DOS NEGÓCIOS EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO NO BRASIL

Nossa área de Exploração e Produção dedica-se à pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de petróleo e de gás natural, em terra e no mar. O principal objetivo é descobrir acumulações de petróleo e gás natural, desenvolver e explorar reservas, disponibilizando o óleo cru e gás natural, devidamente tratados e especificados, para as áreas de Abastecimento e de Gás e Energia processarem e comercializarem seus derivados. Somos líderes mundiais na exploração e produção em águas profundas e ultraprofundas, reconhecidos pelo pioneirismo na introdução de novas tecnologias. Graças a essa liderança, temos recebido **prêmios** (CHAVE+9) de renome nacional e internacional na indústria de petróleo e gás, como o OTC Distinguished Achievement Award, em 1992, 2001 e 2015, e o Prêmio ANP de Inovação Tecnológica, em 2013 (AFIRMAÇÃO+5).

CONTRATOS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO

Nossa atuação começa com o estudo e a aquisição de blocos exploratórios nos leilões da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Operamos por meio de três diferentes modelos de contratos: Concessão, Cessão Onerosa e Partilha de Produção. Por meio do contrato de Cessão Onerosa, assinado em 2010, adquirimos o direito de produzir até 5 bilhões de barris de óleo equivalente (boe) em áreas do pré-sal. Em 2014, o Conselho Nacional de Política Energética emitiu uma resolução aprovando nossa contratação direta para produção do volume excedente da Cessão Onerosa em quatro áreas do pré-sal na Bacia de Santos, sob regime de partilha da produção. Após a assinatura do contrato, teremos direito de produzir, nessas áreas, volumes além dos 5 bilhões de boe adquiridos no contrato de Cessão Onerosa. Nosso portfólio doméstico na área de exploração é constituído por 158 blocos exploratórios, totalizando uma área de 90 mil km², dos quais 38 mil km² em terra e 52 mil km² no mar. Estamos trabalhando em 56 Planos de Avaliação de Descobertas (PAD), sendo 40 em áreas exclusivamente exploratórias e 16 em áreas de ring fence. Nosso portfólio de Desenvolvimento e Operação da Produção tem 351 campos com contratos de concessão e 10 campos com contratos de Cessão Onerosa, totalizando 361 campos de petróleo e gás natural.

ATIVIDADE EXPLORATÓRIA

Após a aquisição de um bloco, inicia-se a fase de exploração com o objetivo de descobrir volumes comercialmente viáveis de óleo e de gás. Em 2014, perfuramos 74 poços exploratórios - 37 em terra e 37 no mar – e obtivemos índice de sucesso geológico de 70%. No pré-sal foram 15 poços, com um índice de 87%. A atividade exploratória gera descobertas de reservatórios de hidrocarbonetos que, de acordo com os resultados dos PADs, incorporam volumes às nossas reservas. Nossos investimentos em exploração somaram R\$ 10,4 bilhões, que abrangem, principalmente, os custos de perfuração, levantamentos sísmicos e aquisição de blocos. O custo de descoberta por boe adicionado às reservas foi de US\$2,69. A tabela abaixo mostra as principais descobertas no ano

RESERVAS

Em 31 de dezembro, segundo os critérios ANP/SPE, nossas reservas provadas de petróleo e de gás natural no Brasil totalizaram 16,183 bilhões de barris de óleo equivalente (boe), representando um **crescimento** (CHAVE+10) de 1,3% (DADOS+1) (COMPARAÇÃO+1) em relação a 2013 (15,973 bilhões de boe) (AFIRMAÇÃO+6), assim distribuídas:

RESERVAS PROVADAS BRASIL (CRITÉRIOS ANP/SPE)	2013	2014	Varição
Petróleo (bilhões bbl)	13,512	13,686	DA(+2) CO(+2)
Gás (bilhões m ³)	391,286	396,895	DA(+3) CO(+3)
Total (bilhões boe)	15,973	16,183	DA(+4) CO(+4)

Em adição às reservas provadas de 2013, foi apropriado um volume de 1,091 bilhão de boe – em 2014. Também foi feita a devolução de 11 concessões, o que acarretou a **dedução** (CHAVE-8) de reservas provadas de 0,043 bilhão de boe (AFIRMAÇÃO-7). Não ocorreram vendas de participação em campos no Brasil. Dessa forma, o balanço entre apropriações e devoluções de concessões no Brasil resultou em um **acréscimo** (CHAVE+11) (AFIRMAÇÃO+7) de 1,049 bilhão de boe às reservas provadas, volume que compensou a produção de 2014, de 0,839 bilhão de boe. Esse resultado não considera a produção dos Testes de Longa Duração (TLD) em blocos exploratórios.

Para cada barril de óleo equivalente produzido em 2014, foi apropriado 1,25 barril, resultando em um Índice de Reposição de Reservas (IRR) de 125%. Vale destacar que a produção de óleo equivalente do Brasil considerada nas reservas **creceu** (CHAVE+12) 4,9% (DADOS+5) em relação a 2013 (COMPARAÇÃO+5) (AFIRMAÇÃO+8) (0,8 bilhão de boe). Isso quer dizer que, mesmo com o **aumento** (CHAVE+13) do volume produzido, mantivemos o IRR no Brasil acima de 100% pelo 23º ano consecutivo (AFIRMAÇÃO+9). A relação Reserva/ Produção foi de 19,3 anos. Em 2014, registramos o **crescimento** (CHAVE+14) de 23% (DADOS+6) (COMPARAÇÃO+6) das reservas provadas do pré-sal em relação ao ano anterior (AFIRMAÇÃO+10). Apenas oito anos após a descoberta de hidrocarbonetos nessa camada, o pré-sal passou a responder por mais de 30% das nossas reservas provadas no País.

PRODUÇÃO

Em 2014, nossa produção média no Brasil foi de 2,034 milhões de barris de petróleo por dia (bpd) e de 67,8 milhões de metros cúbicos de gás por dia (m³/d), excluindo líquido de gás natural (LGN), nosso **melhor** (CHAVE+15) resultado anual já alcançado (AFIRMAÇÃO+11). Em dezembro, também batemos **recordes** (CHAVE+16) mensal e diário de produção no País (AFIRMAÇÃO+12), atingindo 2,212 milhões e 2,300 milhões de barris de petróleo, respectivamente. No total, produzimos 2,460 milhões de barris de óleo equivalente por dia (boed), o que representa um **aumento** (CHAVE+17) de 6% (DADOS+7) (COMPARAÇÃO+7) em relação ao volume do ano anterior. Este aumento deveu-se, principalmente:

- Ao **aumento** (CHAVE+18) de oito unidades na frota de Pipe-Laying Support Vessels (PLSVs), navios lançadores de linhas de dutos no mar, que aumentaram (REFORÇO+3) a velocidade de interligação de poços às unidades estacionárias de produção (AFIRMAÇÃO+13);
- À **melhoria** (CHAVE+19) do desempenho operacional na construção e interligação de poços (AFIRMAÇÃO+14);
- À entrada em operação de quatro novos sistemas de produção: P-58, P-62, Cidade de Mangaratiba e Cidade de Ilhabela;

- Ao **aumento** (CHAVE+20) da produção das unidades P-55, P-63, Cidade de Itajaí, Cidade de São Paulo e Cidade de Paraty, que entraram em operação em 2013 (AFIRMAÇÃO+15).

A produção total média de óleo no pré-sal, incluindo o volume de parceiros, passou de 301,6 mil bpd em 2013 para 491,4 (DADOS+8) mil bpd em 2014, um aumento de 63% (COMPARAÇÃO+8), com sucessivos recordes (AFIRMAÇÃO+16). Em 2014, perfuramos nessa camada 22 poços de desenvolvimento da produção e sete para aquisição de dados de reservatório. Em fevereiro de 2015, atingimos o pico diário de produção de 737 mil barris de óleo no pré-sal. A produção acumulada na camada ultrapassou 500 milhões de boe.

Alcançamos esses volumes de produção no Brasil com 122 unidades marítimas, das quais 68 são plataformas fixas e 54 flutuantes. Em 2014 incorporamos ao sistema quatro unidades de produção, relacionadas abaixo:

Nossas operações em áreas terrestres nas regiões Norte, Nordeste e no Espírito Santo receberam mais de cinco mil intervenções em poços. Assim, mantivemos o nível da produção em terra e **umentamos** (CHAVE+21) o fator de recuperação dos reservatórios, devido à implantação de projetos de desenvolvimento complementar com **elevada** (CHAVE+22) taxa interna de retorno (AFIRMAÇÃO+17).

Superamos o recorde do ano anterior de entrega de gás natural nacional ao mercado, atingindo uma vazão média anual de 46,5 milhões m³/dia. A produção de gás, que considera o consumo no sistema de produção e reinjeção nos reservatórios, totalizou 71,8 milhões de m³/dia incluindo LGN, um **incremento** (CHAVE+23) de 5,9 milhões de m³/dia em relação a 2013 (AFIRMAÇÃO+18). Esse aumento (REFORÇO+4) deveu-se, principalmente, à entrada em operação das plataformas na Bacia de Campos, P-58, P-55 e P-62, e no pré-sal da Bacia de Santos, os FPSOs Cidade de Ilhabela e Cidade de Mangaratiba.

Destacamos o êxito do Programa de Otimização do Aproveitamento de Gás Natural (POAG 2015), que tem nos permitido **melhorar** (CHAVE+24) o desempenho das Unidades de Operações das regiões Sul e Sudeste (AFIRMAÇÃO+19). Em 2014, registramos 92% de aproveitamento de gás associado, mantendo o mesmo nível de aproveitamento de 2013.

A meta de produção de petróleo no Brasil para 2015 é de 2,125 milhões de bpd, o que representa um **aumento** (CHAVE+25) de 4,5% (DADOS+9) (COMPARAÇÃO+9) (AFIRMAÇÃO+20) em relação a 2014, com variação de um ponto percentual para mais ou para menos. Em 16 de março de 2015, entrou em operação a plataforma P-61, que atua em conjunto com a plataforma P-63 no campo de Papa-Terra na da Bacia de Campos.

PROGRAMAS DE EFICIÊNCIA

Buscamos constantemente o aumento da produtividade e, em conjunto com parceiros e fornecedores, desenvolvemos novas tecnologias, analisamos nossos processos e implementamos programas com foco no incremento da produção e na redução de custos. Entre eles, destacam-se: Programa de Otimização de Custos Operacionais (Procop), Programa de Aumento da Eficiência Operacional (Proef), Programa de Redução de Custos de Poços (PRC-Poço) e Programa de Redução de Custos de Instalações Submarinas (PRC-Sub).

PROCOP

O Procop, na área de E&P, proporcionou uma economia de R\$ 3,2 bilhões, **superando** (CHAVE+26) em 36% (DADOS+10) (COMPARAÇÃO+10) (AFIRMAÇÃO+21) a previsão para o ano, de R\$ 2,36 bilhões. Algumas ações possibilitaram esse ganho: otimização das intervenções em poços terrestres, melhor aproveitamento da frota aérea, otimização de embarcação por unidade marítima atendida, desmobilização de plataformas e alienação de sondas de perfuração.

PROEF

Na Unidade de Operações da Bacia de Campos, a eficiência **creceu** (CHAVE+27) de 75,4% em 2013 para 79,7% (DADOS+11) (COMPARAÇÃO+11) em 2014 (AFIRMAÇÃO+22). Na Unidade de Operações do Rio de Janeiro, **aumentou** (CHAVE+28) de 92,4% para 95,4% (AFIRMAÇÃO+23). Na Unidade de Operações do Espírito Santo, onde o Proef foi implementado em 2014, a eficiência atingiu 92,9%, superando a meta para o ano de 88,3% (DADOS+12) (COMPARAÇÃO+12) (AFIRMAÇÃO+24). Com isso, a produção nessas áreas aumentou 156 mil bpd no ano (REPETIÇÃO+1). Para atingir tais resultados, realizamos campanhas de manutenção e segurança nas plataformas e executamos planos de paradas programadas das unidades de produção. Em 2015, incluímos no programa a Unidade de Operações da Bacia de Santos, a fim de de manter os **altos** (CHAVE+29) patamares de eficiência (REFORÇO+5) e dar suporte ao **crescimento** (CHAVE+30) da produção da unidade (AFIRMAÇÃO+25). A eficiência operacional acumulada da área de Exploração e Produção em 2014 foi de 90,5%, nível **mais** (CHAVE+31) alto atingido desde 2009 (AFIRMAÇÃO+26).

PRC-POÇO

Lançado em 2013, tem como objetivo reduzir os custos de construção de poços marítimos por meio de 23 iniciativas associadas a três frentes principais: redução de custos unitários, otimização de escopo e aumento de produtividade. Os **ganhos** (CHAVE+32) resultantes das iniciativas do programa totalizaram US\$ 628 (DADOS+12) milhões em 2014, superando a meta de US\$ 458 milhões (COMPARAÇÃO+12) (AFIRMAÇÃO+27).

PRC-SUB

Lançado em 2013, tem como objetivo: aumentar a disponibilidade de itens críticos e a produtividade das embarcações que realizam instalações de equipamentos submarinos, reduzir custos unitários e consumo de materiais e aumentar a eficiência logística de suprimento às embarcações especiais. As iniciativas do programa permitiram **ganhos** (CHAVE+33) de US\$ 237,9 milhões em 2014 (DADOS+13), superando a meta de US\$ 148,3 milhões (COMPARAÇÃO+13) (AFIRMAÇÃO+28).

TECNOLOGIA

Dentre as tecnologias implementadas em 2014, merecem destaque a BSR (Boia de Sustentação de Risers), os dutos para águas ultraprofundas, ou SCR (Steel Catenary Risers), a perfuração com técnica de PMCD (Pressurized Mud Cap Drilling) e o Programa de Diagnóstico de Problemas de Perfuração em Tempo Real (PWDa).

Entraram em operação quatro BSRs – tecnologia **pioneira** (CHAVE+34) de sustentação de tubulações submarinas por meio de boias submersas – instaladas nos FPSOs Cidade de São Paulo e Cidade de Paraty, que operam os projetos Piloto de Sapinhoá e Piloto de Lula Nordeste (AFIRMAÇÃO+29). A essas boias já foram interligados dez poços, entre produtores e injetores, contribuindo para atingir a capacidade máxima de produção de ambos FPSOs, de 120 mil bpd. Ao longo da implantação desses projetos, outros 13 novos poços serão interligados às BSRs.

Nessas BSRs foram instalados risers rígidos em catenária (SCR) com tubos em aço carbono com revestimento interno anticorrosivo (“clad”). O método de instalação utilizado foi o de bobinamento em carretel (“reel lay”). Esses dutos foram devidamente qualificados para as condições dos fluidos a serem produzidos e aos esforços dinâmicos a que são

submetidos e se configuram como mais uma alternativa tecnológica que pode ser utilizada no pré-sal da Bacia de Santos.

Além disso, estabeleceu-se o recorde de lâmina d'água, de 2.103 m, para a perfuração do poço LL-19 pela técnica de PMCD através de sonda flutuante de posicionamento dinâmico. Esse método de perfuração permite a construção do poço mesmo em cenário de elevada perda de circulação de fluido de perfuração, sem comprometimento da segurança operacional e da qualidade do poço.

Outra tecnologia de destaque foi o PWDa. Esse software identifica automaticamente e em tempo real situações de desconformidade operacional durante perfurações de poços. As informações, enviadas por sensores de fundo de poço e de superfície, são interpretadas e o próprio sistema sugere ações de prevenção. Em 2014, foram acompanhados 71 poços e 1.471 dias de sonda, contribuindo para uma **economia** (CHAVE+35) de US\$ 30,8 milhões (AFIRMAÇÃO+30).

REFINO, TRANSPORTE, COMERCIALIZAÇÃO E PETROQUÍMICA

ABASTECIMENTO

Nossa área de Abastecimento é responsável pelo refino, transporte e comercialização de petróleo e derivados, norteadas pela estratégia de **incrementar** (CHAVE+36) a capacidade e a **eficiência** (CHAVE+37) de nossos ativos para atender ao crescimento do mercado (AFIRMAÇÃO+31). No segmento petroquímico, atuamos prioritariamente em parcerias, de forma integrada aos nossos demais negócios.

REFINO

Em 2014, nossas 13 refinarias no Brasil processaram 2.106 mil bpd de petróleo e líquido de gás natural (LGN) e produziram 2.170 mil bpd de derivados. Do volume total do petróleo processado, 82% foram provenientes de campos brasileiros. A produção de derivados no País foi recorde, tendo **superado** (CHAVE+38) em 2% (DADOS+14) (COMPARAÇÃO+14) a do ano anterior (AFIRMAÇÃO+32). Os picos de produção foram atingidos em julho e agosto, com média diária de 895 mil bpd de diesel e 519 mil bpd de gasolina, respectivamente. Esses resultados decorreram do aumento (REFORÇO+6) da eficiência operacional das unidades de refino, da entrada em operação de novas unidades de processo e da maior utilização dos ativos logísticos, refletindo a gestão integrada do sistema de abastecimento.

Em janeiro de 2014, iniciamos a entrega em todo o País da gasolina S-50, com teor de enxofre máximo de 50 partes por milhão, atendendo à mudança de especificação do produto. Um dos principais benefícios do novo combustível é a redução de emissões de gases poluentes pelos veículos.

NOVOS EMPREENDIMENTOS

Recentes circunstâncias levaram nossa Administração a revisar nosso planejamento e implementar ações para **preservar** o caixa e **reduzir** (CHAVE-9) o volume de investimentos (AFIRMAÇÃO-8). Por meio desse processo, optamos por postergar os seguintes projetos: Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj) e segundo trem de refino da Refinaria Abreu e Lima (Rnest).

Tais circunstâncias incluem:

- **Declínio** (CHAVE-10) dos preços do petróleo (AFIRMAÇÃO-9);
- Desvalorização do real, que **umenta** (CHAVE-11) a necessidade de caixa para cumprir com nossas obrigações em moeda estrangeira no curto prazo (AFIRMAÇÃO-10);

- **Insolvência** (CHAVE-12) de empreiteiras e fornecedores, com carência no mercado de fornecedores qualificados disponíveis (como resultado das investigações da Operação Lava-Jato e outros motivos) (AFIRMAÇÃO-11).

Refinaria Abreu e Lima (Rnest) A refinaria iniciou em dezembro sua operação parcial, com capacidade instalada de 74 mil bpd de óleo, volume que deverá aumentar para 115 mil bpd. O segundo trem está postergado.

Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj)

O projeto da refinaria do Comperj encontra-se postergado. Para obter mais informações sobre impairment da Rnest e do Comperj consulte a nota explicativa 14 das demonstrações contábeis neste Relatório da Administração.

Refinarias Premium Em janeiro de 2015, decidimos encerrar os projetos de investimento para a construção das refinarias Premium I e Premium II. A decisão teve como fundamentos:

- **Baixa** (CHAVE-30) atratividade dos resultados econômicos, mesmo depois das otimizações de custo incorporadas ao investimento (AFIRMAÇÃO-27);
- **Ausência** (CHAVE-31) de parceiro econômico, condição mandatória do Plano de Negócios e Gestão (AFIRMAÇÃO-28);
- Atendimento da expansão dos mercados interno e externo de derivados, proporcionado pelo aumento da capacidade do Programa de Maximização de Médios e Gasolina (Promega) nas refinarias em operação, exceto a Rnest.

COMERCIALIZAÇÃO MERCADO INTERNO

Comercializamos 2.458 mil bpd de derivados de petróleo no mercado interno – volume **superior** (CHAVE+39) em 3% (DADOS+15) (COMPARAÇÃO+15) ao de 2013 (AFIRMAÇÃO+33). As vendas de óleo diesel **subiram** (CHAVE+40) 2% (DADOS+16) (COMPARAÇÃO+16) (AFIRMAÇÃO+34), favorecidas pelo aumento (REFORÇO+7) das obras de infraestrutura, pelo crescimento (REFORÇO+8) da frota de veículos leves a diesel e pela geração elétrica das térmicas do Sistema Interligado Nacional.

A comercialização de gasolina **creceu** (CHAVE+41) 5% (DADOS+17) (COMPARAÇÃO+17) (AFIRMAÇÃO+35), acompanhando a ampliação da frota de veículos flex fuel, associada a uma relação de preços entre o etanol hidratado e a gasolina C, favorável ao consumo do combustível fóssil, na maioria dos estados, além do aumento do consumo das famílias. Entretanto, a alteração de 20% para 25% do teor de etanol anidro na gasolina C, iniciada em maio, limitou a expansão das vendas de gasolina A.

As vendas de GLP **subiram** (CHAVE+42) 2% (DADOS+18) (COMPARAÇÃO+18), estimuladas pelo crescimento populacional, aumento da massa salarial, ampliação da participação relativa do combustível no consumo da indústria e expansão do número de clientes industriais nas regiões Norte e Nordeste.

A comercialização de querosene de aviação teve **acrécimo** de 4% (DADOS+19) (COMPARAÇÃO+19) (AFIRMAÇÃO+36), em razão do incremento da oferta de voos internacionais e do aumento do número de voos domésticos devido à Copa do Mundo de Futebol da Fédération Internationale de Football Association (FIFA). O óleo combustível registrou **crescimento** (CHAVE+43) de vendas de 21% (DADOS+20) (COMPARAÇÃO+20), impulsionado pelo despacho das térmicas do Sistema Interligado Nacional (AFIRMAÇÃO+37). Essa demanda extra compensou a **redução** (CHAVE-13) do consumo normal do produto, provocada pela queda da produção industrial (AFIRMAÇÃO-12).

As vendas de nafta **caíram** (CHAVE-14) 5% (DADOS-5) (COMPARAÇÃO-5) (AFIRMAÇÃO-12) devido a paradas programadas de unidades das centrais petroquímicas no Rio Grande do Sul e em São Paulo.

EXPORTAÇÕES X IMPORTAÇÕES

As exportações de petróleo atingiram 232 mil bpd, com **aumento** (CHAVE+44) de 12% (DADOS+21) (COMPARAÇÃO+21) (AFIRMAÇÃO+38) em relação ao volume de 2013, devido ao aumento da produção interna de óleo. Já as vendas de derivados para o mercado externo ficaram em 158 mil bpd – uma **queda** (CHAVE-15) de 15% (DADOS-6) (COMPARAÇÃO-6) devido ao maior consumo de óleo combustível no mercado interno (AFIRMAÇÃO-13).

As importações de petróleo ficaram em 392 mil bpd, com **redução** (CHAVE-16) de 3% (DADOS-7) (COMPARAÇÃO-7) (AFIRMAÇÃO-14) em relação às de 2013, enquanto as de derivados somaram 413 mil bpd, com **aumento** (CHAVE+45) de 6% (DADOS+22) (COMPARAÇÃO+22) (AFIRMAÇÃO+39). O **crescimento** (CHAVE+46) da compra de derivados foi consequência da expansão do mercado interno em ritmo maior que o da produção de combustíveis nas refinarias nacionais (AFIRMAÇÃO+40). É importante ressaltar que a elevação da produção de derivados evitou que o volume importado fosse ainda maior.

O saldo financeiro da nossa balança comercial, calculado com base nas exportações e importações de petróleo e derivados, sem considerar o gás natural, o GNL e os nitrogenados, apresentou **déficit** (CHAVE-17) de US\$ 15 bilhões (AFIRMAÇÃO-14).

PETROQUÍMICA

Atuamos no segmento petroquímico de forma integrada aos demais negócios do Sistema Petrobras. O objetivo é produzir petroquímicos e biopolímeros preferencialmente por meio de participações societárias.

As seguintes empresas são nossas controladas, coligadas ou controladas em conjunto, na área Petroquímica (participações em 31 de dezembro de 2014):

- Braskem S.A. (36,20%) – produz principalmente eteno, polietileno, polipropileno e PVC;
- Deten Química S.A. (27,88%) – produz matéria-prima para detergentes;
- Metanor S.A./Copenor S.A. (34,54%) – produz metanol, formol e hexamina;
- Fábrica Carioca de Catalisadores (50%) – produz catalisadores e aditivos;
- Petrocoque S.A. (50%) – produz coque calcinado de petróleo;
- Companhia Petroquímica de Pernambuco (100%) e Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco (100%) – produzem ácido tereftálico purificado (PTA), resina PET (polietileno tereftalato) e filamentos de poliéster.

INNOVA

Como parte do Programa de Desinvestimentos, a Assembleia Geral de Acionistas da Petrobras aprovou, em 2013, a venda de 100% das ações da Innova S.A. para a Videolar S.A., pelo valor de R\$ 870 milhões. A operação foi concretizada em 2014, após a aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

PROCOP

Na área de Abastecimento, o Procop proporcionou uma **economia** (CHAVE+47) de R\$ 4,34 bilhões, superando (REFORÇO+9) em 34% a previsão para o ano (DADOS+23)

(COMPARAÇÃO+23), de R\$ 3,24 bilhões (AFIRMAÇÃO+40). As principais ações que possibilitaram esse resultado foram, no refino, a elevação da eficiência operacional dos ativos e o aumento na produtividade de pessoal; e, na logística, a redução dos estoques de petróleo e derivados e a diminuição da estadia dos navios nos terminais e plataformas.

TRANSPORTE

TRANSPORTE E ARMAZENAMENTO

Nossa subsidiária Petrobras Transporte (Transpetro) é responsável pela movimentação e armazenamento de petróleo, derivados, biocombustíveis e gás natural. Opera 49 terminais (21 terrestres e 28 aquaviários), 54 navios, 7.517 quilômetros de oleodutos e 7.151 quilômetros de gasodutos.

Além de interagir de forma permanente com nossas áreas de produção, refino e distribuição, a Transpetro transporta cargas importadas e exportadas de petróleo e de produtos, tendo como principais clientes, além do Sistema Petrobras, empresas distribuidoras e indústrias petroquímicas. A subsidiária tem presença nacional e possui instalações em 20 das 27 unidades da federação.

Em 2014, a frota da Transpetro movimentou 59,9 milhões de toneladas de petróleo e derivados. Pelos oleodutos e terminais da empresa, foram transportados 832,6 milhões de m³ de líquidos, 3% (DADO+24) (COMPARAÇÃO+24) a mais que no ano anterior (AFIRMAÇÃO+41). A média diária de transporte de gás natural foi de 75,8 milhões de m³, **ultrapassando** (CHAVE+48) em 8,7% (DADO+25) (COMPARAÇÃO+25) a média de 2013 (AFIRMAÇÃO+42).

TRANSPORTE MARÍTIMO

O Programa de Modernização e Expansão da Frota (Promef) da Transpetro prevê a construção de navios, em estaleiros brasileiros, de forma a renovar a frota, incorporando novas tecnologias às operações.

Em 2014, a Transpetro recebeu dois navios petroleiros previstos no Promef: o Henrique Dias, quarto da série Suezmax, e o Anita Garibaldi, primeiro do tipo Panamax, totalizando nove embarcações entregues.

TERMINAIS E OLEODUTOS

Nesse segmento de operações, os principais destaques foram:

- **Aumento** (CHAVE+49) de capacidade do oleoduto Olapa, que interliga a Refinaria Presidente Getulio Vargas (Repar) ao Terminal de Paranaguá, com a elevação de 400 m³/h para 450 m³/h (DADOS+26) (COMPARAÇÃO+26) do limite de vazão máxima no refluxo;

- Início da operação remota dos dutos que interligam o Terminal de Guarulhos às bases de três companhias distribuidoras que abastecem a Grande São Paulo. Essa é a primeira movimentação de produtos exclusivamente por gravidade, sem uso de bombas;

- **Aumento** (CHAVE+50) de 50% (DADO+27) (COMPARAÇÃO+27) (AFIRMAÇÃO+43) no volume movimentado navio a navio (ship to ship) em Angra dos Reis, contribuindo para o incremento (REFORÇO+10) das exportações de petróleo;

- **Elevação** (CHAVE+51) de 6,4% (DADOS+28) (COMPARAÇÃO+28) (AFIRMAÇÃO+44) na movimentação rodoviária no ano, atingindo 605 mil m³ de produtos claros e 1.689 mil toneladas de produtos escuros transportados, com destaque para óleo combustível 1-A, gasolina natural (C5+) e asfaltos;

- Fase final de conclusão do projeto de substituição das três monoboias que integram a logística de suprimento/escoamento das refinarias Alberto Pasqualini (Refap) e Presidente Getúlio Vargas (Repar), elos fundamentais na cadeia de abastecimento da Região Sul;
- Início da operação do novo quadro de boias e do oleoduto submarino do Terminal de Guamaré (RN), possibilitando o suprimento de nafta e diesel S-10 à Refinaria Potiguar Clara Camarão (RPCC) e o escoamento do diesel S-1800;
- Início da operação do Terminal de Regaseificação de Gás Natural Liquefeito da Bahia, com capacidade para disponibilizar 14 milhões de m³/dia ao mercado, conferindo mais flexibilidade e garantia de suprimento de gás natural ao País;
- Primeira operação comercial do Terminal da Ilha Comprida, que integra os Terminais Aquaviários da Baía de Guanabara (TABG). Com o Ilha Comprida, o TABG mais que **dobrou** (CHAVE+52) (AFIRMAÇÃO+45) sua capacidade de armazenamento de GLP;
- Início das atividades de movimentação para a Rnest, com a transferência de 61 mil m³ de petróleo para a unidade.

GASODUTOS E PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL

Com a operação de uma rede de 7.151 km de gasodutos e 11 estações de compressão, totalizando 400 mil HP de potência instalada, a área de Gás Natural da Transpetro movimentou a média de 75,8 milhões de m³ / dia de gás em 2014, volume 8,7% (DADOS+29) (COMPARAÇÃO+29) **superior** (CHAVE+53) (AFIRMAÇÃO+53) ao ano anterior. Em dezembro, foi registrado recorde mensal de movimentação, com a média diária de 89,41 milhões de m³.

No Terminal de Cabiúnas (RJ) – maior polo brasileiro de processamento de gás natural – os volumes médios processados de gás natural e de condensado de gás natural somaram 11 milhões de m³ /dia e 954 m³ /dia, respectivamente. As sete unidades de processamento do terminal têm capacidade de 19,7 milhões de m³ de gás natural e 4,5 mil m³ de condensado de gás natural por dia.

PROTOP

O Protop proporcionou, em 2014, uma **economia** (CHAVE+54) para a Transpetro de R\$ 414 milhões, superando (REFORÇO+11) em 74% (DADOS+30) (COMPARAÇÃO+30) (AFIRMAÇÃO+54) a previsão para o ano. As principais iniciativas que permitiram esse ganho foram: maior controle na aquisição de materiais e de custos com manutenção corretiva na atividade de manutenção de navios; otimização dos custos com manutenção programada de tanques e reparos de dutos; e sistemática de acompanhamento e de controle dos custos de manutenção industrial nos terminais.

DISTRIBUIÇÃO

Nossa subsidiária Petrobras Distribuidora atua na comercialização e distribuição de derivados de petróleo e de biocombustíveis em todo o Brasil, com o objetivo de manter nosso ritmo de crescimento no mercado, com ênfase na rentabilidade, combinado a uma logística integrada, confiável e sustentável.

Na condição de líder no mercado doméstico, a Petrobras Distribuidora comercializou 57,4 milhões de m³ de combustíveis em 2014 – volume 6,9% (DADOS+31) (COMPARAÇÃO+31) **maior** (CHAVE+55) que o registrado no ano anterior (AFIRMAÇÃO+55). Sua receita operacional líquida foi de R\$ 98,5 bilhões, com lucro líquido de R\$ 1,1 bilhão. A subsidiária alcançou recorde de vendas em outubro – 5,3 milhões de m³ – e chegou a 31 de dezembro de 2014 com uma rede de 7.931 postos de serviços e 13.868 clientes consumidores, fechando o ano com market share de 37,9%.

Em 2014, o mercado de combustíveis **creceu** (CHAVE+56) 6,2% (DADOS+32) (COMPARAÇÃO+32) (AFIRMAÇÃO+56), com destaque para a gasolina C e o etanol hidratado, que tiveram o consumo elevado em 7,6% e 14,1%, respectivamente, devido ao aumento da renda nacional bruta. As vendas de óleo combustível **aumentaram** (CHAVE+57) 27,3% (DADOS+33) (COMPARAÇÃO+33) (AFIRMAÇÃO+57), favorecidas pelo acionamento das usinas termelétricas. Influenciada pelo mesmo fator e pelo crescimento da demanda no setor de transporte, a comercialização de óleo diesel **creceu** (CHAVE+58) (DADOS+34) (COMPARAÇÃO +34) 2,7% (AFIRMAÇÃO+34).

O desempenho operacional da Petrobras Distribuidora vem sendo alavancado pelo crescimento da demanda por combustíveis e pela política comercial da empresa. Às ações de manutenção do nível de participação no mercado total e no segmento de revenda, a subsidiária conjugou iniciativas que mantiveram a ampliação das vendas de produtos com maior valor agregado, como os lubrificantes, e o controle de custos.

INVESTIMENTOS

A Petrobras Distribuidora investiu R\$ 1,1 bilhão em 2014. Do total, R\$ 481,2 milhões destinaram-se à manutenção e à ampliação da infraestrutura logística; R\$ 215,9 milhões ao desenvolvimento e à modernização da rede de postos; e R\$ 33,1 milhões à distribuição de gás e à comercialização de energia.

Os investimentos em infraestrutura de distribuição foram determinados pelo crescimento do consumo de derivados de petróleo e seus consequentes desafios logísticos, principalmente nas regiões Sudeste, Norte e Centro-Oeste. A Distribuidora inaugurou, no Tocantins, o Terminal de Porto Nacional, que permitiu iniciar o atendimento a uma região com grande crescimento de demanda por combustíveis. O estado, onde os concorrentes estão ampliando instalações, era o único em que não tínhamos base própria.

Destaque no ano foi o lançamento da gasolina Petrobras Grid, desenvolvida especialmente para o mercado brasileiro. O produto incorpora um pacote de detergentes e dispersantes e um aditivo modificador de atrito, resultando em melhor desempenho, máxima eficiência e proteção do motor. A nova gasolina, que proporciona mais rentabilidade para a Distribuidora e seus revendedores, está disponível em 5.725 postos Petrobras.

Em linha com nossa estratégia corporativa de ampliar as vendas em segmentos com maior valor agregado, a Petrobras Distribuidora investiu na expansão da rede de lojas de conveniência dos postos. Nossa rede, a BR Mania, completou 20 anos em 2014, atingindo a marca de mil lojas em todo o País.

PROCOP

Na Distribuidora, o Procop proporcionou uma **economia** (CHAVE+59) de R\$ 280 milhões, ultrapassando (REFORÇO+12) em 71% (DADOS+35) (COMPARAÇÃO+35) (AFIRMAÇÃO+35) a previsão para o ano. Entre as ações que resultaram nesse ganho, encontram-se a redução dos custos de frete e de viagens, o aumento da produtividade nas bases e áreas comerciais e corporativas e a diminuição dos gastos com imagens nos postos.

GÁS, ENERGIA E GÁS-QUÍMICA

Nossa área de Gás e Energia é responsável pelo transporte, distribuição e comercialização de gás natural, pela geração e venda de energia elétrica e pela produção e comercialização de fertilizantes. A área atua de forma conjunta com o E&P nacional, visando compatibilizar a oferta e a demanda de gás e atender às necessidades do Abastecimento.

A monetização do gás natural das bacias sedimentares do Brasil está no centro de nossa estratégia. O aumento da produção de gás tem contribuído para a expansão das nossas fábricas

de fertilizantes e usinas termelétricas e para o atendimento da demanda da nossa área de Abastecimento e dos contratos com as companhias distribuidoras do produto.

GÁS NATURAL

Em 2014, a oferta de gás natural para o atendimento do mercado **superou** (CHAVE+60) em 10% (DADOS+36) (COMPARAÇÃO+36) a do ano anterior (AFIRMAÇÃO+36), alcançando 96,10 milhões de m³ por dia (m³/dia). Essa expansão foi motivada principalmente pelo aumento do consumo das termelétricas a gás, acionadas pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) em resposta ao baixo nível dos reservatórios hidrelétricos, inferior às médias históricas.

Do volume total, movimentado em uma malha de gasodutos de transporte que soma 9.190 km, nossa oferta de gás nacional foi de 43,23 milhões de m³ /dia, consideradas a produção própria e a de parceiros. O volume não inclui o líquido de gás natural, o gás utilizado no processo produtivo, na injeção nos poços e nem as perdas. A importação do produto da Bolívia, através de gasoduto, atingiu 32,87 milhões de m³ /dia, excluído o gás utilizado no transporte. O volume de gás natural liquefeito (GNL) importado e posteriormente regaseificado ofertado ao mercado totalizou 19,99 milhões de m³ /dia².

PROJETOS CONCLUÍDOS EM 2014

Colocamos em operação seis novos pontos de entrega de gás natural – Aquiraz (CE), São Mateus (ES), Rio das Flores (RJ), São Bernardo do Campo II (SP), Barra Mansa II (RJ) e Mauá (AM). Ampliamos também a Estação Reguladora de Pressão, em Manaus (AM).

PROJETOS EM ANDAMENTO

Gasodutos

- Gasfor II (Fortaleza/ CE) – trecho Horizonte–Caucaia, com 83,2 km;
- Rota 2 – gasoduto de gás natural rico que interligará o polo pré-sal da Bacia de Santos ao Terminal de Cabiúnas (Tecab), em Macaé (RJ). Com 402 km e capacidade para escoar 13 milhões de m³/dia, tem conclusão prevista para o segundo semestre de 2015;
- Rota 3 – gasoduto de gás natural rico que interligará o polo pré-sal da Bacia de Santos à Unidade de Processamento de Gás Natural localizada no Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), em Itaboraí, para o escoamento de até 18 milhões de m³ /dia. Esse gasoduto terá 355 km de extensão, dos quais 307 km no mar e 48 km em terra. A conclusão está prevista para o segundo semestre de 2017.

Unidades de Processamento de Gás Natural (UPGNs)

- Unidade de Processamento de Gás Natural Cabiúnas (Rota 2) – viabilizará o recebimento de até 13 milhões de m³/dia de gás do polo pré-sal da Bacia de Santos, ampliando a capacidade de processamento diário de gás do Sistema Tecab-Reduc (Refinaria Duque de Caxias) de 23 milhões de m³ para 28 milhões m³. A obra permitirá também que o processamento de condensado do Tecab passe de 4,5 mil m³/dia para 6 mil m³/dia;
- Rota 3 – situada no Comperj, terá condições para processar 18 milhões de m³/dia de gás natural procedente do polo pré-sal da Bacia de Santos.

GÁS NATURAL LIQUEFEITO

Em 2014, firmamos 11 contratos do tipo master sales agreement (MSA), totalizando 83 contratos em vigor. Realizamos 116 operações de compra de cargas, das quais 101 recebidas no Brasil. Revendemos 17 cargas no mercado externo, duas delas provenientes de reexportação. Em janeiro, iniciamos a operação do Terminal de Regaseificação de Gás Natural Liquefeito da Bahia com capacidade para processar 14 milhões de m³/dia. Asseguramos a

otimização do custo de suprimento de GNL em diferentes modalidades contratuais (contratos de longo prazo versus mercado spot).

COMERCIALIZAÇÃO DE GÁS NATURAL

Adotamos, desde setembro de 2012, um modelo de comercialização de gás natural de curto prazo, que prevê a realização de leilões mensais e vendas semanais via plataforma eletrônica. Os contratos dessa modalidade foram aditados em 2014, a exemplo do que havia ocorrido no ano anterior, de modo que continuam vigentes até setembro de 2015.

Não houve, porém, venda de curto prazo em 2014, pois as condições do mercado brasileiro não favoreceram a oferta adicional de gás, devido à grande demanda das termelétricas.

Em 2014, vigoraram 13 contratos de fornecimento para o mercado secundário, podendo chegar ao total de 2,39 milhões de m³ /dia, porém, foram efetivamente fornecidos, em média, apenas 21 mil m³ /dia. Essas vendas, que realocaram volumes não consumidos pelas termelétricas, foram efetuadas a clientes do segmento industrial que não usam o gás natural como principal combustível, numa demonstração de flexibilidade e confiabilidade no suprimento do produto.

DISTRIBUIÇÃO DE GÁS NATURAL

O volume de gás natural comercializado pelas distribuidoras regionais no Brasil registrou a média de 62,5 milhões de m³ /dia – um **crescimento** (CHAVE+61) de 14% (DADOS+37) (COMPARAÇÃO+37) em relação ao de 2013 (AFIRMAÇÃO+37), refletindo a expansão de 54% no consumo das termelétricas a gás.

Mantemos participações em 18 companhias distribuidoras e controlamos integralmente a Gás Brasileiro (SP) e a BR (ES). Nas demais, nossas participações variam de 23,5% a 83%. Na maioria, atuamos na gestão das áreas técnica e comercial.

As 20 distribuidoras comercializaram 33,2 milhões de m³/dia, o equivalente a 53% do mercado de distribuição de gás natural do País. O volume movimentado por essas companhias **aumentou** (CHAVE+62) 19% (DADOS+38) (COMPARAÇÃO+38) na comparação com 2013 (AFIRMAÇÃO+38).

Em setembro de 2014, efetuamos a venda da nossa participação acionária de 40% na Companhia de Gás de Minas Gerais para a Companhia Energética de Minas Gerais.

ENERGIA ELÉTRICA

Geramos 4.637 megawatts médios (MWmed) de energia elétrica para o Sistema Interligado Nacional (SIN). Nosso parque gerador, com capacidade instalada de 6.407,5 MW, é composto por 21 usinas termelétricas próprias e alugadas, movidas a gás natural ou a óleo combustível. Incluindo as usinas com geração a partir de fontes renováveis e os projetos em que temos participação minoritária, a capacidade totaliza 6.732,4 MW.

Nossa geração de energia em 2014 foi 16% (DADOS+39) (COMPARAÇÃO+39) **superior** (CHAVE+63) ao ano anterior (AFIRMAÇÃO+39), devido à solicitação maior de despacho das termelétricas feita pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), em face dos baixos níveis de água dos reservatórios das hidrelétricas. Vendemos 1.183 MWmed de energia elétrica no ambiente de comercialização livre e 2.425 MWmed no ambiente regulado.

Atuamos na geração e na comercialização de eletricidade de forma integrada, otimizando o portfólio de contratos de compra e venda, considerado o binômio risco-retorno. Em 2014, vendemos nossas participações na Norte Fluminense (10%) e na Brasil PCH (49%).

PROJETOS CONCLUÍDOS

Investimos na geração termelétrica a gás natural de forma integrada, a fim de garantir o suprimento de energia, levando em conta nossos contratos e reservas.

- Usina Termelétrica Baixada Fluminense (RJ) – com capacidade prevista de 530 MW, atende ao contrato relacionado ao Leilão de Energia A-3, de 2011. A entrada em operação comercial do ciclo simples ocorreu em março e a do ciclo combinado, em novembro;

- Usina Termelétrica Sepé Tiaraju (RS) – implantação de ciclo combinado, com aumento da capacidade instalada de 161 MW para 248 MW, a fim de elevar a eficiência da unidade e a oferta de energia elétrica ao País. A implantação do ciclo combinado foi concluída em fevereiro de 2015.

FERTILIZANTES

Nossa área de Gás e Energia é responsável por três fábricas de fertilizantes: Fafen-BA, Fafen-SE e Fafen-PR. Em 2014, produzimos 882 mil toneladas de amônia (das quais 637 mil toneladas foram utilizadas no processo produtivo da ureia) e 1.109 mil toneladas de ureia. No mesmo período comercializamos, respectivamente, 228 mil toneladas de amônia e 1.046 mil toneladas de ureia. Interrompemos as obras da Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III (MS) devido à baixa performance do Consórcio UFN III, cujo contrato foi rescindido. Posteriormente, optamos por reavaliar o cronograma de implantação da Unidade

UNIDADES DE PROCESSAMENTO DE GÁS NATURAL (UPGNS)

Nossa área de Gás e Energia passou a operar, em 2014, as UPGNs originadas nas áreas de Exploração e Produção e de Abastecimento. A migração, que abrange três unidades de Tratamento de Gás (UTGs) do E&P e duas do Abastecimento, consolida o Gás e Energia como responsável pelo escoamento do gás das bacias de Campos (RJ), Santos (SP) e Espírito Santo (ES). A incorporação dessas unidades visa equilibrar a atuação das nossas áreas de negócio, permitindo que o E&P concentre seus esforços no crescimento da produção de óleo e gás e que o Abastecimento se dedique integralmente ao refino, à logística e à venda de petróleo e seus derivados. As unidades incorporadas são:

- Monteiro Lobato (UTGCA), em Caraguatatuba (SP), com capacidade para processar 20 milhões de m³ /dia de gás natural;

- Cacimbas (UTGC), em Linhares (ES), com capacidade para processar 16 milhões de m³ /dia de gás natural e 5,3 mil m³ /dia de condensado;

- Sul Capixaba (UTGSUL): em Anchieta (ES), com capacidade para processar 2,5 milhões de m³ /dia de gás natural;

- UPGN do Terminal de Cabiúnas (Tecab), em Macaé (RJ), que com a ampliação terá sua capacidade de processamento **elevada** (CHAVE+64) de 19,7 milhões de m³ /dia para 25,1 milhões de m³ /dia de gás natural (DADOS+40) (COMPARAÇÃO+40) (AFIRMAÇÃO+40). O Tecab, que processa o gás da bacia de Campos, receberá também o gás do polo pré-sal da bacia de Santos, pelo Gasoduto Rota Cabiúnas;

- UTG do Comperj, em Itaboraí (RJ), ainda em construção, que processará até 18 milhões de m³ /dia de gás natural, recebido pelo gasoduto Rota Comperj.

PROCOP

Na área de Gás e Energia, o Procop possibilitou uma **economia** (CHAVE+65) de R\$ 162,2 milhões, superando (REFORÇO+13) a previsão inicial para o ano, de R\$ 114,7 milhões (DADOS+41) (COMPARAÇÃO+41) (AFIRMAÇÃO+41). As principais iniciativas que resultaram nesse ganho foram a redução dos custos operacionais dos ativos logísticos de gás e a melhor utilização de recursos nas Fafens e nas usinas termelétricas

BIOCOMBUSTÍVEIS

Nossa subsidiária Petrobras Biocombustível, criada em 2008, atua na produção de biodiesel e etanol de forma segura, com sustentabilidade social e ambiental, contribuindo para a redução das emissões de gases de efeito estufa. Compete à empresa manter nosso **crecimento** (CHAVE+66) (DADOS+42) (COMPARAÇÃO+42) (AFIRMAÇÃO+42) no mercado de biocombustíveis, em linha com a evolução da demanda nacional por gasolina e óleo diesel. Para atingir seu objetivo, a Petrobras Biocombustível tem os seguintes direcionadores:

- Integrar a atuação das áreas de produção, logística, tecnologia e comercialização de biocombustíveis, criando sinergias com o Sistema Petrobras;
- Desenvolver novos mercados e produtos;
- Garantir, de acordo com o conceito de ciclo de vida dos produtos, padrões de operação, qualidade e sustentabilidade que permitam ampliar mercados e fortalecer nossa imagem;
- Assegurar a manutenção do Selo Combustível Social, otimizando os arranjos produtivos que incluem a agricultura familiar e cooperativas;
- Acelerar o domínio do conhecimento tecnológico, priorizando o desenvolvimento do etanol de segunda geração (etanol 2G), do bioquerosene de aviação (bioQAV); e do suprimento competitivo de insumos agrícolas;
- Atuar na produção de bioeletricidade e de bioprodutos que aumentem a rentabilidade e de forma integrada aos negócios do Sistema Petrobras.

BIODIESEL E SUPRIMENTO AGRÍCOLA

A Petrobras Biocombustível tem capacidade total de produção de 821 mil m³ de biodiesel por ano, por meio da participação em cinco usinas no País.

USINAS PRÓPRIAS

A subsidiária tem três usinas próprias - Candeias (BA), Quixadá (CE) e Montes Claros (MG) – com capacidade instalada total de 478 mil m³. As usinas possuem o Selo Combustível Social, em conformidade com as diretrizes do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel. A empresa deu continuidade ao processo de adaptação e licenciamento da usina experimental em Guamaré (RN), para operação comercial em 2015, com capacidade para produzir 20 mil m³/ano. O objetivo principal é utilizá-la estrategicamente no desenvolvimento tecnológico do biodiesel e de bioprodutos.

BSBIOS SUL BRASIL

Adicionalmente a Petrobras Biocombustível, como sócia da empresa BSBIOS Sul Brasil, participa do controle compartilhado de outras duas usinas de biodiesel, uma em Passo Fundo (RS) e outra em Marialva (PR), cuja capacidade somada é de 343 mil m³. As usinas estão estrategicamente localizadas perto da produção de soja e canola no Rio Grande do Sul e do porto de Paranaguá, no Paraná.

BELÉM BRASIL BIOENERGIA

A empresa, em parceria com a Galp Energia, desenvolve o Programa Belém cujo objetivo é atender ao mercado ibérico e a outras regiões da Europa. O programa abrange o cultivo de palma, a extração e exportação de óleo no Brasil e a produção de 270 mil toneladas anuais de green diesel em Portugal. Em 2014, o plantio de palmares, no estado do Pará, alcançou 40 mil hectares.

BIOÓLEO

Por meio da Bioóleo, empresa controlada em conjunto, a Petrobras Biocombustível tem capacidade para processar 130 mil t/ano de grãos (mamona, algodão e girassol) e refinar 60 mil t/ano de óleo de soja ou 48 mil t/ano de óleo de algodão. A empresa, localizada em Feira de Santana (BA), fornece óleo vegetal para as três usinas próprias de biodiesel da Petrobras Biocombustível.

ETANOL

Por meio das empresas Bambuí, Nova Fronteira e Guarani, com gestão compartilhada, a Petrobras Biocombustível detém participações em dez usinas produtoras de etanol, açúcar e energia elétrica, em Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Moçambique, na África. As três empresas encerraram a safra 2014/2015 com moagem total de 25,8 milhões de toneladas de cana-de-açúcar e produção de 1,23 milhão de m³ de etanol e de 1,60 milhão de toneladas de açúcar. A comercialização de energia excedente, produzida com a queima de bagaço da cana-de-açúcar, deve atingir 1.358 gigawatts-hora (GWh) no fim da safra.

Com os investimentos realizados nos últimos anos, a capacidade de processamento das usinas e a renovação e expansão dos canaviais vêm sendo ampliadas. Os aportes resultaram no aumento da fabricação de etanol e da produção de eletricidade a partir do bagaço da cana-de-açúcar.

BAMBUÍ BIOENERGIA

A Petrobras Biocombustível detém 43,58% do capital social da Bambuí Bioenergia S.A., que possui uma usina de etanol em Bambuí (MG). Em 2014, a empresa sofreu os impactos da seca que atingiu o estado, acarretando uma **quebra** (CHAVE-18) da safra de 28% (DADOS-8) (COMPARAÇÃO-8) (AFIRMAÇÃO-15). Como consequência, houve **redução** (CHAVE-19) da moagem em 8,3% (DADOS-9) (COMPARAÇÃO-9) (AFIRMAÇÃO-16), em relação ao ano anterior, e **queda** (CHAVE-20) de 9% (DADOS-10) (COMPARAÇÃO-10) (AFIRMAÇÃO-17) na produção de etanol, que totalizou 93,5 mil m³.

GUARANI

A Petrobras Biocombustível detém participação de 42,95% na empresa, que opera sete unidades produtoras de etanol e açúcar em São Paulo e uma em Moçambique. Em 2014, apesar da quebra de safra por questões climáticas, a moagem de cana-de-açúcar **creceu** (CHAVE+67) 3% (DADOS+43) (COMPARAÇÃO+43) e a produção de etanol, 26% (DADOS+43) (COMPARAÇÃO+43) (AFIRMAÇÃO+43), na comparação com o ano anterior, produzindo 756 mil m³ de etanol e 1,6 milhão de toneladas de açúcar. Esse resultado deve-se à ampliação da área de colheita, ao aumento (REFORÇO+14) da capacidade industrial das usinas Vertente e Tanabi e à priorização da produção de etanol em detrimento ao açúcar.

NOVA FRONTEIRA

A Petrobras Biocombustível detém 49% do capital social da Nova Fronteira Bioenergia S.A., em Quirinópolis (GO), em parceria com o grupo São Martinho. Graças à alta produtividade agrícola, aliada à eficiência operacional, a empresa **umentou** (CHAVE+68) em 10% (DADOS+44) (COMPARAÇÃO+44) a moagem de cana-de-açúcar, totalizando 4.472 mil toneladas, e em 9% (DADOS+45) (COMPARAÇÃO+45) a produção de etanol, produzindo 383 mil m³, sendo atualmente a maior usina exclusiva de etanol do País (AFIRMAÇÃO+44).

ETANOL 2G

Nossas pesquisas para o desenvolvimento de etanol celulósico de segunda geração, iniciadas em 2004, estão avançadas. O projeto do etanol 2G encontra-se em fase conceitual e a Petrobras Biocombustível está avaliando o melhor momento para a sua implantação.

PROGRAMAS ESTRUTURANTES

A Petrobras Biocombustível lançou, em 2014, o Programa de Aumento da Competitividade (Proac). A iniciativa visa ao aumento da competitividade e eficiência nas usinas de biodiesel e na sede da subsidiária, e contribui adicionalmente com o Programa de Otimização de Custos Operacionais (Procop), ao qual a Petrobras Biocombustível aderiu em 2013.

Em 2014 o Procop proporcionou à nossa subsidiária uma **economia** (CHAVE+69) de R\$ 148,6 milhões, superando em 33% (DADOS+46) (COMPARAÇÃO+46) a previsão para o ano (AFIRMAÇÃO+45). Mais dois programas estão em fase de implantação: o Sistema de Gestão Integrado de SMS, que busca ampliar a excelência em segurança, meio ambiente e saúde; e o Programa de Aumento da Eficiência Operacional (Proef), que objetiva a melhoria da disponibilidade, confiabilidade, eficiência operacional e integridade dos sistemas de produção nas usinas de biodiesel.

ATIVIDADES INTERNACIONAIS

Concentramos nossa atuação internacional na exploração e produção, com ênfase na atividade exploratória de óleo e gás na América Latina, na África e nos Estados Unidos. Para vencer estes desafios, traçamos as seguintes estratégias:

- Investir em exploração no exterior para descobrir e apropriar reservas, complementando nossos volumes no Brasil;
- Monetizar reservas de gás natural no exterior, complementando o suprimento do gás natural no Brasil;
- Manter a integridade operacional e otimizar a gestão e a eficiência dos ativos de refino e distribuição no exterior.

Neste contexto, investimos R\$ 3,6 bilhões na Área Internacional em 2014, concentrando 88% desses recursos no segmento de E&P. Aplicamos os demais 12% em refino, petroquímica, distribuição, gás e energia.

Nossa produção no exterior somou 115,9 mil barris por dia (bpd) de óleo e 15,9 milhões de m³ por dia de gás natural, totalizando 209,3 mil barris de óleo equivalente por dia (boed). Nossas três refinarias fora do Brasil processaram 163,4 mil bpd de óleo, o equivalente a 69% da capacidade instalada de 230,2 mil bpd.

As reservas internacionais provadas de óleo, de condensado e de gás natural, em 31 de dezembro de 2014, totalizaram 429,3 milhões de barris de óleo equivalente, segundo critério da Society of Petroleum Engineers (SPE), 27,5% (DADOS-10) (COMPARAÇÃO-10) **inferior** (CHAVE-21) as de 2013 (AFIRMAÇÃO-18). Esse volume representa 2,6% das nossas reservas provadas totais. Tal redução deve-se à monetização antecipada de reservas provadas por meio das vendas de ativos na Colômbia, Peru, Argentina e Estados Unidos, que se concretizaram em 2014.

Principais Destaques:

- Entrada em produção, em dezembro, do campo de St. Malo, descoberto em 2003, onde detemos 25% de participação. O campo dispõe de um sistema de completação conectado à maior plataforma semissubmersível do Golfo do México americano;
- Entrada em produção do campo de Lucius, no Golfo do México americano, em janeiro de 2015;

- Entrada em produção, em março de 2015, do campo de Hadrian South, onde detemos 23,33% de participação. O campo, no Golfo do México americano, é operado pela ExxonMobil e seus dois poços produtores de gás natural estão conectados à unidade flutuante de produção do campo de Lucius.

- Descoberta de acumulação de gás natural no poço exploratório Orca-1, no Bloco Tayrona, onde somos operadores e detemos 40% de participação. Foi a primeira descoberta da pesquisa exploratória em águas profundas no Caribe Colombiano;

- Ações de otimização de processo e de gestão operacional na refinaria de Pasadena, nos Estados Unidos, que possibilitaram o processamento exclusivo de óleo americano, majoritariamente de origem não convencional. O resultado foi o aumento da produção de derivados de maior valor agregado;

- Encerramento das operações de venda dos ativos onshore da Colômbia, dos blocos exploratórios do Uruguai e dos ativos do Peru, aprovadas em 2013;

- Venda da participação acionária de 44,5% na Transierra S.A. para a YPFB, na Bolívia;

- Implementação do Procop na Área Internacional, envolvendo nove países e quatro segmentos de negócio, com economia estimada de US\$ 165 milhões até 2016.

DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS AMÉRICA LATINA

Na Argentina, nossa atuação contempla as atividades de exploração e produção de óleo e de gás, além de ativos de refino, distribuição, petroquímica e de gás e energia.

No segmento de E&P, destacamos: a avaliação do poço exploratório de shale gas no bloco de Sierra Chata, com o objetivo de incrementar as reservas de gás na Bacia Neuquina; o desenvolvimento do ativo de produção de Punta Rosada; e a prorrogação das concessões das áreas 25 de Mayo-Medanito, Jaguel de Los Machos e Río Neuquén, na província de Río Negro. Ainda em 2014, anunciamos a venda de nossa participação de 38,45% na área de produção de Puesto Hernandez à YPF S.A., por US\$ 40,7 milhões e, em março de 2015, a venda dos ativos da Bacia Austral – ainda sujeita a aprovação das autoridades – por US\$ 101 milhões, composto por 26 concessões de exploração e produção em terra, além da infraestrutura de escoamento, tratamento e armazenamento.

Nos segmentos de downstream e gás e energia, temos: a Refinaria Bahía Blanca, com capacidade de 30,2 mil bpd de petróleo; participação de 28,5% na Refinaria Del Norte (Refinor); duas unidades petroquímicas; 262 postos de serviços e market share de 5,6%; uma fábrica de lubrificantes; quatro usinas de energia elétrica, com potência instalada de 1,1 GW, e participação em outras duas; participação na empresa de logística de gás TGS; e três terminais para óleo e derivados.

Na Bolívia, a produção de gás natural é estratégica para o Sistema Petrobras complementar o suprimento ao mercado brasileiro. Nossa produção provém, principalmente, dos campos de San Alberto e San Antonio, onde somos operadores, com participação de 35%, e do bloco Itau, onde também somos operadores, com participação de 30%. Em 2014, vendemos por US\$ 107 milhões nossa participação de 44,5% na Transierra, que presta serviços de transporte de hidrocarbonetos por dutos e conecta San Alberto e San Antonio ao Gasoduto Bolívia–Brasil. Nossas operações nos ativos não foram impactadas pela venda.

No Chile, estamos presentes no mercado de distribuição com 269 postos de serviços e 12,9 % de market share.

No Paraguai, temos 176 postos de serviços e detemos participação de 19,6 % no setor.

No Uruguai, contamos com 87 postos de serviços e 21,5 % de market share. Em 2014, concluímos a venda, aprovada no ano anterior, da participação de 40% que detínhamos nos blocos exploratórios 3 e 4 da Bacia de Punta del Este, por US\$ 17 milhões.

No Peru, encerramos a venda, aprovada em 2013, de 100% das ações da subsidiária Petrobras Energia Peru à China National Petroleum Corporation (CNPC), por US\$ 2,6 bilhões. Outra alienação concluída foi a da totalidade das ações da Petrobras Colombia Limited para a Perenco, por US\$ 380 milhões. Os ativos incluíam participações em 11 blocos terrestres de exploração e produção e oleodutos para transporte da produção. Mantivemos a atuação em E&P, com um bloco exploratório em terra e outro offshore. Também atuamos no segmento de distribuição colombiano, com 113 postos de serviços e 4,2 % de market share.

ESTADOS UNIDOS

Nos EUA, atuamos com foco em águas profundas no Golfo do México. Nossa produção provém, principalmente, dos campos de Cascade e de Chinook, além de St. Malo, que entrou em operação em dezembro. Também no Golfo do México, os campos de Hadrian South e Lucius, em desenvolvimento, permitirão o aumento de nossa produção no país. Temos ainda a Refinaria de Pasadena, com capacidade para processar 100 mil bpd de óleo.

ÁFRICA

No continente africano, onde temos participação em ativos de exploração e produção, atuamos por meio da Petrobras Oil and Gas B.V. (PO&G). Em 2014, nossa participação na produção da empresa foi de 26,6 mil bpd de óleo. A PO&G está presente em seis países: Angola, Benin, Gabão, Namíbia, Nigéria e Tanzânia.

ÁSIA

No Japão, temos uma refinaria em Okinawa, com capacidade nominal para processar 100 mil bpd de óleo. A unidade atende a grande parte da demanda por combustíveis da região, além de vender óleo combustível para termelétricas de Tóquio e exportar derivados para outros países asiáticos. Em fevereiro de 2015, iniciamos o plano de encerramento das atividades na refinaria, que prevê a continuidade de sua atuação como terminal marítimo, para manter o abastecimento da ilha de Okinawa até a finalização desse processo, a ser conduzido em colaboração com o Ministério da Economia, Comercio e Industria japonês. Para obter mais informações sobre impairment das Atividades Internacionais consulte a nota explicativa 14 das demonstrações contábeis neste Relatório da Administração.

INVESTIMENTOS

Nossos investimentos totalizaram R\$ 87,1 bilhões em 2014, alocados prioritariamente nas atividades exploratórias, no desenvolvimento da produção e na ampliação da infraestrutura logística para escoamento de petróleo e derivados. Os aportes também se destinaram à construção de refinarias e à instalação de unidades para a melhoria da qualidade dos combustíveis, com foco no atendimento da demanda interna. Investimos ainda em fábricas de fertilizantes e usinas termelétricas, valorizando a cadeia do gás natural; e no **aumento** (CHAVE+70) da capacidade de produção de etanol e de biodiesel, a fim de fortalecer (REFORÇO+15) nossa posição no mercado nacional de biocombustíveis (AFIRMAÇÃO+46).

Na área de E&P, aplicamos R\$ 56,9 bilhões. Desse total, R\$ 10,4 bilhões foram direcionados à exploração, R\$ 39,8 bilhões à produção e R\$ 6,6 bilhões à infraestrutura. Os investimentos visaram ao desenvolvimento da produção de novos campos do pré-sal e no pós-sal, à manutenção da produção em campos antigos e à melhoria da infraestrutura logística e tecnológica. Iniciamos a operação de quatro novas plataformas, com capacidade total para processar 660 mil barris de petróleo por dia (bpd), dos quais 525 mil bpd correspondem à nossa parcela.

Na área de Abastecimento, aportamos R\$ 18,3 bilhões – a maior parte na ampliação do parque de refino. Aplicamos R\$ 5,8 bilhões na Refinaria Abreu e Lima (Rnest), que entrou em operação parcial em dezembro.

À área de Gás e Energia destinamos R\$ 6 bilhões. Parte dos recursos foi aplicada na construção dos gasodutos de duas rotas de escoamento para projetos do pré-sal. Iniciamos a operação da Unidade de Produção de Sulfato de Amônio (Sergipe), com capacidade para produzir 303 mil toneladas por ano.

A subsidiária Petrobras Distribuidora investiu R\$ 1,1 bilhão. A prioridade foi a ampliação da capacidade logística, para fazer frente ao crescimento da demanda doméstica por combustíveis.

Na Área Internacional, nossos investimentos atingiram R\$ 3,6 bilhões. A maior parte foi aplicada em exploração e produção, com destaque para o início da produção no campo de St. Malo, nos Estados Unidos.

OPERAÇÃO LAVA-JATO

A Polícia Federal brasileira deflagrou uma investigação para apurar práticas de lavagem de dinheiro por organizações criminosas em diversos estados do País, denominada “Operação Lava-Jato”. Em conexão com a investigação, ex-diretores da Petrobras foram presos e posteriormente denunciados por lavagem de dinheiro, operação criminosa e corrupção passiva. Outros ex-executivos da companhia e de empresas fornecedoras de bens e serviços para a Petrobras foram ou poderão ser denunciados.

Para obter mais informações sobre a “Operação Lava-Jato” consulte notas explicativas neste Relatório da Administração.

GESTÃO

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nossa estrutura de governança corporativa é formada por: Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração e seus comitês, Conselho Fiscal, Auditorias, Ouvidoria Geral, Diretoria Executiva, Comitê de Negócios e suas configurações específicas (comitês de Investimentos, de Segmentos e de Integração).

O Conselho de Administração é o nosso órgão de orientação e direção superior. Entre suas responsabilidades, previstas no Estatuto Social da Petrobras, estão as de fixar as políticas globais e a orientação geral dos negócios, definindo missão, objetivos estratégicos e diretrizes; aprovar o plano estratégico, os planos plurianuais e os programas anuais de dispêndios e de investimentos; fiscalizar a gestão dos diretores e estabelecer suas atribuições, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da empresa; e avaliar os resultados de desempenho.

Os integrantes do Conselho de Administração são eleitos em Assembleia Geral Ordinária, sendo assegurado aos empregados o direito de indicar um membro, em separado, pelo voto direto de seus pares. Atualmente, contamos com dez conselheiros, dos quais sete são indicados pela União Federal (entre eles, o presidente do Conselho), um pelos detentores minoritários de ações ordinárias, um pelos titulares de ações preferenciais, excluído o acionista controlador, e um pelos empregados. As funções de presidente do Conselho de Administração e de presidente da Petrobras não são ocupadas pela mesma pessoa.

Ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva estão ligados os comitês que auxiliam esses órgãos por meio de análises e recomendações de matérias que necessitam de aprofundamento para a tomada de decisões estratégicas. O Comitê de Negócios, vinculado à Diretoria Executiva, atua como fórum de suporte ao processo decisório, por meio de análises e proposições à direção superior. Nesse comitê são discutidos os assuntos estratégicos e de

integração das unidades, visando ao alinhamento entre as diretrizes do Plano Estratégico, o desenvolvimento dos nossos negócios e gestão.

Os três comitês vinculados ao Conselho de Administração (Auditoria; Segurança, Meio Ambiente e Saúde; e Remuneração e Sucessão) são formados exclusivamente por integrantes do colegiado. Esses conselheiros avaliam e elaboram propostas que são levadas às reuniões do Conselho para deliberação.

Em 2014, incorporamos ao regimento interno do Conselho de Administração procedimento específico para a solicitação de informações pelos seus membros. Além disso, a Diretoria Executiva aprovou diretrizes corporativas que complementam a política de transações com partes relacionadas.

Como medida de fortalecimento da Governança Corporativa, nosso Conselho de Administração aprovou, em novembro, a instituição do cargo de diretor de Governança, Risco e Conformidade, com mandato de três anos, iniciado em janeiro de 2015, podendo ser renovado. A missão do novo diretor é assegurar a conformidade processual e mitigar riscos nas nossas atividades, como os de fraude e corrupção, garantindo a aderência a leis, normas, padrões e regulamentos, incluindo as regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Securities and Exchange Commission (SEC).

Além de o diretor de Governança, Risco e Conformidade participar das decisões da Diretoria Executiva, as matérias a serem submetidas à deliberação deste colegiado deverão contar, necessariamente, com prévia manifestação favorável desse diretor quanto à governança, gestão de riscos e conformidade dos procedimentos.

GESTÃO DE RISCOS E CONFORMIDADE

GESTÃO DE RISCOS

Nossa estrutura organizacional de gestão de riscos é composta pela Gerência Executiva de Riscos Empresariais, vinculada ao diretor de Governança, Risco e Conformidade, e por unidades similares pertencentes às áreas de negócios.

À estrutura de gestão de riscos empresariais competem, de forma coordenada, as seguintes atribuições:

- identificar, monitorar e reportar periodicamente à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração o efeito dos principais riscos nos nossos resultados integrados;
- estimular a integração e capturar a sinergia das ações de gestão de riscos efetuadas nas unidades organizacionais, assim como nos demais processos de negócio, suporte e gestão;
- estabelecer uma metodologia corporativa de gestão de riscos pautada em uma visão integrada e sistêmica, que possibilite um ambiente de contínuo monitoramento dos riscos em diversos níveis hierárquicos;
- disseminar conhecimentos em gerenciamento de riscos;
- apoiar os gerentes na elaboração e implementação das medidas necessárias para garantir o alinhamento da exposição aos níveis toleráveis de riscos. Mais informações sobre os fatores de riscos podem ser obtidas nos relatórios Form 20-F e Formulário de Referência, disponíveis no site www.investidorpetrobras.com.br.

CONFORMIDADE

Adotamos ações contínuas de adequação às leis e às iniciativas nacionais e internacionais; e mantemos controles internos em sintonia com a natureza e a complexidade dos riscos empresariais que gerenciamos, respeitando os requisitos legais e regulatórios dos países onde atuamos. Essas iniciativas integram nosso compromisso com a ética, a integridade e a transparência na condução dos nossos negócios.

Nossas ações de conformidade são conduzidas com o objetivo de assegurar, em todo o Sistema Petrobras, o fortalecimento dos controles internos e seu alinhamento ao Plano Estratégico. Assim, **mitigamos** (CHAVE+71) os riscos empresariais relativos à compliance, certificamos o cumprimento de leis e regulamentos, e criamos e disseminamos a cultura de conformidade (AFIRMAÇÃO+47). O objetivo é prevenir, detectar e corrigir atividades e condutas que possam vir a ocasionar danos à nossa reputação.

A responsabilidade pelo planejamento, orientação, coordenação e avaliação das ações de controle, conformidade e investigação cabe à Gerência Executiva de Conformidade, vinculada à Diretoria de Governança, Risco e Conformidade. Outra atribuição dessa gerência é o assessoramento ao diretor da área, ao Conselho de Administração, ao Comitê de Auditoria, à Presidência e à Diretoria Executiva.

ÉTICA E INTEGRIDADE

O nosso compromisso com a ética e a integridade está estabelecido em documentos como o Código de Ética do Sistema Petrobras e o Guia de Conduta da Petrobras; e em iniciativas como o Sistema de Gestão da Ética e o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção.

O Código de Ética fixa os princípios éticos e compromissos de conduta, que devem ser seguidos pelos integrantes do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e da Diretoria Executiva e pelos empregados, estagiários e prestadores de serviços do Sistema Petrobras. O Guia de Conduta, aprovado em 2014, se destina ao mesmo público e apresenta desdobramentos dos princípios éticos do Código de Ética.

Integramos o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, coordenado, avaliado e supervisionado pela Comissão de Ética Pública. Nossa Comissão de Ética tem as atribuições de atuar como instância consultiva dos nossos dirigentes e empregados; de orientar, disseminar e promover o cumprimento dos princípios éticos e compromissos de conduta; e de apurar condutas que estejam em desacordo com as normas éticas ou apresentem risco para nossa imagem e nossos negócios.

Para o estabelecimento e a estruturação de ações institucionais de promoção, diagnóstico, apuração e monitoramento da conduta ética em nossas atividades internas e nos relacionamentos externos, a Comissão de Ética implementou o Sistema de Gestão da Ética da Petrobras. Priorizamos a prevenção de desvios de conduta, promovendo a disseminação de informações e atividades educativas, por meio de treinamento da força de trabalho e de novos gerentes, sem prejuízo da aplicação de medidas disciplinares em casos de constatação desses desvios.

Dispomos de uma Ouvidoria Geral, que se constitui como canal formal para comunicação com os públicos interno e externo e recebe consultas e denúncias, dentre outras manifestações. Frente a uma denúncia consistente, é avaliada a necessidade de criação de uma Comissão Interna de Apuração, para averiguar indícios ou ocorrências e subsidiar medidas administrativas ou disciplinares, dentre outros procedimentos cabíveis.

O Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção, aprovado em 2013, é movido por ações contínuas de **prevenção, detecção e correção** de atos de fraude e corrupção, a fim de fortalecer o compromisso com a ética e a transparência em nossas atividades e relações, atendendo aos requisitos fixados na lei e em iniciativas nacionais e internacionais que participamos (AFIRMAÇÃO+48). A gestão do programa é realizada pela Diretoria de Governança, Risco e Conformidade.

AMBIENTE EXTERNO E MERCADO DE PETRÓLEO

MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

A economia mundial cresceu 3,41% em 2014 (Fonte: FMI), resultado que contemplou desempenhos díspares entre as principais economias do mundo. Os Estados Unidos foram o país que mais surpreendeu em 2014. A despeito do desempenho ruim no primeiro trimestre, devido em grande parte a adversidades climáticas, a retomada econômica daquele país se mostrou bastante robusta a partir do segundo trimestre, fazendo com que a expansão do PIB norte-americano chegasse a 2,4% em 2014. Depois de a economia americana ter voltado a crescer, com sinais positivos no nível de emprego, o governo reduziu a zero as medidas de estímulo monetário no fim de 2014, passando a acenar com elevação da taxa de juros em 2015. Essa mudança já repercute na economia global, causando maior volatilidade da taxa de câmbio dos demais países, principalmente nos emergentes, em função dos impactos sobre o fluxo de capitais.

Na China, 2014 representou um ano de desaceleração no ritmo de crescimento do PIB, que caiu para 7,4% (Fonte: National Bureau of Statistics of China). A produção industrial oscilou muito, reflexo da redução do crescimento da demanda chinesa, o que acaba por afetar todos os países. No entanto, o governo chinês lançou mão de iniciativas como estímulos monetários, a exemplo do que sempre faz quando cai o nível da atividade econômica.

A Europa continua enfrentando dificuldades para gerar políticas de crescimento da renda e do emprego. Apesar da adoção de medidas de incentivo monetário, a preocupação dos europeus com os cortes de gastos perdura na esfera fiscal. No entanto, vale ressaltar que a heterogeneidade nos desempenhos econômicos também se fez presente entre as principais economias europeias em 2014. Enquanto Alemanha, Reino Unido e Espanha obtiveram bons resultados, França e Itália ainda enfrentam muitas dificuldades para uma recuperação mais consistente. No conjunto, o PIB da economia europeia registrou crescimento de 1,5%.

Os países emergentes seguem com crescimento volátil, na expectativa da recuperação das economias centrais e da chinesa, e ainda estão suscetíveis às mudanças na política econômica dos Estados Unidos. Todo esse quadro se refletiu no Brasil. A taxa de câmbio oscilou fortemente ao longo do ano, influenciada também por fatores internos, como as eleições. A média anual da cotação do dólar foi R\$2,35/US\$, fechando o ano a R\$2,66/US\$ (Fonte: Banco Central do Brasil). O desaquecimento da economia internacional afetou o nível da atividade econômica brasileira, que registrou uma variação real do Produto Interno Bruto (PIB) de 0,1% (Fonte: IBGE), aquém das projeções do início do ano, de 2%.

Às condicionantes da economia global somaram-se, no setor de petróleo, os impactos de natureza geopolítica, em face da continuidade de diversos conflitos – em especial, no Oriente Médio. A ascensão do grupo Estado Islâmico (EI), principalmente no Iraque e na Síria, caracterizada pela brutalidade e pela perseguição religiosa, levou à formação de uma coalizão entre diversos países, incluídas nações de fora da região. Frente ao avanço do EI, as potências ocidentais decidiram intervir, fornecendo apoio aéreo a ações locais de resistência, porém sem sucesso. Os confrontos ocorreram em regiões afastadas das principais áreas produtoras ao sul do Iraque, sem interrupções significativas de produção. Em Israel, a retomada do confronto entre o governo e o grupo Hamas resultou em nova invasão da Faixa de Gaza pelo exército israelense.

Na África, a guerra civil na Líbia dividiu o país em áreas ocupadas por diversas facções e pelo governo oficial. No Egito, após os protestos dos últimos anos, foi eleito para a Presidência o general Abdel Fatah Al-Sisi, que integra o grupo político do antigo presidente, Hosni Mubarak. Al-Sisi, que conta com o apoio político e financeiro da Arábia Saudita, deverá tentar estabelecer uma política externa alinhada aos Estados Unidos e a favor da manutenção dos acordos com Israel. Internamente, porém, tem recebido críticas pela forma com que tem reprimido as manifestações da oposição.

Em solo europeu, o conflito armado voltou a irromper na Ucrânia, onde o governo que assumiu após a queda do presidente eleito Víktor Yanukovych foi rejeitado em partes do país. Algumas delas, como a Crimeia, foram incorporadas à Federação Russa, em meio a protestos de potências ocidentais, que adotaram sanções econômicas contra a Rússia. Outras regiões ucranianas, como Donetsk e Lugansk, se declararam independentes, sem o reconhecimento do governo provisório. Com isso, a região continua em situação de conflito.

As questões associadas à distribuição de renda e de riqueza vêm retomando espaço no debate social, já que a concentração da riqueza voltou a crescer, nas últimas décadas, nos países centrais. Outro ponto de preocupação é o desemprego. Em alguns países desenvolvidos, principalmente na Europa, as taxas de desemprego permanecem elevadas, bem acima das médias históricas. No Brasil, a taxa de desemprego continuou em trajetória decrescente, encerrando o ano de 2014 em 4,3% (Fonte: Pesquisa Mensal do Emprego/IBGE).

No âmbito global, a cobrança e a discussão de responsabilidades em relação a impactos sociais são também crescentes, especialmente após o lançamento, em 2011, dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU). Em 2014, teve início o processo de debate de um tratado juridicamente vinculante sobre empresas e direitos humanos. A prevenção e a remediação de violações, assim como a criação de mecanismos que garantam o respeito a esses direitos, têm perspectiva cada vez mais ampla. Para as empresas, os riscos sociais e ambientais, relacionados aos negócios e à transparência, e o diálogo para a obtenção da licença social para operar ganham mais visibilidade, principalmente, com o uso da internet e das redes sociais.

Na área ambiental, os temas mais críticos para os negócios no Brasil são a escassez de recursos hídricos e a crescente pressão regulatória sobre a indústria, com vistas à mitigação de impactos socioambientais. Mundialmente, a questão climática é o principal tema atualmente em discussão. As negociações anuais da ONU relativas ao clima enfrentam dificuldades devido ao impasse sobre o estabelecimento de um acordo global para a redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE). As nações desenvolvidas aumentam as pressões para que o maior número possível de países, incluindo Brasil, China e Índia, estabeleça metas para redução de GEE. A proposta encontra resistência dos países em desenvolvimento, que historicamente tiveram participações inferiores no volume global de emissões.

Ao final da Conferência sobre Mudanças Climáticas, realizada em 2014, as nações concordaram que é preciso o envolvimento de todos os países em um acordo global para redução de emissões. Assim, há grande expectativa de que a próxima Conferência das Partes sobre a Mudança do Clima (COP 21), a ser realizada em dezembro de 2015, represente um avanço importante nas negociações internacionais, com o estabelecimento de um novo acordo global para a questão climática.

Paralelamente às negociações multilaterais, China e Estados Unidos chegaram a um acordo que está sendo considerado uma medida concreta em direção ao estabelecimento de metas internacionais de redução de GEE. A China se comprometeu a reduzir emissões atmosféricas, a partir de 2030, e a alcançar 20% de energia limpa em sua matriz energética no mesmo ano. Os Estados Unidos, por sua vez, se comprometeram a diminuir suas emissões entre 26% e 27% em relação aos níveis de 2005.

No Brasil, os problemas ocasionados pela escassez de água nas regiões Nordeste e Sudeste têm impacto econômico e social e o uso dos recursos hídricos vem enfrentando demandas crescentes relativas à necessidade de tratamento e descarte de efluentes industriais. Observa-se ainda o engajamento crescente de organizações da sociedade civil no auxílio à fiscalização ambiental e à revisão de decisões e legislações, incluídas aquelas relativas ao setor energético.

Os países desenvolvidos continuam na liderança dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento como proporção do PIB. Junto com a China, concentram também a posse de patentes, o que representa um entrave à transferência efetiva de tecnologia para os países em desenvolvimento.

Como as fontes fósseis atendem a cerca de 80% da demanda mundial por energia primária, são realizados esforços para: melhorar a eficiência da conversão energética desses recursos; buscar alternativas para produção e uso de energia fóssil com menos impacto ambiental; e desenvolver tecnologias para acessar recursos em novas fronteiras. Em 2014, por exemplo, houve aperfeiçoamento de tecnologias para exploração de shale gas e tight oil nos EUA. Esses esforços têm grande importância para os países, tanto por questões de segurança energética, quanto para o atendimento de metas climáticas.

Em relação às tecnologias de baixo carbono, cresce rapidamente a difusão da geração eólica onshore e solar fotovoltaica, embora a partir de uma base pequena. No âmbito dos biocombustíveis avançados, diversas rotas tecnológicas estão sendo pesquisadas, embora sejam necessários esforços adicionais para o alcance de economia de escala para viabilização comercial. O setor de energia solar no Brasil deu importante passo com o sucesso do Leilão de Energia de Reserva, realizado em outubro de 2014, o primeiro a negociar energia solar separadamente, com a contratação de 889,6 MW.

ANÁLISE DO MERCADO DE PETRÓLEO

Os preços do petróleo mantiveram-se relativamente estáveis no primeiro semestre e apresentaram **queda** (CHAVE-22) (AFIRMAÇÃO-19) entre junho e dezembro de 2014. A média anual do Brent foi de US\$ 98,99 por barril – um **recuo** (CHAVE-23) de 9% (DADOS-11) (COMPARAÇÃO-11) na comparação com o valor de 2013 (AFIRMAÇÃO-20). No ano, o preço do West Texas Intermediate (WTI), referenciado em Cushing, no Meio-Oeste norte-americano, aproximou-se do valor do Brent, devido ao aumento da capacidade logística de escoamento no Golfo do México. O preço médio do barril do WTI foi de US\$ 93,03, com **queda** (CHAVE-24) de 5% (DADOS-12) (COMPARAÇÃO-12) em relação à cotação média do ano anterior (AFIRMAÇÃO-21).

Assim, o diferencial Brent-WTI estreitou-se ao longo de 2014, **caindo** (CHAVE-25) de US\$ 10,78 por barril, em 2013, para US\$ 5,88 (DADOS-13) (COMPARAÇÃO-13) (AFIRMAÇÃO-22) por barril, em 2014. Esse movimento representa uma continuidade da tendência iniciada em 2013, quando os projetos de incremento da capacidade logística começaram a reduzir os estoques de petróleo da região.

O consumo mundial de petróleo teve alta moderada, de 670 mil bpd – um **acréscimo** (CHAVE+75) de 0,7% (DADOS+47) (COMPARAÇÃO+47) em relação ao volume de 2013 (AFIRMAÇÃO+49). Mais uma vez, os países que não integram a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, especialmente Índia e China, impulsionaram o crescimento da demanda. Entre os membros da OCDE, o consumo de petróleo caiu em função das dificuldades de retomada econômica, com exceção dos EUA, que registrou aceleração no seu ritmo de crescimento.

O aumento da oferta de petróleo de países fora da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (Opep) foi de 56,53 milhões de bpd, uma **alta** (CHAVE+76) de 2,3% (DADOS+48) (COMPARAÇÃO+48) sobre o volume do ano anterior (AFIRMAÇÃO+50). Esse acréscimo foi garantido, em grande parte, pelo crescimento da produção não convencional nos EUA. Dentre os países da Opep, ocorreram incrementos da produção no Iraque e na Líbia – país que retomou parte da sua produção em meio aos conflitos internos. Apesar do aumento dos estoques de petróleo, a Opep manteve sua meta de produção

em 30 milhões de bpd. Essa decisão contribuiu para o aprofundamento da queda dos preços em dezembro.

FUNÇÕES CORPORATIVAS

SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE, EFICIÊNCIA ENERGÉTICA E SAÚDE (SMES)

Em 2014, aplicamos R\$ 5,7 bilhões em operações e projetos relacionados à gestão integrada de Segurança, Meio Ambiente e Saúde. Neste contexto, desenvolvemos iniciativas para aperfeiçoar o desempenho em SMES, atender à legislação específica e contribuir para que as práticas operacionais de nossas unidades sejam seguras, rentáveis e ambientalmente responsáveis.

Entre as iniciativas, está a certificação da conformidade com as normas ISO 14001 (gestão ambiental) e OHSAS 18001 (gestão de saúde e segurança) dos sistemas de gestão de SMS das nossas unidades de operação no Brasil e no exterior. Em 2014, todo o petróleo refinado no País foi processado em unidades certificadas.

SEGURANÇA

Aprovamos, em 2014, o Plano de Redução de Acidentes. Com custo previsto de R\$ 200 milhões e prazo de implementação de 12 meses, o plano é composto de 170 ações distribuídas por todas as áreas e agrupadas em quatro dimensões: Liderança, Qualificação e Experiência, Gestão de Contratadas e Gestão da Rotina Operacional.

Como resultado de ações que eram executadas e foram incorporadas ao plano e do desenvolvimento de novas medidas, melhoramos os seguintes indicadores de segurança:

- Taxa de Ocorrências Registráveis – **redução** (CHAVE+77) de 10,4% (DADOS+49) (COMPARAÇÃO+49) na comparação com 2013 (AFIRMAÇÃO+50), equivalente a 1.330 trabalhadores.

- Taxa de Frequência de Acidentados com Afastamento – **diminuição** (CHAVE+78) de 4% (DADOS+50) (COMPARAÇÃO+50) no acumulado anual em relação a 2013 (AFIRMAÇÃO+51), equivalente a 100 trabalhadores.

Apesar da melhoria desses indicadores de desempenho, registramos dez **fatalidades** (CHAVE-26) em 2014 (AFIRMAÇÃO-23). Para prevenir a ocorrência de acidentes graves, continuamos desenvolvendo ações para aumentar a segurança de processos, incluídos investimentos na capacitação do corpo técnico, realização de estudos de riscos e estabelecimento de indicadores reativos e proativos específicos para cada área de atuação.

VAZAMENTO DE PETRÓLEO E DERIVADOS

Os **derramamentos** (CHAVE-27) de petróleo e derivados atingiram 69,5 m³ em 2014 (AFIRMAÇÃO-24) – 63% a menos que o volume registrado no ano anterior e 85% abaixo do Limite de Alerta fixado para o ano, de 470 m³. Os níveis de derramamento continuaram bem inferiores a 1 m³ por milhão de barris de petróleo produzido, constituindo-se em excelente resultado no panorama da indústria mundial de óleo e gás.

A criação de uma sistemática de comunicação, tratamento e registro de vazamentos tornou possível o monitoramento diário dos incidentes, de seus impactos e das providências de mitigação. Além disso, a continuidade das ações que compuseram o Plano Vazamento Zero, instituído em 2012, permitiu otimizar os processos de gestão e reduzir o risco dessas ocorrências em nossas operações.

RESPOSTA A VAZAMENTOS

Mantivemos padrões, procedimentos e planos de respostas a vazamentos estruturados em níveis local, regional e corporativo. Para atuar de modo eficaz nessas situações, dispomos dos seguintes recursos materiais: 36 embarcações para recolhimento de óleo, 113 embarcações de apoio e outros veículos, 270 recolhedores de óleo, cerca de 92 mil metros de barreiras de contenção, 118 mil metros de barreiras absorventes e 113 mil litros de dispersantes químicos, além de outros itens. Esses recursos são distribuídos nos 12 Centros de Defesa Ambiental, que contam com 11 bases avançadas, e nos Centros de Resposta a Emergência distribuídos por mais de 21 cidades brasileiras.

Somos associados à Oil Spill Response Limited, organização especializada em prover e complementar recursos para dar uma resposta eficaz a vazamentos de petróleo, com atuação em escala global. Em 2014, realizamos 22 exercícios simulados de âmbito regional, incluindo treinamentos de resposta a vazamentos.

MEIO AMBIENTE E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Para aumentar cada vez mais a ecoeficiência de nossas operações, buscamos a utilização racional de água, energia e demais insumos e fazemos a gestão das emissões atmosféricas e da geração de resíduos e efluentes. Nosso objetivo é reduzir ao mínimo os impactos das atividades sobre o meio ambiente.

Avaliamos sistematicamente, nos projetos de investimentos, os principais riscos nas dimensões segurança, meio ambiente, eficiência energética e saúde. Os resultados dessas avaliações são acompanhados periodicamente pelos nossos comitês de SMS e de Auditoria do Conselho de Administração (CA), sendo verificados o alinhamento às orientações corporativas e o cumprimento das recomendações do Plano de Gerenciamento e Mitigação de Riscos. Em 2014, emitimos 50 pareceres técnicos de SMES para projetos de investimento e submetemos à apreciação dos comitês do CA a avaliação do alinhamento àqueles pareceres de 32 projetos aprovados pela Diretoria Executiva.

RECURSOS HÍDRICOS E EFLUENTES E BIODIVERSIDADE

Reutilizamos 24 milhões de m³ de água em 2014 – volume suficiente para abastecer uma cidade de 600 mil habitantes durante um ano. A economia resultante das ações de racionalização e de reuso contribuiu para garantir a segurança do abastecimento necessário às nossas operações. Avaliamos os riscos de escassez de água nas áreas onde nossas unidades estão instaladas, fornecendo subsídios para ações e investimentos para a mitigação desses riscos.

Elaboramos o Relatório Anual de Biodiversidade, centralizando a coleta e a consolidação de informações sobre a gestão de riscos e impactos à biodiversidade.

EMISSÕES ATMOSFÉRICAS, MUDANÇA DO CLIMA E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Nos últimos anos, expandimos nossas atividades em quase todos os segmentos de negócio, o que acarreta o crescimento das emissões atmosféricas de gases de efeito estufa – GEE. Mesmo assim, conseguimos reduzir a intensidade de emissões de GEE em nossos processos por meio de diferentes iniciativas, com destaque para a modernização das instalações, utilização de equipamentos mais eficientes e padronização de projetos e de práticas operacionais, além de investimentos em pesquisa e tecnologia. Nossas atividades em 2014 geraram um **aumento** (CHAVE-28) de 5% (DADOS-14) (COMPARAÇÃO-14) nas emissões de GEE em relação a 2013, devido principalmente ao maior despacho termelétrico no período (AFIRMAÇÃO-25).

SAÚDE

Realizamos anualmente ações voltadas à promoção da saúde em nível corporativo e nas unidades organizacionais, orientadas pelo monitoramento de indicadores estratégicos de saúde e pela análise do perfil epidemiológico da nossa população. Esse perfil, obtido por meio dos dados coletados durante os exames ocupacionais e associado às características das atividades dos empregados, norteia o planejamento dessas ações. Acompanhamos, por meio do indicador Percentual de Tempo Perdido, a evolução do absenteísmo por acidentes e por doenças e suas principais causas, relacionados ou não ao trabalho. Esse acompanhamento estratificado influencia as ações de saúde. Em 2014, o Percentual foi de 2,36%, inferior ao Limite de Alerta de 2,41% estabelecido para o ano.

RESPONSABILIDADE SOCIAL

INVESTIMENTOS SOCIAIS

Aplicamos R\$ 404,9 milhões em 996 projetos sociais, ambientais e esportivos educacionais em 2014. Para alinhar os investimentos sociais de nossas unidades às diretrizes e procedimentos corporativos, elaboramos a Sistemática de Investimentos Socioambientais do Sistema Petrobras.

A metodologia que adotamos, incorporando as dimensões social, ambiental e socioesportiva, proporciona mais eficiência e mais transparência a análise, seleção, aprovação, acompanhamento e avaliação dos projetos. Isso possibilita o aprimoramento da sistematização e medição dos resultados para a empresa e dos benefícios para a sociedade.

Deverão ser destinados R\$ 45 milhões aos projetos esportivos educacionais, que tiveram sua segunda seleção pública em 2014. Dos 1.421 inscritos, 34 foram escolhidos e passaram a integrar nossa carteira de projetos.

PROGRAMA PETROBRAS AGENDA 21 E INTEGRAÇÃO COM AS COMUNIDADES DO ENTORNO

Concluimos a implantação da primeira fase do Programa Petrobras Agenda 21, que incentiva o debate das prioridades e soluções para o desenvolvimento sustentável das comunidades com alta vulnerabilidade social no entorno de nossas unidades. Foram entrevistadas 66.287 famílias e gerados 180 diagnósticos socioambientais sobre as condições de 203 comunidades, em 86 municípios.

INTEGRAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS PROJETOS DE INVESTIMENTO

Desenvolvemos uma metodologia para a gestão de responsabilidade social nos nossos projetos de investimento, a fim de integrar o tema aos processos decisórios e à rotina de nossos negócios. A iniciativa teve o objetivo de garantir a gestão proativa de responsabilidade social, desde a fase de concepção do empreendimento, passando pela execução e operação até o seu encerramento. Além de contribuir para minimizar riscos sociais, essa integração ajuda a atender às expectativas operacionais geradas pelos projetos e a construir relações benéficas para o negócio e a sociedade.

Mais informações sobre responsabilidade social e ambiental podem ser encontradas no Relatório de Sustentabilidade, publicado anualmente e disponível em <http://www.petrobras.com.br>

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

O avanço tecnológico é vital para a sustentabilidade do crescimento da Petrobras, que desenvolve permanentemente novos processos, sistemas e produtos a fim de que sejam incorporados às atividades. A pesquisa e desenvolvimento (P&D) merecem, por isso, atenção especial no nosso programa de investimentos, já que desempenham papel imprescindível para o cumprimento do Plano de Negócios e Gestão.

Em 2014, o Centro de Pesquisas Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes) recebeu aportes que totalizaram R\$ 1,7 bilhão e finalizou o ano com uma carteira de 752 projetos de P&D. O Cenpes possui 1.862 empregados – 1.384 dedicados à Pesquisa e Desenvolvimento e 309, à Engenharia Básica dos projetos. Entre os pesquisadores, 17% têm título de doutorado e 32%, de mestrado. De forma colaborativa, o Cenpes se articula com mais de 100 universidades e instituições de pesquisa nacionais e estrangeiras, fornecedores e outros parceiros. Em 2014, aplicou R\$ 449 milhões em instituições nacionais de Ciência e Tecnologia na área de P&D com ênfase em petróleo e gás.

Além de atender às nossas demandas operacionais, as inovações produzidas com base nas carteiras de projetos das áreas tecnológicas geram ganhos de produtividade e contribuem para os nossos resultados. Proporcionam também o aumento de eficiência, graças à otimização de processos, técnicas e métodos. Os benefícios dessas inovações ultrapassam as nossas fronteiras e se estendem à sociedade. Entre eles, o fortalecimento da indústria local, a redução das necessidades de importação de petróleo, derivados e equipamentos, a diminuição das emissões de gases e particulados na atmosfera e o melhor aproveitamento dos recursos naturais.

Os projetos de P&D têm origem em um conjunto de processos coordenados por comitês que estabelecem os direcionadores e os desafios tecnológicos a serem superados, de acordo com nossas grandes escolhas. As carteiras de projetos de P&D são estruturadas em programas tecnológicos, que visam ao atendimento de objetivos específicos dentro de prazos pré-fixados. Em 2014, os programas relacionaram-se às seguintes áreas: Exploração, Modelagem de Bacias em 3D; Refino (com foco em maximização de derivados médios e de gasolina); Inovação em Combustíveis e Lubrificantes; Transporte; Biocombustíveis; Otimização, Confiabilidade e Eficiência Energética; Gás Natural; Redução de Emissões; Tratamento, Reuso e Minimização do Consumo de Água; Desenvolvimento da Produção do Reservatório Pré-sal; Recuperação Avançada de Petróleo; Águas Profundas; Logística; e Gerenciamento de CO₂ no desenvolvimento do Pré-sal.

Para mensurar o desempenho das carteiras de projetos, fizemos o acompanhamento de marcos críticos, definidos como eventos significativos que caracterizam uma etapa do desenvolvimento tecnológico.

Os principais resultados de P&D e Engenharia Básica em 2014 foram os seguintes:

- Primeira interpretação dos dados em 4D do sistema de aquisição sísmica permanente do Campo de Jubarte (Bacia de Campos). O trabalho resultou na mudança de localização de um poço produtor, agregando seis milhões de barris de óleo à produção prevista, com **ganho** (CHAVE+79) (AFIRMAÇÃO+52) equivalente a R\$ 156 milhões;

- Determinação mais precisa da acidez da água de injeção produzida para os reservatórios do pré-sal, por meio de ensaios laboratoriais e modelagem numérica. Com isso, foi possível selecionar materiais de metalurgia mais adequados e reduzir custos. A economia estimada é de US\$ 112 milhões somente nos poços dos projetos de desenvolvimento da Cessão Onerosa;

- Aplicação de ferramenta de desconexão elétrico-hidráulica de fundo de poço no Campo de Carapeba II (Bacia de Campos), abreviando em 25% o tempo de substituição da coluna de produção em poços com completação inteligente. A estimativa é de **redução** (CHAVE+80) de quatro dias de intervenção em cada um dos 150 poços do gênero previstos

para a Bacia de Santos nos próximos anos, gerando uma economia (REFORÇO+16) de US\$ 3,4 milhões (DADOS+51) (COMPARAÇÃO+51) (AFIRMAÇÃO+53) por poço;

- Desenvolvimento de método de redirecionamento da injeção de gás em coluna de produção em poços com gas lift, permitindo redução da perda de carga no ponto de injeção de gás, com **ganhos** (CHAVE+81) de produção de 2% a 3% em poços de média e alta vazão (AFIRMAÇÃO+54);

- Desenvolvimento de melhorias no processo de fracionamento nas torres de vácuo, por meio da diminuição de contaminantes no gasóleo leve de destilação a vácuo, tornando possível seu uso para a produção de diesel. A estimativa é de **aumento** (CHAVE+82) de 3% (DADOS+52) (COMPARAÇÃO+52) (AFIRMAÇÃO+55) no volume de diesel – um ganho potencial (REFORÇO+17) de cerca de US\$ 38 milhões por ano;

- Desenvolvimento de processo de incorporação do aditivo N-Butyl-Thiophosphoric Triamide (NBPT)- à ureia agrícola da Fábrica de Fertilizantes do Paraná (Fafen-PR). O composto retarda a degradação da ureia, permitindo que seja absorvida pelo solo por mais tempo. É possível reduzir a perda do fertilizante de 70% para até 20%.

A concentração de especialistas de todas as nossas áreas de atuação habilita o Cenpes a atuar também na prestação de serviços de Assistência Técnica para solução de problemas identificados nas operações, buscando ganhos de eficiência, otimização operacional e redução de custos.

Como exemplo, a identificação das causas da vibração elevada nas tubulações de flare e vaso de tocha da P-58, evitou perdas na produção de 35 mil bpd de óleo. Destaca-se também o desenvolvimento de módulo logístico para programa computacional, que possibilita **redução** (CHAVE+83) do tempo na construção de poços do pré-sal, gerando economia (REFORÇO+18) (AFIRMAÇÃO+56) na ordem de US\$ 4 milhões por poço.

RECURSOS HUMANOS

Nosso Plano de Negócios e Gestão apresenta vários desafios para a área de Recursos Humanos (RH). Precisamos prover os talentos necessários, tanto em competência quanto em quantidade, e garantir a satisfação, o comprometimento e a produtividade de todos os empregados a fim de atender aos nossos objetivos. Por isso, estabelecemos como prioridade para os próximos anos os seguintes temas de RH: gestão do conhecimento, alto desempenho e produtividade, mobilidade, planejamento da força de trabalho, desenvolvimento estruturado de empregados e desenvolvimento e sucessão gerencial.

EVOLUÇÃO DO EFETIVO

O Sistema Petrobras encerrou o ano de 2014 com 80.908 empregados – número 6,04% menor que o efetivo de 2013. Foram admitidos 726 empregados na Petrobras Controladora.

GASTOS COM PESSOAL

No Sistema Petrobras, os gastos com pessoal totalizaram R\$ 31 bilhões, um **aumento** (CHAVE-29) de 13% (DADOS-15) (COMPARAÇÃO-15) (AFIRMAÇÃO-26). São compostos por salários, participações nos lucros ou resultados, benefícios, plano de aposentadoria e pensão, plano de saúde e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). As principais causas dessa variação foram o custo das indenizações decorrentes do Programa de Incentivo ao Desligamento (PIDV) e o crescimento da folha de pagamento devido ao reajuste salarial com ganho real médio de 2,7%, além de efeitos vegetativos em virtude de anuênios e progressões de carreira.

Para mais informações sobre benefícios concedidos aos empregados, consulte a nota explicativa 22 das demonstrações contábeis neste Relatório da Administração.

PROGRAMA DE MOVIMENTAÇÃO INTERNA DE EMPREGADOS (MOBILIZA)

O programa tem o objetivo de compatibilizar as nossas necessidades com os interesses dos empregados, de forma a atender ao Plano de Negócios e Gestão. O Mobiliza oferece aos empregados oportunidades de movimentação interna para áreas que necessitam de efetivo, reduzindo custos com novas admissões. Em 2014, foram movimentados 629 empregados.

PROGRAMA DE INCENTIVO AO DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO (PIDV)

O objetivo do programa é adequar nosso efetivo aos desafios do PNG. Desenvolvido com base em princípios de gestão do conhecimento, sucessão gerencial e continuidade operacional, para que possamos reter o conhecimento, o PIDV permitiu o desligamento planejado e sistêmico dos empregados inscritos.

O programa contou com 6.831 ações de gestão do conhecimento, sustentadas em projetos e práticas corporativas, como inventários do conhecimento, narrativas, mentorias e rodízios técnicos, entre outras.

O público-alvo do PIDV foram os empregados com idade igual ou superior a 55 anos que se aposentariam até 31 de março de 2014. Dos 12.196 que estavam nessa condição, 8.298 tiveram as inscrições validadas e classificadas em categorias com prazos para desligamento até maio de 2017. Em 2014, 4.936 empregados se desligaram pelo programa.

O total de indenizações e vantagens da Petrobras Controladora foi estimado em R\$ 2,64 bilhões. O retorno financeiro do programa, até 2018, foi previsto em R\$ 12,7 bilhões.

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Em 2014, realizamos grandes avanços no nosso modelo de educação corporativa, implementando iniciativas como a criação de laboratórios, simuladores e ambientes virtuais de aprendizagem.

Como parte desse esforço, os aportes no desenvolvimento dos profissionais totalizaram R\$ 236,4 milhões. Tivemos aproximadamente 226 mil participações em cursos de educação continuada no País e no exterior, com média de 65,5 horas de treinamento por empregado. Na área de Exploração e Produção, nossos programas de caráter formativo e prático para o corpo técnico de nível superior registraram mais de 14 mil participações. Para a área de Abastecimento, elaboramos, com apoio da Universidade Petrobras, o Manual de Solução de Problemas de Processos de Refino, que contempla 41 processos e registra experiências relacionadas a questões operacionais das refinarias.

Nas áreas de Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Eficiência Energética, promovemos 374 cursos de prevenção de acidentes, com cerca de sete mil participações. Registramos também mais de 31 mil participações em ações de treinamento nas áreas de gestão e de negócios. Cerca de cinco mil empregados foram capacitados em programas de desenvolvimento de competências corporativas e quatro mil gestores participaram de programas de desenvolvimento gerencial.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Identificar, criar, preservar, compartilhar e aplicar o saber acumulado são processos que conferem à gestão do conhecimento uma abordagem segura e rentável, em linha com nossas grandes escolhas, que apontam caminhos para alcançarmos a Visão 2030. Para assegurar a retenção e a disseminação de conhecimentos críticos, específicos e estratégicos, contamos com o Programa Mentor Petrobras, do qual participam 1.557 empregados.

Em pesquisa aplicada a empresas de administração pública, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), figuramos entre as cinco melhores companhias em estágio avançado na implantação de práticas de Gestão do Conhecimento, evidenciando a importância desse tema para a nossa estratégia.

GESTÃO DE AMBIÊNCIA

A Pesquisa de Ambiência é uma etapa fundamental de nosso processo de gestão da ambiência organizacional. Por meio do levantamento das percepções e das expectativas dos empregados, podemos identificar oportunidades de melhorias nas condições e nas relações de trabalho.

Na última edição da pesquisa, a Petrobras controladora registrou um índice de participação de 73,9%, totalizando 41.670 respondentes.

Como resultado, tivemos o **aumento** (CHAVE+84) do Índice de Satisfação dos Empregados (ISE), que sintetiza os aspectos relacionados ao clima organizacional, em um ponto percentual, atingindo 70%. A meta estipulada era de 69% (DADOS+52) (COMPARAÇÃO+52) (AFIRMAÇÃO+57).

Registramos o mesmo resultado no Nível de Comprometimento com a Empresa (NCE) em 71%, valor que representa a meta estipulada para esta edição da pesquisa.