

Estratégias Entre Dilemas

Artigo **Antônio Francisco de A. da Silva Jr.*
Salvador | 03.08.2018

Dentre os diversos negócios da Petrobras, destaco aqui dois deles: a produção de óleo e o refino. Como premissa, temos que para cada R\$ 1 investido, a empresa tem maior lucro no negócio de produção do que no negócio de refino.

No que diz respeito aos preços de produtos, em um extremo, uma estratégia é o controle de preços dos derivados, uma vez que esses preços têm impacto direto nos custos de produção da economia. Esse controle não funcionou em experiência recente. No outro extremo, a opção é permitir que a empresa defina livremente sua estratégia de preços e quantidades. O custo dessa escolha recente foi repassar integralmente a incerteza de preços ao consumidor. A decisão de não alterar a política de preços da empresa e reduzir impostos do diesel, além de outros mecanismos de subsídio, faz com que os caminhoneiros paguem mais barato pelo combustível e a conta seja paga pelo contribuinte. Nosso primeiro dilema então aparece entre controle de preços e política de preços de maximização do lucro da firma.

Uma alternativa ao dilema entre controle e liberdade de preços para a firma é a própria empresa construir uma estratégia de repasse de custo que não exponha tanto o consumidor às flutuações de preços do petróleo e da taxa de câmbio. O uso de médias para suavização de oscilações de preços é apenas um exemplo.

Uma questão estratégica também importante é o que fazer com o negócio refino. Embora haja a possibilidade de novas empresas entrarem no negócio de refino, a chance é pequena, pois a entrada de uma nova empresa no segmento de refino exige escala de produção. Os derivados de petróleo são commodities e um novo entrante no mercado não tem estímulo para tal, pois ele não pode inundar o mercado brasileiro com produção de derivados, já que a Petrobras tem capacidade de suprimento da demanda.

O dilema para esse problema é: já que investir na exploração de óleo é mais lucrativo, será que a empresa deve manter controle total sobre as refinarias ou deve vendê-las como estratégia de lucro máximo? Uma opção seria formação de alianças estratégicas com novas firmas, usando a capacidade já instalada da empresa e novos investimentos que viriam das parcerias.

Fica então o desafio de tomar decisões entre extremos econômicos e ideológicos, ou buscar soluções econômicas a partir de construções ideológicas fora dos extremos. O acionista principal da Petrobras é o povo brasileiro e a empresa deve buscar soluções que atendam seus acionistas. Acredito que nossa sociedade tem maturidade para entender que a discussão democrática e racional é a que deve conduzir às melhores escolhas e essas escolhas não estão necessariamente nos extremos.

**Antonio Francisco de A. da Silva Jr. é professor de Estratégia Econômica das Empresas da Escola de Administração da UFBA - EAUFBA*