



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – FAJS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

MARIA LUISA D'OREY BARREIRA CRAVO

**Relações Internacionais e empresas transnacionais:
A internacionalização da Petrobras**

Monografia apresentada como
requisito parcial para a conclusão do
curso de bacharelado em Relações
Internacionais do Centro Universitário
de Brasília – Uniceub.

Brasília – D.F.

2006

MARIA LUISA D'OREY BARREIRA CRAVO

**Relações Internacionais e empresas transnacionais:
A internacionalização da Petrobras**

Banca Examinadora:

Prof. Marcelo Valle
(Orientador)

Prof. Alaor Sílvia Cardoso
(Membro)

Prof. Carlos Eugênio Timo Brito
(Membro)

*Dedico este trabalho aos meus pais,
Mariana e Arnaldo,
com todo amor de filha, e aos meus
queridos irmãos, Marta, Vera, Mariana
e Arnaldo.*

Sinceros agradecimentos:

Ao meu pai, Arnaldo Barreira Cravo, por ter sempre me orientado nos caminhos da vida com a sua inteligência e visão;

À minha mãe, Mariana d'Orey Barreira Cravo, por quem sinto admiração, respeito e amor profundos;

Às minhas irmãs, Mariana e Vera d'Orey, pela força que nos une e pelo que vocês representam para mim;

Ao meu querido sobrinho, Rodrigo d'Orey, pela nossa amizade;

Ao Arthur Wittenberg, que me apoiou com seu carinho, amor e paciência em todos os momentos;

Às amigas que me acompanharam durante toda esta jornada;

Ao Prof.º Dr. Marcelo Valle, pela orientação e dedicação.

LISTA DE SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOED - Barris de Óleo Equivalente por Dia

BPD – Barris por Dia

CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina

E&P – Exploração e Produção

GATT – Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio

MERCOSUL – Mercado Comum do Cone Sul

NAFTA – Tratado de Livre Comércio da América do Norte

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Também conhecido como FOFA – Forças, Ameaças, Fraquezas e Oportunidades

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	8
INTRODUÇÃO	9
Capítulo I - O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS	11
1.1 – Histórico do comércio internacional	12
1.2 – Teorias econômicas de comércio internacional	14
1.3 – O fenômeno da globalização	19
1.4 – A internacionalização dos negócios	22
Capítulo II – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROBRAS	27
2.1 – A Petrobras S.A.	27
2.2 – Histórico da Atuação Internacional da Petrobras	29
2.3 – Exploração e Produção de Petróleo e Gás	31
2.4 – Refino	41
2.5 – Distribuição	42
2.6 – Gás, Transporte e Energia	43
2.7 – Representações Comerciais e Financeiras & Subsidiárias	45
2.8 – Conclusões sobre a atuação internacional da Petrobras no presente	49
Capítulo III - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS	51
3.1 Planejamento Estratégico	51
3.2 O Planejamento Estratégico da Petrobras (2004 – 2015)	54
3.3 Estratégia Internacional da Petrobras (2004 – 2015)	60
3.3 Conclusões sobre o planejamento internacional da Petrobras	66
CONCLUSÃO	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	77
I - Organograma da Petrobras	77
II – Organograma da Área Internacional	78

SUMÁRIO DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 2.1 – Operações Internacionais de E&P da Petrobras.....	40
Figura 3.1 – Etapas do Planejamento Estratégico.....	53
Figura 3.2 – A Estratégia Corporativa da Petrobras.....	58
Figura 3.3 – Distribuição dos Investimentos por Localização.....	61
Figura 3.4 – Distribuição dos Investimentos Internacionais por Negócio.....	61
Figura 3.5 – Distribuição dos Investimentos Internacionais por Região.....	64

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a análise do processo de internacionalização da maior empresa brasileira da atualidade em termos de faturamento, a Petrobras S. A.. Com base nos grandes pensadores econômicos, Smith e Ricardo, serão explicados os principais conceitos que permitem entender o mundo atual: escassez, produtividade, eficiência, ação coletiva, bens públicos, comércio internacional, vantagens comparativas e competitivas, liberalização comercial e, internacionalização da economia. Após a contextualização teórica do tema da economia internacional, serão abordados os temas da globalização da economia e da internacionalização dos negócios, além das diversas formas utilizadas por grandes empresas para a sua internacionalização. Após contextualizada pela teoria, esta pesquisa discorrerá sobre as mais relevantes operações da Petrobras no exterior no momento atual, conforme cada área de negócio. Por fim será apresentado, sob enfoque analítico, o planejamento estratégico da empresa, mais especificamente, quanto aos seus aspectos internacionais. A relevância desta pesquisa não se dá, somente, por identificar a forma de internacionalização de uma empresa brasileira, mas também por detectar os principais desafios definidos para o seu sucesso internacional ao longo dos próximos anos.

Palavras-chaves: Globalização, Internacionalização, Planejamento, Estratégia, Gestão de Negócios Internacionais; Relações Internacionais; Empresas Transnacionais.

ABSTRACT

This work is driven by the objective of analysing the development of the international business of Petrobras S.A., the biggest Brazilian company at present in terms of revenue. Emphasis will be given on aspects related to international relations, specifically on the internationalization of business. Based on the theories of important economical thinkers, such as Ricardo and Smith, the concepts of shortage, usefulness, productivity, efficiency, public welfare, international trade, comparative and competitive advantages, the process of internationalization and trade liberalization are discussed. The work examines, under an analytical point of view, the companies' international operations at the present moment, according to the different businesses of the oil industry. Moreover, the strategy defined for the next years is analysed, mostly in regard to its international aspects. The relevance of this study is not only to identify the challenges faced by a company in order to internationalize its business, but also to identify the challenges a globalised world poses on a transnational company in order for it to succeed abroad.

Key-words: Globalization, Internationalization, Planning, Strategy, International Business Administration; International Relations, Transnational Companies.

INTRODUÇÃO

Este estudo analítico visa o entendimento da situação de uma empresa no mundo dos mercados globais sob a ótica das Relações Internacionais, em especial da gestão e administração internacionais. O estudo se propõe a analisar a internacionalização da Petrobras, a maior empresa brasileira da atualidade em termos de faturamento, tanto no presente momento, por meio da análise das operações já existentes fora do território nacional, como no futuro, pela avaliação da estratégica internacional estabelecida pela própria Companhia.

O mundo atual é marcado pela liberalização e expansão dos mercados, o que representa o único modelo viável para qualquer país e empresa trilhar o caminho do progresso material. É importante perceber como os Estados e os atores não-estatais operam numa estrutura integrada, constituída pela economia global de mercado, produto do combate às economias baseadas no trabalho forçado, entre os séculos XVI e XIX, e de uma batalha contra as economias com planejamento centralizado pelo Estado, que marcaram o século XX.

É necessário seguir certos passos para que a internacionalização de uma empresa resulte num projeto bem sucedido. A internacionalização, quando bem planejada e implantada, traz recompensas importantes para as empresas, tais como: lucro, aumento e diversificação de mercado, capacitação de mão-de-obra especializada, entre outros. No entanto, vale lembrar que o processo de internacionalização pode ser afetado diretamente tanto de forma positiva quanto negativa por fatores políticos, já que grandes empresas são utilizadas como instrumentos de política externa.

A globalização de mercados e da produção são fenômenos que seduzem uma empresa rumo à internacionalização, pois representam grande oportunidade para investimentos no mercado internacional.

A tendência nesse cenário econômico mundial é que nenhuma empresa sobreviva de forma isolada, concentrando-se apenas em mercados domésticos e esquecendo do grande potencial apresentado pela internacionalização.

O primeiro capítulo abordará os temas teóricos, tais como o fenômeno da globalização, o histórico do comércio internacional e as diversas formas utilizadas pelas empresas para sua efetiva internacionalização, das exportações à efetiva instalação fora do mercado nacional. Este capítulo também tratará das principais teorias e modelos da economia internacional, tais como a teoria das vantagens comparativas e o modelo Heckscher-Ohlin.

O segundo capítulo será composto pela análise das operações internacionais da Petrobras no momento atual. Adicionalmente, o capítulo contextualizará a Empresa e sua trajetória de internacionalização.

O terceiro capítulo focará na análise do planejamento estratégico da Petrobras para os anos até 2015. Grande parte do capítulo se concentrará nos aspectos internacionais do planejamento estratégico da Empresa, tais como: valor de investimentos a serem realizados fora do território nacional, locais de concentração das operações e os negócios da cadeia petrolífera a serem desenvolvidos.

A pesquisa baseou-se principalmente em documentos oficiais da Petrobras, tais como o Plano Estratégico Petrobras 2015, além do próprio website da Companhia, que detalha as operações internacionais da empresa em cada país de atuação. Artigos de jornal e de revistas especializadas também foram de grande importância para a realização deste estudo.

Em conclusão, este estudo possibilitará o melhor e mais profundo entendimento das operações internacionais da Petrobras, bem como quais os principais desafios internacionais a serem enfrentados pela empresa até o ano de 2015.

Capítulo I - O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE NEGÓCIOS

Os fenômenos da globalização e da internacionalização das economias têm sido temas muito debatidos e controversos ao longo das últimas duas décadas. O estudo sobre a internacionalização da Petrobras deverá, necessariamente, levar em consideração importantes teorias econômicas de comércio. As teorias a serem abordadas neste estudo apresentam duas linhas opostas de pensamento, clássicas na economia internacional: o protecionismo e a liberalização comerciais. Desta forma poder-se-á entender quais as motivações para cada uma das estratégias econômicas adotadas por diferentes Estados¹.

O processo da globalização possibilitou o acesso a novos mercados e a busca por novos consumidores. A redução crescente das barreiras tarifárias e não-tarifárias, por meio das políticas de livre comércio, possibilitou tal expansão.

Embora já existisse por parte das maiores empresas um grande foco no mercado internacional, a globalização e a internacionalização dos negócios foram os principais gatilhos para que as empresas tivessem como alvo estratégico os mercados internacionais. O mercado global de bens e serviços caracteriza-se, atualmente, pela concentração de um alto percentual de negócios nas mãos de poucos países.

Para que as empresas possam desfrutar de melhores oportunidades de mercado, no contexto globalizado, há o desafio inicial da internacionalização, o qual está ligado à própria sobrevivência das empresas em mercados cada vez mais competitivos.

Este capítulo tem como objetivo abordar tanto a temática da globalização quanto a questão da internacionalização dos negócios, conceitos sem os quais não seria possível este estudo de caso. Adicionalmente, esta primeira parte é composta por uma breve análise do histórico do comércio internacional, o que possibilitará o entendimento das raízes do atual mundo globalizado.

¹ GONÇALVES, Reinaldo. *O Nó Econômico*, Rio de Janeiro: Record, 2003

1.1 – Histórico do comércio internacional

A existência de comércio entre povos e países é tão antiga quanto a história da humanidade. Rotas terrestres e marítimas conectavam as primeiras civilizações na Mesopotâmia e no Mediterrâneo que já comercializavam metais, madeira, tecidos e animais.

Uma das mais importantes rotas comerciais terrestres das quais se tem conhecimento é a Rota da Seda, que conectou a China ao Império Romano a partir de 300 a.C., na qual eram comercializados produtos tais como seda, pedras preciosas, perfumes e outros bens de luxo. A parte europeia desta rota era controlada por Constantinopla (Istambul) e também por cidades italianas, tais como Veneza, cuja importância é inegável no que tange ao comércio da época.

Ao longo dos séculos XV e XVI, o desenvolvimento e avanços no transporte marítimo, realizado por espanhóis e portugueses, possibilitou um avanço incalculável no comércio internacional, pois os comerciantes europeus iniciaram uma busca por novos mercados consumidores na África e na Ásia e no retorno traziam consigo especiarias raras e outros produtos considerados exóticos.

Grande parte das nações europeias estabeleceu bases ao redor do mundo, que futuramente iriam se transformar em colônias de grande importância para a metrópole nos momentos de dificuldades econômicas.

A partir dos séculos XVIII e XIX, a Revolução Industrial transformou a economia britânica na mais rica e avançada do mundo. Novas fábricas de manufaturas de algodão surgiram em todo o país, aumentando a demanda por importação de matérias-primas. A Revolução Industrial possibilitou um grande avanço no comércio mundial e o estabelecimento da Inglaterra como a maior nação comercial do planeta. O aprimoramento dos sistemas de transporte, tais como trens e barcos a vapor, possibilitaram o transporte de bens em tempos recordes, antes impossíveis².

² VICENTINO, Cláudio. DORIGO, Gianpaolo. *História para o ensino médio: história geral e do Brasil*. São Paulo: Scipione, 2001. p..333

A Revolução Industrial alastrou-se pela Europa e, a partir de então, grande parte dos países europeus e da América do Norte se industrializaram e se estabeleceram como atores principais do comércio internacional.

Até o século XX o comércio internacional era composto, principalmente, pela troca de matérias-primas, conforme a dotação e abundância de produtos primários de cada país. No mundo atual, contemporâneo e globalizado, uma alta parcela do comércio é representada por bens manufaturados e por serviços.

O padrão de comércio internacional mudou a partir do século XX, na medida em que as nações desenvolvidas e industrializadas deslocaram parte da produção para os países em desenvolvimento, nos quais os custos de produção são relativamente menores.

As conseqüências da presença de empresas estrangeiras nos países em desenvolvimento são controversas. Alguns acreditam que as empresas estrangeiras diminuem o desemprego nos países em desenvolvimento, pois muitos postos de trabalhos são gerados. Outros acreditam que estas empresas exploram a mão-de-obra local e não disseminam o conhecimento operacional e tecnológico, gerando uma contínua dependência na importação de bens e serviços. Ou seja, o correto entendimento dos impactos causados pelas empresas estrangeiras localizadas em países que não o de sua origem requer uma análise mais completa e composta por dados estatísticos, o que não é objeto deste estudo.

Quando se fala em comércio internacional, é imprescindível mencionar os avanços regulamentares e normativos criados em meados do século XX com o intuito de regulamentar o comércio internacional. O Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), foi estabelecido em 1947, tendo em vista harmonizar as políticas aduaneiras dos Estados signatários. O GATT é o grande fundamento utilizado para a criação da Organização Mundial de Comércio (OMC).

A Organização Mundial do Comércio (OMC) é uma organização internacional que supervisiona um grande número de acordos sobre as "regras do comércio" entre os seus estados-membros. A organização foi criada em 1995 na forma de um secretariado com o objetivo de para administrar o Acordo Geral de Tarifas e

Comércio (GATT). No entanto, a OMC acabou por institucionalizar o GATT³. É importante ressaltar que os membros da OMC são obrigados a conceder-se entre si o estatuto de nação mais favorecida⁴. A cláusula da nação mais favorecida estabelece que qualquer vantagem atribuída a um determinado país deve ser automaticamente atribuída a todos os membros pertencentes à OMC. O comércio deve ser conduzido sem qualquer discriminação, pois todas as partes contratantes são obrigadas a se conceder, mutuamente, tratamento tão favorável quanto aquele dado a qualquer país, na aplicação e administração dos direitos e impostos de importação e exportação.

O histórico do comércio internacional deve, necessariamente, vir acompanhado de uma breve análise das teorias econômicas de comércio internacional, já que as mesmas representam o alicerce para o entendimento do comércio atual contemporâneo.

1.2 – Teorias econômicas de comércio internacional

A Economia, ciência que estuda os fenômenos relacionados à obtenção e a utilização dos recursos materiais necessários ao bem-estar, possui diversas teorias que visam explicar o comércio internacional. Enquanto algumas delas possuem um viés protecionista e tendem a recomendar a adoção de medidas de proteção da indústria ou do comércio, outras são mais voltadas ao liberalismo comercial, ou seja, à regulação comercial internacional baseada nas leis de mercado (oferta e demanda de bens e serviços).

A primeira contribuição para a explicação do comércio internacional surgiu a partir de Adam Smith, com a Teoria das Vantagens Absolutas. A teoria refere-se a uma condição em que determinado produto ou serviço pode ser oferecido com preço de custo inferior ao do concorrente. Em geral, esta situação é criada pela

³ THORSTENSEN, Vera. *OMC: A Organização Mundial do Comércio: As Regras do comércio Internacional e a Nova Rodada de Negociações Multilaterais*, Rio de Janeiro: Aduaneiras, 2003 p. 33

especialização, mas, no caso de produtos agrícolas, a condição climática favorável também é fundamental⁵.

Os economistas clássicos forneceram a explicação teórica básica para o comércio internacional por meio do “Princípio das Vantagens Comparativas”. Este princípio sugere que cada país deve especializar-se na produção daqueles bens em que consegue ser relativamente mais eficiente, ou seja, produzido a um custo relativamente menor. Este produto, no qual o país possui vantagem comparativa, deverá ser exportado aos demais países do mundo. Por outro lado, esse mesmo país deverá importar os bens cuja produção implicar custo relativamente maior, cuja produção seja relativamente menos eficiente. Desse modo, os teóricos clássicos explicam a especialização de países na produção e troca de bens diferentes, fundamentando a existência do comércio internacional de bens e serviços.⁶

A Teoria das Vantagens Comparativas foi formulada em 1817, por David Ricardo. Nesta teoria, não há concorrência em relação aos produtos ou aos fatores de produção. Ricardo não levou em consideração que mais de um país pode possuir vantagem comparativa na produção de um mesmo bem. Sua teoria também assume a inexistência de mobilidade internacional do trabalho.⁷

Ricardo exemplificou a sua teoria por meio de um modelo, no qual dois países (ex. Inglaterra e Portugal) produzem dois produtos, (ex. tecido e vinho respectivamente), com apenas um fator de produção – mão-de-obra.⁸ Ricardo demonstrou que a Inglaterra consegue produzir uma unidade de tecido com menos recursos (homens/hora) do que uma unidade de vinho e que o inverso se aplica no caso de Portugal (menor número de homens/hora para a produção de vinho do que de tecido). Assim, embora um dos países consiga ter vantagem absoluta na produção de ambos os bens⁹, Portugal especializar-se-á em vinho, bem no qual o

⁵ GREMAUD, Amaury Patrick et al. *Economia Brasileira Contemporânea*, p. 531-532

⁶ Idem

⁷ Migração, englobando tanto a imigração (saída do país) quanto a emigração (entrada em país estrangeiro) da força de trabalho.

⁸ Ricardo não incluiu capital e nem terra como fatores de produção em seu modelo.

⁹ Vantagem absoluta refere-se ao fato de um dos países conseguir produzir ambos os bens, nesse caso tecido e vinho, a um custo menor de homens/hora se comparado ao segundo país. No entanto,

custo seu produção é relativamente menor do que na produção de tecidos, e a Inglaterra especializar-se-á na produção de tecido, bem que consegue produzir a um custo menor do que vinho.

No caso acima, haverá comércio internacional entre a Inglaterra e Portugal. Como a Inglaterra produzirá apenas tecido, e não vinho, ela exportará tecido para Portugal. Já Portugal, que produzirá apenas vinho, e não tecido, exportará vinho para a Inglaterra. Dessa forma explica-se a existência e a necessidade de comércio internacional entre os países.

A teoria desenvolvida por Ricardo, que é hoje a base das teorias de comércio internacional, constitui um argumento forte em favor da liberalização do comércio internacional entre os países e contra a adoção de medidas protecionistas. Adicionalmente, este modelo oferece uma explicação para o padrão de comércio internacional, baseado na oferta de produtos (quais os bens que cada país tem disponível para troca).

“É com base nas diferenças tecnológicas relativas (que se manifestam em produtividades do trabalho relativamente diferentes ou em coeficientes de produção que relacionam a quantidade de trabalho no nível de produção também diferentes) que existem trocas internacionais”.¹⁰

A teoria das vantagens comparativas possui algumas premissas restritivas e sofreu críticas ao longo dos séculos XIX e XX. Uma das críticas refere-se ao fato da teoria não fazer maiores considerações sobre a demanda por importação dos produtos e a estrutura de preferência dos agentes. Outros acreditam que o modelo é estático e não evoluiu conforme as modificações das estruturas de demanda e oferta, bem como da relação de preços praticados no mercado internacional de bens e serviços.

Nesse sentido, autores da chamada “corrente estruturalista¹¹” ofereceram uma crítica à teoria das vantagens comparativas. Como exemplo, Raul Prebisch, economista da Cepal (Comissão Econômica para a América Latina, da Organização

como cada país deve produzir um bem, eles se especializarão na produção daquele bem que conseguem produzir com um custo relativo menor.

¹⁰ GREMAUD, Amaury Patrick et al. op. cit., p. 533.

¹¹ Corrente teórica voltada para a América Latina.

das Nações Unidas¹²), criticou o modelo no sentido de que a teoria de Ricardo não leva em consideração o aumento da demanda na medida em que as economias se desenvolvem e o seu respectivo nível de sua renda cresce. Com base no exemplo apresentado para a Teoria das Vantagens Comparativas, a corrente estruturalista argumenta que a demanda por vinho cresce menos que a proporção do crescimento da renda de uma economia, e de maneira bem inferior ao crescimento da demanda por tecido¹³.

Assim, no longo prazo, existe uma deterioração dos termos de troca (relação entre o preço dos produtos exportados e dos produtos importados) do país produtos de vinhos (neste exemplo, Portugal), pois a demanda por vinho não cresce tanto quanto a demanda por tecidos. Esta deterioração dos termos de troca afeta o comércio internacional para Portugal, tornando-se menos interessante, pois seus ganhos diminuem.

Portanto, segundo a corrente estruturalista, a política de livre comércio é prejudicial no longo prazo para os países que se especializam e exportam produtos primários (pois sua elasticidade renda da demanda é inferior a 1).

No entanto, como é comum no mundo acadêmico, a corrente estruturalista, também denominada “cepalina”, sofreu críticas por parte dos economistas liberais. Estes consideram a corrente estruturalista responsável pela adoção de práticas protecionistas por países da América do Sul, o que teria resultado no agravamento do subdesenvolvimento de suas economias, apresentando conseqüências negativas visíveis até os dias atuais.

Já a teoria moderna do comércio internacional baseia-se na suposição de que países diferem quanto à dotação relativa de fatores de produção. Portanto,

¹² O principal objetivo da Cepal era identificar as raízes do subdesenvolvimento dos países latino-americanos, bem como a forma de superar essa situação. Segundo a Cepal, o subdesenvolvimento é decorrente da forma como essas economias se estruturam historicamente.

¹³ Aqui, o argumento baseia-se na elasticidade renda da demanda. Enquanto esse fator é inferior a 1 para o vinho, já a do tecido é maior que 1. A maioria dos produtos primários possui elasticidade renda da demanda inferior a 1.

economistas liberais passaram a adotar não só a mão-de-obra (trabalho humano) como fator de produção, mas também o capital¹⁴.

O principal modelo liberal é chamado modelo Heckscher-Ohlin, dadas as contribuições desses dois economistas.¹⁵ A teoria liberal (ou moderna) admite a existência de vantagens comparativas e acredita que há um ganho real quando o país passa de autarquia¹⁶ para uma situação de comércio internacional. No entanto, a explicação quanto ao padrão de comércio modifica-se, pois segundo o modelo Heckscher-Ohlin, os países geralmente tendem a exportar produtos que utilizam intensivamente o fator de produção que se encontra relativamente abundante no país e a importar a mercadoria que utiliza intensivamente o fator de produção menos abundante no país.

Dessa forma, assim como a teoria das vantagens comparativas, o modelo Heckscher-Ohlin acredita que a liberalização do comércio internacional é o melhor caminho, pois a troca de bens em escala internacional eleva o produto das economias por meio de especialização da produção nos setores mais vantajosos em termos tecnológicos ou de dotação de fator.

A diferença básica entre as teorias clássica e moderna é que, enquanto a teoria moderna pressupõe uma mesma função de produção para os países envolvidos no comércio internacional, de modo que a estrutura tecnológica é a mesma para todos os países, a teoria clássica acredita que as tecnologias diferenciadas são cruciais para explicar as diferenças de custo e padrão de comércio. Por outro lado, o que varia no modelo moderno é a dotação de fatores: há os chamados países ricos (abundantes em capital), que exportam bens de capital intensivo, e os países pobres (abundantes em mão-de-obra), que exportam bens intensivos em mão-de-obra.

¹⁴ Capital refere-se ao emprego bens na produção (ex. máquinas). Pode referir-se, ainda, a um estoque financeiro a ser utilizado para a realização de investimentos que proporcionem renda.

¹⁵ Houve, também, uma grande participação do economista Paul Samuelson, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1970.

¹⁶ País que não pratica comércio com nenhum outro Estado. É auto-suficiente.

1.3 – O fenômeno da globalização

De acordo com David Held e Anthony McGrew o que mais caracteriza esse novo fenômeno, a globalização, é que todos dizem saber que o processo existe, entretanto, ninguém sabe dizer exatamente do que se trata. Muitos especialistas afirmam que não há realmente uma única definição para o termo¹⁷.

O termo globalização tem sido utilizado de forma pouco rigorosa. Enquanto uns o definem como "...divisão mundial cada vez mais elaborada e complexa do trabalho; uma rede cada vez maior de fluxos e intercâmbios que ligam todas as partes do economia mundial ao sistema global"¹⁸, outros entendem que este fenômeno é atual e representa apenas o modo capitalista de produção.

No âmbito de estudiosos, encontram-se tanto aqueles que usam o termo de forma genérica e indiscriminada quanto aqueles que se situam no outro extremo e que negam por completo a existência do fenômeno.

O conceito de globalização remonta às imensas transformações em escala mundial nos âmbitos econômico, político, jurídico, social, cultural, ambiental, geográfico, demográfico, militar e geopolítico, iniciadas nos últimos 20 a 30 anos. No entanto, foi somente a partir da década de 90 do século XX que surgiu o termo "globalização" para descrever esse processo de transformação em escala mundial.

Segundo Magnoli, globalização é o processo pelo qual o espaço mundial adquire unidade. O ponto de partida desse movimento não remonta à década de 90, e sim "...às grande navegações européias dos séculos XV e XVI, que conferiram unidade à aventura histórica dos povos e configuraram, na consciência dos homens, pela primeira vez, a imagem geográfica do planeta".¹⁹ Ainda, a globalização passou despercebida por muito tempo, e hoje, muitos economistas e estudiosos analisam o fenômeno como resultado do pós Segunda Guerra Mundial, ou como resultado da Revolução Tecnológica.

¹⁷ HELD, David. MCGREW, Anthony. *Prós e Contras da Globalização*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001 p. 11

¹⁸ HOBBSAWM, Eric. *Era dos Extremos: o breve século XX – 1914-1991*, p.92

¹⁹ MAGNOLI, Demétrio, *Globalização: estado nacional e espaço mundial*, p. 7.

Neste estudo, o termo globalização será tratado e definido nos aspectos econômico e político.

No que tange ao aspecto econômico, a globalização define-se como:

“...a integração cada vez maior das empresas transnacionais, num contexto mundial de livre-comércio e de diminuição da presença do Estado, em que empresas podem operar simultaneamente em muitos países diferentes e explorar em vantagem própria as variações nas condições locais...”²⁰

Adicionalmente, a globalização econômica envolve a criação de uma “...espécie de mercado financeiro mundial criado a partir da união dos mercados de diferentes países e da quebra das fronteiras entre esses mercados”²¹. Ou seja, a globalização pode ser percebida pela presença de empresas transnacionais em inúmeros Estados soberanos, assim como no aumento significativo das trocas comerciais internacionais.

Para completar a análise da globalização econômica, deve-se também analisar as empresas transnacionais e o papel que essas corporações desempenham no mundo globalizado. Ianni conceitua as empresas transnacionais como

“(...) corporações simultaneamente localizadas e desterritorializadas. Enraizam-se nos mais diversos e distantes lugares, mas também se movem de um a outro todo o tempo, de acordo com a dinâmica das forças produtivas, segundo as exigências da concentração e centralização do capital, concretizando a reprodução ampliada do capital em moldes crescentemente globais (...)”²².

De um modo geral, o termo transnacional se aplica a empresas cujas operações internacionais são relativamente extensas e abrangem a movimentação internacional de bens e recursos financeiros, tecnologia e gestão (management)²³. No entanto, não há uma única definição do termo que seja definitiva ou inteiramente satisfatória.

Já no que tange a dimensão política, a globalização é caracterizada por uma crescente interdependência das decisões políticas, em que decisões e ações locais podem gerar impactos e conseqüências no global. A partir da segunda metade do

²⁰ Houaiss Eletrônico, verbete - Globalização

²¹ Idem

²² Ianni, Octavio. *Teorias da globalização*, 2. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

²³ Cavalcanti, Leonardo e Doellinger, Carlos, *Empresas multinacionais na indústria brasileira*, p. 9

século XX a globalização política fortaleceu-se principalmente pela formação de blocos econômicos e políticos que requerem a coordenação de internacional de políticas públicas. Um exemplo clássico é a União Européia.

Os Globalistas²⁴ entendem o processo de globalização como decorrente “...das políticas e preferências das grandes potências do momento, visto que só eles têm o poderio militar e econômico suficiente para criar e manter as condições necessárias a uma ordem internacional aberta”²⁵

Em sua definição de globalização, Held e McGrew afirmam que o fenômeno “...possui um aspecto inegavelmente material, na medida em que é possível identificar, por exemplo, fluxos de comércio, capital e pessoas em todos o mundo”²⁶. Adicionalmente, a globalização “...denota a escala crescente, a magnitude progressiva, a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social”²⁷ Existe, ainda, uma percepção de que a globalização propicia a diminuição do tempo e do espaço geográfico por meio dos avanços nos âmbitos de infra-estrutura, telecomunicações e normativo.

O mundo globalizado pode ser visto como uma espécie de rede, em que os atores internacionais (Estados, Organizações Internacionais, Organizações Não-Governamentais, empresas transnacionais e sociedade civil,) são interdependentes. Um país não progride sem outro, assim como também não alcança o desejado sem o apoio da sociedade civil, nem sem empresas. A globalização torna os atores dependentes uns dos outros, pois não existe forma de se alcançar o status de Estado “forte” sem informação, sem comércio, e sem comunicação com o resto do mundo. Todos têm interesses nesse jogo.

A globalização leva à ligação entre Estados, governos, empresas, grupos e indivíduos. No mundo corporativo, a globalização teve um grande impacto no aspecto da internacionalização dos negócios. Na próxima seção deste capítulo

²⁴ Paradigma das Relações Internacionais, que acredita que o mundo globalizado é decorrente dos interesses e vontades das potências mundiais, o que gera dependência dos países em desenvolvimento.

²⁵ HELD, David. MCGREW, Anthony. op.cit., 2001 p.17

²⁶ Idem, p. 12

²⁷ Idem p. 13

serão analisadas as diversas formas que uma empresa pode optar para realizar a sua internacionalização.

1.4 – A internacionalização dos negócios

O entendimento do termo internacionalização a ser adotado neste estudo será baseado na seguinte definição “...um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”²⁸. Embora esta definição seja óbvia, simples e ampla, ela atende aos objetivos deste estudo.

A internacionalização de uma empresa possui diversos estágios. Vale ressaltar que tais passos podem ou não ser seguidos, ou seja, algumas empresas optam por iniciar seu processo de internacionalização por meio de estratégias consideradas mais avançadas na escala da internacionalização.

No entanto, a maioria começa o processo por meio da exportação de seus produtos e serviços para o exterior, pois este método requer um mínimo de investimento inicial e envolve um menor grau de risco. É, também, uma forma de testar os mercados externos sem haver a necessidade de um alto grau de comprometimento, seja de recursos financeiro ou pessoal²⁹. A exportação pode ser feita de forma direta (manutenção de infra-estrutura própria no país para o qual se está exportando) ou indireta (exportação por meio de intermediários).

O processo de exportação é sempre um primeiro passo para a internacionalização de uma empresa, no entanto, funciona bem somente nos primeiros momentos de internacionalização e penetração no mercado exterior. “...os custos de exportação com comissão de intermediários, pagamento de tarifas, taxas e quotas restritas de importação, muitas vezes motivam o investidor internacional a produzir diretamente o produto no país importador”³⁰

A produção no país importador pode ser vista como um segundo passo na internacionalização de uma empresa, após a realização de exportações (seja direta

²⁸ Fundação Dom Cabral, *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1996, p. 21

²⁹ HOLLAND, Neila. *A Internacionalização dos negócios*, Rio de Janeiro: Editora Forense, 1999 p. 55

³⁰ Ibidem, p. 59

ou indireta) e pode também ser motivada pela associação deste país com outros na formação de blocos regionais, tais como o NAFTA, a União Europeia e o Mercosul.³¹

Quando o investidor internacional opta por se tornar mais diretamente envolvido com a produção no exterior, existem várias alternativas para fazê-lo. Estas alternativas geralmente são: acordos de licença (*licencing*), franquias internacionais (*franchising*), *joint ventures*, alianças estratégicas, contratos de produção, estabelecimento de subsidiárias e operações *turnkey*.

Nos acordos de licença, aquelas firmas que possuem “expertise” tal como processos de produção especiais e tecnologia específica, muitas vezes patenteados, a disponibilizam para empresas no exterior. “O licenciado geralmente paga uma soma fixa ao licenciador na assinatura do contrato de licença e depois pagar uma royalty de aproximadamente 2 a 5% das vendas durante o período de validade do contrato”³². Uma das grandes vantagens do licenciamento é o baixo custo de investimento. Contratos de licença ainda são muito utilizados, principalmente em países no processo de desenvolvimento.

As franquias internacionais representam uma forma mais rígida e requerem maior investimento, se comparadas aos acordos de licença. A marca a ser franqueada fornece ao franqueador as estratégias de marketing e vendas, além de vender uma propriedade intangível (a marca – *trademark*)³³. O processo de franquia permite ao franqueado a venda de produtos e/ou serviços de uma marca que geralmente já tem uma alta penetração e aceitação no mercado. No entanto, vale ressaltar que o franqueado necessita atender à uma série de regras e normas definidas pela empresa franqueadora, além de ter custos altos com comissões e infra-estrutura.

Nas *Joint ventures* internacionais há algumas possibilidades de formação distintas, conforme ressalta Neila Holland:

³¹ Idem

³² Ibidem, p. 60

³³ Ibidem, p.61

“...a) uma empresa formada por firma internacional e outra local no país a investir; b) uma empresa formada por duas firmas internacionais com o objetivo de fazer negócios em um terceiro país; c) uma empresa formada por uma agência governamental (normalmente do país a investir) e uma empresa internacional; e d) uma cooperação entre duas empresas internacionais para um projeto com duração limitada³⁴.”

A principal vantagem das *joint ventures* internacionais é a economia de recursos financeiros e gerenciais (já que os recursos e os processos são unificados). No entanto, a principal desvantagem é que os lucros também devem ser compartilhados entre as empresas participantes. Além disso, alguns países impõem regras para a formação de *joint ventures* “...alguns países exigem que investidores estrangeiros limitem a participação na empresa até 49%”.³⁵

Outra forma de produção no país importador é por meio das alianças estratégicas com competidores, fornecedores e até mesmo clientes. Esta estratégia é comum, especialmente como consequência da intensa competição global e do aumento do custo com pesquisa e desenvolvimento (P&D). O principal objetivo das alianças estratégicas é “...atingir uma entrada em um determinado mercado internacional mais rápido, ganhar acesso a novos produtos, novos consumidores e tecnologia.”³⁶ Em uma aliança estratégica, tudo é dividido: custos, recursos e riscos.

Mais uma forma de estruturar a internacionalização de uma empresa é por meio da contratação de fábricas no exterior. Esta forma é denominada de contratos de produção, e opera na medida em que uma empresa no exterior é contratada para produzir os mesmos bens de uma empresa situada em outro país. Esta maneira de internacionalização é vantajosa na medida em que são diminuídos os custos de produção, devido aos baixos custos de mão-de-obra, energia e recursos naturais em certos países, como por exemplo, China e Coréia do Sul. Empresas fabricantes de produtos esportivos, tais como Nike e Reebok utilizam este tipo de estratégia.³⁷ Existem controvérsias quanto a este tipo de internacionalização, principalmente no que tange ao seu aspecto ético.

³⁴ Ibidem, p.62

³⁵ Ibidem, p.63

³⁶ Ibidem, p.64

³⁷ Idem

Já aquelas empresas que optam pela internacionalização por meio de subsidiárias geralmente procedem de uma das duas formas: construção de uma fábrica ou aquisição de uma fábrica no exterior. O estabelecimento de uma subsidiária envolve um risco grande, maior do que as outras estratégias de internacionalização já citadas. É necessário lembrar também que este tipo de investimento só traz retorno no médio a longo prazo. Adicionalmente, é mais complexo o processo de abandono do mercado pelo investidor estrangeiro, caso haja mudança de estratégia da empresa, não aceitação e penetração do produto no mercado exterior e/ou queda da demanda pelo produto. No entanto, grande empresas transnacionais americanas e européias utilizam a estratégia de montagem de subsidiárias no exterior há décadas.³⁸

A última forma de internacionalização direta a ser citada neste trabalho é a operação *turnkey*, que "...ocorre quando uma empresa concorda em assistir uma empresa estrangeira com maquinário, treinamento de pessoal, gerência e todos o *know-how* para o processo de produção".³⁹ No final do contrato, quando tudo está implementado e já em produção, a empresa estrangeira se retira do processo e entrega a responsabilidade de operação à empresa local.

"Muitas vezes, o pagamento por estes serviços é feito através de um contrato estipulando a quantidade de produtos manufaturados a favor da empresa que forneceu o know-how".⁴⁰

Todas as formas de internacionalização, seja por meio da exportação ou pela produção no país importador, possuem aspectos positivos e negativos. No entanto, conforme ressalta a autora, para o sucesso da internacionalização, utilizando qualquer das estratégias já mencionadas, são necessários alguns elementos, tais como:

"...executar um trabalho intenso de pesquisa de mercado e condições do país a investir, estudar a fraqueza e os pontos fortes dos competidores atuais: domésticos e internacionais; analisar os possíveis canais de distribuição; analisar os fatores culturais, econômicos, financeiros e tecnológicos do mercado estrangeiro; procurar um parceiro no país (consultor, advogado, contador etc.)."⁴¹

³⁸ Ibidem, p.66

³⁹ Idem

⁴⁰ Idem

⁴¹ Ibidem, p. 66 e 67

Uma análise das empresas brasileiras revela que existe um universo bastante representativo de empresas exportadoras no país, abrangendo micro, pequenas e grandes empresas nacionais, tais como: Alpargatas, Cia. Vale do Rio Doce, Sadia etc. No entanto, a conclusão é de que poucas dessas empresas nacionais que exportam, muitas vezes de forma um tanto “oportunista”, se internacionalizaram por meio da instalação de infra-estrutura e conseqüente operação em mercados internacionais.

É importante lembrar que o processo de internacionalização no Brasil é recente e ainda possui grandes possibilidades de crescimento, especialmente se comparado à situação dos países desenvolvidos e a dos denominados “Tigres Asiáticos”⁴².

O próximo capítulo deste estudo concentrar-se-á na história da Petrobras e na análise da forma de internacionalização da maior empresa brasileira ao longo das últimas décadas. As estratégias adotadas e os resultados atingidos ao longo dos últimos anos serão analisados para que seja possível o entendimento completo da atuação internacional da empresa no atual momento.

⁴² Tigres asiáticos é a expressão utilizada para referir-se aos países em desenvolvimento que apresentaram grande crescimento econômico a partir da década de 60, tais como: Cingapura, Coréia do Sul, Taiwan (Formosa) e Hong Kong.

Capítulo II – A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROBRAS.

Este capítulo tem o objetivo de analisar as operações do Petrobras fora do território nacional, bem como as formas e os processos utilizados pela Empresa em sua internacionalização.

Esta seção do estudo será constituída primeiramente por uma introdução sobre a empresa, contendo informações sobre sua criação e suas características básicas. Em seguida, a forma como a Companhia se estrutura internamente para se posicionar no mercado internacional, a estrutura organizacional da área responsável e o histórico de sua atuação no exterior serão brevemente analisados.

No entanto, o foco deste capítulo reside no entendimento e na avaliação das operações nas quais Petrobras está envolvida fora do território nacional, independentemente da Petrobras ser a empresa responsável pelos trabalhos ou apenas parceira de outras empresas do ramo. A análise das operações da empresa no exterior será estruturada conforme as operações existentes na cadeia de produção da indústria de petróleo.

Vale ressaltar que a atuação internacional aqui avaliada reflete a situação atual das operações na Empresa exterior, pois é comum as operações de uma empresa transnacional sofrerem mudanças em curtos períodos de tempo.

2.1 – A Petrobras S.A.

A Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) é a maior empresa brasileira da atualidade e tem como principais características o fato de ser estatal⁴³, de possuir uma economia mista⁴⁴ e de operar, tanto no Brasil como no exterior, nas áreas de exploração e produção (E&P), refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados.

⁴³ Empresa estatal é uma empresa controlada, totalmente ou em sua maioria, pelo governo, seja ele federal, estadual ou municipal. Nos últimos anos, boa parte delas foi vendida para empresas nacionais ou internacionais, processo denominado privatização.

⁴⁴ Sociedade de Economia Mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de Sociedade Anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou às entidades da Administração Indireta.

Além das atividades da holding, o Sistema Petrobras inclui subsidiárias⁴⁵ - empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à Sede. Há, ainda, o Cenpes⁴⁶, o centro de pesquisas, que adquiriu renome internacional nos últimos anos pelas avançadas tecnologias desenvolvidas para a indústria petrolífera.

Criada em 1953 pelo governo de Getúlio Vargas⁴⁷, a empresa é hoje uma das 20 maiores empresas petrolíferas do mundo⁴⁸. Depois de mais de 40 anos de monopólio, a Petrobras passou a competir com outras empresas estrangeiras em 1997, quando o governo abriu as atividades da indústria à iniciativa privada. A partir daí foram criadas a Agência Nacional do Petróleo⁴⁹ (ANP), responsável pela regulação, fiscalização e contratação das atividades do setor, e o Conselho Nacional de Política Energética⁵⁰, órgão encarregado por formular a política pública de energia.

A Petrobras é referência internacional na exploração de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, o que a torna uma das empresas líderes na exploração de petróleo e derivados em áreas com estas características ao redor do mundo.

Para o entendimento das operações da Companhia no exterior é imprescindível uma síntese do panorama histórico de suas operações internacionais. Uma visão completa da internacionalização da empresa não seria possível sem o entendimento de seu histórico. O objetivo da próxima seção é fornecer informações gerais de como as operações internacionais da companhia nasceram e se desenrolaram a partir da década de 70 do século passado.

⁴⁵ São elas: Petrobras Gás S.A - Gaspetro, Petrobras Química S.A - Petroquisa, Petrobras Distribuidora S.A. - BR, Petrobras Transporte S.A. - Transpetro, Petrobras Comercializadora de Energia Ltda, Petrobras Negócios Eletrônicos S.A., Petrobras International Finance Company - PIFCO, Petrobras Netherlands B. V. - PNBV, Downstream Participações S.A.

⁴⁶ O objetivo do Cenpes - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello - é atender às demandas tecnológicas que impulsionam a Petrobras.

⁴⁷ CARVALHO, Gilberto. Petrobras: *do monopólio aos contratos de risco*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1977, p.47

⁴⁸ www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/historia/index.htm

⁴⁹ Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) é uma autarquia integrante da Administração Pública Federal (entidade da administração indireta), vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Tem por finalidade promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo.

⁵⁰ O Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) é vinculado à Presidência da República e presidido pelo Ministro de Estado de Minas e Energia. Sua atribuição é propor ao Presidente da República políticas nacionais e medidas específicas relacionadas ao setor petrolífero

2.2 – Histórico da Atuação Internacional da Petrobras

As operações da Petrobras no exterior se iniciaram a partir de 1972 com a criação da Petrobras Internacional S.A. (Braspetro), braço internacional da empresa. O objetivo da atuação internacional era buscar, no exterior, o petróleo não encontrado internamente, além de capacitar os geólogos, geofísicos e engenheiros de petróleo para suas atividades⁵¹.

O primeiro país de atuação internacional da Petrobras, por meio da Braspetro, foi a Colômbia, onde a Petrobras se associou para a exploração de uma área terrestre. Em seguida, a companhia obteve áreas de concessão para operar no Oriente Médio, principalmente no Iraque e no Irã, e também no norte da África.

A atuação no Oriente Médio naquela época estava alinhada com a estratégia brasileira de aproximação com as empresas petrolíferas dos países membros da OPEP, pois assim o Brasil não sofreria racionamento da matéria-prima nos momentos mais críticos que, de fato, vieram em seguida⁵².

A partir da década de 80, outros esforços de internacionalização foram realizados, atraindo o interesse e a parceria de algumas das maiores empresas da indústria petrolífera internacional para a exploração e produção conjunta de petróleo e gás natural em áreas promissoras do mundo.

O sucesso exploratório obtido pela Braspetro, principalmente no Oriente Médio, propiciou-lhe grande prestígio internacional e a subsidiária passou a ser procurada por grandes companhias para operações conjuntas na forma de *joint-ventures*. Em seus mais de 30 anos, a Braspetro passou por 32 países⁵³.

Atualmente, as operações da Petrobras no exterior são realizadas por meio da Área de Negócio Internacional, criada em 2000, em função do novo direcionamento estratégico da Companhia. A área, criada pelo Modelo de Organização e Gestão e reestruturada no ano de 2004, representa uma das

⁵¹ BOSCO, Flávio, O Grande Salto, em Revista Petro&Química, Edição 252 - Setembro de 2003, disponível em http://petroquimica.com.br/edicoes/ed_252/ed_252b.html

⁵² Choques do petróleo de 1973 e 1979.

⁵³ BOSCO, Flávio, op. cit., 2003

diretorias com o foco no negócio, e está ligada diretamente ao presidente da empresa. O organograma da empresa encontra-se no anexo deste estudo.

Cabe ressaltar que a reestruturação da área no ano de 2004 ocorreu em decorrência do objetivo de dar mais flexibilidade de ação e um maior foco na integração, no desenvolvimento de negócios e na obtenção de resultados na gestão dos ativos no mundo⁵⁴. A reestruturação da área está alinhada com o Planejamento Estratégico da empresa para o período até 2015.

Atualmente, a Diretoria Internacional da empresa está estrategicamente subdivida em 5 gerências, cada qual focada em um mercado ou em um serviço específico. As gerências são: Corporativa; Suporte Técnico aos Negócios; Desenvolvimento de Negócios; Cone Sul; Américas, África e Eurásia⁵⁵. Esta divisão está alinhada com os objetivos da empresa nos diferentes mercados de atuação.

A atuação internacional da empresa está bastante consolidada e já abrange toda a cadeia de operações da indústria de petróleo e energia: da exploração e produção (E&P) de óleo e gás natural, refino de petróleo bruto, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos, até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica⁵⁶.

Os ativos, operações e negócios da Área Internacional atualmente abrangem 18 países. São seis Unidades de Negócio, que atuam como empresas, localizadas nos seguintes países: Argentina, Angola, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos e Nigéria. Além dessas Unidades de Negócio, a empresa atua em mais doze países: Venezuela, México, Equador, Peru, Uruguai, Paraguai, Tanzânia, Irã, Líbia, Guiné Equatorial, Turquia e China⁵⁷.

Adicionalmente, a Companhia, por meio de suas representações comerciais e financeiras e de suas subsidiárias no exterior, participa do comércio internacional

⁵⁴ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁵⁵ O organograma da empresa, inclusive da Diretoria Internacional, encontra-se no anexo I deste estudo.

⁵⁶ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁵⁷ Idem

de petróleo e derivados, “...incluindo atuação nas principais bolsas de energia mundiais”⁵⁸.

Na próxima seção, as principais operações da cadeia de produção (exploração & produção – E&P, refino, distribuição de derivados e gás e energia,) serão utilizadas para estruturar a análise das operações da Petrobras no exterior no atual momento.

As operações da cadeia de produção serão analisadas para os países nos quais a Petrobras atua diretamente. O papel das representações comerciais e financeiras da Petrobras e das duas subsidiárias internacionais, a *Petrobras International Finance Corporation* (PIFCo), localizada no Japão, e a *Petrobras Netherlands B.V.*, sediada na Holanda, será brevemente analisado ao final deste capítulo.

2.3 – Exploração e Produção de Petróleo e Gás

A exploração e produção (E&P) é a principal operação da cadeia de produção da Petrobras no exterior, por possuir uma capilaridade elevada e por apresentar valores de investimentos superiores aos das demais operações internacionais da empresa. É na exploração e produção que a Petrobras possui seu diferencial, sua vantagem competitiva, pois a empresa é referência mundial por seu conhecimento especializado na exploração e produção de petróleo e gás natural em águas profundas e ultraprofundas.

A área de exploração e produção internacional possui, atualmente, operações em 15 países (Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Irã, Guiné Equatorial, Líbia, México, Nigéria, Peru, Tanzânia, Turquia e Venezuela). A Petrobras está associada a mais de 70 companhias de petróleo e com possui direitos em aproximadamente 296 blocos⁵⁹, sendo operadora⁶⁰ principal em mais da metade deles.

⁵⁸ Idem

⁵⁹ Bloco - Pequena parte de uma bacia sedimentar onde são desenvolvidas atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural.

⁶⁰ Operadora é o nome dado à empresa que possui direitos percentuais maiores no contrato em questão.

Na Argentina, a empresa atua desde 1993 e é hoje uma companhia integrada de energia e de exploração e produção de petróleo e gás natural no país. A produção e as reservas (petróleo e gás natural) no território argentino são as maiores da Petrobras fora do território nacional⁶¹. Em 2004 foram perfurados três poços pioneiros localizados na Província de Santa Cruz, dos quais dois resultaram produtores. Na Argentina, a Petrobras está associada em 55 blocos, sendo a operadora em 46⁶² deles. A produção média da empresa no país foi de 114,5 mil boed⁶³ no ano de 2004⁶⁴.

Já na Bolívia, a atuação da Petrobras foi efetivamente iniciada em 1996 e, dez anos depois, em 2006, está no centro de um debate internacional em função da nova lei boliviana que reestatiza todas as operações da cadeia de produção de petróleo e gás daquele país. No entanto, a Petrobras continua a participar de atividades de exploração em busca de novas reservas de petróleo e gás natural em seis dos nove estados bolivianos, embora haja sérias complicações com o governo boliviano⁶⁵. A Companhia é associada em oito blocos, efetivamente liderando e operando sete deles. Em 2004, a produção média diária de óleo e líquido de gás natural (LGN) foi de 7,5 mil bpd⁶⁶, e a produção de gás natural foi de 38,0 mil boed, totalizando 45,5 mil boed⁶⁷.

Ainda na América Latina, agora mais ao norte, a Petrobras atua também na Colômbia, onde iniciou suas operações em 1972, por meio da subsidiária Braspetro. No entanto, conforme já ressaltado anteriormente, a empresa logo encerrou as atividades no país em decorrência da decisão estratégica de dar foco às operações no Oriente Médio. A partir de 1986 a empresa retornou à Colômbia com o foco na exploração e produção de novos poços. A atuação da empresa brasileira aumentou significativamente na década de 90, por meio das aquisições de ativos da britânica Lasmco e da americana Exxon.

⁶¹ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁶² Direitos exploratórios em 21 blocos e operação em 25 campos já produção.

⁶³ boed -Barris de óleo equivalente por dia.

⁶⁴ Relatório Anual 2004, disponibilizado em CD pela Petrobras, para fins de apoio a este estudo.

⁶⁵ Tarija, Chuquisaca, Cochabamba, Beni, La Paz e Santa Cruz de la Sierra.

⁶⁶ Bpd – Barris por dia

⁶⁷ Relatório Anual 2004, disponibilizado em CD pela Petrobras, para fins de apoio a este estudo.

A Petrobras detém participação em 17 contratos colombianos, onze de produção e seis de exploração, sendo a operadora em 11 deles⁶⁸. O destaque recente foi a assinatura, em 2004, do contrato de Tayrona, que marca a entrada da Petrobras na exploração offshore no país, em parceria com a ExxonMobil (40%) e Ecopetrol (20%). Com 40%, “a Petrobras será a operadora neste bloco gigante, de 23 mil quilômetros quadrados, situado no mar do caribe, em águas de até 3000 metros de profundidade”⁶⁹. A produção total operada pela Petrobras no país, em 2004, foi de 51 mil barris boed, sendo que a sua participação direta é de em torno de 17 mil boed”⁷⁰.

No Equador, a Petrobras atua desde 1996, por meio da Petrobras Energia, e opera dois blocos. Um deles é o polêmico bloco 31, dentro do Parque Nacional Yasuní, alvo de forte oposição de ambientalistas e líderes indígenas, ainda em atividade exploratória. No ano passado, o governo equatoriano cancelou a licença ambiental e impôs mudanças no projeto original, que incluía a construção de um caminho dentro da área preservada. A empresa refez o projeto e agora espera decisão oficial⁷¹. Já o bloco 18 produz uma média de 32.000 bpd. Estima-se que a Petrobras tenha investido cerca de US\$ 320 milhões no país até a data atual⁷².

No Peru, a Petrobras também atua por meio da Petrobras Energia. A empresa está associada na exploração e produção em dois blocos, um em exploração, o Lote 57, e um de produção, o Lote X. Foram perfurados 20 poços de desenvolvimento durante o ano de 2004. Negociou-se com sucesso com o governo peruano um regime mais favorável de *royalties*, viabilizando novos investimentos de desenvolvimento da produção.

Em setembro de 2006 foi assinado um memorando de entendimento entre a empresa brasileira e as estatais Petroperu e Perupetro para que se iniciem a

⁶⁸ Dado disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁶⁹ Informações obtidas em <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006, e também no Relatório Anual 2004.

⁷⁰ Dado disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁷¹ FOLHA DE SÃO PAULO, *Empresas do Brasil são fortes no país*, São Paulo, 15 de outubro de 2006, p. A6

⁷² Idem

avaliação de alguns projetos em conjunto nas áreas de modernização, investimento e avaliação de novas oportunidades nas áreas de E&P e de energias alternativas, tais como biodiesel e etanol⁷³.

Na Venezuela, território abundante na matéria-prima, a Petrobras atua na exploração de produção de petróleo no norte do país, também por meio da Petrobras Energia. São operados seis blocos, dos quais quatro estão em produção e dois em exploração. Em 2004, a Petrobras investiu, juntamente com seus sócios daquela região, o total de US\$ 128 milhões na Venezuela. Em 2005, esse valor foi ampliado para US\$ 180 milhões. Já em 2006 estime-se um aumento da aplicação que ultrapasse os US\$ 190 milhões⁷⁴.

Durante a visita do presidente Luis Inácio Lula da Silva à Venezuela, no primeiro semestre de 2005, foi assinado com o presidente venezuelano Hugo Chávez, um conjunto de acordos de cooperação, que prevêem uma maior participação da Petrobras em contratos de E&P naquele país⁷⁵.

No México, a estatal brasileira está presente desde 2003 com operações de exploração e produção de gás natural nos blocos Cuervito e Fronteirizo, ambos em terra. Nestes dois contratos, a empresa atua em parceria com a japonesa Teikoku Oil e a mexicana Dias Vaz. Além disso, a Petrobras possui um acordo com a empresa estatal mexicana, Petróleos Mexicanos (Pemex), para a cooperação técnica de E&P em águas profundas. A perspectiva é de que as operações da Petrobras no México venham a crescer significativamente nos próximos anos, em decorrência do crescente interesse da empresa mexicana em atuar em parceria com a Petrobras. A crescente atuação da Petrobras na parte americana do Golfo do México e sua excelência em tecnologias de E&P servem como principal diferencial da Empresa para ganhar a confiança do governo mexicano e para alavancar futuras parcerias na região⁷⁶.

⁷³ Disponível em www.noticiaspetrobras.com.br/interna.asp?id_noticia=2090&id_editoria=23, acesso em 11/10/2006

⁷⁴ Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 11/10/2006

⁷⁵ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁷⁶ Idem

Nos Estados Unidos da América (EUA), a Petrobras America Inc., presente desde 1987, possui uma estratégia de intensificação de suas operações de E&P por meio de aquisições de participação e de concessões do governo americano por meio de leilões⁷⁷. O principal objetivo da Petrobras nos EUA é dar continuidade ao posicionamento em novas fronteiras exploratórias do Golfo do México, particularmente em águas ultraprofundas. O investimento na área no ano de 2004 foi de cerca de US\$ 130 milhões⁷⁸. Destacam-se a descoberta do campo de Coulomb North, que iniciou a produção em apenas 78 dias após sua descoberta no ano de 2004, estabelecendo novo recorde mundial de produção em águas profundas, a 2.301 metros, além do bom resultado da perfuração do primeiro poço de delimitação no campo de St. Malo, localizado em águas ultraprofundas⁷⁹.

A Companhia participa em 212 blocos na América do Norte, 73 dos quais atua como líder. Adicionalmente, a estatal brasileira adquiriu participação no projeto Treasure Bay, que engloba 60 blocos de concessão no setor americano do Golfo do México. Já em 2006 a Companhia arrematou o terceiro maior número de blocos exploratórios na 192ª rodada para a concessão de áreas para exploração, na qual obteve 37 blocos, a maioria dos quais no quadrante Corpus Christi, onde foram identificados pelo menos três blocos com grande potencial de reservas⁸⁰. Vale ressaltar, no entanto, que a região do Golfo do México é considerada como já em momento de declínio no que tange a exploração e produção de petróleo o gás natural⁸¹.

As reservas devidamente provadas da Petrobras no Golfo do México ainda são pequenas, mas o potencial de crescimento das atividades e de novas descobertas é considerado excelente, o que motivou a companhia a investir somas cada vez maiores na região. Acredita-se que muitos dos campos em exploração

⁷⁷ Idem

⁷⁸ Relatório Anual 2004, disponibilizado em CD pela Petrobras, para fins de apoio a este estudo.

⁷⁹ O ESTADO DE SÃO PAULO, *Descoberta no Golfo do México anima estatal*, caderno economia de negócios, 13/09/2006

⁸⁰ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁸¹ O ESTADO DE SÃO PAULO, op. cit., 13/09/2006

passarão rapidamente ao estágio de produção, o que aumentará consideravelmente o retorno sobre investimento da companhia brasileira naquela região.

Já no continente africano, a companhia está presente em países reconhecidos por possuírem reservas abundantes de petróleo.

Especificamente na Nigéria, a companhia brasileira, presente desde 1998, está associada em quatro blocos petrolíferos, sendo a operadora em apenas um deles. Desde 1998, houve um avanço significativo na exploração e produção de blocos na Nigéria. Executivos e técnicos da Petrobras possuem grande expectativa para o ano de 2008, quando entrarão em operação os campos Agbami (bloco OPL 216) e Akpo (bloco OPL 246), cuja previsão é de aumento de 105 boe diários à produção da Petrobras no exterior⁸². No campo Agbami a Petrobras é sócia minoritária da Chevron-Texaco, enquanto que no campo Akpo a Companhia brasileira associou-se à empresa Total, operadora oficial.

Além da participação nesses dois blocos nigerianos, a Petrobras atua em outros dois blocos, o OPL 250, em parceria com a operadora Chevron-Texaco, a Shell e a Phillips, e o OPL 324, em que a Petrobras é a operadora e atua em parceria com a norueguesa Statoil e a americana Exxon-Mobil. O bloco OPL 324 é o primeiro operado pela Petrobras em águas profundas na costa oeste da África, e as operações, iniciadas em outubro de 2004, são realizadas em águas de 2.525 metros, recorde de profundidade na região⁸³.

Na ex-colônia portuguesa, Angola, a Petrobras está presente desde o ano de 1979, por meio de direitos no bloco 2, localizado na Bacia do Baixo Congo, caracterizada pela exploração e produção em águas rasas, ou seja, abaixo de 50 metros de profundidade. Neste projeto, a Petrobras possui 27.5% dos direitos e conta com a parceria da Chevron, operadora principal, da estatal angolana, Sonangol e da francesa Total. A produção média deste bloco foi de 10,4 mil bpd⁸⁴.

⁸² <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁸³ Relatório Anual 2004, op.cit.

⁸⁴ Estatística disponível até o ano de 2004, no Relatório Anual 2004, disponibilizado em CD pela Petrobras, para fins de apoio a este estudo.

Ainda na Angola, a Companhia atua na exploração de petróleo no bloco 34. Especificamente neste bloco, com 5.930 quilômetros quadrados e caracterizado por águas de 1.500 a 2.500 metros de profundidade, a Petrobras opera em parceria com a estatal Sonangol e com as empresas Hydro, Conoco-Phillips e Shell. Neste bloco já foram perfurados dois poços exploratórios, sem sucesso. No entanto, conforme afirmado pela Petrobras:

“...no momento buscam-se modelos exploratórios alternativos para o andamento dos trabalhos. Este bloco está próximo a áreas com descobertas expressivas de petróleo, o que encoraja a continuidade da investigação exploratória”⁸⁵

Na Turquia, a atuação da Petrobras é recente, pois foi somente em fevereiro de 2006 que a Companhia se instalou no país e iniciou suas operações de exploração e produção. A empresa foi vencedora de dois dos três blocos que fizeram parte do primeiro processo licitatório promovido pelo governo turco. A Petrobras está em fase de negociação dos contratos de exploração e produção dos blocos 3920 e 3922 com a estatal turca *Turkýye Petrollerý Anoným Ortaklidi* (TPAO), nos quais cada uma detém 50% dos direitos. Vale ressaltar que ambos os blocos encontram-se na região turca do Mar Negro, ainda bastante inexplorada, o que a faz das operações um tanto arriscadas, mas com boas perspectivas⁸⁶.

Na Tanzânia, a Petrobras, presente desde junho de 2004, assinou um Contrato de Partilha de Produção com o Governo da Tanzânia e com a companhia estatal de petróleo *Tanzania Petroleum Development Corporation* (TPDC), para a exploração do Bloco 5, com 9.250 km² de extensão, em águas de 300 a 3 mil metros de profundidade na Bacia de Mafia. Em maio de 2005, a Companhia brasileira participou de uma nova rodada de licitações e foi vencedora da concessão do Bloco 6, com 100% de participação, cujo contrato encontra-se em fase de negociação. Como é possível concluir, a Petrobras atua somente na exploração de blocos petrolíferos na Tanzânia, pois nenhum deles se encontra em produção até o presente momento⁸⁷.

⁸⁵ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 29/08/2006

⁸⁶ Idem

⁸⁷ Idem

Na Líbia, as operações da Petrobras iniciaram-se em 2005 a partir do resultado positivo da primeira rodada de licitações promovida pela empresa estatal do país, a National Oil Corporation (NOC). A partir desse momento, a Petrobras adquiriu os direitos exploratórios de óleo e gás e de partilha de produção da área 18, formada por 4 blocos localizados no mar mediterrâneo. A Petrobras é a líder do consórcio e detém uma participação de 70% nos cinco anos da fase de exploração e nos 25 anos de produção, que será compartilhada com a estatal⁸⁸.

Na mais recente aquisição do direito de participação, a Petrobras foi vencedora de uma licitação na Guiné Equatorial para a atuação no contrato de partilha da produção no Bloco L, localizado na Bacia do Rui Muni. A participação na produção no bloco será realizada em conjunto com a Chevron, operadora do bloco, a *Amerada Hess Equatorial Guinea Resources*, a *Energy Africa Equatorial Guinea Limited* e a *Sasol Petroleum International*. A Petrobras, com 50% de participação, poderá tornar-se operadora do bloco no caso de descoberta comercial. A perfuração do primeiro poço está programada para o final de 2006⁸⁹.

No Irã, a Petrobras possui escritório de representação comercial e financeira, denominado Petrobras Middle East. Além de ter a missão de prospectar novos negócios, a representação assinou, em 2003, um contrato com a estatal do Irã, National Iranian Oil Company (NIOC), para a exploração do Bloco Tusan, em águas rasas do Golfo Pérsico iraniano. A assinatura marca a volta da Companhia ao Oriente Médio, depois de 20 anos, e ao próprio Irã, onde atuou anteriormente, na década de 70. A empresa detém 100% de participação no bloco e buscará novas oportunidades nos países da região, além de prospectar negócios no próprio Irã⁹⁰.

A partir das informações analisadas nesta seção, pode-se concluir que a Petrobras possui fortes e sólidas operações de E&P, principalmente nas Américas, África e Ásia. Grande parte dos investimentos internacionais da empresa está

⁸⁸ Idem

⁸⁹ Idem

⁹⁰ Idem

voltado para os países as Américas e a África, fato que demonstra um alinhamento estreito com a atual política externa brasileira⁹¹.

As informações de exploração e produção apresentadas até aqui encontram-se resumidas na tabela abaixo.

⁹¹ Política externa planejada e executada pelo Presidente Luís Inácio Lula da Silva, a partir de sua posse, no ano de 2003.

País de atuação	Atuação Internacional da Petrobras (Exploração e Produção)
Argentina	Atuação em todas as bacias produtoras argentinas. Liderança nos direitos exploratórios de 21 blocos. Atuação direta em 25 campos petrolíferos já em produção.
Angola	Participação em 2 blocos – na extração de petróleo em águas rasas na Bacia do Baixo Congo, no Bloco 2, e associada na exploração em águas profundas, no Bloco 34.
Bolívia	Associação em 8 blocos, liderança em 7 deles. A recente reestatização de recursos petrolíferos na Bolívia impede uma visão clara do que virá a ocorrer com as operações de E&P da Petrobras no país.
Colômbia	Participação em 17 contratos, 11 de produção e 6 de exploração. Possui a liderança de 11 deles.
Equador	Atuação em 2 blocos – no bloco 31, em fase exploratória e no bloco 18 já em produção.
EUA	Participação em 212 blocos na América do Norte, 73 dos quais atua como líder.
Irã	Exploração do Bloco Tusan, localizado no Golfo Pérsico, em conjunto com a estatal do Irã, National Iranian Oil Company (NIOC).
Guiné Equatorial	Participação na exploração Bloco L, localizado na Bacia do Rui Muni. Em caso de descoberta comercial, a Petrobras terá a liderança do bloco.
Líbia	Direitos de exploração e produção da área 18, formada por 4 blocos localizados no mar mediterrâneo.
México	Exploração e produção de gás natural nos blocos Cuervito e Fronteirizo. A Petrobras está também envolvida em um acordo com a empresa estatal mexicana, Petróleos Mexicanos (Pemex), para a cooperação técnica de E&P em águas ultraprofundas.
Nigéria	Associação em 4 blocos petrolíferos (OPL 216, OPL 246, OPL 250 e OPL 324). Liderança na operação do bloco OPL 324.
Peru	Atuação em dois blocos, um em exploração, o Lote 57, e um de produção, o Lote X.
Venezuela	São operados 6 blocos - 4 em produção e 2 ainda em exploração.
Turquia	A Petrobras atuará na exploração e produção dos blocos 3920 e 3922 em parceria com a empresa estatal turca do ramo petrolífero. O contrato ainda está em negociação.
Tanzânia	Atividades nos blocos 5 e 6. As operações de exploração do bloco 5 já foram iniciadas. No entanto, as do bloco 6 continuam em fase de negociação de contrato.

Quadro 2.1 – **OPERAÇÕES INTERNACIONAIS DE E&P DA PETROBRAS**

Fonte: Elaboração própria

As informações sobre as operações internacionais da Petrobras na área de refino de petróleo serão apresentadas na próxima seção, que segue abaixo.

2.4 – Refino

O refino segue a exploração e produção (E&P) e é uma das principais operações da cadeia de produção, pois agrega valor ao petróleo bruto e possibilita maior margem de lucratividade por parte das empresas que comercializam petróleo e derivados. No entanto, as operações de refino da Petrobras no exterior limitam-se, atualmente, à Bolívia, à Argentina, ao Peru e aos Estados Unidos da América. Existe, também, uma forte expectativa pela compra de uma refinaria japonesa até o final deste ano.

Na Argentina, a Companhia opera duas refinarias: a Ricardo Eliçabe, em Bahía Blanca (província de Buenos Aires), e a San Lorenzo (província de Santa Fé). A empresa detém, ainda, 28,5% de participação acionária na Refinería Del Norte (Refinor), em conjunto com Pluspetrol (21,5%) e YPF (50%)⁹².

Na Bolívia, a Empresa Boliviana de Refinación (EBR) – na qual a Petrobras passou a exercer 100% do controle após a aquisição da Perez Companc – é proprietária das refinarias Gualberto Villaroel (Cochabamba) e Guillermo Elder Bell (Santa Cruz). Vale ressaltar que o Fator de Utilização das refinarias bolivianas é baixo, devido às características do petróleo daquela região.

As operações de refino na Bolívia estão em um momento crítico. O governo boliviano, liderado pelo presidente Evo Morales, decidiu, no início de 2006, pela nacionalização dos recursos e operações petrolíferas. Houve, portanto, a desapropriação das empresas petrolíferas estrangeiras que mantinham operações na Bolívia naquele momento. O governo brasileiro, em conjunto com a Petrobras, está empenhado na negociação com os estadistas bolivianos de uma solução para acabar com o impasse.

A Petrobras também possui uma pequena participação em operações de refino de petróleo no Peru, onde produz cerca de 15 mil barris por dia de petróleo e gás na refinaria de Talara, no norte do país .

⁹² <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm>

Adicionalmente, a Petrobras adquiriu recentemente uma refinaria nos Estados Unidos. A aposta da Petrobras em refinar no exterior teve impulso com a aquisição de uma participação de 50% na refinaria de Pasadena, no Texas, o que requereu um investimento de US\$ 360 milhões. A Petrobras e a empresa a ela associada, a Astra Oil (controlada pelo grupo belga Compagnie Nationale Portefeuille SA), estudam investimentos para duplicar, para 200 mil barris por dia, a capacidade de produção de derivados e investir na conversão da planta para que ela possa processar óleo pesado⁹³.

Não obstante a limitada internacionalização da Petrobras no que tange ao refino, a empresa busca ampliar sua participação no mercado internacional e está atualmente em negociações para a compra da refinaria *Nansei Oil*, na Ilha de Okinawa no Japão, atualmente controlada pela subsidiária local da *Exxon Mobil*.

2.5 – Distribuição

A Petrobras opera também na distribuição de petróleo e derivados para consumo. Em sua atuação internacional, a Petrobras possui limitadas operações de distribuição de petróleo e derivados, abrangendo a Argentina e a Bolívia.

Na Argentina, a Petrobras terminou recentemente o projeto de implantação da imagem Petrobras nos postos de serviços que detinham as bandeiras da EG3 e da SL-San Lorenzo. Este projeto representou o mais importante investimento da Companhia em distribuição na Argentina. A participação da marca Petrobras no mercado argentino de combustíveis automotivos no ano de 2004 foi de 14,7%. Já as vendas de óleos lubrificantes da Petrobras, Lubrax, representaram uma participação no mercado argentino de 8,1% no ano de 2004⁹⁴.

Já na Bolívia, a Petrobras opera uma rede de mais de 100 postos de serviço, distribuídos entre diversas bandeiras, inclusive alguns com a bandeira da própria Petrobras. O volume médio de vendas nos postos de serviço bolivianos, foi de 6,46 mil bpd durante o ano de 2004. Os aditivos e lubrificantes da Petrobras também

⁹³ O VALOR ECONÔMICO, disponível em <http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/empresas.htm>, acesso em 29/10/2006

⁹⁴ Relatório Anual 2004, op. cit.

possuem uma ampla distribuição e aceitação pelos consumidores bolivianos. O lubrificante Lubrax alcançou um *market-share* de 12% em 2004, em comparação aos inexpressivos 4% atingidos no ano de 2003⁹⁵.

2.6 – Gás, Transporte e Energia

Conforme diretor de Gás e Energia da Petrobras, Ildo Sauer, “o consumo de gás natural no Brasil vai crescer a taxas de 12% a 15% ao ano. Mesmo em período de baixa atividade econômica, verificou-se uma taxa de aumento de 10% do consumo, impulsionado principalmente pelo gás natural veicular (GNV) e pelo mercado industrial”⁹⁶. A atuação internacional da Petrobras nas áreas de gás e energia busca tanto o fornecimento de gás natural para o Brasil quanto atingir o objetivo estratégico de tornar-se uma empresa integrada de energia, com forte presença internacional.

Na Argentina, a Petrobras participa com 34% do capital da Companhia Mega, que mantém uma unidade separadora de gás natural, em Loma La Lata (província de Neuquén), um poliduto de 600 quilômetros de extensão, uma unidade fracionadora, em Bahía Blanca (província de Buenos Aires), além de facilidades de tancagem e expedição de produtos para exportação⁹⁷.

A Empresa brasileira participa também da Transportadora de Gás del Sur (TGS), que possui gasodutos com 7,4 mil quilômetros de extensão, com capacidade de transporte de 62 milhões de m³/dia. Além dos dutos, possui uma unidade de processamento de gás natural em Bahía Blanca, com capacidade para 42 milhões de m³/dia de gás. Está prevista a ampliação da capacidade da TGS em 2,9 milhões de m³/dia ao longo de um trecho com 495 quilômetros de dutos para atender ao crescimento da demanda no mercado argentino em 2005⁹⁸.

⁹⁵ Idem

⁹⁶ Entrevista disponível em http://www2.petrobras.com.br/atuacaointernacional/petrobrasmagazine/gas_port.html, acesso em 19/10/2006

⁹⁷ www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/unidades/Argentina/portugues/gas/GasIndex.htm acesso em 19/10/2006

⁹⁸ Idem

Os ativos de eletricidade estendem-se por toda a cadeia produtiva. Com participação em três usinas, sendo duas hidrelétricas (Piedra Del Águila e Pichi Picún Leufú) e uma termelétrica a gás (Genelba), a Petrobras possui uma participação de 6,5% na geração elétrica do país. A Transener é a principal empresa de transmissão de eletricidade da Argentina, representando 95% da rede de linhas de alta tensão. Já no segmento de distribuição, a participação na Edesur garante a presença da Petrobras na região central de Buenos Aires, em uma área com mais de 2,1 milhões de clientes, atingindo mais de 6 milhões de habitantes⁹⁹.

Na Bolívia, o principal empreendimento é o gasoduto de Yacuíba-Rio Grande, em operação desde 2003, com 431 quilômetros de extensão de tubos e diâmetro de 32 polegadas. A Construção do gasoduto demandou um investimento total de 400 milhões de dólares em um tempo de construção de aproximadamente um ano. O gasoduto é de propriedade e operação da Transierra S.A., empresa na qual a Petrobras possui participação de 44,5%. O gasoduto permite o escoamento da produção dos campos de San Alberto e Sábalo para sua exportação ao Brasil por meio do Gasoduto Bolívia-Brasil (GTB)¹⁰⁰.

Ainda na Bolívia, em 2004 foi concluído o gasoduto San Marcos, construído integralmente com capital Petrobras, que iniciou suas atividades em 2004, transportando gás a clientes industriais da cidade de Puerto Suárez. A empresa realizou até o momento um investimento de 5.5 milhões de dólares neste projeto. Participa ainda da Estação de Compressão Rio Grande, situada no ponto de partida do gasoduto Brasil-Bolívia, com capacidade de 43,8 milhões de m³/dia, e de duas unidades de processamento de gás nos campos de San Alberto e Sábalo, com capacidade de processamento de 13 milhões de m³/dia, cada uma¹⁰¹.

No Uruguai, as atividades de gás e energia foram iniciadas com a aquisição do controle acionário (55%) da Conecta S.A., concessionária da distribuição de gás natural, gás liquefeito de petróleo (GLP) e gás manufacturado no país. A empresa

⁹⁹ Idem

¹⁰⁰ www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/unidades/Bolivia/portugues/gas/GasIndex.htm
acesso em 19/10/2006

¹⁰¹ Idem

opera uma rede de dutos com extensão atual de cerca de 300 quilômetros e exclusividade no abastecimento a pequenos e médios consumidores no interior do país, ou seja, fora da capital – Montevideú.

A negociação, no valor de US\$ 3,2 milhões, na qual a Petrobras tornou-se parceira da estatal uruguaia Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland (Ancap) por meio da compra da participação de duas empresas espanholas, possibilitou o acesso da estatal brasileira a 4.200 clientes, dos quais 4.100 residenciais. Estima-se que esse número represente somente 10% do mercado potencial localizado próximo a sua rede de distribuição. Atualmente, o faturamento anual das associadas é da ordem de US\$ 2,7 milhões¹⁰².

2.7 – Representações Comerciais e Financeiras & Subsidiárias

Além das operações internacionais da Petrobras, conforme já analisadas neste capítulo, a Petrobras possui algumas representações comerciais no exterior. A missão destes escritórios é atuar de forma a promover a Companhia no exterior e a comercializar petróleo e derivados nas diversas bolsas de valores da região no qual estão localizados. No total, a Empresa possui sete representações comerciais, conforme a seguir: Brasil (Rio de Janeiro), Estados Unidos da América (Houston), Cingapura, Irã, Japão (Tóquio), Inglaterra (Londres), Argentina (Buenos Aires) e China (Pequim).

O escritório comercial e financeiro da Petrobras no Rio de Janeiro visa à atuação na América do Sul, com exceção da Argentina, do Paraguai e do Uruguai, que são mercado-alvo da representação comercial de Buenos Aires, Argentina, cujo foco é somente no Cone Sul¹⁰³.

A representação comercial e financeira localizada em Houston, nos Estados Unidos da América, busca alavancar negócios para a Petrobras no mercado norte-americano, México, Canadá e Caribe¹⁰⁴.

¹⁰² Idem

¹⁰³ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 17/10/2006

¹⁰⁴ Idem

Em Londres, a Petrobras Europe Limited (PEL) possui uma atuação que abrange tanto o mercado europeu quanto o africano em busca não só de novos negócios, mas também de comercialização de petróleo e derivados nas principais bolsas de valores e mercados futuros (Londres, Frankfurt e Paris) localizados na Europa¹⁰⁵.

O escritório da Petrobras em Cingapura - Petrobras Singapore *Representative Office* - é responsável pelo apoio às atividades comerciais na área de petróleo e derivados para a Ásia, Oriente Próximo, Extremo Oriente e Oceania. O único país exceção é a China, local no qual a Petrobras possui um escritório exclusivo¹⁰⁶.

Na Cingapura, a Petrobras atua predominantemente na exportação de petróleo e óleo combustível e na importação de diesel na região. Entretanto, o escritório acompanha o mercado de petróleo e derivados de forma geral desenvolvendo novos negócios e buscando oportunidades comerciais. Além das atividades mencionadas acima, a Petrobras também fornece óleo combustível para navios (bunker) em Cingapura e é a maior fornecedora de bunker de baixo teor de enxofre neste mercado.

Na China, a Petrobras assinou, em maio de 2004, um Acordo de Cooperação Estratégica com duas das três estatais do setor de petróleo, a Sinopec e a Corporação Nacional de Petróleo da China (CPNC). O acordo prevê o estudo e desenvolvimento de oportunidades de negócios em parceria, pois a China é um mercado que oferece grandes perspectivas de crescimento nesta área, já que o desenvolvimento econômico do país é, em grande parte, dependente de petróleo e derivados. A representação na China tem como missão:

“...apoiar as vendas de petróleo da Petrobras para a China, especialmente o óleo pesado extraído da Bacia de Campos; alavancar as relações comerciais do Brasil com o país asiático; e operacionalizar os acordos com as estatais chinesas, que trazem a perspectiva de abertura de novos mercados para a Companhia, em especial na própria Ásia.”¹⁰⁷

¹⁰⁵ Idem

¹⁰⁶ Idem

¹⁰⁷ Relatório Anual 2004, op.cit.

Em Cingapura, o escritório da companhia brasileira, possui a responsabilidade de apoiar as atividades comerciais na área de petróleo e derivados para a Ásia, com exceção da China e do Japão, locais nos quais a Companhia possui escritórios próprios. A Petrobras atua principalmente na área de exportação de petróleo e óleo combustível e na importação de diesel na região. No entanto, o escritório também “...acompanha o mercado de petróleo e derivados de forma geral, desenvolvendo novos negócios e buscando oportunidades comerciais”¹⁰⁸.

No Irã, conforme já mencionado anteriormente, a Petrobras abriu, em 2004, um escritório de representação comercial e financeiro, denominado *Petrobras Middle East*. O escritório já concretizou a assinatura de um contrato para a exploração de um bloco, no qual a empresa é a operadora e detém 100% dos direitos. No entanto, como a região do Oriente Médio é comprovadamente a região com as maiores e mais abundantes reservas da matéria-prima, a função mais importante do escritório é a busca de novas oportunidades na região. “A volta ao Irã é estratégica, como ponto de partida para o principal objetivo, que é o de reconquistar a participação no Oriente Médio, a região mais rica do mundo em reservas de petróleo”¹⁰⁹.

No Japão, o escritório foi criado com o objetivo de estreitar o relacionamento da empresa brasileira com os órgãos financiadores localizados naquele país. Adicionalmente, a Petrobras tem como meta “...ampliar o esforço de captação de capitais japoneses e a geração de novas oportunidades de cooperação entre instituições japonesas e a Petrobras”¹¹⁰.

Além dos escritórios de representação comercial e financeira, considerados acima, a Petrobras possui duas subsidiárias no exterior, uma na Holanda e outra no Japão.

A Petrobras Netherlands B.V. (PNBV), situada em Amsterdã, foi incorporada e registrada em 2001, e tem como objetivo “amparar as operações da Petrobras

¹⁰⁸ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 17/10/2006

¹⁰⁹ Idem

¹¹⁰ Idem

que envolvem compra, venda, leasing, aluguel e afretamento de equipamentos de exploração e produção de óleo e gás dentro do programa de Repetro”¹¹¹. A subsidiária trabalha também com o afretamento ¹¹² de plataformas de produção/exploração e navios petroleiros de propriedade da Petrobras S.A.¹¹³

A PNBV também tem como missão a captação de recursos financeiros para o desenvolvimento do programa da Petrobras de construção de ativos de produção e exploração.

Como forma de exemplificar os trabalhos da subsidiária na Holanda, a Petrobras assinou, recentemente, contrato com a empresa japonesa *Nippon Alcohol Hanbai* para a criação de uma companhia que importará álcool da estatal brasileira. A Petrobras participará do contrato por meio da PNBV. O objetivo da empresa será a prospecção de mercado para o álcool brasileiro no Japão.

Já a subsidiária localizada no Japão, a Petrobras International Finance Company, PIFCo., foi criada em 1997 e visa a facilitação da importação de óleo e produtos derivados de petróleo. O propósito principal da subsidiária “...consiste na intermediação entre a Petrobras e outros fornecedores de óleo, nas operações de compra e venda de petróleo e produtos derivados, assim como obter financiamentos com esse objetivo”¹¹⁴. As operações da PIFCo estão refletidas nos segmentos de negócios de abastecimento, exploração e produção e na área corporativa¹¹⁵.

A atuação da subsidiária localizada no Japão pode ser exemplificada por meio da colocação privada de títulos no montante aproximado de US\$ 300 milhões no mercado de capitais japonês no mês de setembro de 2006. O objetivo de tal operação foi a reabertura do mercado japonês, o acesso a uma nova base de investidores e a avalancagem de um custo competitivo com base na condição de *investment grade* pela agência *Moody's Investors Services*. A Petrobras pretende

¹¹¹ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 16/10/2006

¹¹² Uso de contrato mediante o qual pessoa ou firma (fretador) concede ao dono da carga (afretador) o uso total ou parcial do navio e/ou plataforma, por um preço previamente ajustado (frete).

¹¹³ <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> acesso em 16/10/2006

¹¹⁴ Idem

¹¹⁵ Idem

usar os recursos financeiros obtidos com esta emissão para financiar, parcial ou totalmente, a construção de dutos que interligarão plataformas de produção localizadas na Bacia de Campos¹¹⁶.

2.8 – Conclusões sobre a atuação internacional da Petrobras no presente.

A análise das operações internacionais da Petrobras nos possibilita tirar algumas conclusões sobre a forma de internacionalização adotada pela Empresa.

Além da visão de que o avanço do processo de internacionalização é uma das prioridades da Petrobras, pode-se perceber ao longo deste estudo que a Petrobras utiliza três estratégias distintas de internacionalização, de acordo com o foco e o interesse da Empresa no país estrangeiro. Portanto, a Petrobras atua fora do território nacional por meio de: unidades de negócio; representações comerciais e financeiras; e subsidiárias. Para atuar nas operações de refino, energia e gás a Petrobras tem também utilizado a estratégia de aquisição de empresas já existentes para sua inserção nos países em questão.

Enquanto as unidades de negócio são estabelecidas principalmente para a formação em *joint-ventures* que possuem o objetivo de fixar operações baseadas em parcerias com empresas internacionais do ramo petrolífero, as representações comerciais possuem foco no desenvolvimento e ampliação de mercados internacionais e na comercialização de produtos e serviços. Já as subsidiárias internacionais, tanto no Japão quanto na Holanda, possuem atividades mais estratégicas, tais como a captação de investimentos e a importação e exportação de produtos e serviços.

Uma outra constatação pode ser feita quanto à internacionalização da Petrobras nas diversas operações da cadeia de produção. É na exploração e produção de petróleo e derivados que a empresa possui maior capilaridade e presença internacional. Nas demais operações, como por ex. distribuição, gás e energia, etc. a Petrobras possui uma presença limitada e atua principalmente na América Latina, especialmente nos mercados boliviano e argentino, por meio da compra de empresas já existentes ou associação a elas.

¹¹⁶ http://www.noticiaspetrobras.com.br/interna.asp?id_editoria=23

Pode-se arriscar também uma correlação entre o foco da Petrobras na América Latina e África e a política externa planejada e executada pelo governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva a partir de sua posse em 2003. O investimento da Petrobras em países latino-americanos e africanos pode ser relacionada à atual política externa brasileira, que busca o estreitamento das relações comerciais e diplomáticas com o continente africano e com a América “hispanica”. Vale lembrar que a alta direção da Companhia é nomeada pelo Presidente da República, o que já pressupõe uma ligação entre a política externa em execução e a atuação internacional da Empresa.

Adicionalmente, constata-se que as operações da Petrobras aqui analisadas estão em linha com os objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico da Petrobras de se consolidar como uma empresa integrada de energia, com forte presença internacional.

Estudiosos e profissionais do ramo de relações internacionais garantem que a inserção internacional do Brasil e o fortalecimento da imagem do país perante a comunidade internacional dependem também da internacionalização de empresas brasileiras, tanto públicas quanto privadas.

Analisaram-se, neste capítulo, além das características gerais e do histórico da atuação internacional da Petrobras, as operações no exterior que representam os maiores volumes de investimento da Empresa fora do território nacional. No entanto, conforme ressaltado na introdução, as operações objeto deste estudo refletem a situação atual da internacionalização da Petrobras, que está sujeita a transformações em curtos espaços de tempo.

O próximo capítulo deste estudo visa o estudo do planejamento estratégico da Petrobras, que contém metas a serem atingidas até o ano de 2015. Os aspectos internacionais contidos no plano serão analisados para que seja possível uma previsão do caminho trilhado pela empresa para os próximos anos.

Capítulo III - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS

Este terceiro e último capítulo do estudo apresenta uma análise do Planejamento Estratégico da Petrobras, divulgado no final do primeiro semestre de 2004. O documento, elaborado pela alta direção, é composto pelos principais objetivos estratégicos para 2015 e por suas respectivas ações, com as quais será possível o cumprimento das metas estabelecidas.

Vale ressaltar que o planejamento estratégico da Petrobras foi revisado por meio do Plano de Negócios 2007-2011, divulgado em julho de 2006 pelo Presidente da Companhia, José Sérgio Gabrielli de Azevedo. O plano de negócios é complementar ao planejamento estratégico, já que este é composto por um detalhamento das ações, além de revisar algumas das principais premissas existentes no plano anterior.

A primeira parte desta análise será composta por uma explanação sobre o que é planejamento estratégico e qual o grau de importância que ele representa para o sucesso de uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Em seguida, o planejamento estratégico e o plano de negócios da Petrobras serão analisados de forma global, a fim de melhor entender os objetivos e as ações estabelecidas.

Por fim, os aspectos internacionais contidos no planejamento estratégico serão objeto de análise, pois o foco deste estudo é exatamente na atuação internacional da Companhia.

Ao final deste capítulo, será possível a formação de uma visão global do caminho trilhado pela Petrobras e de suas perspectivas internacionais até o ano de 2015.

3.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer direcionamentos e metas para todas as áreas da empresa, sempre com o objetivo de alcançar a otimização na relação entre a empresa e o ambiente no qual ela está inserida. O processo de elaboração do planejamento estratégico permite a definição de objetivos com base em experiências e é limitado pelos

recursos que a organização tem disponíveis e pelas oportunidades apresentadas pelo mercado. Em resumo, o ato de planejar visa a previsão metódica de uma ação a ser desencadeada e a racionalização dos meios para atingir os fins determinados¹¹⁷.

O correto planejamento é composto pela formulação de objetivos estratégicos para a seleção e execução de programas de ação, levando em conta as condições internas e externas à empresa e o grau de desenvolvimento esperado. O processo também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação ao longo do período estabelecido¹¹⁸.

Em um mundo globalizado, as organizações devem estar sempre prontas a adaptar-se a mercados em contínua mudança, cujos ciclos de vida são cada vez menores e caracterizados pela forte competição¹¹⁹. O planejamento estratégico orientado ao mercado cumpre exatamente esta função, pois busca manter uma flexibilidade viável de seus objetivos, habilidades e recursos enquanto mantém o compromisso com o lucro, com o crescimento e com a sua missão e visão organizacional¹²⁰.

Um planejamento estratégico comum é composto por cinco grandes etapas: definição da missão e visão corporativas; análise da situação atual (diagnóstico interno e externo); formulação de objetivos estratégicos; planejamento das ações e estratégias para alcançar os objetivos propostos; e implementação, controle e revisão do plano.¹²¹

¹¹⁷ CRUZ, Eduardo, *Planeamento Estratégico: Um guia para a PME*, Lisboa, Texto Editora, 1998 p. 15

¹¹⁸ Idem

¹¹⁹ CARDOSO, Luís, *Gestão estratégica das Organizações: como vencer os desafios do século XXI*, Lisboa: Verbo, 1999 p. 46

¹²⁰ Idem

¹²¹ CRUZ, Eduardo, op. cit., p. 16

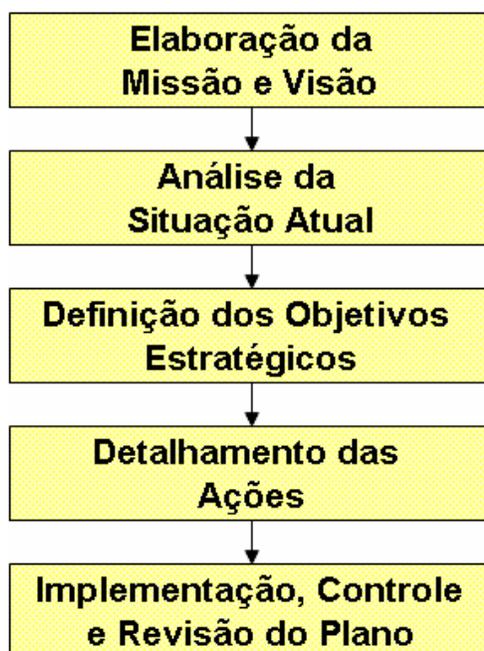


Figura 3.1 - AS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: CRUZ, Eduardo, 1998, p. 11

A missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio. A declaração de missão deve levar em conta: competências distintas, tendências macroambientais, tendências de consumo e expectativas dos acionistas¹²².

A visão reflete a imagem de um estado futuro desejado e possível para a organização, coerente com sua missão. A declaração de missão define, ainda, o objetivo da empresa em um contexto de planejamento de médio e longo prazo¹²³.

A análise da situação, ou seja, o diagnóstico interno e externo, é necessária para o entendimento de onde a empresa se encontra. Por meio dessa análise torna-se possível o entendimento interno da empresa bem como do ambiente e do mercado nos quais ela se encontra inserida. Ferramentas tais como o Modelo das Cinco Forças Competitivas, de Michael Porter¹²⁴, e a Matriz SWOT¹²⁵ possibilitam

¹²² Ibidem p. 17

¹²³ CARDOSO, Luís, op. cit., p. 47

¹²⁴ CRUZ, Eduardo, op. cit., p. 64-65

uma análise por meio do entendimento das forças e fraquezas internas da organização e das oportunidades e das ameaças relativas ao ambiente externo no qual ela se encontra¹²⁶.

A terceira etapa do planejamento estratégico, a definição de objetivos estratégicos, é composta pela formulação um conjunto de resultados desejados, que, obrigatoriamente, precisam concretizar-se dentro do período temporal do definido pelo plano estratégico¹²⁷.

A quarta etapa do planejamento estratégico prevê a definição e o planejamento de ações estratégicas, estabelecidas para que se torne possível o alcance dos objetivos previamente identificados. “As ações estratégicas representam iniciativas altamente relevantes que indicam como serão alcançados os objetivos estratégicos”¹²⁸.

A quinta e última etapa do planejamento estratégico é a definição da forma de implementação, controle e revisão do próprio plano. O planejamento estratégico deve ser controlado periodicamente para assegurar que a empresa está cumprindo com o que foi proposto e está no caminho certo. Ainda, o documento deve ser revisado periodicamente para contemplar os ajustes necessários em decorrência de mudanças tanto macroeconômicas quanto específicas do mercado e da empresa.

3.2 O Planejamento Estratégico da Petrobras (2004 – 2015)

O Planejamento estratégico da Petrobras vigente foi elaborado e apresentado no ano de 2004. O plano estabelece objetivos estratégicos, metas e as ações a serem atingidos até o ano de 2015.

Conforme as etapas previstas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, conferido no início deste capítulo, o planejamento estratégico da Petrobras inicia-se com a declaração de missão, ou seja, com a definição do que a Empresa se propõe a fazer, conforme abaixo:

¹²⁵ SWOT são as siglas em inglês para *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* and *threats* – ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

¹²⁶ CRUZ, Eduardo, op. cit., p. 62

¹²⁷ Ibidem p. 56

¹²⁸ Ibidem p. 77

“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”¹²⁹.

Imediatamente após o estabelecimento da missão, o planejamento estratégico da Petrobras declara como visão para o ano de 2015, que:

“A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”¹³⁰.

O Planejamento Estratégico da Petrobras também reafirma os valores da Companhia, indispensáveis na orientação do comportamento e da postura profissional de seus funcionários e prestadores de serviço. Entre os principais valores listados no plano, encontram-se a valorização dos principais públicos de interesse ligados direta ou indiretamente à Companhia; o espírito empreendedor e de superar desafios; o foco na obtenção de resultados de excelência; o espírito competitivo inovador com foco na diferenciação em serviços e competência tecnológica; a excelência e liderança em questões de saúde, segurança e preservação do meio ambiente; e a busca permanente da liderança empresarial¹³¹.

Esses valores refletem-se na forma de atuação da Empresa, que é reconhecida no mercado nacional e internacional pela ética nos negócios; pela liderança; pela ênfase na integração e no desenvolvimento do trabalho integrado; pelo foco no desenvolvimento e na sustentação das vantagens competitivas; pelo acompanhamento rigoroso dos resultados obtidos, com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho; e pela transparência na relação com acionistas, empregados, comunidades e demais públicos de interesse, ou seja, os *stakeholders* da Companhia¹³².

Uma vez definidos a missão, a visão e os valores da empresa, a elaboração de um planejamento estratégico requer o estabelecimento de algumas premissas, das quais é possível a definição dos objetivos estratégicos e das ações propostas.

¹²⁹ Planejamento Estratégico 2015, p. 3

¹³⁰ Idem

¹³¹ Ibidem, p.4

¹³² Idem

No caso do plano estratégico da Petrobras para 2015, a Empresa assumiu algumas premissas que não necessariamente são realistas no momento atual. Para tanto, o plano de negócios 2007 -2011 serviu para a correção e atualização de alguns pontos que não mais fazem sentido.

Em 2004, a Petrobras assumiu que o PIB mundial cresceria a uma média de 4.2% ao ano, enquanto o crescimento médio anual brasileiro seria de 4.0%¹³³. Neste ponto, vale ressaltar que o crescimento da economia brasileira tem permanecido por volta de 3% desde o início do novo século e possivelmente a premissa de crescimento seja realista somente a longo prazo. Talvez tenha sido esta a razão pela qual a Petrobras decidiu por manter os percentuais de crescimento projetados em 2004.

Ainda, à época em que foi elaborado o plano estratégico, o real encontrava-se desvalorizado, o que fez com que a Petrobras assumisse uma taxa de câmbio que não mais se aplica nos dias atuais, de R\$ 3,02 para US\$ 1¹³⁴. No entanto, a política monetária brasileira, a partir de 2005, decidiu pela valorização da moeda brasileira, que tem se mantido a uma taxa média de R\$ 2,20 para cada dólar americano. Com base nesses dados, a Petrobras ajustou, por meio do plano de negócios, a premissa de câmbio para o valor médio de R\$ 2,50¹³⁵. A atual perspectiva é de manutenção do real valorizado, já que agora é provável a continuidade da política econômica atual com a reeleição do Presidente Luis Inácio Lula da Silva.

Também como premissa, a empresa adotou o valor médio de 2.4% para o crescimento médio anual brasileiro na demanda por petróleo e derivados e, ainda, de 14% para a demanda doméstica de gás natural, o que parece razoável já que a estimativa de demanda foi elaborada com base em estudos econômicos do setor¹³⁶.

¹³³ Planejamento Estratégico 2015, p. 4

¹³⁴ Idem

¹³⁵ Plano de Negócios 2006-2011, p. 6

¹³⁶ Plano Estratégico 2015, p. 4

Adicionalmente, a Petrobras estimou que o preço do barril de petróleo oscilaria, em média, entre US\$ 23 e US\$ 28, até entre 2004 e 2015¹³⁷. No entanto, já no primeiro semestre de 2006, o preço do barril de petróleo chegou a ser cotado internacionalmente por mais de US\$ 60. Esta premissa foi devidamente ajustada no plano de negócios, que utiliza projeções anuais do valor do barril de petróleo, conforme a seguir: 2006 – US\$ 60, 2007 – US\$ 55, 2008 – US\$ 40, 2009 a 2011 – US\$ 35¹³⁸.

Outro aspecto de grande relevância presente no planejamento estratégico, além das premissas, é a estratégia corporativa, que representa uma espécie de modelo empresarial a ser seguido pela Petrobras.

A figura 3.2, expressa abaixo, resume a estratégia corporativa da Petrobras de forma clara e concisa.

¹³⁷ Idem

¹³⁸ Plano de Negócios 2006-2011, p. 6



Figura 3.2 - A ESTRATÉGIA CORPORATIVA DA PETROBRAS

Fonte: Plano de Negócios 2006-2011, p. 3, com adaptações

A estratégia corporativa de Petrobras, conforme ilustrada, possibilita o entendimento do crescimento, da rentabilidade e da responsabilidade social e ambiental como os fatores do desempenho da estratégia que, do ponto de vista interno, estará assentada na busca da excelência operacional, da gestão, de recursos humanos e do domínio tecnológico.

A Petrobras definiu como principal objetivo estratégico, “obter a liderança do mercado de petróleo, gás natural e derivados na América Latina, atuando sempre como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica e da atividade internacional”¹³⁹.

¹³⁹ Planejamento Estratégico Petrobras 2015 – p. 3

A partir do estabelecimento do principal objetivo estratégico da Empresa, a Petrobras decidiu pelo desmembramento do grande objetivo em ações concretas, de menor abrangência, conforme ilustrado.

A primeira ação estratégica refere-se à consolidação e ampliação das vantagens competitivas já existentes nos mercados brasileiro e sul-americano de petróleo e derivados¹⁴⁰.

A Petrobras também pretende, além de desenvolver e liderar o mercado brasileiro de gás natural, atuar de forma integrada nos mercados de gás e energia elétrica na América do Sul. Inicialmente prevista no Planejamento Estratégico, esta ação dizia respeito à liderança do mercado apenas do Cone Sul, mas seu escopo foi ampliado para América do Sul a partir do Plano de Negócios¹⁴¹.

A terceira ação estratégica refere-se à expansão seletiva da atuação internacional de forma integrada e consistente com os demais negócios da companhia¹⁴².

Adicionalmente, a Petrobras fez questão de ressaltar, em sua estratégia corporativa, a necessidade de expansão seletiva da atuação no mercado petroquímico brasileiro e do Cone Sul, já que a empresa possui atividades do ramo de petroquímica na Argentina e no Sul do Brasil e pretende ampliá-las¹⁴³.

A quinta e última ação refere-se à necessidade de atuação marcante no mercado de energias renováveis, atividade na qual a Petrobras já está se destacando e na qual o Brasil possui vantagem com relação aos demais países. O desenvolvimento do biodiesel como fonte de energia já é objeto de grande destaque da Companhia em âmbito internacional. A Estratégia Corporativa passou a dar maior visibilidade e foco no posicionamento em Energias Renováveis a partir de 2006, com algumas alterações realizadas e comunicadas por meio do Plano de Negócios¹⁴⁴.

¹⁴⁰ Planejamento Estratégico 2015, p. 3 e Plano de Negócios 2006-2011, p. 4

¹⁴¹ Idem

¹⁴² Idem

¹⁴³ Idem

¹⁴⁴ Idem

Os aspectos relativos ao Plano Estratégico Petrobras 2015, apresentados nesta seção do estudo, possibilitam uma análise mais específica dos aspectos internacionais da Companhia para o período, apresentado a seguir.

3.3 Estratégia Internacional da Petrobras (2004 – 2015)

O planejamento estratégico da Petrobras para o período até 2015 traz, claramente, um foco grande nas atividades internacionais da Companhia. Pelo documento, é possível concluir que o desenvolvimento e a consolidação do processo de internacionalização tornaram-se parte da lista de prioridades da Organização.

A priorização da área internacional da Companhia pode ser observada a partir dos investimentos previstos. No planejamento estratégico para o período de 2004-2010, o plano de investimentos previa US\$ 7,5 bilhões para a área internacional, 14% do total de US\$ 53.6 bilhões disponíveis para toda a Empresa¹⁴⁵. No entanto, a partir do plano de negócios 2007 – 2011 houve um ajuste do plano de investimentos, no qual o montante global passou de US\$ 53.6 para US\$ 71.2 bilhões, dos quais US\$ 12.1 bilhões serão destinados à área internacional¹⁴⁶. A figura 3.2, expressa abaixo, ilustra estes valores.

¹⁴⁵ Planejamento Estratégico 2015, p. 10

¹⁴⁶ Plano de Negócios 2006 – 2011, p. 12

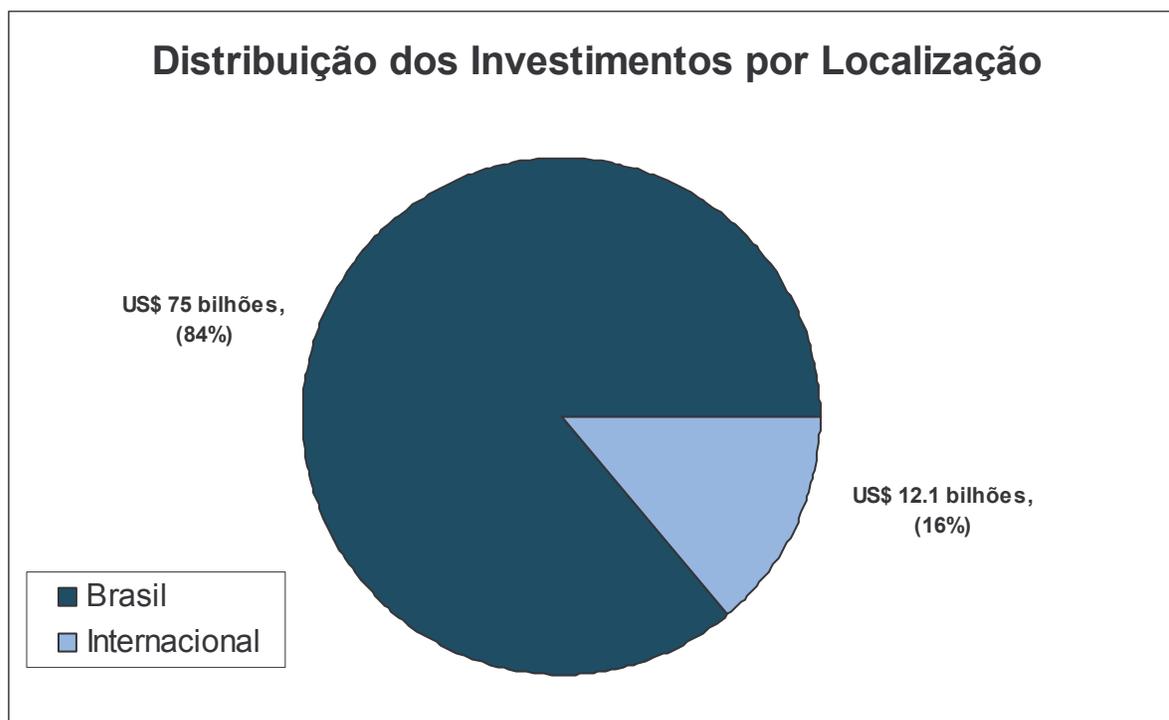


Figura 3.3 - **DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS POR LOCALIZAÇÃO**

Fonte: Plano de Negócios 2006-2015, p. 35, com adaptações

O investimento internacional previsto até 2011 possibilitará a duplicação do tamanho da Área Internacional no Sistema Petrobras¹⁴⁷ e representa um investimento médio anual de mais de US\$ 2 bilhões nas atividades da Empresa fora do território nacional.

Para assegurar esse excepcional crescimento projetado, a Área Internacional ganhou, em 2004, uma nova estrutura organizacional, para que seja possível atuar com maior flexibilidade de ação e foco na integração, no desenvolvimento de negócios e na obtenção de resultados na gestão dos ativos no mundo¹⁴⁸.

Dos US\$ 12.1 bilhões disponíveis para investimentos internacionais, o planejamento Estratégico da Petrobras definiu alguns focos de atuação, conforme a missão, a visão e a estratégia corporativa da Empresa. Os focos, por negócio, estão ilustrados conforme figura 3.3, abaixo.

¹⁴⁷ Plano de Negócios 2006-2015, p. 35

¹⁴⁸ O organograma da área está disponível como anexo deste trabalho

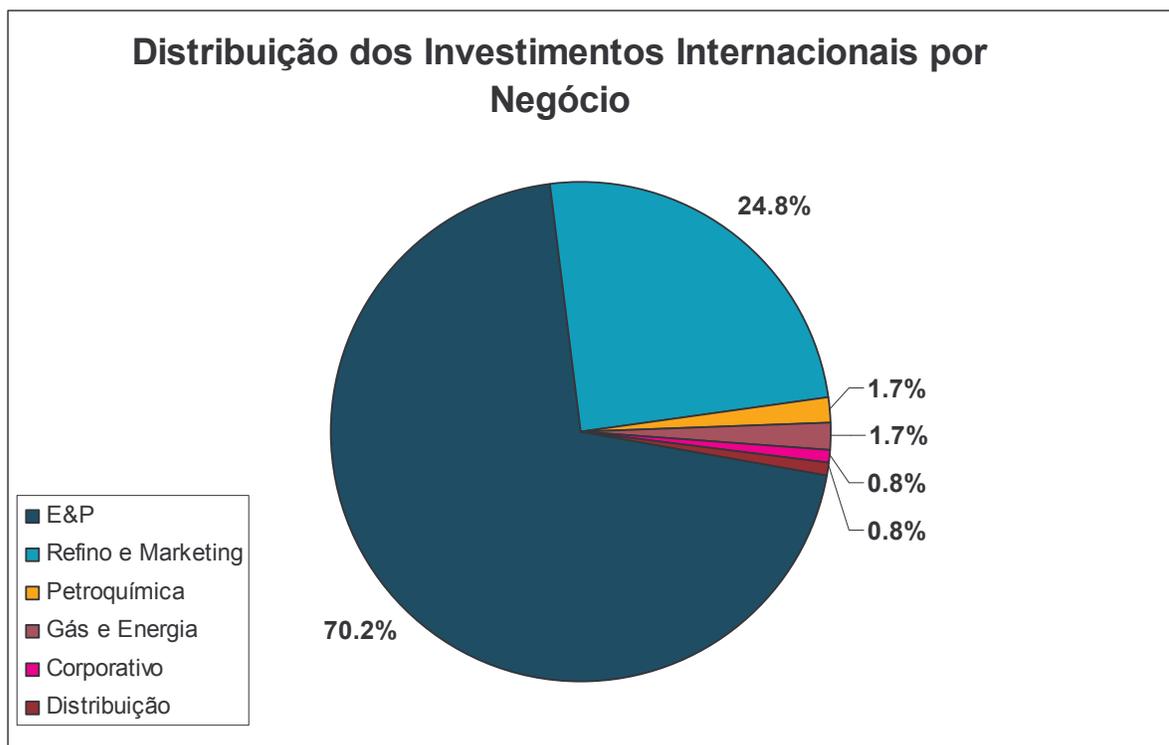


Figura 3.4 - **DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS INTERNACIONAIS POR NEGÓCIO**

Fonte: Plano de Negócios 2006-2015, p. 36, com adaptações

A Empresa definiu que 70% dos investimentos para a área internacional, ou seja, US\$ 8.5 dos US\$ 12.1 bilhões, serão destinados às atividades de Exploração e Produção no exterior¹⁴⁹. A estratégia de investimento prevista para o exterior demonstra comprometimento com a continuidade da forma de atuação internacional da Petrobras ao longo dos últimos anos, no qual a maior parte dos investimentos no exterior foi direcionada à exploração e produção de petróleo e gás natural em áreas consideradas estratégicas. Esta situação pode ser claramente identificada na análise realizada no capítulo II do presente estudo.

É temerário que poucos recursos internacionais estejam envolvidos em alianças e pesquisas voltadas a outras matrizes energéticas.

A atual produção de petróleo e gás natural no exterior, que foi de 259 mil barris de óleo equivalente por dia (boed) no ano de 2005¹⁵⁰, deverá mais do que dobrar até 2011. A meta de produção para 2011 é de 568 mil boed¹⁵¹, o que representará um valor de 16% da produção total da Petrobras dentro e fora do país. As descobertas já contabilizadas no Golfo do México e na Nigéria, além das perspectivas de bons resultados da exploração em áreas novas serão importantes para que a meta de produção seja atingida¹⁵².

O negócio de refino e marketing em âmbito internacional possui previsão de investimento de 24% dos US\$ 12.1 bilhões orçados¹⁵³. Até o ano de 2005, a Petrobras possuía pequena presença no negócio de refino em território estrangeiro. No entanto, a partir de 2005 houve uma mudança no posicionamento da Empresa, que passou a negociar a aquisição de refinarias nas Américas e também na Ásia. Desta forma, o planejamento da Companhia reflete uma estratégia crescente de adquirir maior espaço na fabricação e comercialização de derivados de petróleo, que possuem maior valor agregado e, portanto, maior margem de lucro.

Ainda, conforme já explicitado pela estratégia corporativa, as atividades internacionais da Petrobras continuarão a ter uma maior concentração na América do Sul e do Norte e também no território africano, conforme ilustrado pelo gráfico de investimentos por região, abaixo.

¹⁵⁰ Ibidem, p. 35

¹⁵¹ Idem

¹⁵² Plano de Negócios Petrobras 2007 – 2011 p. 35

¹⁵³ Idem

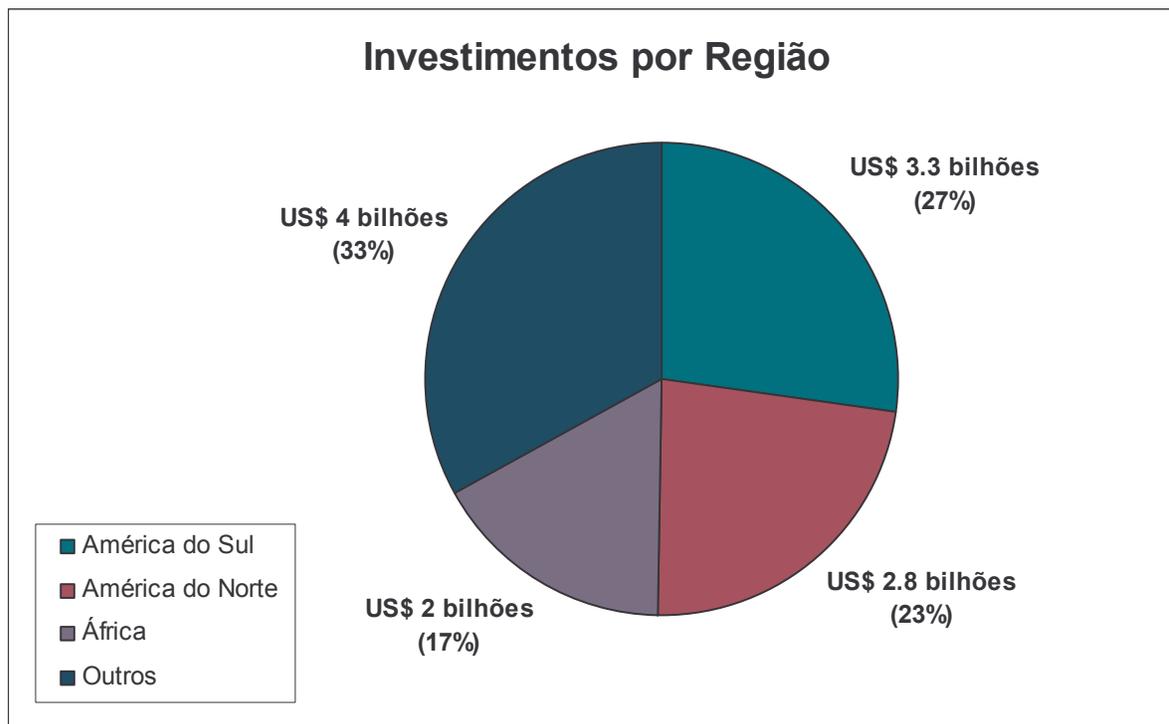


Figura 3.5 - **DISTRIBUIÇÃO DOS INVESTIMENTOS INTERNACIONAIS POR REGIÃO**

Fonte: Plano de Negócios 2006-2015, p. 36, com adaptações

As estratégias de atuação no exterior incluem o posicionamento vantajoso em áreas-foco da América do Sul e a atuação seletiva, como operadora ou em parceria, para a Exploração e Produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas. É importante reafirmar que a Petrobras possui sua principal vantagem competitiva na exploração e produção do recurso natural em águas de maior profundidade.

A partir do direcionamento de parte significativa do investimento prevista para a América Latina, a Petrobras passará a dar continuidade aos trabalhos realizados até o momento e terá condições concretas para consolidar e ampliar suas vantagens competitivas no mercado sul-americano de petróleo e derivados.

No continente sul-americano, a Petrobras também conduz o processo de integração energética regional, uma das metas do Plano Estratégico da Empresa,

para favorecer a comercialização de gás natural e a monetização das suas reservas desse energético¹⁵⁴.

Claramente, no que tange à América Latina, o propósito da Companhia é ir além da exploração e produção de petróleo e gás natural. A empresa atuará na expansão dos negócios de petróleo e derivados, gás e energia elétrica, petroquímica e combustíveis alternativos. É possível justificar o foco na América Latina por três principais aspectos: a proximidade geográfica, o mercado consumidor e a facilidade de logística¹⁵⁵. Nem mesmo o recente entrave da Petrobras com o governo boliviano interferiu no planejamento da Petrobras de focar os investimentos internacionais na América do Sul, já que novas negociações já foram realizadas entre as partes e a Companhia continuará a operar na região.

Já o investimento previsto para a África se dará principalmente na exploração e produção de Petróleo na Costa Oeste, especialmente na Nigéria e Angola. Na América do Norte, o foco está no Golfo do México, local onde a Petrobras já possui algumas concessões para a exploração e produção, nas quais algumas a Empresa atua como operadora, enquanto em outras como associada.

No Oeste da África e no Golfo do México, as vantagens identificadas pela Petrobras estão relacionadas basicamente com a similaridade geológica e operacional das áreas *offshore* – assunto em que a Petrobras detém a liderança tecnológica adquirida de sua experiência na prospecção de petróleo em águas profundas do litoral brasileiro¹⁵⁶.

A análise do planejamento estratégico e de negócios da Petrobras, realizadas até aqui, permite algumas conclusões e observações sobre a estratégia de atuação internacional da Empresa até 2015, conforme a seguir.

¹⁵⁴ Planejamento Estratégico 2015, p. 3

¹⁵⁵ Revista Petro & Química, disponível em <http://www.dep.fem.unicamp.br/boletim/BE19/artigo3.htm>

¹⁵⁶ Idem

3.3 Conclusões sobre o planejamento internacional da Petrobras

Conforme analisado ao longo deste capítulo, a Petrobras possui forte compromisso com o desenvolvimento e a consolidação de suas atividades internacionais.

O foco internacional da Petrobras está concentrado na América Latina, principalmente voltado para a expansão dos negócios de petróleo e derivados, gás e energia elétrica, petroquímica e combustíveis alternativos. Ou seja, na América Latina, o propósito da Empresa é ir além da exploração e produção de petróleo e gás natural.

Todavia, alguns aspectos importantes, especialmente políticos e econômicos, devem ser levados em consideração a partir do momento em que a Petrobras pretende investir 27% de seus investimentos internacionais na América do Sul. O foco estratégico da Empresa na América do Sul deve levar em consideração o fato de que a região vive uma onda nacionalista, com a reestatização de setores estratégicos¹⁵⁷ da economia privatizados na década de 90¹⁵⁸. Um exemplo clássico foi o ocorrido na Bolívia no primeiro semestre de 2006, no qual foram nacionalizadas as reservas de petróleo e gás natural. O maciço investimento previsto na região deve ser avaliado com relação também aos fatores políticos e econômicos específicos de cada país.

Já na África e na América do Norte, o foco da empresa é na exploração e produção. Existem grandes reservas de petróleo na África, local no qual a Petrobras já possui algumas concessões significativas, especialmente na Angola e na Nigéria. Adicionalmente, a estratégia de atuação na América do Norte está mais precisamente voltada para o Golfo do México, local com comprovadas reservas e com alto índice de sucesso na exploração.

Um dos pontos críticos identificados no planejamento estratégico da Petrobras é o baixo investimento previsto pela companhia para a pesquisa e

¹⁵⁷ Dizem respeito especialmente a recursos naturais, tais como: água, petróleo e gás natural, eletricidade, entre outros.

¹⁵⁸ Correio Braziliense, *América do Sul: Gringos, go home*, Brasília, 16/04/2006 p. 22

desenvolvimento de energias alternativas renováveis, tais como: energia eólica, solar, biomassa, biodiesel e álcool, entre outras.

Embora a Companhia afirme em sua estratégia corporativa seu objetivo de obter uma atuação marcante no mercado de energias renováveis, o orçamento previsto para investimentos na área é de apenas US\$ 0.7 bilhões¹⁵⁹ até 2011.

Uma Companhia como a Petrobras, que baseia a sua estratégia corporativa também na responsabilidade ambiental, deveria prever maiores investimentos para a pesquisa e desenvolvimento de energias que poderão trazer benefícios ambientais em grande escala.

Adicionalmente, o limitado orçamento previsto para a área é contraditório já que as metas são bastante agressivas: possuir capacidade instalada para a produção de biodiesel de 855 mil m³/ano, geração de energia elétrica por meio de fontes renováveis de 240MW/ano, exportação de 3,5 milhões m³/ano de Etanol e processamento de 425 Mil m³/ano de óleo vegetal. Todas as metas devem ser atingidas até 2011¹⁶⁰.

Outra questão importante, merecedora de atenção, é a mudança da finalidade específica da atuação internacional da Empresa, que "...não atua mais no exterior com o objetivo de abastecimento do mercado brasileiro desde 2003. A meta agora é investir na busca de rentabilidade, sem filantropia..."¹⁶¹. Faz-se necessário ressaltar que apenas o gás natural boliviano é importado pelo Brasil com o objetivo de abastecimento do mercado interno. Mais precisamente, o gás boliviano fornece 96% do consumo brasileiro de gás natural¹⁶².

Por fim, mais uma vez é possível concluir que há uma sinergia entre a Petrobras e a política externa ditada pelo Palácio do Planalto e pelo Itamaraty. As áreas de maior concentração de esforços políticos pelo atual governo são também as áreas que a Petrobras priorizou até o momento, além de serem também aquelas

¹⁵⁹ Plano de Negócios 2006 – 2011, p. 34

¹⁶⁰ Idem

¹⁶¹ Nestor Cerveró, Diretor da Área Internacional da Petrobras, in CORREIO BRAZILIENSE, *Política externa ajuda Petrobras*, 19/02/2006, Caderno Economia, p. E1

¹⁶² O GLOBO, *Panorama econômico: efeito imediato*, 07/05/2006, caderno Economia, p. E2

nas quais será investido grande parte do orçamento internacional para os próximos anos.

Conforme afirmam alguns dos grandes internacionalistas do país, “...tanto quanto o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), a Petrobras tornou-se claro instrumento de ação do País no plano internacional”¹⁶³. A partir de 2003, a Petrobras conseguiu, rapidamente, instalar-se em todos os países da América do Sul nos quais ainda não operava, com a exceção da Guiana e do Suriname, seguindo a orientação dos formuladores da política externa brasileira.

Em resumo, “a Petrobras soube acompanhar a ênfase da política externa à integração sul-americana, a partir de sua atuação anterior no Cone Sul, e também responder à motivação do governo à internacionalização das companhias brasileiras”¹⁶⁴.

Com a continuidade do governo de Luis Inácio Lula da Silva a partir de sua reeleição, o planejamento estratégico da Petrobras deve seguir sem grandes alterações¹⁶⁵. O Presidente eleito já afirmou que pretender aprofundar a sua política externa no segundo mandato por meio da liderança e presença mais ativa na América do Sul, inclusive destinando recursos materiais e financeiros para projetos nos países vizinhos¹⁶⁶.

¹⁶³ CORREIO BRAZILIENSE, *Política externa ajuda Petrobras*, 19/02/2006, Caderno Economia, p.

E1

¹⁶⁴ Idem

¹⁶⁵ Idem

¹⁶⁶ FOLHA DE SÃO PAULO, *Lula promete mais apoio a países vizinhos*, 30/10/2006, Editorial, p. 1

CONCLUSÃO

A internacionalização de empresas, de recente percepção no Brasil e ainda pouco compreendida, é um processo presente e decorrente da história econômica do comércio mundial, e ainda em evolução.

O fenômeno da globalização, na medida em que favorece a rápida ampliação das preferências comerciais e de integrações parciais ou totais, sob a forma de áreas de livre comércio, união aduaneira e integração econômica, aumenta exponencialmente a indução e a necessidade de as empresas buscarem a internacionalização para a diversificação de mercados e aumento de suas operações.

Com a adequação de todas as empresas ao novo padrão de concorrência vigente em um mundo globalizado, é necessária a adoção de padrões de conduta empresarial para que seja possível a manutenção da competitividade com as demais empresas que atuam no setor.

Algumas empresas têm buscado a inserção em mercados internacionais por meio de fusões, aquisições e parcerias com outras empresas do setor de atuação. Com essa atitude, esperam que a participação no mercado seja maior do que soma da participação das empresas individuais antes da associação entre elas.

No caso específico da Petrobras, a necessidade de diversificação de seu portfólio por meio da expansão para o exterior é antiga. Surgiu, de fato, na década de 70, em decorrência da crise do petróleo e da necessidade de capacitação de seus técnicos.

Muitas empresas foram levadas ao processo de diversificação do próprio negócio a partir da intensificação do processo de globalização. No caso específico da indústria petrolífera, muitas empresas desenvolveram operações e também nas áreas de fertilizantes, química e farmacêutica. Esta característica pode ser verificada também no caso da Petrobras, que, tanto em âmbito nacional quanto internacional, atua nos setores de eletricidade, petroquímica e fertilizantes e não só nas operações de exploração e produção e refino.

A formação de parcerias e operações conjuntas tem sido o principal instrumento utilizado pela Petrobras para implementar sua nova estratégia competitiva. A Petrobras utiliza como principal moeda de troca a sua posição praticamente hegemônica no mercado brasileiro. Portanto, ainda que a Petrobras tenha perdido um pequeno percentual de participação no mercado brasileiro de exploração e produção (*upstream*), por meio da abertura do mercado nacional a outras empresas, a diversificação de negócios e a internacionalização contribuirão para o aumento do faturamento e da rentabilidade da Empresa, de forma a compensar as perdas no mercado nacional.

Este estudo demonstrou, por meio da análise da situação presente e da estratégia futura da Petrobras, que a internacionalização é um assunto prioritário e de grande importância para a Companhia estatal brasileira.

O foco atual e planejado da Companhia está na América Latina e no Oeste da África. São exatamente estas regiões que possuem grande parte do orçamento da área internacional entre os anos de 2006 e 2011, conforme demonstrado pelo plano de negócios da companhia para o período.

No entanto, conforme afirmado no capítulo III deste estudo, a Petrobras deverá ter atenção com a instabilidade política e econômica na América Latina, que vive uma onda nacionalista com a retomada de setores estratégicos da economia privatizados na década de 90. É um dos grandes setores estratégicos de qualquer economia é o energético, materializado principalmente na indústria petrolífera. Esta instabilidade pode ser percebida atualmente além do caso de Evo Morales na Bolívia, pela eleição de Rafael Correa, que já demonstrou disposição para a contestação de contratos internacionais na área de energia, incluindo petróleo.

A política e a estratégia de internacionalização da Petrobras demonstraram claro alinhamento com a política externa praticada pelo governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva.

Ao longo dos últimos quatro anos a Petrobras soube acompanhar a ênfase da política externa à integração sul-americana. Adicionalmente, a política externa

terceiro-mundista conectou-se aos interesses da Petrobras também na África e no Oriente Médio.

A Petrobras está sendo utilizada como mais um instrumento na busca do Brasil pela liderança econômica e política na região. No entanto, talvez a estratégia mais adequada para o estreitamento de relações com nossos vizinhos fosse, em vez da busca pela liderança, a preservação do papel de moderador exercido pelo Brasil, a contribuição para o entendimento regional e a promoção da prosperidade compartilhada.

O alinhamento da política externa com a Petrobras pode ser observado pelo fato de representantes da Companhia terem acompanhado o Presidente Luis Inácio Lula da Silva em quase todas as suas visitas internacionais, especialmente nos casos em que as viagens envolviam missões empresarias, rodadas de negócio e acordos de cooperação bilateral.

O desenvolvimento de energias e combustíveis alternativos ao petróleo deverá ser de grande importância para o mercado petrolífero no futuro. Os investimentos previstos para a área são reduzidos. A Petrobras deveria, no entanto, dar uma maior importância à questão, pois os produtos alternativos desenvolvidos poderão ter um peso importante na pauta de exportação e também na atração de investimentos estrangeiros diretos em um futuro próximo.

Vale ressaltar que uma das características que marcam a empresa, desde sua criação nos anos 70, é seu uso contínuo como instrumento de política econômica, materializado, atualmente, na pressão pelo governo do PT para que empresa contribua na geração de superávit primário, fomenta a economia local e gere empregos diretos e indiretos.

Como empresa de capital misto, a gestão da Petrobras está nas mãos do governo federal, que, como principal acionista, delega a responsabilidade de indicação dos diretores e do presidente da Companhia ao Presidente da República.

Por fim, espera-se, portanto, uma continuidade na execução da estratégia internacional da Empresa até o ano 2011, pois os dirigentes da Empresa deverão

manter a mesma linha de ação e gestão, já que o governo do Presidente Lula permanecerá por mais quatro anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAUMANN, Renato et al. (organizador). *O Brasil e a Economia Global. Uma Visão Econômica da Globalização*. Rio de Janeiro: Ed. Campus: SOBEET, 1996.

BLACK, John. *Dictionary of Economics*, Oxford University Press: Oxford, 1997

CARDOSO, Fernando Henrique. *A Petrobrás e a política energética*. in O Estado de São Paulo, São Paulo, 7 de maio de 2006.

CARDOSO, Luís, *Gestão Estratégica das Organizações: Como Vencer os Desafios do Século XXI*, Lisboa: Verbo, 1999 p. 46

CARVALHO, Gilberto. *Petrobras: do Monopólio aos Contratos de Risco*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1977

CAVALCANTI, Leonardo, DOELLINGER, Carlos. *Empresas Multinacionais na Indústria Brasileira*, Rio de Janeiro: IPEA, 1975

CORREIO BRAZILIENSE. *América do Sul: Gringos, Go Home*, Brasília, 16/04/2006 p. 22

_____. *Política externa ajuda Petrobras*, 19/02/2006, Caderno Economia, p. E1

COSTA, Benny Kramer e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Estratégia: Direcionando Negócios e Organizações*, São Paulo: Atlas, 2005

CRUZ, Eduardo, *Plaejamento Estratégico: Um guia para a PME*, Lisboa: Texto Editora, 1998

DIAS, José Luciano de Matos, QUAGLINO, Ana Maria. *A Questão do Petróleo no Brasil: Uma história da Petrobras*, Rio de Janeiro: FGV, 1993

FOLHA DE SÃO PAULO. *Empresas do Brasil são fortes no país*, São Paulo, 15 de outubro de 2006, p. A6

_____. *Lula promete mais apoio a países vizinhos*, 30/10/2006, Editorial, p.A1

FUNDAÇÃO DOM CABRAL, *Internacionalização de Empresas Brasileiras*, Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996

GONÇALVES, Reinaldo. *O Nó Econômico*, Rio de Janeiro: Record, 2003

GREMAUD, Patrick G., DE VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval, TONETO JUNIOR, Rudinei. *Economia Brasileira Contemporânea*, 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELD, David. McGREW, Anthony. *Prós e Contras da Globalização*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001

HOBSBAWM, Eric. *Era dos Extremos: o breve século XX – 1914-1991*, São Paulo: Cia. Das Letras, 1994

HOLLAND, Neila. *A Internacionalização dos Negócios*, Rio de Janeiro: Editora Forense, 1999

IANNI, Otavio. *Teorias da Globalização*, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996

_____. *A sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

KRUGMAN, Paul and OBSTFELD, Maurice. *International Economics; Theory and Practice*. 4th Edition. Harlow, England: Addison-Wesley, 1997. p. 11-180

MAGNOLI, Demétrio. *Globalização: estado nacional e espaço mundial*, São Paulo: Moderna, 1997.

_____. *Globalização: estado nacional e espaço mundial*. São Paulo: Moderna, 1997

MINERVINI, N. *Exportar: Competitividade e Internacionalização*. São Paulo, Makron Books, 1997.

_____. *O Exportador*. São Paulo: Makron Books, 1991.

O ESTADO DE SÃO PAULO. *Descoberta no Golfo do México anima estatal*, caderno economia de negócios, São Paulo, 13/09/2006

_____. *O Petróleo é Nosso*, São Paulo, 21/04/2006, p. H1-H16

O GLOBO. *Panorama Econômico: efeito imediato*, 07/05/2006, caderno Economia, p. E2

PETROBRAS. *Petrobras 50 anos: Uma construção da Inteligência Brasileira*, Rio de Janeiro: Petrobras, 2003

THORTENSEN, Vera, *OMC: A Organização Mundial de Comércio: As Regras do Comércio Internacional e a Nova Rodada de Negociações Multilaterais*, Rio de Janeiro: Aduaneiras, 2003

VICENTINO, Cláudio. DORIGO, Gianpaolo. *História para o ensino médio: história geral e do Brasil*. São Paulo: Scipione, 2001

VILLELA, Annibal Villanova. *Empresas do governo como instrumento de política econômica: Os sistemas Petrobras, Eletrobrás, Petrobras e Telebrás*, Brasília: IPEA, 1984

VIZENTINI, Paulo Fagundes. *O Descompasso entre as Nações*. Rio de Janeiro: Record, 2004

DOCUMENTOS ELETRÔNICOS E DA INTERNET:

BOSCO, Flávio, *O Grande Salto*, Revista Petro&Química, Edição 252 - Setembro de 2003, disponível em http://petroquimica.com.br/edicoes/ed_252/ed_252b.html
Acesso em 05/11/2006

FOLHA ONLINE, *Influência: Desde Vargas, Petrobras atua como instrumento de política econômica*, disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/petrobras50anos/fj0310200302.shtml>
Acesso em 14/11/2006

MOREIRA, Benedicto Fonseca, *A importância da Internacionalização de Empresas*, disponível em <http://www.mundori.com/web/view.asp?paNumero=737>
acesso em 13/11/2006

O VALOR ECONÔMICO, disponível em <http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/empresas/111/Petrobras+analisa+compra+de+uma+refinaria+no+Japao,111,3891304.html>,
acesso em 29/10/2006

PETROBRAS, *Planejamento Estratégico Petrobras 2015*

PETROBRAS, *Plano de Negócios 2006-2011*

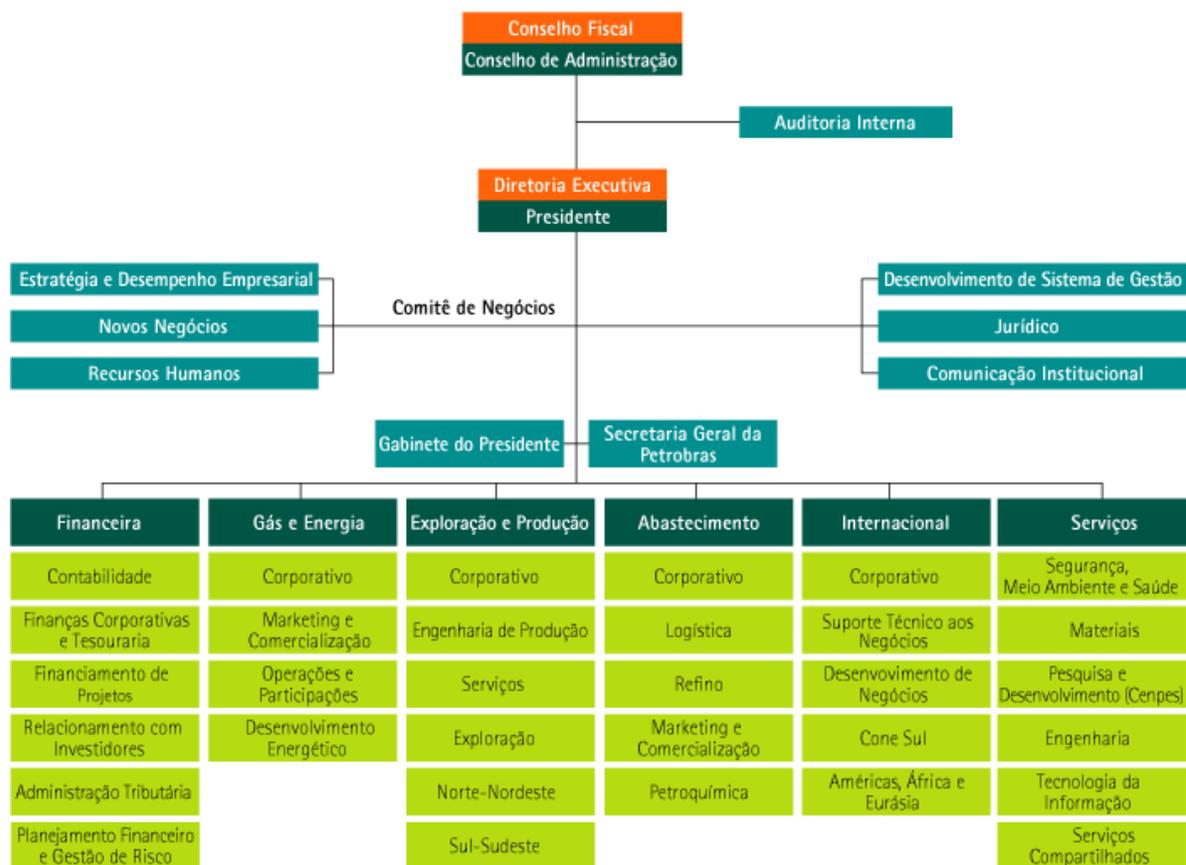
PETROBRAS, *Relatório Anual - 2004*

PETROBRAS. Site oficial da Petrobras. Disponível em: www.petrobras.com.br

Revista Petro & Química, disponível em <http://www.dep.fem.unicamp.br/boletim/BE19/artigo3.htm>
Acesso em 06/11/2006

ANEXOS

I - Organograma da Petrobras



II – Organograma da Área Internacional

