

a trajetória de internacionalização da petrobras na indústria de petróleo e derivados*

Armando Dalla Costa

Professor Adjunto do Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná (UFPR)

Huáscar Fialho Pessali

Professor Adjunto do Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná (UFPR)

RESUMO

A Petrobras é a maior empresa estatal brasileira e tem uma sólida trajetória de internacionalização. À luz das teorias de internacionalização da firma, busca-se aqui entender como a empresa cresceu no mercado interno e se enveredou nos mercados internacionais. Para localizar a discussão, resgatamos primeiro o início e o desenvolvimento da firma no mercado interno. Na sequência, verificamos como se deu sua ramificação internacional para três grandes áreas geográficas (América, Eurásia e África), num contexto de disputa global pelo petróleo, via concessões de exploração e atividades de refino e distribuição. Nota-se que a principal fonte de receita da empresa continua sendo o mercado brasileiro, mas sua inserção nos mercados internacionais tem crescido em termos absolutos e também se sofisticado, passando de uma busca por insumos para a expansão das vendas de produtos finais e de tecnologia.

Palavras-chave: Petrobras — internacionalização — petróleo e derivados — história de empresas — história da Petrobras

ABSTRACT

Petrobras is the largest Brazilian state-owned company and has become a well-known multinational firm in the oil industry. With insights from theories of the internationalization of the firm, this essay throws light on its history as it outgrew its home market to take part in the global oil game. The essay starts by rescuing the history of Petrobras in the domestic market and, in what follows, it depicts the company's moves towards worldwide markets in three large geographic areas: America, Eurasia and Africa. All this happens in the context of a fierce dispute for oil in the global scene through concessions for exploration, and refining and distribution activities. Brazil remains Petrobras' main market, but its incursion in foreign markets has grown substantially in absolute figures and in sophistication too — from pursuing raw materials abroad to selling final products and *avant-garde* technology.

Key-words: Petrobras — internationalization — oil industry — history of firms — Petrobras' history

* Submetido em março, 2009; aceito em agosto, 2009.

1. Introdução

A Petrobras apresentou, em 2008, uma receita líquida de R\$ 215,1 bilhões e um lucro líquido de R\$ 32,9 bilhões (PETROBRAS 2009a). Em 2008, a empresa investiu R\$ 53,3 bilhões, tinha 109 sondas de perfuração, 13.174 poços produtores, 112 plataformas, produção diária de 1,97 milhão de barris de petróleo e 422 mil barris de gás natural, 16 refinarias, 189 navios, 5.998 postos de venda e três fábricas de fertilizantes (PETROBRAS, 2009a). Ao ser fundada, em 3 de outubro de 1953, os mais otimistas teriam dificuldade em vislumbrar uma empresa deste porte, que se tornaria multinacional e que levaria o país à autossuficiência em petróleo.

Na sua trajetória de crescimento, a empresa enxergou oportunidades e espaços e empenhou esforços crescentes em tornar-se internacional. Para autores como Sauvant (2007), o Investimento Direto no Exterior tornou-se mais importante que o comércio no aporte de bens e serviços nos mercados externos. Em 2003, por exemplo, o faturamento de subsidiárias de empresas estrangeiras (US\$ 18 trilhões) ao redor do mundo foi o dobro das exportações (US\$ 9 trilhões). Isto é resultado de um movimento de internacionalização das grandes companhias que se vem intensificando como parte da globalização econômica, financeira e comercial.

Este ensaio tem como objetivo principal examinar as ações da Petrobras, ao longo de sua história, em direção aos mercados internacionais. Para tanto, faz-se, de início, um breve resgate da literatura em teoria econômica a respeito da internacionalização de empresas. Em seguida, são apresentados elementos que ajudam a entender a história da Petrobras, sua atuação e seu crescimento no Brasil, levando o país à autossuficiência em petróleo e derivados, no início do século XXI. Na terceira parte, estuda-se como se deram a entrada e o desenvolvimento das atividades da empresa em outros países da América, da Eurásia e da África. Seguem, então, alguns comentários finais.

2. A internacionalização das empresas

De acordo com Alem & Cavalcanti (2007: 260), "a grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e

países de estruturas bastante diferenciadas não permite que haja uma teoria geral sobre o processo". Apesar disto, há na literatura vários esforços de interpretar e sistematizar o fenômeno da internacionalização das empresas¹. Boa parte da literatura se volta para o movimento de empresas de países mais desenvolvidos rumo a países menos desenvolvidos, um fenômeno marcante desde os anos 1950 (HYMER, 1968). Embora bem menos sistematizadas, há também discussões sobre a internacionalização de empresas nativas de países menos desenvolvidos (ver LECRAW 1977; LALL, 1983; GOLDSTEIN, 1999), um fenômeno que ganhou maior dimensão a partir de meados dos anos 1970 (UNCTAD, 2007).

De acordo com a abordagem de Dunning (1988), para se internacionalizarem, as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre seus competidores que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas "vantagens de propriedade", por exemplo, incluem as relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis (e.g. marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra) que permitem que as firmas possam aproveitar as "vantagens de localização" oferecidas por outros países, como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

Dunning (1988) desdobra a motivação das empresas em direção à internacionalização em quatro elementos: a) a busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados; e d) ganhos de eficiência. Em relação à internacionalização, que visa o acesso a recursos e à utilização de vantagens comparativas, destaca-se, na experiência internacional, a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratas que no país de origem. Isso viabilizaria a produção destinada a outros mercados, com custos mais competitivos em nível internacional. No que diz respeito a maiores

¹ Destaca-se no Brasil a Fundação Dom Cabral, centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, criada em 1976 a partir do Centro de Extensão da PUC-MG. Em 1993, associada a um grupo de empresas, criou o projeto "Internacionalização de Empresas Brasileiras" e, no final de 2003, lançou o programa *Global Players*, reunindo firmas brasileiras com experiência e perspectivas de atuação em mercados globais. Criou ainda o Núcleo de Negócios Internacionais, que intensificou estudos e pesquisas sobre o tema (<http://www.domcabral.org.br>). Destaca-se também o Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas, ligado ao COPPEAD-UFRJ, que foi iniciado em 1977, com o Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação (<http://www.nupin.coppead.ufrj.br>).

facilidades de comercialização, por exemplo, a instalação de escritórios de representação ajuda a garantir a disponibilidade do produto no mercado-alvo, ao estabelecer algum controle sobre canais locais de distribuição. O acesso a novos mercados pode combinar vários fatores, como a existência de barreiras comerciais naturais (dificuldades físicas) ou criadas (restrições tarifárias). A busca por eficiência lida com a racionalização da produção para explorar economias de especialização e localização. Em um grau mais avançado de internacionalização, as empresas multinacionais distribuem etapas de suas atividades produtivas por países diferentes, que possuam vantagens diversas na produção de uma etapa específica. O que originalmente pode ser visto como uma filial deixa de ser mera "reprodução" da matriz, podendo-se especializar uma ou algumas etapas específicas da produção. Casson (1983) e Guilpin (1987) caracterizam isso como uma verticalização internacional da empresa, que amplia o comércio internacional intrafirma.

Estudando casos de internacionalização de firmas brasileiras, Iglesias & Motta Veiga (2002) mencionam alguns tipos de investimentos externos que apoiam a expansão de suas exportações: escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, montagem ou acabamento do produto no mercado de destino ou para reexportação, assistência/serviço pós-venda, laboratório e oficinas para adaptação de produtos com foco no mercado importador. A estes os autores acrescentam o estabelecimento de lojas, os pontos de vendas próprios e as franquias. Nestas modalidades, o empreendimento em outros países visa melhorar ou viabilizar o atendimento direto aos clientes internacionais de produtos originários da matriz da empresa no Brasil.

O uso de diferentes tipos de investimento, como os mencionados acima, é típico de empresas com maior experiência e conhecimento do mercado internacional e, não raro, envolvem acordos de parceria com sócios locais. Tais acordos, em geral, implicam uma ampliação do número de parceiros no Brasil, envolvidos diretamente nos negócios da empresa com o exterior, e o surgimento de grupos de parceiros expatriados e/ou estrangeiros. Nessa altura, aos desafios de natureza produtiva e mercadológica se somam os relacionados à gestão internacional. Neste contexto, Chandler (1962, 1977) ajuda a explicar *como* as empresas tentam superar tais obstáculos, através de inovações organizacionais que envolvem principalmente a descentralização de decisões e o aproveita-

mento de expertises locais. Como observam Bhckley & Casson (1976) e Caves (1980), a internacionalização, via investimento direto estrangeiro, seria semelhante aos processos de integração e diversificação da firma em mercados geograficamente diversos dentro de um mesmo país - tanto nas motivações quanto nas maneiras organizacionais de viabilizá-los. A isto, porém, somam-se custos de transação, necessários para compatibilizar em algum grau a realização de negócios em ambientes institucionais distintos.

Outro aspecto teórico que ajuda a entender a experiência de internacionalização da Petrobras é a busca de respostas para as seguintes questões: por que (as firmas decidem ingressar no mercado internacional)?; o que ou quais (são os tipos de ativos e/ou atividades transferidas para o mercado internacional)?; quando (é o momento adequado para se internacionalizar)?; onde (é relevante ter atividades no exterior)?; e como (ou que modelo utilizar para buscar inserção no mercado internacional)?

Neste contexto, as correntes teóricas se dividem, grosso modo, em: teorias com bases econômicas tradicionais (normativas) e com bases econômicas comportamentais (descritivas). A primeira corrente procura analisar a internacionalização das firmas como consequência de tomadas de decisões racionais, que visam a otimização de lucros, via crescimento, em outros mercados. A segunda entende que a internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamentos dos agentes (firmas e gerências), que se relacionam à redução dos riscos e dos custos de transação nas decisões sobre onde e como expandir (CARNEIRO et al., 2005; PITELIS & SUGDEN, 2000)².

No que se refere aos investimentos diretos no estrangeiro (IDE), Johanson & Wiedersheim-Paul (1999) citam que muitas firmas passam por um processo gradual de sucessivo aumento do comprometimento na sua internacionalização. Um exemplo de encadeamento de estágios seria: a) não existe a princípio a atividade exportadora; b) a exportação começa a ser feita via representantes internacionais independentes; c) as

² Há propostas de outras subdivisões, como entre modelos de estágios, de contingência e de interação (ver KUADA & SORENSEN 2000) ou que se orientam pelo ciclo de vida do produto em questão (VERNON, 1966). Para uma discussão em detalhes sobre as diversas óticas teóricas, ver Melin (1992), Tolentino (1993), Dunning et al. (1997), Silva (2002), Iglesias & Veiga (2002) e Svetlicic & Rojec (2003).

vendas ocorrem via subsidiárias próprias da firma; e d) inicia-se a produção/manufatura em plantas instaladas no exterior. Esta é uma interpretação clássica, que ficou conhecida por modelo de Uppsala, a universidade sueca que foi berço de seu desenvolvimento.

Esse modelo tem sofrido críticas e revisões, embora ainda ajude a explicar muitos casos e sirva de ponto de partida para outras análises. As ondas mais recentes de fusões e aquisições, por exemplo, são casos em que empresas transcendem a abordagem gradual descrita no modelo de Uppsala e mostram a dinâmica da internacionalização dos capitais produtivos. Estudos de casos apontam para diversas ocasiões e modos em que empresas "queimaram" estágios na sua internacionalização, principalmente as oriundas de países emergentes (LIU et al., 2005, KUADA & SØRENSEN, 2000). Cantwell & Narula (2003), por exemplo, evidenciam casos em que empresas procedem diretamente ao IDE, sem ter sido exportadoras. Várias delas aproveitam oportunidades tecnológicas ou institucionais em que o primeiro movimento permite alguma vantagem de monopólio por tempo suficiente para o aprendizado e a adaptação ao novo ambiente de negócios no país receptor.

Dunning (1981, 2001) observa que empresas de países emergentes, em geral, contam com alguma especificidade local a lhes impregnar a trajetória de internacionalização, dado que outros fatores, como escala e domínio de conhecimentos complexos, favorecem empresas de países desenvolvidos. Lall (1983) argumenta que as empresas de países emergentes adaptam ou desenvolvem tecnologias oriundas dos países desenvolvidos para utilizá-las em seus mercados específicos, o que chamou de "mudança técnica localizada". Como ressaltam Carvalho & Goldstein (2008), isso contraria a ideia de que tais empresas apenas aproveitam recursos locais preexistentes para capitalizar vantagens comparativas. Elas também desenvolvem competências tecnológicas que podem eventualmente ser aproveitadas para a internacionalização. Isto se potencializa com o crescimento da renda do país de origem e o respectivo crescimento da escala de operação da empresa.

Carvalho & Goldstein (2008) destacam o caso específico da indústria do petróleo e mencionam sua crescente oligopolização em escala global. Isto se deu em função tanto da escala de operação e do alto risco dos investimentos, quanto da insegurança no acesso às reservas. Assim, muitos governos de países emergentes constituíram empresas estatais como

forma de compensar as distorções do oligopólio de empresas privadas de países desenvolvidos e reduzir a dependência para com os poucos e poderosos fornecedores. A UNCTAD (2007) registra, por exemplo, que 34 das 50 maiores empresas do setor são estatais. Vários países emergentes tentaram negociar o acesso às suas reservas com contrapartidas de acesso à tecnologia detida pelas empresas dos países desenvolvidos - uma estratégia que continua sendo utilizada - de forma a acelerar o esforço de *catching-up* tecnológico de suas empresas. E, como sugere Goldstein (2009), ao dominar o conhecimento repassado e utilizá-lo em combinação com as especificidades requeridas pelos mercados locais, algumas das empresas de países emergentes conseguiram desenvolver competências suficientes para aproveitar ou mesmo criar oportunidades de participação nos mercados internacionais.

3. Petrobras: do primeiro poço à autossuficiência de petróleo no Brasil

Há registros que indicam o início da exploração do petróleo para fins comerciais já na década de 1820, em West Virginia (MCKAIN & ALLEN, 1994), muito embora seja comum creditar a Edwin Drake a perfuração do primeiro poço de petróleo, em 1859, na Pensilvânia. De todo modo, o poço de Drake tinha 22 metros de profundidade e produzia inicialmente 25 barris por dia (MOURA 2003: 96). No Brasil, sondagens profundas foram feitas na década de 1890, no estado de São Paulo. No entanto, foi só em 21 de janeiro de 1939, mais de um século após os pioneiros, depois de quatro anos de pesquisas e 17 poços perfurados em Lobato (BA), que o petróleo foi finalmente descoberto por técnicos do Departamento Nacional da Produção Mineral. Em maio de 1941, foi descoberto em Candeias (BA) o primeiro campo comercial de petróleo no país. Em dezembro de 1942, a produção brasileira atingiu 32 mil barris e, um ano depois, alcançou 48.151.

Após o fim da Segunda Guerra, deu-se uma forte disputa entre os defensores da entrada de empresas estrangeiras para explorar o petróleo e os nacionalistas, contrários à presença de multinacionais no setor. A disputa ficou famosa pela frase *O petróleo é nosso*, utilizada nas campanhas em defesa da criação de uma estatal encarregada da prospecção, da ex-

ploração e do refino. Como resultado desse embate, o então presidente Getúlio Vargas criou, em 1938, o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), aumentando o controle estatal sobre as atividades do setor. Mais tarde, Getúlio Vargas sancionou, em 3 de outubro de 1953, a Lei nº 2.004, criando a Petróleos Brasileiros S.A. - Petrobras³. A União tinha participação majoritária na empresa e exercia controle pleno sobre suas atividades de exploração e processamento do petróleo. Vale ressaltar que a Petrobras e suas subsidiárias tinham o monopólio de tais atividades - apenas a distribuição era excetuada (MOURA, 2003).

Desde seu início, a Petrobras preocupou-se tanto com a prospecção como com o refino, absorvendo do CNP uma refinaria em funcionamento e outra em construção. Além disso, havia outras cinco pequenas usinas particulares em atividade ou em construção: a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo, a Ipiranga (funcionando desde os anos 1930), as de Capuava e Manguinhos (inauguradas em 1954), e a de Manaus (inaugurada em 1956). Com a inauguração da Refinaria Presidente Bernardes, em Cubatão, em 1956, e da Duque de Caxias, na Baixada Fluminense, em 1961, a capacidade de refino no país superou pela primeira vez o consumo (Ibidem).

A pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias marcariam a trajetória da empresa. O início deste processo se deu em 1957, com a criação do Cenap - Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo. O Cenap foi reestruturado em 1963, tornando-se o Cenpes - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, que passou a contar com os 67 funcionários da antiga instituição, 18 dos quais com nível superior. A Petrobras investira, até então, US\$ 80 mil em pesquisas, US\$ 10 milhões em unidades-piloto e cerca de US\$ 110 mil em equipamentos de laboratório (Ibidem: 126). A estrutura do Cenpes ficou dispersa até 1973, quando suas unidades foram centralizadas em terreno da UFRJ. Ali tiveram início as pesquisas para exploração de petróleo *offshore*, onde se situa a maior parte das reservas brasileiras. A aplicação dessas pesquisas a águas profundas veio a constituir competências centrais da empresa, que, por sua vez, se tornaram fundamentais para sua ação internacional em países cujas reservas de petróleo têm características geológicas se-

³ Para mais detalhes a respeito da história da empresa ver, entre outros, Moura (2003); Alveal (1996) faz uma análise crítica de sua criação e expansão.

melhantes às brasileiras (FURTADO & MULLER, 1995; AYKUT & GOLDSTEIN, 2006; CARVALHO & GOLDSTEIN, 2008).

A ampliação e a regionalização da capacidade de produção da empresa foram asseguradas com a construção das Refinarias de Gabriel Passos, em Betim (MG), e de Paulínia (SP), inauguradas em 1968. Em paralelo a estas construções, no início da década de 1970 foram desativadas as quatro refinarias privadas, então em operação no país. Duas delas foram incorporadas ao patrimônio da Petrobras: a Refinaria de Manaus, em 1972, e a Refinaria União, em 1974. As outras duas, a Destilaria Rio Grandense (RS) e a Refinaria das Indústrias Matarazzo de Energia, em São Paulo, foram desativadas em 1974 (MOURA, 2003).

Em dezembro de 1967, foi criada a Petrobras Química S.A. - Petroquisa, que construiu o Polo Petroquímico de São Paulo. Em 1973, foi criada outra subsidiária, a Petrobras Fertilizantes S.A. - Petrofértil, que absorveu o antigo Conjunto Petroquímico da Bahia. Formou-se, assim, a *holding* Petrobras, mantendo o monopólio na área de prospecção e refino de petróleo, tendo suas subsidiárias (Braspetro, Petroquisa e Petrofértil) atuando em áreas específicas.

A crise do petróleo, iniciada em 1973, gerou duas fontes de pressão para o setor. Uma delas foi a busca de combustíveis alternativos, que tomou corpo principalmente no Programa Nacional do Álcool - Proálcool, lançado pelo governo brasileiro em 1975. A outra foi a intensificação da busca por novos poços de petróleo. A descoberta do campo de Garoupa, no litoral do Rio de Janeiro, em novembro de 1974, abriu uma nova e promissora fase na exploração e na produção de petróleo no Brasil. Os trabalhos exigiram o desenvolvimento de novas tecnologias, em função das condições específicas dos locais a serem prospectados, a dezenas de quilômetros do litoral e em águas de grande profundidade. Talvez o maior exemplo deste esforço tenha sido a criação, em 1986, do *Procap* - Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Sistemas de Produção em Águas Profundas - sob responsabilidade do Cenpes, congregando seus esforços anteriores para um objetivo específico. Segundo a PETROBRAS (2009b), o objetivo do Procap era "melhorar a competência técnica da empresa na produção de petróleo e gás natural em águas com profundidade de até 1.000m".

A década de 1980 foi de significativos avanços para a Petrobras, tanto na exploração de petróleo em alto mar como no refino e na distri-

buição. Como termo de comparação, podemos analisar os gastos de importação de óleo e derivados que, em 1981, chegaram a cerca de US\$ 10 bilhões e baixaram para US\$ 3 bilhões em 1989. Como indicativo dos avanços da exploração em alto mar, em 1986 a Petrobras perfurava poços em lâminas de água de 1.200 metros de profundidade e extraía petróleo a profundidades em torno de 400 metros, um recorde mundial. Em 1988, esse recorde era superado pela produção de petróleo no campo de Marimba, bacia de Campos (RJ), a 492 metros abaixo do nível do mar. Conforme depoimento de Décio Costa (2003), Gerente Executivo da Petrobras para o Cone Sul:

(...) hoje a produção da Petrobras é, basicamente, fruto das descobertas de águas profundas na Bacia de Campos (RJ), que aconteceram de 1985 em diante. Naquele tempo, quem tinha plataformas de perfuração de petróleo no mar para 800 a 900 metros eram apenas companhias estrangeiras. Acho que no mundo havia 10 ou 12 plataformas dessas e teve uma época que quase todas estavam aqui no Brasil.

Mas o Procap permitiu um avanço ainda maior no fim dos anos 1980. O Programa foi fundamental no desenvolvimento e na instalação de um sistema de produção flutuante e antecipada na bacia de Marlim, em 1.027 metros de lâmina d'água. Este sistema reduzia significativamente os custos de operação em tais profundidades e, por não necessitar de uma estrutura fixa de ancoramento, permitia o início mais rápido da exploração de um poço e uma maior mobilidade do equipamento entre poços (ORTIZ NETO, 2006).

A década de 1990 representou uma transformação na história da empresa, com a extinção do monopólio e a privatização de diversas empresas ligadas à Petrobras. A Lei n° 9.478, de 6 de agosto de 1997, encerrou o monopólio, mantendo-o apenas sobre os depósitos de petróleo, o gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos. A mudança na estrutura acionária da *holding*, com as privatizações, deixou dois terços das ações em mãos de capitais privados e levou a empresa a negociar 40% de suas ações na bolsa de Nova York. O governo brasileiro, porém, continuou mantendo 56% do capital votante.

No início do governo Fernando Collor de Melo, o primeiro presidente eleito diretamente após o período militar (e empossado em 14 de

março de 1990), foi instituído o Programa Nacional de Desestatização. O Programa afetou a Petrobras com a privatização da Petrobras Comércio Internacional - Interbras, e da Petrobras Mineração - Petromisa, e ainda com a extinção do Conselho Nacional do Petróleo. Em seguida, o setor petroquímico da empresa foi atingido com a venda da Petroflex, da Fosfértil, da Copesul e da Companhia Álcalis do Rio Grande do Norte.

Durante o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), outras mudanças relevantes para a Petrobras tomaram corpo. Em 6 de agosto de 1997, foi aprovada a Lei n° 9.478, a "Lei do Petróleo", que abria o mercado brasileiro à competição de outras empresas⁴. A lei limitava a participação da União no capital da Petrobras em 50%, mais uma das ações com direito a voto, o que, na prática, forçava a venda de parte desse capital em curto prazo⁵.

As mudanças não parecem ter prejudicado a continuidade dos investimentos da empresa - se não os fez ainda mais prementes. Em 1999, ela formalizou o Plano Estratégico do Sistema Petrobras, firmando cinco grandes áreas de negócios: exploração e produção; abastecimento (englobando refino, transporte e comercialização); distribuição; energia e gás natural; e petroquímica. No que tange aos esforços tecnológicos da empresa, a antecipação das mudanças institucionais acelerou programas como o Procap 2000. Em 1996, a Petrobras descobriu o campo gigante de Roncador, na Bacia de Campos (RJ), com reservas a 1.500-2.000 metros da lâmina d'água. A pressão para que se começasse a explorá-lo antes dos potenciais concorrentes fez com que o Cenpes desenvolvesse vários equipamentos inéditos. Alguns exemplos são: um sistema de propulsão para um navio adaptado para a produção antecipada do óleo, que o mantém em posição estável para receber o mesmo,

⁴ Como a votação no Senado enfrentava sérias dificuldades e a Lei corria o risco de não ser aprovada, o presidente do senado, José Sarney, sugeriu e FHC publicou uma carta assinada em 9 de agosto de 1997, na qual se comprometia, em nome do governo federal, a não privatizar a Petrobras e a garantir à empresa o privilégio de exploração das 29 bacias petrolíferas já identificadas no país (PETROBRAS, 2003: 217).

⁵ A Lei também instituiu dois novos agentes no setor: o Conselho Nacional de Política Energética — CNPE, órgão de assessoria e consultoria da Presidência da República, e a Agência Nacional do Petróleo — ANP, órgão regulador da indústria do petróleo, que definiria diretrizes para a participação do setor privado na pesquisa, exploração, refino, exportação e importação de petróleo e derivados.

um novo duto de transporte (*riser*), que evita o congelamento do óleo ao ser retirado do poço em alta profundidade, e o desenvolvimento de uma conexão entre dutos (*árvore de natal*), que permite perfurações de poço em ângulos não verticais (BERGALLO et al., 2001; ORTIZ NETO, 2006).

A entrada em operação da ANP, em 1999, infundiu a sistemática dos leilões para a concessão da exploração de blocos (ou áreas pré-delimitadas) *offshore* às empresas. Em 1998, antes do início dos leilões, o portfólio de exploração da Petrobras foi regularizado na forma de concessões (o que ficou conhecido como *round zero* dos leilões de concessão), registrando-se o direito de exploração em 397 blocos (ANP, 2007). Desde então, a Petrobras participa pesadamente nos leilões de blocos de exploração, muitas vezes em parceria com empresas estrangeiras. Ao fim de 2001, a empresa tinha em operação quase 10 mil poços produtores, 31 sondas de perfuração e 96 plataformas de produção, alcançando uma média de extração de 1.535 mil barris/dia (MOURA, 2003). Cabe ainda ressaltar que, a partir do fim dos anos 1990, o Cenpes tem-se voltado para além da inovação em tecnologias de exploração e produção de petróleo, inovando no modo de inovar, ao desenvolver e utilizar cada vez mais tecnologias de simulação e promover o *learning by simulating* (ORTIZ NETO, 2006; PETROBRAS, 2009c).

Na década de 2000, fica mais explícita a ideia de a Petrobras se tornar uma empresa integrada de energia. Além da expansão das atividades petrolíferas, a firma também se volta para a expansão da exploração de gás e, seletivamente, de fontes renováveis de energia, com destaque para o biodiesel (PETROBRAS, 2004). Ao que parece, esta percepção de não dependência de uma única fonte esgotável e a consequente busca de novas formas de produção de energia, capazes de atender a demandas de sustentabilidade ambiental, devem consolidar-se nas estratégias da Petrobras para o futuro próximo.

4. Braspetro e o início da internacionalização da Petrobras

Dois eventos de grande relevância acontecem na década de 1960 e que expõem a Petrobras aos mercados internacionais. Primeiro, após muitas frustrações na busca de petróleo em solo firme, a empresa co-

meça a fazer perfurações no mar, em Sergipe e no Pará. Isto exigiu a importação de equipamentos e a contratação de empresas estrangeiras com *know-how* de exploração marítima. Em seguida, em 1963, o governo federal atribuiu à Petrobras o monopólio da importação do petróleo. Isto leva a empresa a operar internacionalmente com o comércio do óleo, construindo maior conhecimento dos mercados globais.

Na década de 1970, o Brasil já vivia o período do "milagre econômico", com expansão das atividades industriais e altas taxas de crescimento econômico. Isto, obviamente, exigia mais da indústria petrolífera. O crescimento da demanda por petróleo incentivou ainda mais a expansão da Petrobras, o que incluiu a busca por óleo em outros países. Para lidar com o aumento significativo das operações internacionais, foi criada, em 1972, a Petrobras Internacional S.A. - Braspetro. A isto sucedeu-se o primeiro grande choque do petróleo, quando a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) reduziu drasticamente a oferta do produto. A resposta brasileira ao choque se deu em várias frentes. Uma delas foi tentar expandir a oferta interna do produto através da quebra do monopólio de exploração e a assinatura de contratos de risco com empresas estrangeiras, sozinhas ou em parceria com a Petrobras. Outra foi a produção de um combustível alternativo, o álcool. Outra, ainda, foi buscar petróleo em campos internacionais, através da Petrobras.

Conforme mencionado acima, a literatura sugere que um dos motivos que levam as empresas a se internacionalizar é a busca por recursos naturais (DUNNING, 1988). Naquele mesmo ano de 1972, através de *joint ventures* com outras empresas, tiveram início as pesquisas de prospecção na Colômbia, no Iraque e em Madagascar. Neste último caso, houve associação com a norte-americana Chevron. No ano seguinte, as explorações estenderam-se ao Egito e ao Irã, com a participação da também norte-americana Mobil Oil.

Na segunda metade da década de 1980, a Petrobras procurou reduzir despesas com suprimento do país. Neste sentido, como afirma Moura (2003: 198) a empresa intensificou relações comerciais com

(...) Iraque, Irã, China, Nigéria, Angola, Argélia, Venezuela e Equador, que contribuíram para a redução de 43,6% nos gastos com compras no exterior em 1986, comparativos ao ano anterior. Quanto às exportações

de derivados (sobretudo para os EUA) evoluíram de US\$ 673 milhões em 1985 para US\$ 923 milhões em 1989, sendo que a gasolina representava 56,3% desta receita.

No que se refere aos trabalhos de exploração e produção, a Petrobras procurou instalar-se nos diferentes continentes. Na Ásia, instalou-se no Iêmen do Sul e na China; na África, fixou-se na Argélia e em Angola; na América do Norte, buscou as reservas do Golfo do México; na América do Sul, iniciou atividades na Colômbia, em 1989, e assinou contrato de exploração e produção *offshore* na Argentina. Na Europa Ocidental, buscou as reservas do mar da Noruega (MOURA, 2003: 199).

Um aspecto decisivo para impulsionar a atuação internacional da empresa foi o sucesso de sua pesquisa em tecnologias de exploração e extração de petróleo em águas profundas (CARVALHO & GOLDSTEIN, 2008). A partir de meados da década de 1970, o Cenpes já havia feito boa parte do *catching-up* tecnológico com relação às empresas internacionais mais avançadas. Os frutos desse esforço, com o fundamental suporte do Procap, foram notáveis ao longo da década de 1980, ao permitirem a expansão da produção em águas profundas. O reconhecimento externo deste esforço veio através de prêmios conquistados, como em 1992, quando recebeu, pela primeira vez, o *Distinguished Achievement* da *Offshore Technology Conference*, que voltaria a ganhar em 2001. Mas foi ao longo da década de 1990 que a Petrobras intensificou ainda mais seus esforços no desafio de desenvolver tecnologia para produção em águas ultraprofundas. Ao fim dos anos 1980, o desafio era explorar petróleo a 1.000 metros de profundidade; o desafio foi ampliado nos anos 1990, e, com o desenrolar do Procap 2000, a Petrobras estabeleceu o recorde de exploração a 1.853 metros de profundidade em 1999, no campo de Roncador (RJ). Feito isto, o Cenpes se lançou a criar tecnologia para viabilizar a exploração do petróleo em águas de até 3.000 metros de profundidade, através do Procap 3000 (PETROBRAS, 2009b). A tecnologia criada e empregada pela empresa, com parcerias nacionais e internacionais, foi determinante para que ela passasse de importadora para exportadora de produtos e projetos de grande intensidade tecnológica⁶.

⁶ Para mais detalhes da história dos desenvolvimentos tecnológicos da Petrobras, ver Ortiz Neto (2006).

5. Atuação da Petrobras Internacional no início do novo milênio e perspectivas

De acordo com a Petrobras (2007b), sua atuação no exterior abrange toda a cadeia de operações da indústria de petróleo e energia, ou seja, desde a exploração, a produção, o transporte, o refino e o processamento de óleo e gás natural à produção de produtos petroquímicos, à distribuição e à comercialização de derivados, e até a geração, a distribuição e a transmissão de energia elétrica. Toda esta atividade está sob responsabilidade da Área Internacional, uma das diretorias da área de negócios da empresa, criada em 2000. Ela absorveu parte das atividades da Braspetro, que foi completamente incorporada pela Petrobras em 2002 (PETROBRAS, 2007b). As operações internacionais da empresa devem absorver 15% do total de seus investimentos até 2015, dos quais 80% irão concentrar-se em exploração e prospecção (PETROBRAS, 2004).

Em 2007, os ativos, as operações e os negócios da Área Internacional se estendiam a 26 países de três continentes. Eram seis Unidades de Negócio, atuando como empresas na Argentina, em Angola, na Bolívia, na Colômbia, nos Estados Unidos e na Nigéria. Além disso, somam-se atividades em outros 20 países: Líbia, Senegal, Tanzânia, Moçambique, Chile, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, China, Cingapura, Japão, Índia, Reino Unido, Irã, Paquistão, Portugal e Turquia.

O início dos investimentos diretos da Petrobras no exterior se deu nas Américas, sendo depois expandido para a Ásia e a África. No que segue, tentamos sistematizar e alinhar a parte central desta trajetória.

5.1 Atuação da Petrobras Internacional nas Américas

A Colômbia foi onde a Petrobras iniciou sua atuação externa. Isto se deu em 1972, através da Braspetro, que comprou concessões de exploração da empresa Tennecol (PETROBRAS, 2007b). Em seguida, porém, a empresa se retirou do país para voltar apenas em 1986, com atividades de exploração⁷. Em 2004, aliou-se à norte-americana Exxon

⁷ O depoimento de Ledur (2003) dá uma ideia dos desafios enfrentados pelas pessoas envolvidas no processo: "em 1987 perfuramos um poço no Vale do Médio Magdalena, parte central norte da Colômbia. Aí a gente tinha muito medo da guerrilha, pois ficávamos entre 30 e 35 dias confinados praticamente sem sair da sonda".

e à estatal Empresa Colombiana de Petróleo - Ecopetrol, para explorar uma área de concessão do Mar do Caribe, em águas de até 3.000 metros de profundidade. De certa forma, essa é uma cronologia representativa do processo de internacionalização da Petrobras, que tentaremos realçar. Antes, porém, vale citar outros exemplos.

Um segundo momento importante na internacionalização da empresa foi a sua entrada nos **Estados Unidos**, em 1987. Através da criação da subsidiária Petrobras America Inc., sua participação no Golfo do México foi iniciada e, posteriormente, ampliada substancialmente. Além disto, a Petrobras criou a Petrobras Norge A.S. para conduzir operações no mar da Noruega, e também a Brasnor Neptun, uma associação entre a Braspetro e a norueguesa Neptun Teknologi, especializada em serviços em águas profundas (MOURA, 2003: 199). Tudo isto permitiu que, em 2004, conseguisse concessão para explorar 37 blocos em águas profundas no Golfo do México, numa região frontal ao estado do Texas.

Um terceiro momento importante foi sua entrada na **Argentina**, em 1993. Começou com concessões de exploração e, através de aquisições de outras empresas lá atuantes, tornou-se uma empresa integrada de energia e uma das maiores produtoras de petróleo e gás natural naquele país. Suas atividades abrangem um conjunto de ativos e negócios nas áreas de exploração e produção de petróleo e gás natural, comercialização, refino e processamento, distribuição de derivados, redes de dutos, petroquímica, geração, distribuição e transmissão de energia elétrica (PETROBRAS, 2007b). A atuação na Argentina é centralizada na Petrobras Energía S.A., que surgiu em 2005 da fusão da Petrobras Argentina S.A. com outras duas empresas desse país. A Petrobras deverá investir US\$ 1,5 bilhão na Argentina, nos próximos cinco anos (Exame, 2006). A produção e as reservas de petróleo e gás natural em território argentino são as maiores da Petrobras fora do Brasil. Outras atividades também se tornaram relevantes na estratégia da empresa. Na distribuição de combustíveis naquele país, por exemplo, a companhia conta com uma rede de 746 postos de serviços, empregando um total de 5.100 pessoas.

Outro momento importante a se destacar foi a instalação da Petrobras na **Bolívia**, em 1996, concentrando-se na exploração de gás natural. No ano seguinte, a construção do gasoduto Bolívia-Brasil foi iniciada, com investimentos significativos da Petrobras. Seguiu-se a isso a entrada da

empresa no processamento do gás e no refino de petróleo. Em 2001, iniciou a distribuição própria de combustíveis na Bolívia, contando com 62 postos Petrobras. No que se refere à força de trabalho envolvida, em 2006 a Petrobras empregava 1.533 funcionários, dos quais 95% eram bolivianos. Passada uma década, os investimentos na Bolívia alcançaram US\$ 1 bilhão e, em 2005, "sua operação chegou a 18% do Produto Interno Bruto boliviano e 24% da arrecadação total de impostos" (PETROBRAS, 2007b).

Sua presença na Bolívia seguia, conforme planejado, até a nacionalização das refinarias da empresa, em 1º de maio de 2006, pelo presidente Evo Morales*. Após longas negociações, em 28 de outubro de 2006 foi assinado um acordo entre a Petrobras e a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos, em que se especificam os novos limites de atuação de cada uma das empresas. A Petrobras parece atualmente redimensionar seus investimentos na Bolívia, em função do momento político. Imagina-se um deslocamento de recursos para projetos no Brasil, relacionados ao gás natural, embora não se espere que a empresa necessariamente diminua sua atuação naquele país.

Com relação aos demais países americanos, outros pontos merecem destaque. No **Ecuador** desde 1996, a Petrobras agora negocia a exploração de petróleo em suas águas profundas, em parceria com outras empresas internacionais (BACOCINA, 2006). No **México** desde 2003, a Petrobras estabeleceu acordo de cooperação tecnológica em águas profundas com a estatal Petróleos Mexicanos - Pemex (PETROBRAS, 2007b). Desde 2003 na **Venezuela**, a Petrobras explora e produz petróleo e tem acordos com a PDVSA para ampliar suas atividades de petróleo e também gás (PETROBRAS, 2007b). E, no **Paraguai**, onde atua desde 2006, comprou negócios da Shell no país e hoje opera estações de serviços com lojas de conveniência em todo o território paraguaio, além de comercializar GLP e produtos de aviação (PETROBRAS, 2007b). O Quadro 1, abaixo, resume a atuação internacional da empresa no continente americano.

* Para detalhes sobre a crise entre a Petrobras e o governo boliviano, ver Landau & Lohmann (2006).

Quadro 1 — Atuação internacional da Petrobras nas Américas — 1972-2007

PAÍS	ANO DE INÍCIO DAS ATIVIDADES	ATIVIDADES
Colômbia	1972	Exploração de petróleo em águas rasas e profundas (a partir de 2004)
EUA	1987	Exploração, produção e comercialização de petróleo e derivados; exploração em águas profundas a partir de 2004
Argentina	1993	Exploração, produção e comercialização de petróleo, gás e derivados
Bolívia	1995	Exploração, produção e comercialização de gás e petróleo
Equador	1996	Exploração e produção de petróleo
Venezuela	2002	Exploração e produção de petróleo em terra e <i>offshore</i>
Peru	2003	Exploração e produção de petróleo e gás em terra
México	2003	Exploração e produção de gás natural; acordos de cooperação tecnológica para exploração de petróleo em águas profundas
Uruguai	2004	Comercialização de gás e derivados de petróleo
Chile	2005	Escritório comercial
Paraguai	2006	Comercialização de combustíveis

Fonte: Elaboração dos autores a partir, principalmente, de Petrobras (2007b).

Costa (2003) resume bem a atuação da empresa na América. Diz que "hoje a Petrobras está completamente diferente de uma década atrás. É a segunda maior empresa de petróleo na Argentina e a primeira na Bolívia". Esta mesma visão está presente no depoimento de Neuza Planinscheck (2003), Gerente de Relações Societárias da Petrobras, quando afirma que "o principal país é a Argentina, onde estão nossos maiores ativos. Apesar do foco estratégico da Petrobras ser a América Latina, Costa Oeste da África, Golfo do México, estamos monitorando em todo mundo. No entanto, somos fortes mesmo na América Latina".

Na quase totalidade dos casos, tem parcerias com empresas estatais ou outras multinacionais. Como destaca Cretoiu (2007), a Petrobras fez *joint-ventures* para "ter acesso à experiência e [ao] conhecimento do mercado internacional, fazendo acordos de parceria com sócios locais".

5.2 Atuação da Petrobras Internacional na África

A Petrobras teve várias experiências isoladas na África, com participação menor em contratos de outras grandes companhias. Foi em 1979

que firmou pé em **Angola**, onde mantém contratos de exploração e produção através da participação na extração de petróleo *offshore* (PETROBRAS, 2007b). A partir de 2004, fechou contratos com o governo angolano para explorar petróleo em águas profundas e continua expandindo suas atividades.

Também merece destaque sua entrada na **Nigéria**, em 1998, em atividades de exploração e posterior produção nas águas profundas do Delta do Rio Níger. Em 2004, a Petrobras conseguiu concessão para explorar campos *offshore* com mais de 2.500 metros de profundidade (PETROBRAS, 2007b).

Sua atuação no continente africano foi bastante ampliada na presente década. Em junho de 2004, por exemplo, a empresa iniciou atividades na **Tanzânia**, quando assinou contrato com a companhia estatal de petróleo, ampliando sua atuação para o leste do continente. O acordo firmado prevê a exploração em águas de 500 a 3.500 metros de profundidade (PETROBRAS, 2007b). A Petrobras deu início às suas atividades na **Líbia** em janeiro de 2005, quando venceu licitação para explorar gás e petróleo no Mar Mediterrâneo, em águas profundas (PETROBRAS, 2007b). Em janeiro de 2006, conseguiu participação num contrato de partilha para exploração de petróleo na **Guiné Equatorial**, em profundidades variando entre 500 e 2.200 metros (PETROBRAS, 2007b). Por fim, em outubro de 2006 firmou um memorando com a Empresa Nacional de Hidrocarbonetos, estatal de **Moçambique**, para exploração de petróleo e gás natural em terra e mar. O documento trata também da realização de pesquisa e futura produção de biocombustíveis em território moçambicano: biodiesel, a partir da fatofa, uma oleaginosa abundante na vegetação local, e etanol, a partir da cana-de-açúcar (PETROBRAS, 2007b).

Novamente, a quase totalidade dos casos envolve parcerias entre a Petrobras e empresas estatais ou outras multinacionais. O Quadro 2, abaixo, traz um resumo da atuação internacional da Petrobras no continente africano.

Quadro 2 — Atuação internacional da Petrobras na África — 1979-2007

PAÍS	ANO DE INÍCIO DAS ATIVIDADES	ATIVIDADES
Angola	1979	Exploração e produção de petróleo em águas rasas e profundas
Nigéria	1998	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
Tanzânia	2004	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
Líbia	2005	Exploração de gás e petróleo em águas rasas e profundas
Guiné Equatorial	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Moçambique	2006	Exploração de petróleo e gás natural; entendimentos para produção local de biocombustíveis

Fonte: Elaboração dos autores a partir, principalmente, de Petrobras (2007b).

5.3 Atuação da Petrobras Internacional na Eurásia

Na Europa, a Petrobras possui, desde 1997, uma representação comercial e financeira situada em Londres, que visa principalmente intermediar transações de compra e venda de petróleo, *leasing*, aluguel e fretamento de equipamentos, além de buscar financiamento externo (PETROBRAS, 2007b). A empresa não havia conseguido ainda espaço para maiores incursões produtivas e comerciais na Europa, um mercado já ocupado por grandes empresas europeias e norte-americanas.

Dois oportunidades, porém, surgiram em 2007. A primeira se deu quando da assinatura de um memorando de entendimentos entre a Petrobras e a Statoil, estatal do petróleo na **Noruega**. O memorando prevê, dentre outras coisas, cooperação em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para a produção de etanol e biodiesel, bem como cooperação no desenvolvimento de projetos tecnológicos para exploração e produção de petróleo em águas ultraprofundas. A outra oportunidade, mais concreta, teve início em 2007, a partir de entendimentos celebrados no ano anterior, em **Portugal**. A Petrobras já começou a explorar petróleo na costa lusitana em águas de até 2.000 metros de profundidade.

Na Ásia, a Petrobras se instalou primeiramente em **Cingapura**, também com uma representação comercial e financeira para tentar alavancar atividades comerciais na área de petróleo e derivados na região (PETROBRAS, 2007b). A representação foi importante para que, em

2000, ela se colocasse no **Japão**, através da Petrobras International Finance Company. Com sede em Tóquio, a subsidiária tem como função principal estreitar o relacionamento com financiadores japoneses, mas já alavancou outras iniciativas. Em 2005, o Cenpes firmou entendimentos com a estatal japonesa do petróleo, Jgomec, para estudos tecnológicos conjuntos. Em 2007, a empresa iniciou suas primeiras atividades de refino de petróleo na Ásia, e também firmou novo acordo com a Jgomec para parcerias em exploração e produção de petróleo em águas profundas, tanto na América do Sul quanto no sudoeste asiático. E, a partir de 2008, passou a vender etanol brasileiro no mercado japonês (PETROBRAS, 2007b).

Outro movimento importante da Área Internacional da Petrobras na Ásia foi a assinatura de um acordo com a estatal chinesa Sinopec, em maio de 2004. Isto proporcionou a instalação do escritório da empresa na **China**, que tenta ganhar espaço para a venda de petróleo brasileiro naquele país, servir de base para outras negociações com países asiáticos e ampliar acordos com a Sinopec. Em 2005, o acordo entre as empresas foi formalizado, possibilitando o desenvolvimento de negócios conjuntos, principalmente para exploração e produção de petróleo *offshore* nas costas chinesa e brasileira (PETROBRAS, 2007b).

Há ainda outros momentos relevantes que merecem destaque. A Petrobras conseguiu, em 2004, por exemplo, ganhar uma licitação para exploração de petróleo no Golfo Pérsico do **Irã** — uma região já densamente ocupada por outras grandes empresas. Em 2006, a empresa passou a operar na **Turquia**, ganhando a concessão para explorar e produzir petróleo em águas profundas no Mar Negro (PETROBRAS, 2007b). O mesmo aconteceu no **Paquistão**, em 2007, para se explorar e produzir petróleo *offshore* em águas de até 2.000 metros de profundidade. Nesse mesmo ano, a empresa fechou acordo com a estatal de petróleo da **Índia** para exploração conjunta, em águas profundas, nas costas indiana e brasileira.

À semelhança dos demais casos apresentados anteriormente, todas as atividades citadas envolvem algum tipo de parceria entre a Petrobras e empresas estatais ou outras multinacionais. O Quadro 3, abaixo, traz um resumo da atuação internacional da Petrobras na Europa e na Ásia.

Quadro 3 — Atuação internacional da Petrobras na Eurásia — 1997-2007

PAÍS	ANO DE INÍCIO DAS ATIVIDADES	ATIVIDADES
Reino Unido	1997	Representação comercial e financeira; entendimentos para futura comercialização de biocombustíveis
Japão	2000	Representação comercial e financeira; refino de petróleo desde novembro de 2007; venda de etanol a partir de 2008 (ORELLANA & NETO 2006); acordo de cooperação tecnológica com a estatal japonesa Jorgmec desde 2005
Holanda	2001	Representação comercial e financeira. Escritório desativado posteriormente
China	2004	Representação comercial e financeira, acordos de parceria com a Sinopec (estatal chinesa de petróleo) para exploração de petróleo <i>offshore</i> na China e no Brasil
Irã	2004	Escritório de representação; execução de contrato de exploração de petróleo <i>offshore</i>
Turquia	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Paquistão	2007	Exploração de petróleo em águas profundas
Índia	2007	Exploração de petróleo e gás em águas profundas
Portugal	2007	Exploração de petróleo em águas profundas; entendimentos para futura comercialização de biocombustíveis

Fonte: Elaboração dos autores a partir, principalmente, de Petrobras (2007b).

Segundo o diretor da Área Internacional da companhia, Nestor Cerveró (MARIN, 2006): "A Petrobras não atua mais no exterior com o objetivo do abastecimento do mercado brasileiro desde 2003. A meta agora é investir na busca de rentabilidade, sem filantropia e com base em contratos". O plano estratégico da empresa reflete esta nova diretriz para a continuidade de sua internacionalização. A aplicação de recursos, prevista para o mercado externo, no período 2006-2010, é da ordem de US\$ 7,1 bilhões, 13% do total a ser por ela investido (PETROBRAS, 2004). Proporção semelhante pode ser observada na sua força de trabalho. No final de 2006, para um total de 62.286 empregados, 6.877 estavam alocados nas atividades internacionais (PETROBRAS, 2006). O Plano de Negócios 2008-2012 da empresa vislumbra o objetivo de fazer dela uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo (PETROBRAS, 2007c).

Conclusão

Ao longo de mais de cinco décadas de existência, a Petrobras se tornou a maior multinacional brasileira. Sua atuação além-fronteiras começou em busca de recursos naturais (DUNNING, 1988; UNCTAD, 2004), que não se disponibilizavam em quantidade suficiente em território nacional. Ao iniciar sua internacionalização, importava cerca de 80% do petróleo consumido no Brasil. Assim, a empresa foi à Colômbia explorar petróleo em campos *onshore*. Santos (2003) lembra os fatores que levaram à criação da Braspetro, entre os quais destaca "a importância de ter uma mão-de-obra internacionalizada, buscar parceria em *know-how* e tecnologia com outras empresas, garantir o abastecimento de petróleo e derivados para o país".

Desde pelo menos a década de 1990, outras forças ganharam preminência neste movimento. A maior internacionalização da empresa, a partir daquele momento, fez parte de uma estratégia de conquistar novos mercados e se tornar líder na América Latina. Para cumprir seu propósito original, foi capaz de fazer um *catching-up* tecnológico, tornando-se referência mundial em tecnologias *offshore* para águas profundas. Sua competência na área é hoje reconhecida mundialmente, o que lhe permite angariar contratos para exploração e produção ao redor do mundo, em águas profundas e ultraprofundas, ainda pouco exploradas. Além disso, tal competência tem sido demandada para associações com outras empresas gigantes do setor, para execução de outros contratos de exploração e para parcerias de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (JB, 2007). Projetando a autossuficiência para o início deste novo milênio, a empresa reformulou suas estratégias para tentar crescer internacionalmente além da América Latina (CRETOIU, 2007), ou seja, sua nova estratégia de internacionalização se deu a partir da construção de "propriedades intangíveis" (DUNNING, 1988). Além disso, ela tem enveredado numa estratégia ousada de tentar criar mercados para biocombustíveis e, assim, aproveitar comercialmente o conhecimento e as tecnologias próprias que desenvolveu ao longo de sua história.

Aos poucos, a empresa foi consolidando sua experiência internacional, que contribuiu para colocá-la como um dos grandes jogadores mundiais no negócio do petróleo. Este fato pode ser percebido tanto pela abrangência geográfica de sua atuação — América, Eurásia e África — como pela

disputa na aquisição de novos blocos exploratórios, na venda de tecnologia *offshore*, nas *joint-ventures* firmadas com outras multinacionais e, por fim, mas não menos importante, pela mão-de-obra altamente qualificada e com expressiva experiência internacional.

Se nos basearmos nos "estágios de internacionalização", descritos por Johanson & Wiedersheim-Paul (1999), podemos perceber que a Petrobras começou num ambiente já dominado por grandes empresas multinacionais, para, aos poucos, transformar-se numa multinacional de competência na vanguarda tecnológica, atuando em 26 países e faturando cerca de 15% de um total de R\$ 158 bilhões (em 2006) no mercado externo. Numa época em que muito se fala na intensificação da globalização, a história de internacionalização da Petrobras é exemplo da competência brasileira, não só em produzir *commodities* e bens intensivos em mão-de-obra, mas também em construir vantagens competitivas e vanguarda tecnológica.

Referências bibliográficas

- ALEM, A. & CAVALCANTI, C. "O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões", in ALMEIDA, A. (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007: 259-282.
- ALMEIDA, André (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVEAL, Carmen. "A Petrobras na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular". Anais do *II Congresso Brasileiro de História Econômica e 3ª Conferência Internacional de História de Empresas*. Vol. IV. Niterói: ABPHE/UFF, 13 a 16 de outubro de 1996: 183-198.
- ANP — AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEL. "Resumo das rodadas realizadas", 2007. Disponível em: <http://www.brasil-rounds.gov.br/geral/resumo_geral_R9.asp#>. Acesso em 06/12/2007.
- AYKUT, D. & GOLDSTEIN, A. "Developing country multinationals: South-South investment comes of age". OECD Development Centre, Working Paper n° 257, 2006.
- BACOCINA, Denise. "Lula promete investimento brasileiro no Equador", 2007. Disponível em <http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/04/070404-rafaelcorreadb_ac.shtml>. Acesso em 10/12/2007.
- BERGALLO, J. & MOHAMED, R. & OLIVEIRA, M. "Cristalização de parafinas, formação de organogéis e escoamento em oleodutos". *Boletim Técnico Petrobras*, 2001, 44(1): 21-36.
- BUCKLEY, P. & CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. Nova Iorque: Holmes & Méier, 1976.

- CANTWELL, J. & NARULA, R. "Revisiting the eclectic paradigm", in J. CANTWELL, & R. NARULA (eds.). *International business and the eclectic paradigm*. Londres: Routledge, 2003: 1-24.
- CARNEIRO, J. & DIB, L. & HEMAIS, C. "Five main issues on the internationalization of firms: comparative review of the literature". V Workshop em Internacionalização de Empresas, 2005. Disponível em <<http://www.nupin.coppead.ufrj.br/>>. Acesso em 10/6/2005.
- CARVALHO, F. & GOLDSTEIN, A. "The 'making of' national giants: technology and governments shaping the international expansion of oil companies from Brazil and China". UNU-MERIT Wp, 2008-021.
- CASSON, Mark (ed.). *The growth of international business*. Londres: George Allen & Unwin, 1983.
- CAVES, Richard. "Industrial organization, corporate strategy and structure". *Journal of Economic Literature*, 1980, XVIII: 64-92.
- CHANDLER, Alfred, Jr. *Strategy and structure*. Cambridge (MA): MIT Press, 1962.
- _____. *The visible hand*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1977.
- COSTA, Décio. *Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*, 2003. Disponível em <<http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>>. Acesso em 15/2/2007.
- CRETOIU, Sherban. "Internacionalização de pequenas e médias empresas", in ALMEIDA, A. (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007: 239-257.
- DUNNING, John. "Explaining outward direct investment of developing countries: in support of the Eclectic Theory of international production", in KUMAR, K. & MCLEOD, M. (eds.). *Multinationals from developing countries*. Lexington (MA): Lexington Books, 1981.
- _____. *Explaining international production*. Londres: Unwin Hyman, 1988.
- _____. "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future". *International Journal of the Economics of Business*, 2001, 8(2):173-90.
- DUNNING, J. & VAN HOESSEL, R. "Third world multinational revisited: new developments and theoretical implications". Discussion Paper in International Investment and Management. University of Reading, Department of Economics, 1997.
- EXAME. "Petrobras faz parceria para explorar petróleo em mar argentino". 13 set. 2006. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/m01111029.htm?printable=true>>. Acesso em 14/9/2006.
- FURTADO, A. & MULLER, N. "Competitividade da indústria brasileira de petróleo". *Revista Brasileira de Energia*, 1993, 4(1), 12p.
- GOLDSTEIN, Andrea. *Multinational companies from emerging economies: composition, conceptualization and direction in the global economy*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan, 2009.
- GUILPIN, Robert. *The political economy of international relations*. Princeton (NJ): Princeton University Press, 1987.

- HYMER, Stephen. "La grande corporation multinationale". *Révue Economique*, 1968, XIX(6): 949-73.
- IGLESIAS, R. & MOTTA VEIGA, P "Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro", in *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- JB-JORNAL DO BRASIL. "Estatal firma acordo tecnológico com StatoilHydro", 4 dez. 2007.
- JOHANSON, J. & WIEDERSHEIN-PAUL, F. "The internationalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies*. 1975, 12: 305-22. Reimpresso in BUCKLEY, P.; GHOURI, P. (eds.). *The internationalization of the firm*. Londres: International Thomson Business Press, 1999.
- KUADA, J. & SØRENSEN, O. *Internationalization of companies from developing countries*. Binghamton (NY): Haworth Press, 2000.
- LALL, Sanjaya (ed.). *The new multinationals: the spread of Third World enterprises*. Chichester: Wiley, 1983.
- LANDAU, G. & LOHMANN, J. *The case of Petrobras in Brazil*. Artigo apresentado no *Colloque Historique International: Les relations entre compagnies pétrolières et états producteurs*. La Défense, 18-19 de setembro de 2006.
- LECRAW, Donald. "Direct investment by firms from Less-Developed Countries". *Oxford Economics Papers*, 1977, 29(3): 442-57.
- LEDUR, Paulo. *Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*, 2003. Disponível em <<http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>>. Acesso em 15/2/2003.
- MARIN, Denise. "Política externa ajuda Petrobrás". O Estado de São Paulo, 19 de fevereiro de 2006.
- MCKAIN, D. & ALLEN, B. *Where it all began the story of the people and places where the oil & gas industry began*. Parkersburg: Oil & Gas Museum, 1994.
- MELIN, Leif. "**Internationalization as a strategy process**". *Strategic Management Journal*, 1992, 13 (Winter): 99-118.
- MOURA, Mariluce (org.). *Petrobras 50 anos*. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003.
- ORELLANA, C. & NETO, R. "Brazil and Japan give fuel to ethanol market". *Nature Biotechnology*, 2006, 24: 232.
- ORTIZ NETO, José B. "O processo de aprendizado tecnológico na trajetória do sistema de produção flutuante empreendido pela Petrobrás em seu programa de capacitação tecnológica em águas profundas — PROCAP". Dissertação de Mestrado, Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, 2006.
- PETROBRAS. *Relatórios Anuais*. Diversos anos.
- _____. "Plano Estratégico Petrobras 2015", 2005. Disponível em <<http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>>. Acesso em 16/2/2008.
- _____. "Efetivo de Pessoal - Sistema Petrobras 2006". Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RecursosHumanos/pdf/EfetivoPessoal_2006_Port.pdf>. Acesso em 12/2/2006.

- PETROBRAS. "Petrobras em números", 2007a. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/numeros/num_index.htm>. Acesso em 07/2/2007.
- _____. "Atuação internacional", 2007b. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/porta/AtuacaoInternacional.htm>>. Acesso em 12/12/2007.
- _____. "Plano Estratégico Petrobras 2008-2012", 2007c. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html>. Acesso em 17/12/2007.
- _____. "Petrobras em Números", 2009a. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html>. Acesso em 31/07/2009.
- _____. "PROCAP 3000: próxima fronteira de exploração em águas ultraprofundas, 2009b. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/tecnologia2/port/areada_atuacao_exploracaoaguas.asp>. Acesso em 18/08/2009.
- _____. "PROCAP 3000: próxima fronteira de exploração em águas ultraprofundas, 2009c. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/porta/frame.asp?pagina=tecnologia/port/centro_pesquisadapetrobrasexpansao.asp&lang=pt&area=tecnologia>. Acesso em 19/08/2009.
- PITELIS, C. & SUDGEN, R. *The nature of the transnational firm*. 2a. ed. Londres & Nova Iorque: Routledge, 2000.
- PLANINSCHECK, Neuza. *Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*, 2003. Disponível em <<http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/frmDepoimentoCompleto.jsp>>. Acesso em 15/2/2003.
- SAUVANT, Karl. "O investimento direto estrangeiros dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior", in ALMEIDA, A. (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras - Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007: 37-77.
- _____. "The rise of TNCs from emerging markets: the issues", in SAUVANT, K. (ed.). *The rise of transnational corporations from emerging markets: threat or opportunity?* Cheltenham: Edward Elgar, 2008: 3-14.
- SILVA, Maria Lussieu. "A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 1990". Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia, Unicamp, 2002.
- SVETLICIC, M. & ROJEC, M. (eds.). *Facilitating transition by internationalization: outward direct investment from Central European economies in transition*. Aldershot: Ashgate, 2003.
- TOLENTINO, Paz. *Technological innovation and Third World multinationals*. Londres: Routledge, 1993.
- UNCTAD. "Occasional note: Outward FDI from Brazil: poised to take off?" UNCTAD/WEB/ITE/IIA/2004/16.
- _____. *World Investment Report 2007 — Transnational corporations, extractive industries and development*. Nova Iorque & Geneva: United Nations, 2007.
- VERNON, Raymond. "International investment and international trade in the product cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 1966, 80: 190-207.
- XIAOHUI, L.; BUCK, T. & SHU C. "Chinese economic development, the next stage: outward FDI?" *International Business Review*, 2005, 14: 97—115.