

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS - PPSIG

EVANDRO LA MACCHIA DA SILVA

**INTEGRAÇÃO VERTICAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO  
PETRÓLEO NO BRASIL: DILEMAS E PERSPECTIVAS**

Niterói, RJ

2017

EVANDRO LA MACCHIA DA SILVA

**INTEGRAÇÃO VERTICAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO  
PETRÓLEO NO BRASIL: DILEMAS E PERSPECTIVAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção de título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis.

Área de concentração: Sistemas de Gestão Sustentáveis

Linha de Pesquisa: Gestão da Organização Sustentável

Projeto de Pesquisa: Estratégia para Sustentabilidade Organizacional

Orientadores: Professores Dr. JACOB BINSZTOK e Dr. LUÍS PEREZ ZOTES

Versão original

Niterói, RJ

2017

### **Ficha Catalográfica**

S 586i Silva, Evandro La Macchia da.

Integração vertical e internacionalização da indústria do petróleo no Brasil: dilemas e perspectivas / Evandro La Macchia da Silva. – 2017.

143 f.

Tese (Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis) - Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia – 2017.

Orientadores: Jacob Binsztok e Luis Peres Zotes.

1. Indústria petrolífera. 2. Internacionalização. 3. Integração vertical. I. Título.

CDD 338.27282

EVANDRO LA MACCHIA DA SILVA

**INTEGRAÇÃO VERTICAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO  
PETRÓLEO NO BRASIL: DILEMAS E PERSPECTIVAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção de título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis.

Área de concentração: Sistemas de Gestão Sustentáveis

Linha de Pesquisa: Gestão da Organização Sustentável

Projeto de Pesquisa: Estratégia para Sustentabilidade Organizacional

Aprovada em 02 de outubro de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Dr. Jacob Binsztok - UFF

Orientador

---

Professor Dr. Luís Perez Zotes– UFF

Orientador

---

Professor Dr. Julio Cesar Wasserman – UFF

---

Professor Dr. Fernando Aiube

---

Professor Dr. Edmar Luiz Fagundes de Almeida

---

Professor Dr. Raad Yahya Qassim

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, autor e orientador da minha vida.

Encontrei nos meus orientadores Jacob Binsztok e Luís Perez Zotes professores com longa e sólida envergadura acadêmica, que me deram, a partir de pontos de vista de suas distintas áreas de conhecimento, as visões interdisciplinares que necessitava para a realização da pesquisa. Agradeço por suas inteligentes provocações e intervenções sem as quais não teria estruturado e refinado o presente trabalho.

O professor Julio Cesar Wasserman esteve presente em todas as fases do doutorado. Desde o estímulo a inicia-lo até sua importante colaboração na fase final de revisão deste trabalho. Companheiro, incentivador e colaborador incansável nas lutas com as publicações. Julio Wasserman foi um mestre que encontrei na jornada, mestre na mais ampla, alta e profunda definição do termo.

Ao amigo Dr. Lideniro Alegre incentivador ao retorno à vida acadêmica e porto seguro para discussões sobre a indústria de petróleo brasileira, em particular a Petrobras, indústria e empresa que conhece como poucos.

No programa PPSIG encontrei a segura, competente e tão necessária gestão de seus coordenadores, os professores Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas e Gilson Brito Alves Lima, bem como o apoio sempre presente de sua dedicada e eficaz equipe.

Com o agradecimento à professora Leticia Helena Medeiros Veloso, pelas suas brilhantes aulas durante as quais foi me dada a oportunidade de ver o mundo com um olhar mais erudito, quero reconhecer toda a equipe de docentes do programa de doutorado PPSIG.

As empresas Shell e Petrobras pela oportunidade de dedicar a maior parte de minha vida profissional, quer seja trabalhando por todo este gigante Brasil ou com diferentes países espalhados nos cinco continentes. Antes de realizar a pesquisa acadêmica foi me dada a oportunidade de pisar no solo a ser estudado e isto devo principalmente a estas empresas.

Agradeço à minha família. À minha esposa Ângela, incansável apoiadora deste longo período de imersão e busca de ampliação de conhecimento. Se cheguei ao fim da jornada, devo muito isto à Ângela. Meus filhos Isabel e Daniel com quem compartilhei os desafios de suas recentes graduações no Direito, foram incansáveis em apoiar o pai nesta jornada. Diferente do esforço do mestrado, no doutorado tive a proximidade de meus pais, o que muito me ajudou.

Finalmente agradeço a FAPERJ pela bolsa n.º 101.698/2014.

“E não vos conformeis a este mundo, mas transformai-vos pela renovação da vossa mente, para que experimenteis qual seja a boa, agradável, e perfeita vontade de Deus.” (Romanos 12:2)

## RESUMO

Esta tese trata da questão da internacionalização da empresa de petróleo no Brasil. O tema ganha maiores dimensões nas discussões devido ao advento das descobertas nas áreas exploratórias do pré-sal. O expressivo tamanho das descobertas poderá colocar a indústria de petróleo brasileira e o seu quase único operador, a Petrobrás, na posição de grande exportador de óleo cru. O modelo exportador de matéria prima bruta não parece ser a melhor estratégia tanto para o país quanto para o maior ícone da indústria nacional de petróleo, a Petrobras. A partir de um estudo da indústria nacional de petróleo a tese formulará uma proposta de estratégia de gestão via a internacionalização verticalmente integrada para esta indústria, em particular para a grande empresa nacional. Também será feita uma análise comparativa de grandes empresas, suas estratégias e forma de operação, empresas de outras nacionalidades, de capital estatal, privado ou misto, internacionalizadas desde o seu nascimento ou em francos processos de internacionalização, onde a atuação em países diferentes das suas sedes é um objetivo estratégico. Finalmente será analisada uma iniciativa de internacionalização que foi a aquisição da empresa japonesa, NSS Nansei Sekiyu KK, pela Petrobras em 2008. A aquisição no Japão por empresa de capital latino-americano foi inédita na história daquele país. A metodologia utilizada é de uma pesquisa qualitativa. O estudo concluirá que existe uma tendência histórica da grande empresa de petróleo no uso de estratégia de internacionalização via integração vertical de suas operações e que tal estratégia poderia ser adotada pela empresa nacional, porém, em meio a tensões e dilemas de decisões influenciadas pelo político social e pelo pensamento empresarial.

Palavras-Chave: Indústria de Petróleo. Internacionalização Brasileira. Integração Vertical.

## **ABSTRACT**

This thesis addresses the issue of internationalization of companies in the oil company in Brazil. The subject analyzed gained ground in discussions of this industry, with the advent of new discoveries in the areas of exploration, the areas of presalt. A future seems to be approaching a future when new discoveries will bring the Brazilian oil industry, notably its highest representative and almost totally dominant one, Petrobras, to a position of net exporter of crude oil. The raw material export model does not seem to be the best strategy for both the country and the largest icon of the national oil industry, Petrobras. Through a study of the national oil industry, this thesis will propose a strategy of internationalization by operational vertical integration of the national industry. Analysis will also be made of other companies, strategies and mode of operation, companies from other countries, and state, private or private and state capital, internationalized since birth or going through internationalization processes, where the operations in different countries of these headquarters are the objective of their organizations. Finally one case of internationalization initiative will be studied, which was the acquisition of the Japanese company, NSS Nansei Sekiyu KK, by Petrobras in 2008. The acquisition of a company in Japan by a Latin American company was unprecedented in that country. The methodology for this theses is qualitative research. The study will conclude that there is a historical trend of the big petroleum company adopting the strategy of internationalization by vertical integration of its operations and that this strategy could be adopted by the national company.

Keywords: Oil Industry. Brazilian Internationalization. Vertical Integration.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Localização e principais distâncias de Okiawa na Ásia do Pacífico, e ilhas do ... 115  
Japão

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Capacidade de refino mundial. ....	61
Tabela 2. Margens de refino mundiais. ....	62
Tabela 3. Preços internacionais de óleo.....	62
Tabela 4. Produção de petróleo no Oriente Médio.....	64
Tabela 5. Consumo de petróleo no Oriente Médio.....	64
Tabela 6. Produção de óleo e capacidade de refino de empresas estatais em 1990 e 1995.... (1000 barris/dia)	66
Tabela 7. Investimentos internacionais de estatais de petróleo em refino.....	67
Tabela 8. Produção de óleo e capacidade de refino por empresas estatais 2015.....	70
Tabela 9. Produção de óleo e capacidade de refino por empresas internacionais ano 2015. .	77

## LISTA DE SIGLAS

ANP	Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BE	Balanco Energético Nacional
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
EP	Exploração e Produção
EPE	Empresa de Planejamento Energético
FMI	Fundo Monetário Internacional
IEA	International Energy Agency
MME	Ministério de Minas e Energia.
OMC	Organização Mundial do Comércio

## SUMÁRIO

<b>CAPITULO 1 – APRESENTAÇÃO</b> .....	12
1.1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2. OBJETIVOS .....	16
1.3. HIPÓTESE DE PESQUISA .....	17
1.4. ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DA TESE .....	17
1.5. INTERDISCIPLINARIDADE E INEDITISMO DA PESQUISA .....	18
<b>CAPITULO 2. REFERENCIAIS TEÓRICOS E METODOLOGIA</b> .....	26
<b>CAPITULO 3. INTERNACIONALIZAÇÃO. A GEOPOLÍTICA DO PETRÓLEO . 28</b> <b>EM UM CONTEXTO MARCADO PELA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA</b> <b>GLOBALIZADA</b>	
3.1. UMA ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO BRASILEIRA. O QUE SE ..... 28	
PROPÕE INTERNACIONALIZAR?	
3.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA ..... 30	
NAÇÕES E PARA O BRASIL.	
3.3. TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E HISTÓRICO DA ..... 36	
INTERNACIONALIZAÇÃO VIA INTEGRAÇÃO VERTICAL DA GRANDE	
EMPRESA DE PETRÓLEO.	
<b>3.3.1. Teorias da internacionalização de empresas</b> .....	36
<b>3.3.2. A internacionalização e integração vertical da indústria de petróleo</b> .....	47
<b>3.3.3. Internacionalização e integração vertical das Empresas Estatais</b> .....	59
<b>3.3.4. Posição atual da integração vertical e internacionalização das multinacionais</b> ...	75
<b>de petróleo</b>	
3.4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO BRASILEIRA: ..... 78	
UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E DESCONSTRUÇÃO NA PÓS-MODERNIDADE.	
3.5. PETROBRAS NO BRASIL, GLOBAL OU AMBOS? UMA ANÁLISE DA ..... 92	
HISTÓRIA E DA OCUPAÇÃO GEOGRÁFICA DA EMPRESA.	
<b>CAPITULO 4. O ESTUDO DA AQUISIÇÃO DA EMPRESA NO JAPÃO. ....</b>	<b>111</b>
<b>INSERÇÃO DA PETROBRAS NO SUDESTE ASIÁTICO E A REFINARIA</b>	
<b>DE OKINAWA – JAPÃO.</b>	
4.1. CARACTERÍSTICAS LOCAIS - HISTÓRICO - POTENCIALIDADES – ..... 118	
LIMITES.	

4.2. A NSS – NANSEY SEKIYU KK. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GESTÃO.....	121
E ANÁLISE DA ESTRUTURA DE OPERAÇÃO.	
4.3.VENDA DA NSS NANSEI SEKIYU KK. ....	122
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	124
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	129

## CAPITULO 1 – APRESENTAÇÃO

### 1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Grandes descobertas de hidrocarbonetos em áreas batizadas de Pré Sal, podem agravar a condição histórica e atual do país como exportador de matérias primas brutas ou de produtos com baixo valor agregado.

A relevância do tema se destaca por trazer à tona as discussões do posicionamento do Brasil nos mercados em um mundo cada vez mais globalizado de forma assimétrica e desigual. Traz relevância também o peso do petróleo no país, fornecedor em 2014 de 52,9% de sua energia primária, e no próprio mundo fornecedor de 57% (BP, 2016).

Desde o início do período colonial, o Brasil tem as suas atividades econômicas relacionadas a operações internacionais. O país teve como atividade econômica a exportação de matérias primas bruta como as madeiras, 1520/1540, os minérios diversos e o açúcar. Foi o açúcar, através de processo de beneficiamento primário nos conhecidos engenhos, e continua ainda sendo, um dos principais produtos de pauta de exportação e consequente atuação internacional. Conforme cita Buarque (1936), corroborado mais recentemente por Bueno (2010), o ingresso do Brasil no cenário mundial de comércio se deu principalmente pela cana de açúcar plantada no litoral nordestino e o seu produto manufaturado, o açúcar, que ocupava o lugar de destaque na geração de riqueza da nova terra.

Embora o país participe do mercado internacional desde o descobrimento, ainda mantém uma significativa condição de país exportador de matéria-prima bruta. Tais produtos são entregues em fronteiras estrangeiras para que outras organizações os beneficiem, transformem e os comercializem, capturando as vantagens decorrentes de tais processos (LA MACCHIA et al., 2014).

Uma empresa de exploração e produção terá que comercializar o petróleo produzido, tendo as opções de realizar tal ação em venda direta a refinadores ou em venda a comercializadoras. Estes últimos podem ser compradores da produção ou apenas prestadores de serviços de comercialização. O destino da matéria prima bruta são as refinarias, que podem ser da empresa dona da produção de óleo, integradas verticalmente, ou de um outro refinador. Igualmente a produção de tais refinarias pode ser adquirida por distribuidores independentes ou transferida para a venda em distribuidoras da própria dona do refino, neste caso também integrada verticalmente. Tais estratégias podem se dar em mercados locais ou

no mercado internacional. Esta discussão estratégica é ampla e vale para a produção de óleo e para a produção de gás natural

A situação problema é se esta condição de vendedor de matéria prima bruta pode ser modificada ou substituída pela indústria nacional por outro posicionamento estratégico. A tese trata de proposta de estratégia via a internacionalização da indústria de petróleo no Brasil através da integração vertical de suas operações.

Neste sentido, a presente pesquisa tem por objetivo demonstrar que a indústria do petróleo nacional poderia escapar do modelo de exportador de matéria prima, buscando um modelo de estratégia capaz de abranger todo o ciclo de vida dos derivados do petróleo e de sua operação internacional, em particular neste momento das grandes descobertas do pré-sal, descobertas estas que podem colocar o país na condição de grande exportador (SCHUTTE, 2013). A Petrobras já realiza tal estratégia no mercado nacional.

O modelo proposto é inspirado nas estratégias das maiores empresas petroleiras mundiais, de capital estatal, privado e misto, e apresentado de forma geral, devendo assim ser adaptado de acordo com as necessidades e peculiaridades nacionais. Trata-se de estratégia de internacionalização via integração vertical de suas operações.

Na integração vertical, operam de maneira conjunta a estrutura de exploração e produção, segmento denominado de “upstream”, e o refino, segmento denominado de “downstream”, sendo que os dois segmentos operam de maneira integrada. Acrescentam-se aos dois grandes segmentos, uma logística própria também de dimensões globais, e por fim, a distribuição e a comercialização, com priorização de seus próprios produtos (GOMES; ALVES, 2007).

Grandes empresas de petróleo, aqui pesquisadas, vão operar de forma internacional e verticalmente integrada em meio à uma indústria pulverizada por empresas não integradas verticalmente, dedicadas a exploração e produção, ao refino, e a operação logísticas e de distribuição de combustíveis. São empresas de pequeno, médio e grande porte que não operam integradas verticalmente. A estratégia de operação em um só segmento e localizada em determinado espaço pode também ser notada desde os primórdios da indústria, primórdios marcados pela grande pulverização combinada com certa concentração. Esta característica plural é ainda hoje a característica desta indústria.

Analisando os principais atores da gigante indústria de petróleo mundial, as empresas, os governos e os consumidores, observa-se que, desde os seus primórdios, pensam e atuam de forma internacional. Com o propósito de ilustrar a evolução do mercado do petróleo, no que tange às empresas, Yergin (1994) observa que nas décadas de 1870 e 1880, a exportação de

querosene era responsável por mais da metade de toda a produção americana, dos quais pelo menos 90% passava pelas operações da Standard Oil. Desde os seus primórdios a grande indústria do petróleo já aplicava esforço na industrialização dos seus produtos combustíveis, em detrimento da venda de óleo cru produzido em seus próprios campos, mesmo que isto significasse cruzar fronteiras e instalar suas operações em diferentes países.

A característica de operação internacional, vertical e integrada das grandes empresas da indústria do petróleo está ligada às próprias características do negócio e são inerentes a ele. Esta indústria combina operações de alto risco, a exploração e produção que podem ser caracterizadas como atividades semelhantes à mineração, com atividades de natureza industrial, como o refino e a petroquímica (BARBOSA, 2011).

Trata-se de uma estratégia de sustentabilidade que busca expansão da lucratividade, segurança de colocação de produtos em mercados, desconcentração aos riscos de operação em um só mercado, em um negócio que sofre tantas e intensas influências globais e locais, naturais e competitivas, sendo a sua integração, verticalização e a distribuição do seu risco por mais de um país e por toda a cadeia produtiva uma busca notada desde o primórdio desta indústria (PORTER, 1999; YERGIN, 1994).

Como veremos neste estudo, não é só a grande empresa de capital privado que busca a estratégia de internacionalização via a integração vertical das operações. Stevens (1998), quando trata da integração internacional do “downstream” com o “upstream” nas empresas de petróleo nacionais do Oriente Médio, já citava no final do século passado que a integração vertical, além de reduzir custos, dilui o risco e aumenta o potencial de captura de margens de todos os segmentos da cadeia do negócio. O autor demonstra que as margens das fases separadas, exploração, produção, comercialização, transporte, refino, distribuição e vendas no varejo, flutuam assimetricamente. A integração ajuda a balancear as operações da empresa e protegê-la da inerente instabilidade dos mercados.

Já no início dos anos 1980, a estratégia de grandes países do Oriente Médio produtores de óleo cru era de adquirir refinarias no exterior, com o objetivo de garantir a colocação de seus excedentes de produção (STEVENS, 1998). Tal estratégia resultou na minimização dos impactos das crises de preços baixos entre 1985 e 1999, quando as margens dos outros segmentos da indústria, o refino e a distribuição puderam ser agregadas aos resultados das referidas empresas nacionais, beneficiando de maneira direta também seus países.

Na contextualização nacional, a Petrobras foi criada em 1953 pelo então presidente Getúlio Vargas, dentro de uma estratégia de governo pautada pela ideia de monopólio estatal para o setor petróleo e sob forte apelo da campanha nacionalista, “O Petróleo é Nosso”,

campanha esta advogada, lançada e suportada por militares, sindicatos e pela opinião pública (LUONG; SIERRA, 2015; CARVALHO, 1977; PENNA, 2005).

Embora a empresa tenha uma história de busca por verticalização integrada das suas operações, o que tem feito com sucesso nas suas operações em território nacional, no que diz respeito às operações internacionais, estas têm um registro de comportamento errático como se vê no presente estudo. Como citado pela empresa em seu livro, *Histórias da Internacionalização* (PETROBRAS, 2007), desde o seu surgimento em 1953, a Petrobras discute os desafios e a decisão de operar ou não no exterior.

Em movimento estratégico definido no Plano de Negócios 2002 – 2007, a Petrobras passa a buscar internacionalização através de aquisições de refinarias no exterior com o objetivo de desenvolver integração vertical que ligaria sua produção de petróleo nacional a estas novas refinarias de sua propriedade. São adquiridos então ativos de *downstream* na Argentina, Bolívia, EUA e Japão. Este movimento estratégico tinha como fim evitar a venda de seu óleo cru a refinarias de terceiros. Observa-se, porém, que tal integração nunca ocorreu da maneira planejada e desejada.

Na pesquisa analisou-se o movimento estratégico de 2007, movimento de aquisição da empresa japonesa NSS Nansei Sekiyu KK, dona de complexo formado por terminal de armazenagem, porto e refinaria, sendo que este evento de aquisição por empresa sul-americana, de ativo ou empresa japonesa operando no Japão, é único na história daquele país e do nosso continente. O intuito da referida aquisição, seria a integração vertical de parte do óleo cru produzido no Brasil e exportado para a região via seu refino e comercialização dos derivados produzidos no mercado japonês e vizinhança; China, Vietnam, Taiwan e etc (PETROBRAS, 2007a). Verifica-se que este foi um típico movimento de aplicação de estratégia de internacionalização via integração vertical das operações da exploração e produção com o refino.

Na indústria de petróleo brasileira, vê-se de maneira bastante nítida que pressões e tensões entre Estado, instituições políticas, religiosas, sindicais, patronais, culturais, empresariais expressam e exercem poder influenciando ou tentando influenciar nas decisões da Petrobras, empresa detentora de tal domínio de mercado que suas decisões afetam a dinâmica do sistema produtivo nacional e a vida da população. A empresa e seus executivos vivem tensões entre decisões político-sociais e empresarias.

A pesquisa realizada sobre a indústria petrolífera nacional, publicada em artigos e aqui citada, demonstra que tal indústria tem como operador dominante e quase único a Petrobras, que esta empresa de capital misto e de controle estatal, vive dilemas de decisões de ordem

políticas e sociais aliadas com decisões empresariais, estas nem sempre concordantes entre si. Seus executivos, indicados pelo acionista controlador, o Estado, definem estratégias e ações que podem oscilar entre interesses da empresa e do Estado. Isto, como demonstrado, se reflete na história da atuação nacional da empresa e na estratégia e história de internacionalização via integração vertical de suas operações e pode ser elemento de explicação das falhas da estratégia de internacionalização da empresa. Estes dilemas da indústria podem ser objeto de aprofundamento via novas pesquisas.

Finalmente, discussões sobre a matriz primária mundial, sua concentração em 2015 em óleo (33%) e gás natural (24%) (BP, 2016), energéticos não renováveis, de indesejável impacto no meio ambiente, produzidos em alguns locais de instabilidade geopolítica, têm levado grandes questionamentos a esta indústria. A particular agenda da indústria de transporte, no que tange a substituição da frota mundial por carros elétricos aliada a uma nova característica da matriz primária de oferta de energia renováveis, pode impactar não só a estratégia aqui pesquisada e proposta, como mudar por completo o perfil da indústria de petróleo mundial no médio e longo prazo. Em uma possível e gradativa diminuição de consumo de petróleo, as empresas integradas verticalmente, da produção ao mercado de combustíveis, a princípio, podem ser as últimas a sofrer com tais mudanças, devido ao seu domínio da cadeia. Dada a sua complexidade e extensão, tais discussões devem fazer parte de novas pesquisas sobre a indústria de energia e petróleo

## 1.2 OBJETIVO

Formulação de estratégia de gestão para a indústria de petróleo brasileira por meio de sua internacionalização verticalmente integrada. Objetivo secundário I: Analisar o comportamento histórico e conjuntural da indústria de petróleo nacional, e em particular, da Petrobras, sua possível internacionalização, comparando-as com grandes empresas do segmento. Serão apresentadas as estratégias, forma de operação das empresas de outras nacionalidades, de capital controlador estatal, ou privado, internacionalizadas desde o seu nascimento ou em francos processos de internacionalização. Objetivo secundário II: Estudo da estratégia de internacionalização por meio de integração verticalizada das operações face a aquisição pela Petrobras da empresa japonesa NSS Nansei Sekiyu.

### 1.3. HIPÓTESE DE PESQUISA

Será demonstrado que a internacionalização por meio da integração vertical das operações é uma das marcas da maior parte das grandes empresas de petróleo, sejam elas de controle privado, estatal ou misto. Será visto que, ao longo de sua história, a Petrobras empreendeu diversas iniciativas de internacionalização, sem contanto, ter conseguido a integração vertical de suas operações ou mesmo a implantação de uma estratégia internacional consistente. A empresa nacional, porém, implantou com sucesso a estratégia de operar de forma verticalmente integrada no Brasil, equilibrando exploração e produção, refino, logística e distribuição como aqui será demonstrado. Será visto que é possível que este modelo seja aplicado em dimensões internacionais, que existem desafios a serem vencidos na implantação desta estratégia e que esta traz vantagens competitivas, porém, também, possíveis questionamentos.

### 1.4. ESTRUTURA E APRESENTAÇÃO DA TESE

A descrição e análise da indústria de petróleo brasileira, que é o objeto do estudo e para quem é formulada a proposta de estratégia de internacionalização via integração vertical de suas operações, será apresentada na forma sumarizada de 07 artigos publicados em co-autoria com orientadores e professores do programa de doutorado PPSIG, frutos de pesquisa realizada ao longo do doutorado. Sem o entendimento primário da indústria nacional, não faz sentido a crítica à mesma, muito menos uma proposição de nova estratégia, diferente da predominante de viés nacional.

No capítulo 1, APRESENTAÇÃO, será realizada uma descrição geral da tese, onde se descreve o problema, os objetivos, as hipóteses da pesquisa, sua estrutura, sua natureza interdisciplinar, bem como o contexto do estudo. A proposta de internacionalização via integração vertical das operações da empresa, com o objetivo de solução das questões referentes à destinação do excedente da produção de petróleo nacional também são apresentadas aqui.

O capítulo 2, REFERENCIAIS TEÓRICOS E METODOLOGIA. O referencial teórico da pesquisa será apresentado ao longo da mesma, sendo esta referenciada na bibliografia suporte às discussões. A metodologia utilizada na tese é a pesquisa qualitativa,

onde são estudados diferentes modelos geopolíticos, mercado, regulatórios, organizacionais, e processos de integração vertical global.

O capítulo 3, INTERNACIONALIZAÇÃO. A GEOPOLÍTICA DO PETRÓLEO EM UM CONTEXTO MERCADO PELA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA GLOBALIZADA. Realizada preliminarmente uma análise da indústria nacional. O capítulo trata também da internacionalização e dos aspectos da geopolítica do petróleo em um contexto marcado pela reestruturação produtiva globalizada e das principais estratégias e processos de internacionalização da grande empresa de petróleo. A discussão do processo de internacionalização da Petrobras é colocada aqui sob esta perspectiva mais profunda.

No capítulo 4, O ESTUDO DA AQUISIÇÃO DA EMPRESA NO JAPÃO. INSERÇÃO DA PETROBRAS NO SUDESTE ASIÁTICO E A REFINARIA DE OKINAWA – JAPÃO trará a questão da refinaria de Okinawa onde se analisa a tentativa de inserir o empreendimento na estratégia de internacionalização das operações da Petrobras. Serão vistas as características locais, histórico, potencialidades, limites. O fato da estratégia de investimento brasileiro no Japão não ter sido objeto de estudos acadêmicos específicos dá um caráter inédito a pesquisa.

Finalmente serão apresentadas as CONCLUSÕES e BIBLIOGRAFIA.

## 1.5. INTERDISCIPLINARIDADE E INEDITISMO DA PESQUISA

Segundo a Capes, a expansão das pesquisas interdisciplinares se deve à necessidade de se tratar problemas complexos, de natureza múltipla, gerados na sociedade contemporânea (CAPES, 2013). A interdisciplinaridade visa à elaboração de um sistema de conhecimento por meio de diferentes disciplinas, com seus sistemas teóricos próprios, mantendo suas importâncias particulares, porém buscando sua integração com o objetivo de aglutinação das mesmas a um todo para o fim de produção de análise e proposta de soluções complexas para problemas igualmente complexos (PACHECO et al., 2010).

Chama a atenção, também, que a sociedade científica, ao lançar mão da interdisciplinaridade, contribui para o avanço da ciência. Trata-a como uma exigência natural e interna das ciências. Para Minayo (1994) A interdisciplinaridade é uma construção natural resultante do avanço científico. Segundo Alvarenga et al. (2011) a interdisciplinaridade leva em conta um sistema de dois níveis, com diferentes objetivos e coordenados pelo nível definido como superior. No caso da presente tese, um empreendimento que necessita lançar

mão de várias disciplinas e provocar interação entre as mesmas, a disciplina Estratégia Organizacional deverá ser o regente.

Por estas razões a presente tese é uma pesquisa interdisciplinar da indústria de petróleo brasileira e internacional. Ela é interdisciplinar, primeiro por ser esta a natureza da indústria de petróleo, que tem na sua abrangência de atuação diferentes segmentos como o de mineração de matérias primas, a exploração e produção; o segmento de indústria de transformação, o refino e a petroquímica; e o segmento de mercado e logística, a comercialização e distribuição. São os ditos segmentos do *upstream*, *downstream* e *midstream*. Segmentos de natureza, história, mercado, regulações governamentais, estruturas organizacionais, gestão, tecnologias, características de profissionais, influência geopolítica, impactos e comportamentos sociais, ambientais e financeiros distintos. Gomes e Alves (2007) definem a indústria de petróleo como um “universo, um mundo”.

O trabalho também recorre à história, visando melhor compreender a importância dos diferentes ciclos econômicos mundiais, suas implicações para a cadeia de petróleo e gás natural do país. Uma análise do comportamento pós-moderno sobre o tema internacionalização desta indústria também é realizada. A questão dos rebatimentos espaciais destes movimentos será suprida pelos referenciais teóricos da geografia e geopolítica, como também as questões de regulações estudadas, unindo deste modo, teorias das ciências políticas e direito.

Por esta diversidade e dimensão, inúmeras disciplinas se inter-relacionam diariamente, desafiando o administrador e acadêmico a entendê-los na sua natureza primária, e mais do que isto, entender a inter-relação destas disciplinas que os regem. Acrescenta-se a esta complexidade, o fato de ser uma indústria que desde os seus primórdios opera em dimensões internacionais (YERGIN, 1994). O petróleo continua a ser o energético com maior capacidade de mobilidade geográfica, sendo esta, talvez, uma das razões de sua penetração e liderança na matriz primária de energia mundial (BP, 2015).

A tese vai abordar a estratégia de uma organização internacionalizada via a integração vertical de suas operações, levando em conta a interdisciplinaridade, quando os diversos segmentos da indústria de petróleo aqui apresentados são analisados de maneira a serem integrados, tanto nos diferentes negócios como em diferentes escalas geográficas, globais, nacionais, regionais e locais.

A atividade de pesquisa interdisciplinar trabalha com duas ou mais áreas de conhecimento, buscando, porém, uma abordagem integral do problema sob análises e interação de diferentes disciplinas (CAPES, 2013). O desafio maior se concentra em que cada

elemento pode ser estudado sob a análise de uma disciplina específica. Nesta pesquisa lançamos mão da inter-relação de seis grandes disciplinas: História, Geografia, Ciência Política, Economia, Direito Regulatório e Estratégia Organizacional.

No estudo da aquisição e posterior desinvestimento da NSS pela Petrobras, questões de ordem geopolítica, organizacional, mercadológica, logística, industrial, fornecimento de matéria prima, meio ambiente, financeira, econômica e culturais serão tocadas e analisadas.

Abaixo destacam-se as principais disciplinas e os principais autores pesquisados, bem como, os pontos de suas obras que se entende como relevantes para esta tese:

**1. Direito, Economia, Ciência Política e Estratégia Organizacional** - Em virtude da presença histórica do Estado brasileiro e da empresa estatal na indústria de petróleo, principalmente no período entre 1953 e 1997, a pesquisa primeiramente foi dirigida ao estudo das relações entre os mercados e regulação estatal.

i. Jean Tirole. 2014. Na obra do autor, “Forças de Mercado e Regulação”, é estudada a relação do Estado como regulador das forças de mercado, tema marcante na indústria de petróleo brasileira e internacional. O autor vai medir também a sensibilidade de novos investimentos a ambientes com menos ou mais liberdades competitivas. Procura-se entender o papel e influência da Petrobras nos seus movimentos estratégicos nacionais e internacionais e sua relação com os Estados.

ii. Jean Jackes Laffont. 1987. Coautor com Tirole de trabalhos que influenciam a teoria da regulação do Estado até a presente data. Particularmente se destaca com a teoria sobre leilões competitivos para cessão de bens e serviços em poder do Estado a terceiros, forma típica de concessão de áreas na indústria de petróleo. Realizou trabalhos também nas áreas de monopólios e monopólios naturais. Dada a característica de quase monopólio da indústria de petróleo nacional esta discussão vai surgir na tese.

iii. Mark Armstrong e David Sappington 2006. Os autores trabalham as áreas de regulação, competição e liberação de mercados, bem como apresentam recentes desenvolvimentos sobre as teorias da regulação, pesquisando sobre o seu impacto na organização industrial. Destacam as dificuldades de migração de um ambiente de monopólio para um de livre competição, e vão sugerir que no início do processo leis antimonopólio e antitrustes sejam implementadas com vistas a conter as forças de mercado do monopolista. Chamam a atenção que, em regra, o ambiente competitivo é melhor para a população. Situação de predominância presente na indústria de petróleo brasileira, estudada na tese.

iv. George Stigler. 1971. Realiza análises de comportamento de mercados, relações entre consumidores e fornecedores, teorias de mercados internacionais e custos sociais. Na tese observamos mais os temas ligados à teoria econômica da regulação e competição. Destaca em seus estudos que um dos principais alvos do estabelecimento de regulações é a proteção ao consumidor, no que tange ao poder de determinadas empresas. Regulações mal projetadas podem trazer custos sociais ao invés de benefícios.

v. Joseph Stiglitz. 2002. Responsável por estudos sobre assimetria de informação e consequente desequilíbrio na liberdade de competição entre as empresas, o autor vai destacar que a empresa moderna está fundamentada sobre três pilares, que são: governança corporativa, estrutura financeira e desenho organizacional. A forma como a informação flui e é processada vai influenciar a capacidade competitiva da empresa, bem como suas relações com o mercado. A Petrobras, empresa alvo de estudo da pesquisa, tem passado por grandes desafios nas três áreas, e indica esforços de remodelagem dos três pilares. Destaca-se também a pesquisa realizada pelo autor sobre os efeitos da globalização e seus malefícios. A indústria de petróleo vai se movimentar de maneira global desde os seus primórdios e isto nem sempre se dará de maneira favorável aos países que a recebem.

vi. Maurício Tolmasquim e Helder Queiroz Junior. 2011. Na obra Marcos Regulatórios da Indústria Mundial de Petróleo os autores se dedicam a estudar a estrutura legal da indústria de petróleo brasileira e de mais 10 diferentes países. Neste estudo veremos que os Estados arbitram por diferentes marcos regulatórios motivados por captura da renda petrolífera, controle da indústria e atração de investimentos. Vamos demonstrar que a priorização histórica do Estado brasileiro se deu em ordem decrescente de interesses do controle da indústria para a captura de renda e finalmente pela atração de investimentos diferentes dos realizados pelo próprio Estado.

vii. Décio Barbosa. 2011. O autor vai realizar pesquisa e análise comparativa da tributação do petróleo no Brasil e em outros 5 países. Trata-se de uma pesquisa específica dos diferentes modelos de captura de renda utilizados pelos Estados quando lidam com a indústria petrolífera.

viii. Thomas Piketti. 2014. Na obra *o Capital no Século XXI* o autor faz uma ampla pesquisa do comportamento e a fluidez do capital ao longo de séries históricas de até 3 séculos. Veremos que um dos elementos mais internacionalizados é o Capital, e que as disputas pelo mesmo e suas rendas vencem fronteiras ao longo de toda nossa história. O comportamento da indústria de petróleo é de certa forma o comportamento da movimentação deste capital ao longo do final dos séculos XIX e XX e do século XXI.

ix. Michael Ross. 2012. O cientista político vai observar em sua obra *A Maldição do Petróleo*, que o fato de uma nação ter geologia favorável à produção do hidrocarboneto não quer dizer que a população da mesma vá ser beneficiada por tal produção, mesmo que a indústria esteja sob estreito controle do Estado via empresas estatais ou mesmo autarquias governamentais. A captura da renda petrolífera pode se dar por grupos de governo, partidos, políticos ou empresas ligadas às decisões da referida indústria. Contribuem também Thad Dunning com a obra *Crude Democracy* (2008) e John Blair com a obra *The Control of Oil* (1976).

**2. História da Indústria Brasileira e Internacional de Petróleo** – Não haveria como estudar uma estratégia de internacionalização da indústria de petróleo brasileira e seu principal ator, a Petrobras, sem que a pesquisa dedicasse atenção primeira à formação, desenvolvimento e comportamento da mesma e à história da indústria e da empresa internacional. Para tal foram analisadas principalmente obras dos seguintes autores:

i. Adriana Fiorotti Campos. 2014. A autora vai realizar uma pesquisa sobre indústria de petróleo brasileira e sul americana e suas recentes reestruturações nos anos 90. As principais motivações do Estado ao intervir na atividade econômica diretamente, quer seja estatizando-a ou privatizando-a. Na obra, vemos que se fazem presentes as tensões entre Estado e privado e nacional e estrangeiro, tensões estas que refletem na formulação e implantação de estratégia de internacionalização.

ii. Albino D’Almeida. 2015. Com a obra *a Indústria de Petróleo no Brasil e no Mundo* o autor vai apresentar os principais pontos da formação e desenvolvimento desta indústria.

iii. Paulo Cesar Lima. 2011. O autor faz uma análise extensa do evento pré-sal e de seus impactos históricos no comportamento político e regulatório nacional. Estas descobertas vão impactar a Nação, o Estado e a indústria e seu principal agente, a Petrobras. Nesta obra veremos como se dá um aprofundamento da presença do Estado na indústria nacional a partir do evento. A estratégia de internacionalização da Petrobras passa por profunda revisão a partir das descobertas do pré-sal, sendo descontinuada a seguir.

iv. Mauricio Vaitsmam. 2001. Realizada revisão histórica da indústria de petróleo nacional do Império à República, onde se verá que tensões entre o Estado e privado, nacional e estrangeiros estão presentes desde os primórdios da indústria nacional.

v. Quintas & Quintans. 2010. Na obra *a História do Petróleo no Brasil e no mundo* os autores analisam o uso do mineral desde a idade antiga até o início do século XXI, bem como o comportamento da indústria nacional desde as primeiras concessões do Estado até os nossos dias.

vi. Daniel Yergin. 1994 e 2011. Considerado como uma das principais referências na pesquisa da história da indústria de petróleo mundial, o autor produziu dois volumes que abordam o tema. Suas duas principais publicações, *O Petróleo* e *A Busca*, são leituras obrigatórias de acadêmicos, empresários, executivos e membros do Estado que pretendem ter um entendimento basilar desta indústria.

vii. Paul Stevens. 1998. O compêndio feito pelo The Emirates Center for Strategic Studies and Research sobre o posicionamento estratégico a ser proposto e em curso de implantação para as empresas nacionais de petróleo do Oriente Médio é um trabalho seminal do processo de internacionalização via integração vertical das operações destas empresas. Passadas as nacionalizações das reservas e operações de exploração e produção de petróleo, empresas nacionalizadas partem para um novo posicionamento estratégico que foi capturado, pesquisado e transformado em sugestão de estratégias para estas organizações. Considera-se como fundamental a pesquisa de estratégia de internacionalização via integração vertical de operações de empresas exportadoras de óleo cru e de controle estatal como a Petrobras.

**3. Geografia.** Entende-se que sem lançar mão da disciplina Geografia, o trabalho não teria a relevância analítica que se pretende. Destacam-se quatro autores e três obras que consideramos de significativa importância para a pesquisa.

i. Eduard Soja. 1993. Na obra *Geografia Pós-Moderna* o autor vai analisar a ocupação do espaço neste novo tempo. Nota-se que a indústria de petróleo se encaixa nas discussões e paradigmas propostos pelo autor. Uma análise somente pela perspectiva histórica não seria suficiente para entender os movimentos internacionais realizados pela indústria petrolífera ao longo de toda a sua existência. No estudo da indústria nacional e da Petrobras vê-se a influência dos mesmos paradigmas ressaltados pelo autor.

ii. David Harvey. 2013. O autor vai discorrer sob a condição pós-moderna explicando que nós e nossas organizações vamos reagir muito além de só estímulos “matemáticos” ou econômicos. Capital e empresas se expandem globalmente pela busca de acumulação e ocupação de espaço. Neste movimento comportamental surgem o grande trabalho, grande capital, grande governo e como não poderia deixar de ser a grande e global organização industrial que terá como um dos principais atores, talvez o mais expressivo, a grande empresa de petróleo. Conceitos aplicados ao caso brasileiro são de relevância para a comprovação de hipótese da internacionalização.

iii. Frédéric Monié e Jacob Binsztok. 2012. Na compilação de artigos da obra *Geografia e Geopolítica do Petróleo*, os autores vão apresentar estudos que vão desde as questões globais até seus impactos em municípios brasileiros sedes de operações petrolíferas.

Observações realizadas na obra quanto aos impactos sociais das operações e ocupações da indústria de petróleo são capturadas pela referida obra e utilizadas na pesquisa.

**4. Teorias da internacionalização empresarial.** Dentre as teorias apresentadas para o estudo da internacionalização da organização industrial, destacamos que, para a pesquisa, quatro foram identificadas como as principais. Dedicamos um item da pesquisa à aplicação de conceitos levantados pelas referidas teorias nos movimentos de internacionalização da indústria de petróleo internacional e nacional. Destaca-se que a Petrobras, a despeito de ser controlada pelo Estado, é uma instituição empresarial e tende a se comportar como tal. As tensões entre os interesses nacionais e empresariais são notados na formulação e aplicação de suas estratégias de internacionalização.

i. Paradigma Eclético de Dunning. Dunning. 2000. O autor aborda os porquês, onde e quando a empresa vai se internacionalizar, perguntas estas presentes nos processos de internacionalização da indústria nacional.

ii. Modelo Uppsala. Johanson e Vahlne. 1977, 2009. O autor faz uma abordagem da influência psíquica resultante da distância nos processos de internacionalização. Sugere que tais processos devem ser graduais e de natureza incremental. Sendo uma organização criada para o exercício de um monopólio definido como da Nação, o processo de internacionalização da Petrobras é impactado por estas influências.

iii. Paradigma LLL. Matthews. 2006. Teoria que se define como ligação, alavancagem e aprendizagem, onde os desafios de internacionalização são analisados a luz de tais conceitos. A internacionalização da empresa nacional sempre foi tratada como uma inovação estratégica aos fundamentos de criação da empresa. Que ligações as operações internacionais guardarão com a sede, que alavancagens isto gera, e que novos aprendizados podem ser conquistados são perguntas feitas ao longo da formulação estratégica.

iv. Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh. Ramamurti e Singh. 2009. Estes estudos se dedicam às organizações de países em desenvolvimento e seus movimentos de internacionalização, caso objeto da pesquisa. O movimento da empresa nacional, sediada em país em desenvolvimento, em processo de internacionalização, em direção a um país desenvolvido é um dos objetivos da pesquisa.

**5. Obras técnicas e de engenharia** – Embora não seja objeto de estudo desta pesquisa para um entendimento desta indústria, foram pesquisados obras e autores das engenharias dos quais destacamos:

i. José Eduardo Thomas. 2004. Fundamentos da Engenharia de Petróleo.

ii. José Salgado Gomes e Fernando Barata Alves. 2007. O Universo da Indústria Petrolífera.

iii. Alexandre Szklo e Victor Cohen Uller. 2008. Fundamentos do Refino de Petróleo.

## CAPITULO 2. REFERENCIAIS TEÓRICOS E METODOLOGIA

O referencial teórico será apresentado ao longo de toda a tese através do suporte bibliográfico utilizado. Cabe ressaltar que foram destacados pontos levantados pelos autores pesquisados que se entende ser de relevância para a hipótese e objetivos do trabalho. Não se pretende aqui esgotar o pensamento e a extensão do trabalho de autores de tamanha expressão. Tal pretensão só poderia ser perseguida no caso de ser esta uma pesquisa baseada em uma disciplina.

A Metodologia da Pesquisa. A tese seguirá a metodologia qualitativa, onde será estudada a indústria de petróleo brasileira, com ênfase na Petrobras, processos de internacionalização de grupo de empresas de controle estatal e privado, processos de internacionalização da Petrobras e o caso da aquisição da empresa japonesa NSS Nansei Seikiyu KK pela Petrobras em 2008. Neste método, segundo Glaser e Strauss (1967), a teoria é construída através da observação direta da forma como se apresentam os fatos, e em linha com Eisenhardt (1989), os testes da teoria serão baseados na coerência lógica e observação. Os fatos são pesquisados na literatura relevante, arquivos e sites de governos, sites das empresas, de instituições ligadas a indústria do petróleo e resultam também da observação do autor.

O método aqui utilizado é qualitativo sendo uma combinação de revisão de literatura, senso comum e experiência do autor na vivência e observação do caso estudado, a aquisição da empresa japonesa. Foi baseado na vivência e observação do autor nas fases de prospecção, diligência, negociação, processo decisório, tomada de controle e integração da empresa adquirida, que será apresentado no caso da empresa japonesa adquirida. O método é empírico uma vez que está baseado na observação do autor no referido comportamento da indústria de petróleo, da Petrobras e da aquisição da empresa japonesa. A pesquisa é realizada em arquivos disponíveis e públicos, sites das empresas, instituições públicas, fatos relevantes anunciados, e como dito, com as conclusões suportadas por literatura pesquisada (PETTIGREW, 1988). As evidências são também comprovadas por meio da observação e comparação com outros casos, como aqui realizado (HARRIS; SUTTON, 1986).

Na pesquisa será analisada a integração vertical internacional da indústria de petróleo, realizada por grupo de organizações industriais, bem como a integração vertical nacional e tentativa internacional, realizada pela Petrobras. O objetivo é de compará-las e obter conclusões que comprovem e sustentem a hipótese da pesquisa. Tal método de pesquisa de

comparação de casos, será aplicado para situações globais, regionais, nacionais e locais, lançando mão de observação de diferentes momentos da história, contextos geopolíticos, empresas petroleiras de capital, privado, estatal e misto, de dimensões semelhantes. Este método é replicável e aceito como possível para a comprovação teórica do problema da pesquisa (YIN, 1981, 1984).

A amostra selecionada para observação é teórica e não estatística (GLAUSER; STRAUSS, 1967), guarda mesma relação de constructos e deve confirmar as evidências do caso estudado e por causalidade a hipótese (EISENHARDT, 1989). Autores também validam como elemento de pesquisa a observação do caso realizada por um único observador (LEONARD-BARTON, 1988), o que acontece no presente trabalho.

Este estudo traz oportunidade de se adquirir uma série de conhecimentos pioneiros derivados da análise do processo de internacionalização da Petrobras, e em particular, da própria aquisição da empresa japonesa. A partir do levantamento de dados e observação do autor e informações disponíveis é que o autor tece uma série de análises interpretativas.

### **CAPITULO 3. A INTERNACIONALIZAÇÃO. A GEOPOLÍTICA DO PETRÓLEO EM UM CONTEXTO MARCADO PELA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA GLOBALIZADA**

#### **3.1. UMA ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO BRASILEIRA. O QUE SE PROPÕE INTERNACIONALIZAR?**

Para estudar uma proposta de estratégia e processo de internacionalização através de integração vertical das operações da indústria e da predominante empresa nacional, Petrobras, foi necessário, preliminarmente, estudar esta indústria e empresa nacional. Ao longo da pesquisa são realizados séries de estudos e transformados em sete artigos, publicados em co-autoria com orientadores e professores do programa de doutorado PPSIG. O resultado de tais estudos é aqui apresentado em sumário de suas conclusões, em ordem cronológica das publicações.

**Artigo 1.** As Estratégias de Internacionalização da Indústria de Petróleo (LA MACCHIA et al., 2014). O artigo conclui que uma operação integrada verticalmente e distribuída por mais mercados além do brasileiro fortalecerá estrategicamente e financeiramente a Petrobras. Tal estratégia pode dar maior robustez a empresa no enfrentamento de problemas gerados por variações cambiais, uma vez que parte significativa de suas receitas é em moeda nacional. A condição de exportador líquido de petróleo deve atenuar um pouco tal exposição. A exposição a um só mercado deixa a empresa exposta a possíveis políticas de preços desfavoráveis impostas por governos. A exposição a um só mercado, o brasileiro, a coloca em condições de não possuir contraponto em outros mercados para atenuar, por exemplo, retrações de consumo geradas por crises internas nacionais.

**Artigo 2.** Brasil: planos de investimentos e endividamentos no setor de óleo e gás (LA MACCHIA, 2015a). Neste artigo é demonstrado que as fortes restrições financeiras da Petrobras versus as significativas oportunidades de desenvolvimento da indústria nacional de petróleo, fizeram com que o tema do monopólio da operação e a obrigatoriedade da participação da empresa em todos os consórcios das prospectivas áreas do pré-sal, fosse rediscutido pelo Congresso. Tais condições foram alteradas com a queda das obrigações.

**Artigo 3.** Quem é o dono do petróleo no Brasil? (LA MACCHIA, 2015b). Aqui é demonstrado que pela Constituição Brasileira a posse das jazidas de petróleo é propriedade da União. Que cabe à União a liberdade de contratar empresas estatais ou privadas para a exploração tais jazidas, sendo esta decisão um monopólio dela. Estas mudanças

Constitucionais se deram em ambiente de abertura democrática. O artigo questiona pelo ponto de vista Constitucional as obrigações impostas à União pelas Leis de 2010, quando foi estabelecida como monopolista da operação das áreas do pré-sal a Petrobras. Volta uma condição de monopólio que parece estranha às orientações Constitucionais.

**Artigo 4.** Exploração de petróleo no Brasil: do monopólio à abertura (LA MACCHIA et al., 2016). O artigo faz um retrospecto histórico da indústria de petróleo à luz de discussões sobre o longo período de monopólio estatal legal exercido pela Petrobras. Traz como conclusão que para que a indústria petrolífera nacional se desenvolva na velocidade esperada e tão necessária ao país, é necessário o estabelecimento de ações que equilibrem a presença do estatal e privado, nacional e estrangeiro, e se estabeleçam condições para o surgimento de novas empresas nesta indústria do país.

**Artigo 5.** Intervencionismo Regulatório e Liberalismo Político na Indústria do Petróleo no Brasil: tensões e conciliações (LA MACCHIA et al., 2017a). Neste artigo será demonstrado que, ao longo da história, as agendas regulatórias para a indústria do petróleo do país ou proibiram, ou restringiram ou não criaram condições para uma participação privada mais ampla. Sendo assim, a ausência de outros empreendedores se deu por restrição do Estado e não por falta de disposição de investimento dos mesmos. É mostrado que o caminho para o estabelecimento de um ambiente de liberdade de empreendimento é tanto longo quanto difícil de ser percorrido. Destaca-se que a Petrobras tem tido sucesso no desenvolvimento e atendimento das necessidades energéticas nacionais e se apresenta como uma forte e competitiva empresa dentro do território nacional com amplos poderes e exercício de suas forças de mercado. A empresa é um dos ícones da indústria de petróleo mundial. São notadas tensões entre Estado e iniciativa privada, nacional e estrangeiro, monopólio e livre competição ao longo de toda a vida desta indústria.

**Artigo 6.** Contrasts in Concession and Sharing Agreements for Oil and Gas Exploration and Production in Brazil (LA MACCHIA et al., 2017b). Neste artigo são apresentados os contrastes entre os contratos de Concessão e Partilha da Produção do Brasil. Demonstra-se que, a despeito do estabelecimento da liberdade Constitucional de contratação da União para o exercício de exploração e produção, ainda hoje, a Petrobras mantém posição dominante no mercado nacional e que as leis estabelecidas em 2010 acrescentaram mais dominância à empresa. Diferente dos contratos de Concessão, a despeito do alto potencial e baixo risco geológico, a oferta da primeira área exploratória do pré-sal em regime do Contrato de Partilha não atraiu competidores. A simultânea existência de dois regimes regulatórios no

país trouxe insegurança jurídica à indústria. O artigo termina sugerindo uma nova revisão regulatória do setor com objetivo de tornar nossa indústria mais atrativa a novos investidores.

**Artigo 7.** Sustentabilidade na indústria do petróleo – uma análise financeira comparativa de empresas integradas e verticalizadas (LA MACCHIA et al., 2017c). Neste artigo o autor realiza um estudo comparativo da sustentabilidade financeira de seis empresas de petróleo verticalmente integradas entre os anos 2009 e 2014: Petrobras, ExxonMobil, Shell, BP, Chevron e Total. O artigo vai concluir que, no que tange ao desempenho operacional, a empresa nacional apresentou comportamento semelhante ao grupo. Quanto ao seu desempenho nos indicadores de Liquidez, Estrutura de Capital e Rentabilidade a empresa apresentou, no período analisado, uma pior posição em relação ao grupo de comparação. Demonstra-se que decisões principalmente no campo de novos projetos e políticas de preços sugeridas pelo acionista controlador, o Estado, colocaram a empresa em condição de menor sustentabilidade financeira quando comparada ao grupo. A escolha do nível de investimento e endividamento, responsabilidade de capital, também influenciou no nível de sustentabilidade financeira da empresa.

Neste item foi então realizada uma pesquisa e análise da conjuntura da indústria nacional do petróleo aliada à sua histórica relação com o Estado. Foram vistas as agendas governamentais e feita uma análise mais profunda destas relações através de pesquisa sobre a legislação, regulação e os contratos que regem as cessões pelo Estado de direitos de exploração e produção no Brasil, os contratos de Concessão e Partilha da Produção. Realizado também um estudo da sustentabilidade da Petrobras do ponto de vista financeiro, onde foi feita análise comparativa da empresa com outras organizações de porte semelhante.

### 3.2. A INTERNACIONALIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS PARA NAÇÕES E PARA O BRASIL

Existe um amplo processo de globalização e isto se dá por forças governamentais de abertura de economias e por mudanças tecnológicas em particular nas áreas de comunicação e transportes. Isto não se dá, porém, de forma uniforme (LIMA et al., 2017).

A globalização dos mercados não tem se dado sem crises financeiras, humanitárias e de segurança o que impõe uma nova configuração mundial ainda em definição. Tal processo impôs às nações, e em particular ao Brasil, novos pensamentos sem os quais podemos terminar a segunda década do século prisioneiros de antigas doutrinas que além de declinantes

estão vencidas (BENKE, 2016). A forma de condução de negócios internacionais carece de ser repensada e pode ser instrumento de incentivo ao crescimento da Nação (SPEKTOR, 2016; BURGESS, 2016). A maior inserção internacional não se dará, porém, sem que sejam observados fatores como tratados de livre comércio, marcos regulatórios de classe internacional que garantam direito a propriedade, transparência empresarial e *compliance*, flexibilidade laboral e tratamento equânime aos investidores estrangeiros (ALI et al., 2010; BUSSE; HEFEKER, 2005; KRASNER, 1982). O Brasil tem estoques de investimentos diretos estrangeiros menores que 75% dos países emergentes, sendo considerada uma das economias mais fechadas ao comércio global quando comparada às de outros países emergentes (GÓES, 2016; SPEKTOR, 2016). Hoje podemos considerar que o Brasil tem uma menor exposição a fluxos globais, seja de ideias, pessoas ou mesmo investimentos. Apesar dos esforços recentes, o país ainda é alvo de poucos turistas, imigrantes e estudantes estrangeiros (SPEKTOR, 2016).

A indústria de petróleo nacional ainda se encontra fortemente concentrada em empresa de controle estatal e ao âmbito nacional e como aqui demonstrado, ao se internacionalizar, poderia trazer novos paradigmas de desenvolvimento para si e novas oportunidades de crescimento ao país. A indústria do petróleo nacional pouco investe no exterior e pouco o exterior investe nela.

Joseph Stiglitz chama atenção ao fato de que o processo de globalização, é inerente à nossa época e considerado desejável, e que este processo se deu e se dá ainda muito calcado nas questões do comércio internacional (STIGLITZ, 2002, p. 30). Segundo o autor, a abertura do comércio foi elemento de crescimento de vários países antes presos a um destino de isolamento. Por exemplo, Yergin (2011, p. 33) relata que o grande elo com o mundo na abertura da Rússia, pós queda do sistema soviético, foi o comércio de petróleo. Das economias do G-20, porém, o Brasil é o país que possui a maior diferença entre o PIB, 7o lugar, e a posição de exportador, 25o lugar. Em importações ocupa a 22a posição em 2014 no ranking das nações. Nas últimas décadas o país não buscou de forma consistente e contínua uma inserção no mercado internacional. Apesar das dimensões de nossa economia, o país está desproporcionalmente inserido no comércio internacional (BONOMO, 2016). Como aqui relatado, o movimento de internacionalização da Petrobras na aquisição de empresa japonesa dona de porto, terminal de armazenagem e refinaria, foi basicamente um movimento de estratégia de comercialização de óleo e derivados de petróleo por parte da Petrobras e atração de um produtor de energia por parte do Japão.

Países se tornam mais integrados e interconectados ao cenário global, ao desenvolverem processos de privatizações e desregulamentações. Eles abrem suas fronteiras, como o ocorrido no Japão e a própria China no segmento de petróleo. O comércio global cresceu mais velozmente que a própria economia, muito alavancado pelo crescimento das telecomunicações, internet, desenvolvimento de logística e transporte sofisticados, e a indústria de óleo e gás, energia mais facilmente movimentada em escala global, se insere neste contexto (YERGIN, 2011, p. 21). Apesar de mudanças constitucionais e da legislação no sentido de quebra do monopólio exercido pela Petrobras desde 1953, não se viu no país evolução na abertura das fronteiras deste segmento. A situação econômica da empresa estatal de petróleo pode ser um elemento de maior abertura do setor nacional, como também, de maior expansão internacional (NEVES, 2016).

O comércio internacional alimenta novas redes de comunicação e estas passam a alimentar o comércio internacional. Novas empresas internacionais introduzem formas de competição ameaçadoras às empresas estatais, detentoras estas, muitas vezes, de monopólios favoráveis a elas, porém as expõem a novas tecnologias, novos padrões operacionais e possíveis novos mercados (STIGLITZ, 2002, p. 31).

Este não é um fenômeno que afeta exclusivamente o comércio e a economia dos países. A globalização não só deu desenvolvimento a políticas industriais e aos países como um todo, como também à quebra do isolamento e exposição a novos padrões, trouxe reflexos na qualidade, modo e expectativas de vida, valores e identidades de populações de várias nações (STIGLITZ, 2002, p. 298). No caso aqui em questão, com a entrada no Japão, foi a Petrobras exposta a novas tecnologias, padrões operacionais e novos mercados e isto poderia beneficiar toda a organização caso se consolidasse a permanência no país e a empresa tivesse se estruturado para capturar o potencial de aprendizado. Porém, conforme observação do autor, não foi o que ocorreu.

Não somente nações antes isoladas, como também as mais internacionalizadas, passam a ter informações mútuas antes não existentes o que cria tanto benefícios quanto é elemento de tensões e crises (STIGLITZ, 2002, p. 30). Diferenças entre nações desenvolvidas e em desenvolvimento tornam-se mais transparentes para as populações e são elementos catalizadores de diferentes crises em ambos os lados, principalmente quando tais diferenças, agora explícitas, não são reduzidas, como vem acontecendo em diferentes países. A percepção destas diferenças é sentida pelo autor e por equipes de auditorias da Petrobras já no início das diligências exploratórias com o objetivo de aquisição de empresa japonesa.

Além do desenvolvimento do comércio entre empresas, na esteira da internacionalização ocorrida ao longo do século XX, ampliam-se e surgem novos organismos intergovernamentais, tais como, a Organização das Nações Unidas, Organização Internacional do Trabalho, Organização Mundial de Saúde, organizações estas globalizadas, que trabalham no sentido de tentar dar maior equilíbrio entre as nações participantes das mesmas. Tais instituições promovem tratados que influenciaram e melhoraram sistemas legislativos e regulatórios nacionais, em diversas áreas inclusive em questões de solução de casos de corrupção internacional (TOURINHO, 2016).

A globalização exige energia, pois tem propiciado o ingresso de grande contingente de pessoas no seu consumo, e o aumento de consumo per capita, principalmente dos países em processo de desenvolvimento. Países em desenvolvimento consomem em torno de três barris por pessoa por ano, enquanto os desenvolvidos podem chegar a quatorze (YERGIN, 2011, p. 12).

O Brasil realizou passos importantes de internacionalização e integração regional no campo da energia onde destacamos a binacional Itaipu, Brasil e Paraguai, e os esforços no desenvolvimento do gás natural boliviano e sua ligação com o mercado nacional. Embora o primeiro acordo se mantenha estável, já não se pode falar o mesmo do segundo, onde a empresa Petrobras sofreu processo de desapropriação de seus ativos e alterações unilaterais de contratos na Bolívia (NEVES, 2016; COPARA, 2014). Isto trouxe natural maior busca de cuidados ao processo de internacionalização o que fez a empresa buscar países mais seguros para seus investimentos, comportamento típico das empresas na decisão de investimentos externos (MELLO, 2016; ALFARO et al., 2006; KERNER, 2009). A escolha da NSS como mais um passo de internacionalização da Petrobras, levou em conta o fato da empresa estar no Japão, país de grande e estável consumo e com ambiente regulatório estável, mas também próximo ao litoral sul da China, segundo maior consumidor de petróleo mundial e grande comprador Petrobras.

Empréstimos do FMI condicionados ao tripé austeridade fiscal, privatização e liberalização de mercado (STIGLITZ, 2002, p. 85) são elementos por si só de alavancagem de processos de internacionalização. Segundo Stiglitz (2002, p. 37), críticas maiores têm sido dirigidas a organizações intergovernamentais de financiamento e desenvolvimento econômico, como o Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio, nas suas propostas de políticas públicas financeiras, econômicas e de mercado, que nem sempre tem trazido os resultados anunciados e tão esperados, principalmente no que tange à diminuição de diferenças sociais. No caso brasileiro, embora a Petrobras não tenha

contado diretamente com o banco, o BNDES atua como agente de fomento à internacionalização (BONOMO, 2016).

Stiglitz (2002, p. 32) chama a atenção ao fato de que o processo de globalização acelerada não resultou em estabilidade, prosperidade, geração e melhoria na qualidade de empregos e redução de diferenças sociais na intensidade anunciada e esperada. Crises em regiões como Ásia do Pacífico, América Latina, transição turbulenta do comunismo para o capitalismo de países do leste europeu são citados como exemplos de objetivos não cumpridos. Particularmente o autor chama a atenção para estas regiões onde se localizam boa parte dos países em desenvolvimento (CHIRAC, 1996; BANCO MUNDIAL, 2000). Por se tratar de uma indústria de natureza global, a indústria do petróleo sofreu e sofre tais influências.

Eliminações mútuas de barreiras comerciais e financeiras não ocorridas (STIGLITZ, 2002, p. 91), programas de privatizações com liberdade a aquisições de antigas estatais por empresas estrangeiras (STIGLITZ, 2002, p. 102), desmantelamento acelerado de monopólios sem o devido amadurecimento de regulações governamentais para promoção de livre concorrência, foram a causa de promessas não atingidas como se apregoava (GREENWALD; STIGLITZ, 1986). Embora a Petrobras tenha se beneficiado com eliminações de barreiras comerciais de outros países, que propiciaram a expansão de suas operações internacionais, o mesmo não ocorreu no caso do Brasil. A despeito de abertura Constitucional do mercado de óleo e gás nacional para outras empresas em 1995, e de nova legislação neste sentido em 1997, o que se nota ainda nos nossos dias, como demonstramos aqui, é a predominância da Petrobras nos segmentos de exploração e produção, refino, exportação e importação, logística primária e distribuição.

Entre os graus de maturidade existentes de diferentes nações, a infraestrutura institucional é um dos notados influenciadores das conquistas e manutenção de conquistas sociais e capital social de cada sociedade (STIGLITZ, 2002, p. 203). Neste cerne é que tratamos inicialmente nesta pesquisa sobre internacionalização da indústria de petróleo brasileira, do tema regulação na indústria de petróleo nacional, dentro de perspectivas teóricas do equilíbrio entre forças e mercados e regulação (TIROLE, 2014). Para que economias de mercado funcionem, esta infraestrutura jurídica deve se fazer presente. Este item, por si só, ilustra que as conquistas apregoadas pelos defensores do processo de globalização não poderiam ser alcançadas só pelo fator globalização.

Destaca-se aqui, que no caso estudado nesta pesquisa, não é o país em desenvolvimento que abre seus mercados para empresa de países desenvolvidos, mas sim ao

contrário, é a grande empresa nacional Petrobras da América Latina que entra em país desenvolvido para ocupar parte de seu seletivo mercado de combustíveis de alta qualidade, acessar o sistema financeiro doméstico, tecnologias e padrões operacionais sofisticados, rede de infraestrutura logística, oferta de mão de obra altamente educada e qualificada pelos esforços de longo prazo da nação japonesa e passa a lidar com hábitos culturais que podem influenciar de maneira significativa o comportamento econômico da empresa nacional e dada suas dimensões no próprio país (STIGLITZ, 2002, p. 63).

É claro que o esforço de entrada não tinha o propósito nem a pretensão de ser elemento de mudança estrutural da gigante estatal brasileira, mas poderia ter sido fonte inestimada de aprendizado e semente para mudanças, principalmente na sua forma de governar. A estratégia de inserção da Petrobras no ambiente globalizado da Ásia do Pacífico, se daria de maneira pequena, porém gradual, como sugerido por Stiglitz (2002, p. 298).

Com a aquisição da NSS pela Petrobras, e o consequente e não fechamento das suas operações, empregos regionais são mantidos bem como suas condições, e fonte de impostos relevante para a região também. A empresa toma o lugar da ExxonMobil no empreendimento e o faz sem realizar deslocamento de empresariado local. Pelo contrário, toda a rede de serviços fornecida por empresariado local, serviços de apoio a operação e manutenção à refinaria são mantidos, como observado pelo autor. Em entrada de capital estrangeiro em comunidades locais, questões sociais como manutenção e geração de emprego devem estar no foco da estratégia, e isto foi alcançado na aquisição pela Petrobras. Um contrato social deve ser criado e mantido, e fazê-lo é desafiador (STIGLITZ, 2002, p. 203). Como já falado aqui, estes benefícios foram temporários para ambas as partes, uma vez que em breve período futuro a refinaria seria fechada e posteriormente vendida.

O caso da escolha de Okinawa foi mais um passo de internacionalização da Petrobras e levou em conta o fato da empresa estar no Japão, país de grande e estável consumo e com ambiente regulatório estável, mas também próximo ao litoral sul da China, segundo maior consumidor de petróleo mundial e grande comprador Petrobras.

Analisaremos a seguir em maior detalhe as teorias de internacionalização e o processo de internacionalização da grande empresa de petróleo via a integração vertical das operações, quer seja a empresa de controle estatal quer seja de controle privado.

### 3.3. TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO E HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO VIA INTEGRAÇÃO VERTICAL DA GRANDE EMPRESA DE PETRÓLEO

#### 3.3.1. Teorias da Internacionalização de empresas

Um dos trabalhos seminais sobre a internacionalização das empresas foi realizado por Edith Penrose nas décadas de 50 e 60. Em 1956 a autora publica estudo sobre a internacionalização da General Motors na Austrália, onde cita seus desafios e sucessos (PENROSE, 1956). A autora destaca que a General Motors lança mão de vantagens competitivas como recursos tecnológicos e de gestão de sua matriz americana, rede de fornecedores próprios internacionais, e estratégia de venda da produção australiana em outros mercados. Chama a atenção a característica de oligopólios ou quase oligopólios das empresas estudadas em processo de internacionalização e destaca que o processo se deu por natural expansão das operações. Ainda segundo Penrose (1960), apesar do desempenho da firma ser fruto direto de seus recursos produtivos e financeiros, e oportunidades de negócios, são recursos como os tecnológicos e de gestão empresarial que limitarão ou determinarão a expansão da empresa bem como seu processo de diversificação. No curto prazo, demandas por produtos ou matérias primas básicas podem ser fatores determinantes, porém não serão o fator de sucesso de processos de entrada e permanência em mercados internacionais. A empresa crescerá pela força de seu conhecimento e eficiência administrativa (PENROSE, 2007). A aptidão por inovar e gerar conhecimento é determinante no surgimento e expansão de organizações multinacionais.

Dentre as teorias mais aplicadas para o estudo de internacionalização de empresas, foram selecionadas quatro que utilizaremos nesta pesquisa (MARINHO, 2013). Procuramos também verificar a identificação das teorias com a indústria de petróleo. São elas: o Paradigma Eclético de Dunning, o Modelo Uppsala, o Paradigma LLL e as Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh.

**Paradigma Eclético de Dunning** (DUNNING, 2000) – o autor tenta responder as perguntas do porquê, onde e quando se internacionalizar. Segundo esta teoria existem vantagens ligadas à própria empresa e vantagens ligadas à localização, a saber: vantagens de propriedade, de localização e de internação (OIL – Ownership, Location, Internalization). Existem vantagens competitivas ligadas à propriedade da empresa dos investimentos, à sua

localização em países que oferecem vantagens a sua localização neles e internalizar sua produção, sendo ela própria a produtora ao invés de terceirizar a mesma para determinada empresa no país alvo do investimento direto (DUNNING, 2000).

Paradigmas outros e específicos de disciplinas podem ser utilizados para a teorização da internacionalização da organização industrial: a teoria da gestão pode explicar via o comportamento do gerente quando lida com a escassez de recursos e competências gerenciais (BUCKLEY, 1996); as teorias do marketing normalmente focam na decisão de entrada, permanência e crescimento em novos mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; LUOSTARINEN, 1979; WELCH; LUOSTARINEN, 1988; ANDERSON; GATIGNON, 1986); teorias que abordam desenvolvimento tecnológico tratarão da produção internacional à luz de internacionalização de tecnologias (CANTWELL, 1989, 1994; KOGUT; ZANDER, 1994; GRAY, 1996; MARKUSEN, 1995); teorias financeiras podem fornecer argumentos para o crescimento da organização via redes de relacionamento e alianças estratégicas internacionais.

O autor destaca que as empresas se internacionalizam por quatro motivos: procura por recursos, procura por mercados, procura por eficiência e procura por ativos estratégicos.

Chama a atenção para as mudanças estruturais tais quais: maturação da economia baseada em conhecimento, aprofundamento da integração internacional das economias e atividades financeiras, queda de barreiras de entradas e flutuações de moedas, entrada de diversos novos países como agentes globais na produção e comércio.

Na procura de recursos, a estratégia é a busca por recursos locais sejam eles naturais ou humanos. Esta tem por objetivo a diminuição dos custos de produção de bens e serviços destinados principalmente a outros mercados. Visa à aquisição de recursos necessários à manutenção e desenvolvimento da empresa.

O outro objetivo, busca por mercado, visa o atingimento de importante mercado doméstico do país destino dos investimentos da empresa. O autor considera que a decisão de entrada com investimentos e produção no novo mercado é a melhor forma de conquistá-lo. Esta estratégia busca especializações de outros mercados internacionais e ou esforços de integração de ativos de produção e mercado.

Na procura por eficiência as empresas buscam as vantagens da escala, racionalização da produção, especializações e vantagens ligadas à localização.

Em sua procura por ativos estratégicos buscam-se novas competências que darão à empresa um melhor posicionamento estratégico. Isto pode significar melhor posicionamento de produção e ou de mercado.

Vemos desde os primórdios da indústria de petróleo tanto a estratégia de busca de recursos como de busca de mercados. Um exemplo clássico foi o comportamento da inglesa Shell e da holandesa Royal Dutch. A primeira, dona de parque de refino e estrutura de logística e comercialização realiza seu processo de internacionalização motivada pela busca de mercado. A segunda, empresa de exploração e produção, realiza seu processo de internacionalização em busca de áreas com potencial de descobertas e produção de hidrocarbonetos (YERGIN, 1994). Ao decorrer da história ocorre a fusão das duas com o objetivo de realizar uma operação além de internacional, integrada verticalmente. Quando vemos os esforços seminais de busca de nova produção de petróleo, vemos a grande empresa realizando-o desde os primórdios da indústria em uma escala global.

A busca de mercados internacionais via integração da produção nacional de petróleo excedente e destinados à exportação com investimentos em ativos de refino com os objetivos de agregar valor à matéria prima bruta e entrada no sofisticado mercado japonês foi a razão dos investimentos diretos Petrobras no Japão. Como sugerido por Dunning, a empresa buscou originalmente a estratégia de realizar uma integração vertical envolvendo a produção brasileira com o refino e mercado japonês. Chama a atenção também a estratégia de atingimento dos mercados Chineses e de Taiwan a partir da ilha de Okinawa.

Esta estratégia de busca de novas vantagens competitivas não foi realizada, uma vez que após a aquisição, as estratégias de uso do terminal logístico para exportação, a transformação da refinaria para processar óleo produzido no Brasil, a aquisição de empresa de distribuição de combustíveis e a importação de etanol a ser adicionado à gasolina produzida e vendida pela refinaria não se realizaram. Destaca-se que o competitivo mercado de refino e logística japonês oferecia e oferece barreiras naturais de entrada de produtos exportados por outros mercados.

**Modelo Uppsala** (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009) – Dois fatores são destacados no processo de internacionalização: processo deve ser gradual nas aquisições, integração e uso de conhecimento, e a incremental acomodação ao novo mercado. Considera-se também a análise da distância psíquica.

Trata-se de teoria de internacionalização ligada a fatores comportamentais dos tomadores de decisões nas empresas. Nestes casos, as decisões são tomadas com base na redução de riscos provocadas pela diversificação de mercados e expansão das operações via internacionalização (DIB; CARNEIRO, 2006). Tal teoria vai reforçar as incertezas do processo e sua consequente necessidade de aumento de conhecimento do processo.

Durante a década de 70, foi publicada na universidade sueca de Uppsala série de trabalhos sobre os processos de internacionalização das empresas, onde se procurou entender como as empresas escolhiam os mercados e como se davam as referidas entradas. O trabalho sobre a investigação de economia a distância foi seminal na universidade (VAHLNE; WIEDERSHEIM, 1973).

Segundo os autores o processo de internacionalização é natural ao crescimento da empresa, e isto pode se dar por decisões iniciais de exportação que podem vir a resultar em investimentos diretos na produção.

As grandes empresas de petróleo, principalmente as integradas verticalmente, buscam operações internacionais desde os seus esforços seminais. Até hoje, a busca por petróleo e diversificação dos riscos via operações e diferentes mercados são marcas desta indústria (YERGIN, 1994).

Outro destaque dos autores é que dado ao processo de aprendizado do mercado alvo dos investimentos diretos, é natural que estes ocorram de maneira gradual, tanto quanto a forma de entrada quanto pela própria seleção de novos mercados. Neste sentido, ainda segundo os autores, normalmente a aproximação ocorre via envolvimento também gradual que pode ocorrer, por exemplo via exportação. Dois tipos de conhecimento se verificam no processo de internacionalização: o conhecimento resultado de ensino e o conhecimento que só será absorvido com a vivência no novo mercado, sendo este último o mais intenso e duradouro (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Os passos típicos de processo de internacionalização passam em regra por exportações regulares, contratação de agente de vendas local, inauguração de subsidiária de vendas e início de produção local.

Estes são passos típicos também de empresas de petróleo, sendo o adotado pela Petrobras na aquisição japonesa. Primeiramente a região foi alvo de exportações, a seguir houve gradual abertura de escritórios em Cingapura, Japão e China para finalmente haver a decisão de investimento direto no Japão. No caso, o excedente de produção de óleo para exportar provocou discussões e decisões sobre estratégia de investimento direto em refinarias e estruturas de logística no exterior.

A aproximação com os investimentos no Japão se deu muito pelo fato de que esta significativa porção da produção da Petrobras destinada ao exterior tinha como mercado países da Ásia do Pacífico (PETROBRAS, 2007a). No momento da aquisição a empresa já exportava para a China, Cingapura e Coréia do Sul e, como citado, já possuía escritórios de representação comercial próprios em Tóquio, Cingapura e Pequim. Passos que denotam o ritmo gradual da internacionalização.

Em regra, o que se notou primeiramente foi a expansão para regiões mais próximas geograficamente, o que ocorreu em particular em países vizinhos da América do Sul. Talvez esteja aqui a explicação da definição estratégica da Petrobras de ser líder do mercado de energia da América Latina. Os autores chamam a atenção para este comportamento típico na organização industrial.

Na referida aquisição, porém, a falta de conhecimento do mercado doméstico de combustíveis japonês, de Taiwan e Chinês, seus clientes, logística, regulações governamentais, sistemas tributários e fiscais, competidores, linhas de financiamentos, mão de obra fizeram com que se agravassem as incertezas com relação ao mesmo. Agravou-se ainda o desnível de desenvolvimento entre os países, e diferenças quanto a nível educacional, idioma, cultura e sistemas políticos foram fatores de aumento de incertezas.

O não aprofundamento de solução destas incertezas geradas principalmente pela distância entre os decisores e a subsidiária aumentou a percepção de risco e levaram à perda de significância do novo investimento da empresa brasileira e seu conseqüente abandono. Isto ocorreu com a empresa japonesa da Petrobras que entra em processo de venda terminado em 2016 (PETROBRAS, 2016).

**Paradigma LLL** (MATTHEWS, 2006a, 2006b) – teoria da ligação, alavancagem e aprendizagem (*Linkage, Leveraging, Learning*) em tal teoria foi formulado e discutido o conceito de novas empresas internacionais selecionando os principais desafios das mesmas.

Nestes estudos são analisados os fenômenos de inovações estratégicas e organizacionais, processos acelerados de internacionalizações e relações globais através de associações entre firmas (MATTHEWS 2006a, 2006b).

Os estudos mostram que os primeiros movimentos de internacionalização foram marcados por autonomia geográfica das subsidiárias e conseqüentes operações isoladas em países diferentes das matrizes. As novas empresas internacionais, porém, tendem a trabalhar de forma integrada onde cadeias de valor são construídas em níveis globais.

Esta característica também foi marcante na indústria de petróleo que migrou de sistemas mistos de gestão, local e centralizado na matriz, para sistemas centralizados visando ao máximo de aproveitamento de sinergias entre segmentos e entre diferentes países.

No caso da Petrobras notou-se uma operação mais marcada pelo isolamento operacional das subsidiárias em relação à matriz e isto se verificou também na subsidiária japonesa. Muito pouco foi aproveitado de resultado de integração matriz e subsidiárias nas

operações internacionais da empresa. A integração se deu mais no campo financeiro que no técnico, operacional e organizacional.

**Ligação (*Linkaging*)** - diz respeito à estratégia de obtenção de vantagens competitivas através de aquisições globais (MATTHEWS 2006a, 2006b). A empresa, porém, o faz através de parcerias, associações e sociedades com o intuito de busca de soluções competitivas não encontradas no mercado doméstico. Estas vão solucionar gargalos ou mesmo alavancá-las a posições competitivas diferenciadas.

Neste caso não é a tradicional e clássica aquisição e inauguração de subsidiárias que se propõe como estratégia (WELLS, 1998), mas a busca de *joint ventures*. Este tipo de comportamento é notado como uma tendência nas novas multinacionais dos países em desenvolvimento (WELLS, 1998).

Na indústria de petróleo as *joint ventures* eram mais comuns no segmento de exploração e produção dada à estratégia de partilhar os riscos geológicos, capital intensivo de projetos e longa maturação dos investimentos. Tal estratégia passou a ser mais comum, como mostraremos a seguir, em novos investimentos em refino, plantas de liquefação de gás, estruturas logísticas, principalmente quando se trata de produtores de petróleo e gás natural localizados em países em desenvolvimento buscando a estratégia de integração vertical.

As operações internacionais da Petrobras se deram notadamente de maneira diferente nos segmentos do *upstream* e *downstream*, onde no primeiro, seguindo um padrão internacional de operação, este ocorreu muitas vezes em parcerias. Já no *downstream*, segmentos do refino e da distribuição não foram notadas associações ou *joint ventures*.

Mesmo no caso do Japão, onde a Petrobras substituiu a ExxonMobil em uma associação com a empresa japonesa Sumitomo de mais de 35 anos, passados os anos iniciais, em 2010 a empresa do Japão se retira da sociedade (PETROBRAS, 2010a). Chama a atenção que tanto na associação com a ExxonMobil como com a Petrobras, a empresa japonesa era minoritária com 12,5% de participação na NSS. Perde-se assim a oportunidade de aprender com sócio com forte, histórica e consolidada presença no Japão e toda Ásia do Pacífico. A Sumitomo é um dos maiores conglomerados de indústrias no Japão.

**Alavancagem (*Leverage*)** – ligações com outras empresas multinacionais terminam muitas vezes por promover novas empresas globais que passam a fazer parte de cadeias de suprimento internacionais cada vez mais comuns. Segundo o autor, não é pouco comum grandes multinacionais possuírem redes de suprimento que transpassam fronteiras

(MATTHEWS, 2006a, 2006b). Melhorias e sofisticações de sistemas de logísticas e consequente queda de custos aliadas à queda de barreiras de comércio entre países fazem desta estratégia uma opção de internacionalização.

Observa-se que grandes empresas de petróleo internacionais e verticalmente integradas em regra se utilizam de sofisticadas cadeias de fornecimento globais, quer seja para os desenvolvimentos da engenharia básica e implantação de novos projetos quer seja a operação dos mesmos.

Empresas prestadoras de serviço internacionais e verticalmente integradas na forma das EPC's – *Engineering, Procurement and Construction* são notadas prestando serviços à grande indústria de infraestrutura, particularmente à indústria de petróleo de produção de energia. Prestadores de serviços de tecnologia de escala global também fazem parte do portfólio de fornecedores da indústria de petróleo.

A abertura de escritório em Londres com o objetivo de busca de fornecedores internacionais com o objetivo de desenvolvimento de tecnologias críticas necessárias às operações das áreas do pré-sal foi uma iniciativa de tentativa de alavancagem da Petrobras (PETROBRAS, 2016f).

**Aprendizagem (*Learning*)** – sucesso em processos de internacionalização, sejam estes por alavancagem, associações estratégicas ou mesmos os clássicos movimentos de aquisições e grandes fusões (WELLS, 1998), geram curva de aprendizado que alimenta por si só o processo. Equipes treinadas em busca, negociação e contratação de parceiros, diligências e tomadas eventuais de controle alavancam o processo de globalização (MATTHEWS, 2006a, 2006b).

Este comportamento se observa nas grandes e tradicionais empresas de petróleo, IOC's International Oil Companies (YERGIN, 1994), mas também nas novas NOC's principalmente as surgidas dos movimentos de nacionalização da indústria na década de 60 e posterior processo de internacionalização na década de 80 (YERGIN, 2011).

Com o objetivo de absorver práticas resultantes de aprendizado das operações de fusões e aquisições, a Petrobras inaugura em 2007 área de fusões e aquisições internacionais, área esta extinta poucos anos após sua implantação. Chama a atenção que a própria Diretoria de Negócios Internacionais, que tinha o objetivo de concentrar esforços na expansão internacional e na sua gestão e consolidação acaba por ser desativada também.

**Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh (RAMAMURTI; SINGH, 2009)** – esta teoria vai analisar os países em desenvolvimento e suas vantagens competitivas em conjunto com as vantagens de cada empresa em movimento de internacionalização. Serão analisadas capacidades de produção, sejam elas de matéria prima ou produtos acabados, capacidade gerencial e operacional, acesso a mercados emergentes e outras vantagens competitivas tais como o acesso a mercados com adversidades (RAMAMURTI; SINGH, 2009). Os autores vão propor série de cinco estratégias que obrigatoriamente não serão aplicadas de forma integral, que pelo contrário, podem ser aplicadas em parte ou realizando-se combinações das mesmas pelas empresas em processo de internacionalização.

**Integração Vertical de Recursos Naturais** – estratégia muito usada por indústrias que possuem suas operações originais em países abundantes de recursos naturais sendo a exploração e produção destes, parte de suas operações. Caso sua produção seja excedente ao mercado produtor, nasce uma tendência natural de venda em mercados internacionais via processos de exportação da matéria prima bruta ou semimanufaturada.

Esta estratégia é verificada na indústria de petróleo desde os seus primórdios (YERGIN, 1994). Como veremos, a integração vertical pode ocorrer a partir de empresas que possuem acesso a mercados e realizam a integração na ordem inversa, exemplo clássico da americana Standard Oil (YERGIN, 1994), ou seja, integrada sua posição de grande vendedora de querosene iluminante com construção de parque industrial de refino, estruturação de sofisticada rede logística e finalmente produção de petróleo e gás natural.

No outro extremo têm-se empresas donas de grandes produções de hidrocarbonetos, produções estas nacionalizadas a partir principalmente da década de 60, que se integraram e vem se integrando verticalmente através da construção de sofisticadas estruturas de logística, participação em projetos industriais de construção e operação de refinarias e petroquímicas, muitas vezes em associações e *joint ventures* com empresas com forte presença em grandes mercados consumidores e donas de tecnologias de produção de derivados.

Como já dito aqui e será exemplificado ao longo da pesquisa, este comportamento é também notado na cadeia de produção do recurso gás natural. A comercialização desta matéria prima ganha impulso a partir do desenvolvimento de projetos de liquefação do gás natural (YERGIN, 2011) que com a referida solução logística passa a ser consumido em larga escala por mercados onde anteriormente só com a presença de gasoduto isto não seria possível. Neste caso, as associações dos donos das matérias primas se dão por questões de domínio de tecnologia de construção e operação de plantas de liquefação, regaseificação,

transporte de gás liquefeito e acesso a grandes mercados consumidores. Estes mercados, em regra, só são conquistados pela empresa que possui presença na logística interna de distribuição do produto.

A Petrobras opera com estratégia e estrutura de integração vertical nas suas operações nacionais, porém pouco pode ser notado de integração vertical nas operações internacionais. Como aqui já citado, no caso Japão a integração vertical pouco ou em nada se realizou.

**Otimizador local** – as empresas que lançam mão de tal estratégia possuem em seu portfólio de produtos itens que se encaixam na necessidade de consumo de mercados dos países em desenvolvimento. Tem como vantagem competitiva também o conhecimento de como dar soluções de logística em locais com baixa ou precária infraestrutura.

A adaptabilidade da indústria de petróleo, quer seja na produção da matéria prima, quer seja na comercialização de produtos combustíveis é grande e histórica. Acostumada ao desafio de operação em locais extremos como: produção em deserto, densas florestas, águas marítimas rasas e profundas, regiões polares e subpolares, regiões com temperaturas extremas, com infraestrutura logística inexistente ou de difícil implantação, esta indústria tem tido sucesso histórico em vencer tais desafios. A empresa de petróleo tem a capacidade de instalar estruturas operacionais que funcionam como enclaves. Para estes centros de operação são instaladas infraestruturas logísticas, de comunicação, de suporte técnico, manutenção, apoio e pessoal. Muitas vezes tais estruturas pouco se relacionam com o local e regional.

O mesmo pode se falar da distribuição e comercialização. Existe um consenso quase que comum, que um dos motivos do petróleo e os seus derivados possuírem aproximadamente 60% de participação na oferta de energia primária mundial, se deve a sua capacidade de capitalização em praticamente todos os mercados, independente de nível de renda, infraestrutura logística, estruturas de comercialização.

No caso japonês ocorre processo inverso, onde a Petrobras vendedora no Brasil de produtos com alto teor de enxofre, ou seja, baixa qualidade, passa a ser produtora de combustíveis de alta qualidade no Japão. Aqui existe uma diferença marcante na exigência dos órgãos reguladores de qualidade de cada país. Não é demais salientar que a Petrobras após discussões iniciadas em 2008, rompe com o instituto Ethos no final de 2008, ano da tomada de controle da empresa japonesa, devido a questões envolvendo qualidade de combustíveis vendidos no Brasil como amplamente divulgado na imprensa nacional. Na época o diesel vendido pela empresa no Brasil continha entre 500 e 2.000 ppm de enxofre quando o produzido no Japão era de 10 ppm (ETHOS, 2008; OGLOBO, 2008).

**Parceiro de baixo custo** – a vantagem competitiva desta estratégia se realiza na oportunidade de uso de mão de obra de baixo custo de países em desenvolvimento com o objetivo de atingimento de países desenvolvidos. Tal estratégia pode ser vista em produção de bens e serviços intensivos em mão de obra como a indústria de vestimentas, tecnologias de informação, centros de atendimento a clientes.

Dada a capilaridade da comercialização de seus produtos e serviços, não é comum a utilização desta estratégia na indústria de petróleo. Ao contrário, nas operações de exploração e produção, refino e cadeia do gás natural, o que se vê é um comportamento onde a necessidade de mão de obra técnica e gerencial de nível alto faz com que populações locais, onde não se encontram profissionais com os níveis educacionais exigidos por tal indústria, sejam alijadas dos processos produtivos e operacionais. Nestes casos o que se nota é o farto uso de populações de expatriados, prática muito comum na indústria do petróleo. Na distribuição e comercialização é utilizada a mão de obra local.

No caso da aquisição no Japão, os custos de operação e mão de obra eram altos em relação ao Brasil. Sendo assim esta estratégia não se aplicou ao processo de aquisição.

**Consolidador global** - esta estratégia é seguida por empresas que possuem capacidade gerencial, financeira, operacional de adquirir outras operações de maneira a ter presença consolidadas e significativas globalmente. A implantação de tal estratégia se dá em regra por movimentos de fusões e aquisições.

Esta estratégia pode ser notada na grande empresa da indústria de petróleo, onde fusões ocorridas ao longo de sua história e particularmente nas décadas de 80, 90 e ainda hoje, consolidam grandes posições internacionais. Exemplos de relevância, que têm sido motivo e alvos de vários estudos acadêmicos, são as fusões de empresas como Exxon e Mobil, Total e Elf, Chevron e Texaco, Conoco e Philips, e mais recentemente Shell e BG.

O processo de internacionalização da Petrobras, como veremos a seguir, se deu também por aplicação de estratégia de aquisições, sendo um dos casos a empresa japonesa.

**First-mover global** – neste caso a estratégia se realiza com o nascimento de uma operação global concomitantemente ao nascimento do próprio negócio ou mesmo segmento. Esta estratégia poderá ser notada em indústrias que nascem de processos de profunda inovação. Neste caso, a empresa inovadora deve ter a capacidade de dar as soluções operacionais, produção, logística, comercialização, financeira e etc, ou se associar a terceiros que possam oferecer tais soluções.

No caso da cadeia do gás natural, segmento ocupado de maneira internacional e verticalmente integrado pela grande empresa de petróleo, particularmente via o inovador processo industrial de liquefação deste energético, seu transporte e regaseificação, e onde a entrada em novos mercados era marcada pelas restrições de construção de gasodutos, tais soluções inovadoras foram dadas pela própria indústria. Aqui o first-mover foi a própria empresa internacional de petróleo. Tal inovação não se viabilizaria sem a presença de alta capacidade econômica e financeira, de desenvolvimento de tecnologias críticas e de novas fronteiras, de capacidade gerencial de realização de projetos de engenharia de alta complexidade e longo período de implantação e maturação.

Destaca-se ainda a exigência de capacidade de mobilização e gerenciamento global de cadeia de fornecedores de serviços de engenharia, fornecimento de insumos e serviços especializados e construção de tais unidades industriais. Para sustentar financeiramente tais desafios, só empresas com alta presença e capacidade de penetração em mercados globais.

As motivações para processos de internacionalização de empresas passam por questões de fácil entendimento como a busca por crescimento contínuo motivado pelo aumento da produção, natural busca de novos mercados para o encaixe desta nova produção e consequente possibilidade de elevação do volume e taxas de lucro (COSTA, 2011).

Isto está refletido nas motivações históricas das grandes empresas de petróleo que buscam continuamente o aumento de sua produção sendo que isto as leva a novos locais desde o início desta indústria (YERGIN, 1994). Uma vez encontrado o petróleo surge o desafio de vendê-lo, o que nem sempre será solucionado no mesmo local onde a produção está sendo realizada. No caso do Brasil grandes descobertas levarão inevitavelmente os agentes envolvidos na produção, particularmente a Petrobras, à solução do dilema de como e onde vender tal futura produção, se em forma de matéria bruta ou derivados de petróleo.

O processo de internacionalização pode se operacionalizar pelo comércio da produção, por uma inserção comercial em outros países, por investimentos diretos ou pela associação com empresas no estrangeiro (CHESNAIS, 1996).

No caso da indústria de petróleo vemos logo no início do século XX a busca por mercados estrangeiros para alocação da produção como aqui já citado e detalhado a seguir (YERGIN, 1994). Este fenômeno se dá tanto com movimentos de exportação, como com a entrada no estrangeiro através de escritórios de representação comercial. Notam-se também nos primórdios da indústria de petróleo os investimentos diretos quer seja na exploração e produção quer seja no refino, logística e distribuição, sendo esta a mais complexa forma de internacionalização, a já aqui citada integração vertical. Muito comuns também, como será

citado, são as associações entre empresas, nacionais e internacionais, onde a internacionalização via integração vertical se dá entre diferentes organizações parceiras através de investimentos em projetos comuns.

Observadas estas quatro teorias de internacionalização de empresas, tentaremos demonstrar com a apresentação de diferentes estudos de casos que: i) a indústria de petróleo nasce e tem seu primeiro desenvolvimento realizado pela iniciativa privada, ii) a partir de 1917 surgem movimentos de nacionalização da indústria sendo sua maior intensidade a partir da década de 60, iii) as grandes empresas se desenvolveram e se desenvolvem normalmente através de estratégia de integração vertical e processos de internacionalização, iv) a geopolítica do petróleo se deu e se dá pela relação entre países onde se localizam as reservas, empresas internacionais e nacionais, e países possuidores de grandes mercados, v) ao longo da história desta indústria houve diferentes reestruturações da produção e oferta de óleo.

### **3.3.2. A Internacionalização e integração vertical da indústria de petróleo**

A despeito de nascer sob um ambiente de extrema fragmentação que levou à instabilidade em preços, insolvência de muitas empresas e conseqüente risco de suprimento (LUCIANI; SALUSTRI, 1998), a indústria do petróleo apresentou características internacionais, de verticalização integrada e de tendência a certo nível de concentração desde os seus primórdios. Daniel Yergin (1994, p. 23), Nevins (1953), McLean e Haigh (1954), Hidy (1952), Hidy e Hidy (1955) apresentam a estratégia de John Rockefeller, quando já no final da década de 1860, sua empresa constrói a maior refinaria do mundo, juntando-a a um já existente parque de refino e buscando uma estratégia de integração de mercado, com logística, indústria de beneficiamento e venda ao varejo e consumidor.

Em 1870 nasce a Standard Oil, primeira grande organização industrial de petróleo, que no momento de sua criação já domina um décimo da indústria de refino americana e acesso aos melhores sistemas de logística e preços de fretes ferroviários. Neste primeiros anos, ferrovias e empresas refinadoras se coligam em cartéis e dividem mercado com o objetivo de controlar guerras de preços em curso, tanto nos derivados de petróleo como nos fretes. Ainda segundo Yergin (1994, p. 27), Nevins (1953), McLean e Haigh (1954), Hidy (1952), Hidy e Hidy (1955), já em 1872 a Standard Oil era dona do maior parque de refino do mundo e partiria para ambicioso plano de assumir toda a indústria de petróleo americana. Segundo o autor, em 1879 a Standard Oil controlava 90% da capacidade de refino dos EUA, dominando

tanto a rede de dutos como o sistema de transporte ferroviário e marítimo, de distribuição ao varejo, e como grande exportador, supria mais de um quarto de todo o querosene iluminante do mundo. Entre 1870 e 1880 metade da produção de querosene americana já era exportada, dando a esta indústria a característica internacional.

Sob o temor de falta de matéria prima para todo este sistema, a despeito de operar um negócio de natureza industrial, logística e mercadológica, a Standard Oil ingressa na atividade de exploração e produção de petróleo, atividade considerada, na época e até os dias de hoje, arriscada, instável e especulativa. Calcula-se que mais de 20.000 empresas atuavam na exploração e produção nos EUA. Em 1891, a Standard Oil já era dona de mais de um quarto do total da produção americana (YERGIN, 1994, p. 39; NEVINS, 1953; MCLEAN; HAIGH, 1954; HIDY, 1952; HIDY; HIDY, 1955). Tamanha concentração e desenvolvimento foram influenciados pela grande fragmentação da indústria no seu nascimento (LUCIANI; SALUSTRI, 1998). Igualmente às atividades de refino, logística e distribuição, esta expansão se dá por iniciativas de aberturas de novas áreas, mas principalmente por agressivo programa de aquisições. Esta é uma característica de comportamento notada na grande empresa de petróleo até os nossos dias.

Completa-se assim, o ciclo da integração vertical da empresa. Organização que exerce um controle centralizado de grande conjunto de instalações e capital, com o objetivo de realizar um fluxo ordenado de produção de matéria prima, transformação industrial, logística e comercialização de artigos do produtor ao consumidor (YERGIN, 1994, p. 40; NEVINS, 1953; MCLEAN; HAIGH, 1954; HIDY, 1952; HIDY; HIDY, 1955).

Tamanha complexidade operacional exigiu uma solução legal e organizacional da empresa que resultou na sua estruturação em forma da Standard Oil Trust em 1882 (YERGIN, 1994, p. 31; NEVINS, 1953; MCLEAN; HAIGH, 1954; HIDY, 1952; HIDY; HIDY, 1955). Este truste era administrado por complexo sistema organizacional formado por nove Comitês: Comércio Interno, Comércio Externo, Industrial, Barris, Oleodutos, Embalagens, Lubrificantes e Produção. Aqui, já nos seus primórdios, a grande empresa da Indústria de petróleo, mostra sua necessidade e capacidade de organizar estruturas de gestão complexas, nacionais e internacionais e integradas verticalmente.

Joseph Stiglitz (2001) destaca que a teoria da organização moderna se funda em três pilares: teoria das finanças corporativas, teoria da governança corporativa e a teoria do desenho organizacional. No final do século 19, a empresa de petróleo Standard Oil, com pretensões de operação global, já dava sinais de resposta aos três desafios aqui propostos. Não há que se pensar em empresa global de energia, particularmente de petróleo, sem se

considerar complexos desenhos organizacionais, de governança corporativa e de estruturas financeiras. Este pensar resultou na época em uma organização com destacada eficiência organizacional, domínio de custos, propensão a escala e ao volume, atenção para tecnologia e busca por mercados cada vez maiores quer sejam nacionais ou internacionais. Tamanha capacidade organizacional, financeira e de governança, praticamente força a empresa à busca de mercados em todos os países com escala de consumo compatível com as suas dimensões (YERGIN, 1994, p. 36; NEVINS, 1953; MCLEAN; HAIGH, 1954; HIDY, 1952, HIDY; HIDY, 1955). Estas continuam a ser marcas da grande organização industrial de petróleo do século XXI.

Segundo Yergin (1994, p. 29), Nevins (1953), McLean e Haigh (1954), Hidy (1952), Hidy e Hidy (1955), toda esta estratégia, porém, não se dá sem a percepção pública. Em 1881 editoriais do Chicago Tribune e artigo publicado no Atlantic Monthly, intitulado “A história de um grande monopólio”, vem a público. Segundo o autor, o público enxerga a vertical e integrada Standard Oil como concentradora de poder, não regular, não transparente, dominadora e influente em diferentes campos, incluindo a área política através de doações. Dado ao interesse pela matéria, o referido artigo é republicado seis vezes. No mesmo ano, o órgão regulador governamental, Mineral Resources, declara que ainda não era possível fazer um balanço entre as grandes inovações e benefícios trazidos ao consumidor pelo quase monopólio, Standard Oil, e as questões negativas apresentadas pelo mesmo.

Para os concorrentes, fornecedores e parte do público, o julgamento era negativo. A imagem pública da empresa estava irrecuperavelmente desgastada. Nos EUA, a opinião pública e o processo político se revoltam contra a integração vertical, o quase monopólio e o comportamento da empresa nos seus negócios. Em 1911, em processo antitruste na Corte Federal americana contra a empresa, foi decidido e ordenado que a mesma deveria ser dissolvida em várias outras organizações. Esta divisão forçou também, naquele momento, um certo nível de desverticalização. Parte das novas empresas mantém a estratégia de integração vertical, quer seja adquirindo posições na exploração e produção, quer seja em refino, logística e distribuição.

Da dissolução da Standard Oil, destaca-se o surgimento de empresas como a Exxon, Mobil, Chevron, Amoco, Conoco, Atlantic, integradas verticalmente e com operações internacionais. Segundo a IEA (2016) existem hoje nos EUA 140 refinarias e havia aproximadamente 70 empresas refinadoras em 2014. Ainda segundo a agência, em 2008, existiam mais de 14.000 empresas operadoras do segmento de exploração e produção. Apesar de contar com empresas integradas e verticalizadas, decisões da Corte referentes a

antimonopólio ou oligopólios se refletem até hoje impedindo novas concentrações de mercado.

Outro exemplo de empresa integrada e verticalizada com operações internacionais, nos primórdios da indústria de petróleo, é o da anglo e holandesa Shell. Em início dos anos 1890, uma empresa de comércio inglesa, Shell, inicia suas operações de exportação de querosene iluminante à Ásia do Pacífico. Isto se dá, após instalar estrutura logística própria, tanto de transporte como de armazenagem e distribuição, e garantir contrato de suprimento do produto com a família Rothschilds, produtora de petróleo e seus derivados na Rússia, mar Caspio (YEGIN, 1994, p. 54; GERRETSON, 1953).

Simultaneamente, em 1890, na Holanda, é lançada a empresa Royal Dutch, com operações de exploração e produção de petróleo nas Índias Orientais Holandesas, atual Indonésia. A nova empresa apresenta sucesso exploratório, o que desperta, segundo Yergin (1994, p. 65) e Gerretson (1953), interesses da concorrente Standard Oil pela região e por uma possível aquisição da própria Royal Dutch. Em 1897, a Standard Oil faz uma proposta formal de aquisição da Royal Dutch aos acionistas da empresa, a qual foi rejeitada pelo conselho de acionistas da empresa. Chama a atenção, o caráter global destas empresas já no final do século XIX, primórdios de fundação desta indústria.

A Shell e Royal Dutch dominavam mais da metade das exportações de petróleo da Rússia e do Extremo Oriente. Porém, a competição entre as mesmas, e com a americana Standard Oil, era fator de potencial destruição dos negócios. A Royal Dutch toma a iniciativa de propor uma fusão com a concorrente Shell (YERGIN, 1994, p. 117; GERRETSON, 1953). Em 1907, com objetivo de se estabelecer uma grande empresa internacional e verticalmente integrada, surge a fusão entre as empresas emergindo o grupo Royal Dutch-Shell, com capital de 60% da empresa holandesa e 40% da inglesa.

A estrutura central financeira e comercial da empresa se fixou em Londres e a estrutura técnica, refino e exploração e produção em Haia. Segundo Yergin (1994, p. 119) e Gerretson (1953) uma das primeiras decisões estratégicas da nova empresa foi atacar seu maior concorrente, a Standard Oil, em seu próprio mercado, o que ocorre entre 1910 e 1914. Em 1913 o grupo inicia sua produção de petróleo na Califórnia. As assimétricas variações de preços e de mercados, em diferentes regiões do mundo, dava à Standard Oil uma vantagem competitiva difícil de ser combatida. Na aplicação desta estratégia de internacionalização, já nos primórdios da indústria, nota-se uma das principais razões da busca de operações globais pela grande organização de petróleo.

No início do século XX as empresas Pan American Petroleum e Mexican Eagle, americana e inglesa respectivamente, desenvolviam intensas campanhas exploratórias no México. A tese geológica era de que se haviam descobertas ao sul dos Estados Unidos, poderiam haver descobertas ao norte do México. Em 1910, a empresa inglesa Mexican Eagle, posteriormente adquirida pela Shell, realiza descobertas gigantes, poço Potrero del Llano 4, que vão fazer da empresa, uma das maiores companhias petrolíferas do mundo. Em 1920, o México atendia a aproximadamente 20 % do consumo americano e era o segundo maior produtor do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos (YERGIN, 1994, p. 229; PHILIP, 1982).

Diferente dos Estados Unidos, a Constituição Mexicana de 1917, devolve à Nação a propriedade dos recursos petrolíferos. Até 1884 os recursos do subsolo pertenciam a Coroa, e a seguir à Nação, após este período, porém, passam os donos do solo serem donos também do subsolo, o que é revertido novamente em 1917. Cria-se um confronto diplomático entre os EUA e o México, uma vez que empresas americanas perderam a posse de suas descobertas e reservas. Este estado de instabilidade faz com que as empresas diminuam seus investimentos o que resulta em queda de produção (YERGIN, 1994, p. 274; PHILIP, 1982). Em 1938, toda a indústria petrolífera mexicana, que possui a predominância das empresas americanas e britânicas, é nacionalizada. Surge a Pemex, uma das primeiras e maiores empresas estatais de petróleo do mundo, modelo que influenciaria e seria seguido por outras nações produtoras.

A Royal Dutch-Shell, em sua busca por novas oportunidades de produção, empreende campanhas exploratórias na Venezuela que resultam em pequena produção em 1914 nas proximidades do lago Maracaibo (YERGIN, 1994, p. 231; PHILIP, 1982; BETANCOURT, 1979). Em 1919 este comportamento foi seguido pela Standar Oil New Jersey. Em 1922, é feita a Lei do Petróleo, que apesar do ambiente político do país, dava uma certa estabilidade regulatória aos negócios da indústria, diferente do que ocorria no México. Nesta Lei são estabelecidos termos para as concessões, impostos e royalties. Ao final deste ano é descoberto o grande campo de La Rosa, na bacia do Maracaibo.

A Venezuela entra definitivamente no cenário mundial da indústria de petróleo. Em 1929 o país se torna o segundo maior produtor, atrás apenas dos EUA. Torna-se a maior área produtora da Shell e segundo maior fornecedor do Reino Unido, seguido da Pérsia e dos EUA (YERGIN, 1994; PHILIP, 1982; BETANCOURT, 1979). No pós segunda guerra, juntas, Shell e Standard Oil New Jersey dominavam a maior parte da produção do país. Metade da produção da Jersey provinha dos campos da Venezuela.

Mudanças de legislação levam o governo da Venezuela a capturar sua renda petrolífera através de pagamento em óleo, ao invés de dinheiro. Estavam estabelecidos os princípios da partilha de produção, modelo de relacionamento contratual entre empresa produtora e país. Com a posse de óleo, o governo Venezuelano entra no comércio mundial de petróleo (YERGIN, 1994, p. 446; BETANCOURT, 1979). Os esforços inaugurais de exploração e produção de petróleo na América Latina são empreendidos, em regra, pela grande empresa de petróleo sem, contudo, deixar de guardar, as mesmas, uma íntima relação com Estados e governantes locais.

Nos inícios dos anos 1900, um acordo de cessão de direito de exploração e produção de petróleo entre o governo persa e empresário inglês, é o início da introdução do Oriente Médio e particularmente o futuro Irã, no cenário da indústria de petróleo mundial (YERGIN, 1994, p. 126; BAMBERG; FERRIER, 1994). Mais uma vez a característica internacional da indústria de petróleo se faz presente. Em 1908 jorra óleo pela primeira vez na Pérsia, que viria a ser produzido pela recém-criada empresa Anglo-Persian, que viria a se tornar no futuro a atual BP.

Com o objetivo de se contrapor ao domínio anglo saxão na nascente indústria de petróleo, o governo francês lança em 1924 a empresa de capital misto, Compagnie Française des Petroles. A nova empresa nasce com o objetivo de operar no Oriente Médio, região da Mesopotâmia, predominante atual Iraque. Em 1928 uma legislação francesa foi lançada com os objetivos de restringir a ação dos “trustes anglo-saxões”, garantir a viabilidade de empresas refinadoras francesas, organizar o mercado francês e sua atuação na Mesopotâmia (YERGIN, 1994, p. 185; NEVAKIVI, 1969).

Em 1925, equipe de geólogos da Anglo-Persian e Shell chegam ao Iraque para realização de campanha exploratória. A campanha exploratória é exitosa e em 1927 jorra óleo no Iraque em volume tal que surge a necessidade de realização de acordo de exploração do petróleo entre os principais atores na região: Royal Dutch-Shell, Anglo-Persian, Near East Development Company (companhia com interesses das empresas americanas) e empresas francesas,acordo conhecido como “Acordo da Linha Vermelha” (YERGIN, 1994, p. 199).

No mundo árabe, a americana Gulf Oil aparece empreendendo esforços exploratórios, em 1927, no Bahrain e no Kuwait, cedendo após negociação sua posição no primeiro país a Standard Oil California (Socal). Jorra óleo no Bahrain, em 1932, inaugurando-se assim a produção de petróleo no mundo árabe (YERGIN, 1994, p. 281; LONGRIGG, 1961). A empresa Socal expande suas campanhas exploratórias para o Kuwait e após isto para a Arábia Saudita. Em 1938 a primeira descoberta no Kuwait é realizada pela Anglo-Persian e Gulf Oil e

no mesmo ano jorra petróleo na concessão cedida a Socal. Surgem assim, dois dos maiores países produtores mundiais, Arábia Saudita e Kuwait. Os esforços inaugurais de exploração e produção de petróleo no mundo árabe são empreendidos, em regra, pela grande empresa de petróleo sem, contudo, deixar de guardar, as mesmas, uma íntima relação com Estados e governantes locais.

No final dos anos 30, o Japão importava 93% do seu consumo próprio, sendo 80% dos EUA e aproximadamente 10% das Índias Orientais Holandesas. Aproximadamente 60% deste consumo interno eram controlados por subsidiária da Royal Dutch-Shell e da Standard of New York no Extremo Oriente e Standard Oil New Jersey. Os outros 40% eram divididos por cerca de 30 empresas japonesas, que em regra importavam óleo de produtores americanos (YERGIN, 1994, p. 307; BUTOW, 1969). Este processo envolve os governos dos EUA, Reino Unido, Holanda e China, esta última envolvida dada sua então recém invasão pelo Japão.

Com a deterioração do quadro das relações na Europa, inicia-se discussão de possível embargo de petróleo às nações agressoras, dentre as quais se inclui o Japão, signatário de Pacto Tripartite em 1940 que envolvia a Alemanha e Itália. Segundo Yergin (1994, p. 313) e Butow (1969), havia uma percepção que caso fosse implantado um embargo de petróleo ao Japão, o país reagiria invadindo a região produtora mais próxima, as Índias Orientais Holandesas, área produtora da Royal Dutch Shell. Em meados de 1941 cessam os embarques de petróleo dos EUA com destino a nação asiática bem como os oriundos do Bornéu e Índias Orientais Holandesas. Em dezembro, a frota americana do pacífico sofre ataque japonês, e simultaneamente são atacados os campos de petróleo das Índias Orientais Holandesas.

Na Segunda Guerra, aproximadamente 90% do abastecimento do petróleo utilizado é produzido nos EUA, e esta operação se dá através dos sistemas internacionais e verticalmente integrados das grandes empresas de petróleo anglo saxãs. Destaca-se que em 1940 os EUA eram responsáveis por 63% da produção mundial de petróleo sendo que, toda a região que inclui hoje Irã, Iraque e Península Arábica produzia apenas em torno de 5%. Ainda em 1947 as exportações americanas de óleo eram superiores às importações, sendo que, em 1948, pela primeira vez na história desta indústria o país passa a ser importador passando assim a uma crescente dependência do mineral (YERGIN, 1994, p. 402).

No pós-guerra a produção da Arábia Saudita estava nas mãos da empresa Aramco, Arabian-American Oil Company, uma sociedade formada pela Texaco e Socal, Standard Oil Califórnia. Já na época a empresa planejava uma ligação logística entre a região produtora do Oriente Médio e o mercado Europeu. Porém este projeto não se viabilizaria sem um processo

de integração vertical que envolvesse terminais de armazenagem, parque de refino e estruturas de distribuição, uma vez que o mercado europeu já era solidamente ocupado por outras empresas (YERGIN, 1994, p. 419; MILLER, 1991). Outra solução que se colocava era a formação de novas sociedades, estas detentoras de estrutura de logística, refino e distribuição e conseqüente mercados de derivados.

Em outra nova área produtora, Kuwait, a dona das concessões de exploração e produção era a Gulf Oil através de sua subsidiária Kuwait Oil Company. Com a mesma questão da Aramco a ser solucionada, a busca de mercado para seu óleo, a empresa realiza acordo comercial de venda de óleo com a Shell, através de contratos de compra e venda de longo prazo estabelecendo assim uma integração vertical sem que a parcela da produção se integre à de refino e distribuição através da mesma companhia. Dada a natureza de longo prazo e as naturais flutuações de mercado, são estabelecidas pela primeira vez fórmulas de preços, o que se chamaria de netback pricing. Neste movimento, seja via a Aramco, na promissora Arábia Saudita, fosse via a Gulf, do igualmente promissor Kuwait, empresas dos EUA garantiriam sua participação na crescente região produtora de óleo (YERGIN, 1994, p.429-430; CHISHOLM, 1975).

Segundo Michael Ross (2012, p. 27), Dunning (2008) e Ross (1999), as rendas de óleo têm características especiais ligadas às suas dimensões, fontes incomuns de suprimento, pouca estabilidade e capacidade de serem geradas com elevado nível de segredo. Estas características marcam as transformações sofridas por esta indústria nos anos 1960 e 1970. Já nos finais da década de 1940 e início da década de 1950, empresas e governos competiam intensamente sobre como se daria a divisão da renda produzida pelo óleo (YERGIN, 1994, p. 442; ADELMAN, 1972). A discussão estava baseada em solução de equação que passava e passa pela propriedade das reservas, extraordinário potencial de receitas e geração de lucros pelas empresas exploradoras e produtoras e, à época, a baixa capacidade de os Estados medirem, controlarem e capturarem tais rendas (ROSS, 2012, p. 27; DUNNING, 2008).

Ponto de importante consideração destacado por Ross (2012, p. 37), é a capacidade que empresas com operações internacionais e verticalmente integradas possuem, de não tornar clara sua geração de receitas e de renda, nem onde a mesma está e em que dimensão esta se dá. Isto acontece pela capacidade de o óleo ser transferido de um segmento para outro, por exemplo, da exploração para o refino, e no caso de operações internacionais, ser transferida de um país para o outro. Estas transferências se dão entre regimes tributários distintos entre nações. O óleo também pode ser produzido em um país, transformado em combustível em

outro e finalmente comercializado em um terceiro. A percepção da formação da renda na cadeia da indústria não é de fácil conhecimento e mensuração.

O mecanismo básico e histórico de captura de renda pelo Estado na indústria de petróleo são os royalties; direitos que os “monarcas” têm de receber pagamentos pela exploração e produção de bens minerais que lhe pertencem. Quando a moderna indústria do petróleo surge, tal mecanismo, ligado à posse do subsolo pelo Estado, já havia a muito sido estabelecido na Europa. Na maioria dos Estados o subsolo pertence às Nações. Até os dias de hoje, porém, a posse do subsolo nos EUA, maior produtor à época e ainda hoje, pertence a quem tem a posse do solo (ROSS, 2012, p. 33; DUNNING, 2008). Estas duas formas diferenciadas de ver a questão foram motivo de conflitos no Oriente Médio e outras regiões produtoras que adotam o modelo regulatório do Estado ser dono do subsolo. No Brasil o poder do subsolo também pertence historicamente ao Estado.

Ainda segundo Ross (2012, p. 37), estima-se que grandes empresas internacionais e com operações integradas verticalmente, realizavam retorno sobre os seus investimentos, no Leste Asiático e no Oriente Médio, após pagamentos de impostos e participações governamentais, da ordem de 60% a 90%. Estas eram taxas de retorno extraordinárias vindas principalmente de investimentos em países em desenvolvimento e produtores de petróleo.

No início da década de 1950, a despeito das nações produtoras terem a posse das reservas do petróleo, sua captura de renda era diminuta (ROSS, 2012, p. 37). Neste período 98% de toda a comercialização de óleo mundial fora dos EUA e do bloco Soviético estava em poder das grandes empresas de petróleo, integradas verticalmente e internacionalizadas.

Por outro lado, se o país hospedeiro tinha e tem o óleo do subsolo, este não tem valor se não for descoberto, produzido, transformado em combustíveis e comercializado, parte que na época cabia quase que plenamente às empresas. Neste esforço a empresa emprega capital, tecnologia e corre os riscos decorrentes da operação de toda esta cadeia. Ainda segundo Ross (2012, p. 37), esta discussão foi a principal razão de sequência de nacionalização de ativos e empresas da indústria de petróleo. Os primeiros movimentos nesta direção ocorreram em 1910 na Argentina, 1918 na União Soviética, 1937 na Bolívia e 1938 no México. Tais discussões permanecem em todas as regiões produtoras de petróleo até os nossos dias.

Daniel Yergin (1994, p. 443) e Aldeman (1972) chamam a atenção de que as discussões sobre a captura de renda pelos Estados do Oriente Médio tinham como base pensamentos do economista do século XVIII, Davi Ricardo, e que reconheciam que embora seus estudos se baseassem em grãos, poderiam ser aplicados plenamente ao petróleo. Porém a

disputa entre empresas e os países donos do mineral não se limitava ou se limita, como já demonstrado em artigos aqui anexados, à captura de renda.

Yergin (1994) chama a atenção para o fato de que na época, as discussões se estendiam a questões de soberania, construção das nações, participação de capital privado ou público, estrangeiro ou nacional, prosperidade social, corrupção política, posse da produção, comercialização, uso político da produção como elemento de projeção internacional das nações etc. Para o país produtor, o óleo poderia e pode significar poder, influência, expressão e status. Estes temas que ainda hoje influenciam as discussões dos governos quando legislam e decidem sobre a indústria do petróleo.

Segundo Yergin (1994, p. 469) e Mottahedeh (1985), a década de 50 é marcada pelo início da nacionalização da indústria de petróleo no Oriente Médio. Surgem neste momento grandes empresas estatais nacionais, que se dedicariam à produção, refino local e principalmente exportação do óleo produzido. A operação internacional destas empresas, em regra, se concentrava na exportação do óleo produzido. Neste momento, além da já iniciada mudança geográfica da produção de petróleo para o Oriente Médio, existe um inicial deslocamento e desconcentração da operação da indústria por grandes empresas verticalmente integradas e de operações internacionais, para empresas estatais dedicadas ao segmento. Inaugura esta fase no Oriente Médio, o Irã, com o cancelamento da concessão, nacionalização das operações e instalações da Anglo-Iranian. Surge a Companhia Iraniana Nacional de Petróleo, atual NIOC.

No início da década de 1950, a forma de operar e dominância da cadeia produtiva pela grande empresa internacional e verticalmente integrada de petróleo, ganha discussões mundiais com a denúncia, por alto executivo da empresa de petróleo italiana ENI, Ente Nazionale Idrocarburi, Enrico Mattei, de que existia um cartel formado por empresas anglo-saxões, para a exploração e produção de petróleo na já grande e promissora região do Oriente Médio. Compunha o grupo a Jersey (Exxon), Socony-Vacuum (Mobil), Standard Oil California (Chevron) e Texaco, estas quatro sócias na Aramco nas operações da Arábia Saudita; e a Gulf, Shell e British Petroleum, sócias nas operações do Kuwait. Foram as chamadas Sete Irmãs. Embora não citada nas denúncias do executivo, fazia parte do grupo a francesa CFP (YERGIN, 1994, p. 518; FRANKEL, 1966). A italiana ENI rompe o bloqueio e passa também a operar no Oriente Médio. Todas as empresas aqui citadas operavam, além de em cenário global, de forma vertical e integrada.

Outro destaque se dá para o início de operação na região, final da década de 50, é o da Japonesa Companhia Arábica de Petróleo. Exclusiva do segmento de exploração e produção,

esta se internacionaliza com a operação no Oriente Médio e se integra verticalmente através de contratos com refinadores e distribuidores japoneses, promovidos pelo Ministério do Comércio Internacional e da Indústria do Japão (YERGIN, 1994, p. 522).

Esta busca do país por fonte de suprimento de petróleo é continua até os dias de hoje, e vai se refletir no processo de aquisição da empresa NSS pela Petrobras, processo um objeto da pesquisa. É a proposta de uma integração vertical da exploração e produção de petróleo, principalmente em solo brasileiro, com o refino e distribuição no mercado japonês, que vai ser o principal eixo estratégico da operação de internacionalização (PETROBRAS, 2007a). Ganha o Japão com a garantia de suprimento, ganha a Petrobras com a garantia de mercado e captura das margens do refino e distribuição operados pela empresa no mercado japonês.

Com a crescente captura de renda via participações governamentais, cobranças de royalties e outras taxas, mas principalmente via a participação nos lucros das empresas produtoras e na sua produção propriamente dita, países produtores passam a sofrer com as flutuações de preços do óleo. A solução para a questão foi dada com a proposta de criação, pela Venezuela e Arabia Saudita, de uma associação de países de produtores que organizado em forma de cartel, passariam a influenciar no estabelecimento dos preços via o controle de preços e de produção das empresas com produção em seus territórios. Surge em 1960 a OPEP, Organização dos Países Exportadores de Petróleo, fundada originalmente por Venezuela, Arabia Saudita, Irã, Iraque e Kuwait (YERGIN, 1994, p. 541).

Chama a atenção que, segundo a BP (2015), ainda em 2014, estes cinco países fundadores da OPEP são donos da primeira, segunda, quarta, quinta e sétima maiores reservas de óleo do mundo, o que lhes confere uma participação de 57% no total das reservas provadas mundiais. A exceção ao grupo são as reservas canadenses, terceira maior reserva mundial. No que tange a produção de óleo, os cinco países fundadores respondem por 27% da oferta mundial. Em contrapartida, os cinco fundadores consomem aproximadamente 7% da oferta de combustíveis líquidos do mundo, o que lhes dá um saldo de 20% líquido de sua produção dirigidos a exportação. É de fácil entendimento a influência dos mesmos na formação dos preços de óleo comercializados diariamente no mundo. Não há como se estudar a geopolítica do petróleo em um contexto marcado pela reestruturação produtiva globalizada, sem ter em mente tal fenômeno OPEP e tal concentração duradoura.

Segundo Luciani e Salustri (1998), a década de 1970 é marcada por fortes movimentos de nacionalização de empresas de petróleo em contraste ao até então quadro de dominância da empresa privada e internacional. Em 1973 o governo saudita adquire 25% de participação da Aramco e nomeia em 1974 um dos vice-presidentes da empresa, quando também adquire

outros 60% da empresa. Finalmente em 1980 o governo adquire 100% de participação da Aramco, em compra feita às empresas Exxon, Mobil, Texaco e Standard of California (YERGIN, 1994, p. 631) que incluiu o total das concessões de exploração e produção, e todas facilidades de produção instaladas (SAUDIARAMCO, 2016). Está nacionalizada a indústria de petróleo na Arábia Saudita.

Em 1975, o governo do Kuwait adquire os últimos 40% de participação da Companhia de Petróleo do Kuwait, fundada em 1934 pela BP e Gulf. O objetivo declarado era assumir o controle completo dos recursos petrolíferos do país. Um segundo objetivo era tornar a KPC uma empresa integrada verticalmente (YERGIN, 1994, p. 678; KPC, 2016).

O Irã nacionaliza sua indústria em 1951 e o Iraque termina o seu processo de nacionalização em 1972 (YERGIN, 1994, p. 677). Neste movimento, surgem novas empresas majoritariamente do segmento de exploração e produção. A indústria passa por período de desintegração vertical, porém permanece internacional dado ao descasamento geográfico de refinadores e mercados dos grandes fornecedores de matéria prima.

Fora do Oriente Médio, chama a atenção o caso da nacionalização da indústria de petróleo venezuelano, em que ao fim dos períodos contratuais das concessões, os contratos de exploração e produção foram transformados em contratos de serviço. Em 1976 a indústria petrolífera venezuelana é nacionalizada e criada a PDVSA (YERGIN, 1994, p. 682; CORONEL, 1983; PETRAS et al., 1977). Sendo assim todos os países fundadores da OPEP nacionalizam suas indústrias de petróleo. A nova geopolítica do petróleo seria definida por grandes empresas de capital privado e estatal, umas com forte acesso a mercados e as outras a matérias primas, ambas, porém, com tendências à internacionalização e integração vertical. Governos e países também se segmentam entre uns mais produtores e outros mais consumidores. Isto afeta, mais uma vez, toda a geopolítica global.

Pode-se notar que a discussão e estratégia de integração vertical e internacionalização da grande empresa não se limitou à empresa de capital privado, sendo a mesma considerada ou seguida, em maior ou menor nível, por algumas empresas surgidas dos processos de nacionalização, principalmente a partir das décadas de 1960 e 1970.

Outro exemplo de relevância é a forte entrada da Rússia no contexto internacional do Petróleo, pós dissolução da União Soviética no final do século XX. Setor antes organizado em regime de autarquias ministeriais estruturadas de forma horizontal em setores separados de exploração e produção, refino e petroquímica, agora inspirados na grande empresa de petróleo internacional, passam a operar em forma de empresas estatais integradas verticalmente. Cada nova empresa nasce com ativos de produção, refino e comercialização integrados

verticalmente e administrados de forma centralizada. Surgem em 1992 as gigantes Lukoil, Yukus, Surgut e Rosneft, empresas que passam a compor o grupo das maiores empresas do mundo na indústria de petróleo, sendo a Lukoil a mais internacional e a Surgut a mais nacional das três (YERGIN, 2011, p. 37). Na esteira de processo de privatização, o capital das empresas é aberto, algumas são privatizadas e novas privadas surgem como a TNK, todas verticalmente integradas. O período é marcado também por alianças internacionais com empresas como ExxonMobil, BP e Shell.

Yergin (2011, p. 43) destaca que no processo abertura política e de mercado, aliado à globalização, empresas internacionais fazem acordos de sociedade com empresas russas, e isto se dá com a oferta de tecnologia, capital e capacidades de gerenciamento. Porém, nem o governo nem o novo empresariado cedem o controle das operações aos estrangeiros, ficando este em poder dos russos e ainda sob forte influência do Estado. O autor cita que, igualmente ao Brasil, no caso da Rússia, a tese do “Petróleo é nosso” também prevaleceu (YERGIN, 2011, p. 57). O desenvolvimento de instituições de Estado para controle e regulamentação teria que também ser construído e isto era um desafio para a nação (YERGIN, 2011, p. 51).

### **3.3.3. Internacionalização e integração vertical das Empresas Estatais**

Pode-se observar que até os anos 1980's os estudos acadêmicos sobre processos de internacionalização estavam focados apenas em empresas de capital privado (DUNNING, 2001; JOHANSON; VALHENE, 1977; WILLIAMSON, 1975). A presença de empresas estatais em processos de internacionalização começou a ser estudado com maior intensidade a partir dos anos 1990's (SAUVANT; STRAUSS, 2012). A melhor explicação para a falta de estudos sobre o fenômeno de internacionalização de estatais é a concentração de suas estratégias e operações nos seus mercados domésticos (CAHEN, 2014).

Podemos observar, porém, que a empresa estatal é um misto de organização com orientação sócio-política, mas que não deixa de ter também orientação a mercados (CAHEN, 2014; RAMAMURTI, 1987; VERNON, 1979). Se a vertente sócio-política a leva a operações domésticas, a empresarial de mercado pode a orientar a estratégias de internacionalização, como ocorre com as empresas de controle privado. Vale observar que além desta dicotomia na sua estrutura, a empresa estatal pode possuir conflitos de interesses estratégicos entre o seu corpo gerencial e acionistas controladores quando das discussões de internacionalização. Existe, porém, uma tendência de foco dos gerentes nas questões domésticas, uma vez que suas

indicações para os cargos podem passar por interesses dos políticos locais (CUI; JIANG, 2012).

Na indústria do petróleo, no Oriente Médio, em 1996 realizou-se a Segunda Conferencia de Energia, promovida pelo Centro Emirados para Estudos Estratégicos e Pesquisa, onde foi tema da conferencia ‘O Posicionamento Estratégico na Indústria de Óleo: Tendências e Opções’ (STEVENS, 1998).

Neste congresso, Luciani e Salustri (1998) apresentaram quem e o que estariam envolvidos no processo de incremento da integração vertical da indústria e que tal movimento estratégico levaria as principais empresas nacionais do Oriente Médio a processos de internacionalização (LUONG; SIERRA, 2015). Segundo os autores, as discussões estratégicas de se vender as matérias primas na sua forma bruta ou na forma de produtos derivados de petróleo, se deram motivadas principalmente por segurança de mercado para o óleo produzido e a potencial captura de margem nos segmentos de refino e distribuição.

No evento, os autores definiram a diferença entre a produção de matéria prima e a capacidade de refino como “Perda de Óleo”. Para evitar este fenômeno, as organizações estariam obrigadas a investir em parques de refino e estrutura de logística e distribuição que lhe dariam acesso aos mercados consumidores, ou fazê-lo via associações com outras empresas quer via acordos de refino, *joint ventures*, ou aquisição de partes de interesses em ativos ou empresas de refino. Este fenômeno tinha sido inaugurado em 1983, quando a KPC , Kuwait Petroleum Corporation, adquiriu parte do refino e distribuição da Gulf Oil’s European. O movimento não encerrou até então (AL-MONEEF, 1998).

Destaca-se ainda como vantagens de integração vertical, além da captura de lucro em todas as fases do negócio, da produção de óleo a distribuição dos combustíveis, o fato de que as margens de cada fase flutuam assimetricamente (AL-MONEEF, 1998).

No mesmo congresso, discussões sobre processo histórico de desverticalização, dada quando das nacionalizações de empresas de petróleo nas décadas de 60 e 70, principalmente na América Latina e Oriente Médio, foi tratado no artigo apresentado por Majid A. Al-Moneef (1998). Nele, o autor justifica tal processo, como já dito, nos movimentos de nacionalização promovidos pelos governos locais, guardadas diferenças de intensidade entre países. Tais movimentos foram responsáveis também pela criação de monopólios nacionais, neste caso, na sua maioria, integrados verticalmente. Se as grandes empresas de petróleo internacionais perdem o acesso a significativas reservas e produções de óleo, as recém-inauguradas empresas estatais nascem, por sua vez, sem acesso aos importantes mercados

internacionais de combustíveis, seja na sua estrutura de refino, seja na própria logística, distribuição e comercialização no varejo.

Como contraponto e dificuldades de implantação desta estratégia de busca de integração vertical e internacionalização, Luciani e Salustri (1998) destacaram que a decisão e o ritmo de implantação de processos de integração vertical se dariam por possíveis restrições orçamentárias motivadas por também possíveis períodos de queda nos preços do óleo, necessidade de uso de recursos das empresas estatais pelos governos controladores, necessidade de manutenção ou incremento dos investimentos no segmento da exploração e produção, ou mesmo, restrições pelos governos locais, a investimentos das empresas fora dos seus países sedes. Estes pontos são discutidos e vão influenciar, até os nossos dias no ritmo da expansão da integração vertical e internacionalização pelas empresas estatais.

Outro ponto que se colocou à época, e ainda discutido atualmente, está ligado à atratividade de investimento no refino (LUCIANI; SALUSTRI, 1998). Como apresentado na tabela 1, a expansão mundial do refino entre os anos de 2004 e 2014, foi de 13,4%. Vemos que enquanto houve retração de 3,2% na expansão de capacidade nos países da OCDE, houve expansão de 32,1% nos países da Non-OCDE. Segundo os autores, os investimentos das estatais se dividem em ocupação de faixas de mercado no OCDE, por aquisições e *joint ventures*, uma vez que estes em regra estão ocupados por refinadores tradicionais, e investimentos em novas capacidades nos non-OCDE, muitas vezes também através de sociedades com empresas internacionais. Como demonstraremos a seguir, este é um modelo de negócio bastante explorado por empresas em fase de processo de integração vertical e internacionalização.

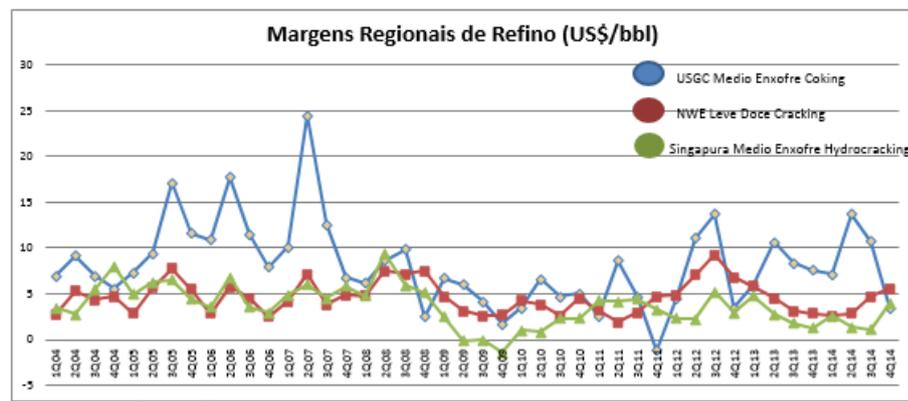
**Tabela 1.** Capacidade de refino mundial.

1.000 Barris/dia	Capacidade de Refino											2014	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013	% total
<b>Total Mundo</b>	<b>85.102</b>	<b>85.986</b>	<b>87.342</b>	<b>88.540</b>	<b>89.119</b>	<b>90.586</b>	<b>91.519</b>	<b>91.970</b>	<b>93.142</b>	<b>95.197</b>	<b>96.514</b>	<b>1.4%</b>	<b>100%</b>
OECD	45.053	45.132	45.396	45.618	45.724	45.501	44.955	44.864	44.896	44.492	43.583	2.0%	45.2%
Non-OECD	40.049	40.854	41.946	42.922	43.395	45.085	46.564	47.106	48.246	50.705	52.931	4.4%	54.8%
União Européia	15.919	15.945	15.990	15.906	15.770	15.591	15.303	15.200	14.751	14.419	14.218	1.4%	14.7%
Eis União Soviética	7.690	7.702	7.726	7.741	7.712	7.720	7.860	7.843	7.856	8.068	8.423	4.4%	8.7%

Fonte: BP Statistical Review 2015.

As margens de refino, tabela 2, são em regra mais baixas que as de exploração e produção, pois trata-se de atividade industrial, diferente das margens da exploração e produção de característica de mineração (BP, 2015). Estas variam de acordo com a localização do parque de refino e de seus mercados. Em contrapartida tendem a ser menos voláteis. Custo de extração declarado pela Petrobras em 2015 foi de US\$ 11,95/barril (PETROBRAS, 2016a), custo considerado alto, dada, principalmente, a sua característica de operação em mar. Podemos observar o comportamento dos preços na tabela 3, que coloca as margens da exploração em posição de vantagem em relação ao refino.

**Tabela/Gráfico 2.** Margens de refino mundiais



Fonte: BP Statistical Review 2015.

**Tabela 3.** Preços internacionais de óleo

Preços de óleo cru	Dubai	Brent	Nigeria	West Texas
	US\$/bbl	US\$/bbl	Forcados US\$/bbl	Intermediate US\$/bbl
ano				
2004	33,64	38,27	38,13	41,49
2005	49,35	54,52	55,69	56,59
2006	61,50	65,14	67,07	66,02
2007	68,19	72,39	74,48	72,20
2008	94,34	97,26	101,43	100,06
2009	61,39	61,67	63,35	61,92
2010	78,06	79,50	81,05	79,45
2011	106,18	111,26	113,65	95,04
2012	109,08	111,67	114,21	94,13
2013	105,47	108,66	111,95	97,99
2014	97,07	98,95	101,35	93,28

Fonte: BP Statistical Review 2015.

Se do ponto de vista de margens, o negócio de exploração e produção é mais atrativo, os autores perguntaram na época, porque os atuais grandes produtores de petróleo se

lançariam em processo de integração vertical internacional via aquisições ou construção de refinarias? (LUCIANI; SALUSTRI, 1998).

Segundo os autores, a decisão de investimento seria influenciada muito mais por decisão de ocupação de diferentes mercados internacionais, do que propriamente dito, de condições de rentabilidade. Seria também, a vontade de mudança estratégia de contrabalançar a condição de vendedor de matéria prima bruta com a de vendedor de produtos acabados.

Apesar de menor margem, os combustíveis ocupam áreas geográficas de mercado bem definidas, se caracterizando por um mercado territorialmente definido, diferente da venda dos óleos comercializados diariamente no mercado internacional. Ainda segundo os autores (LUCIANI; SALUSTRI, 1998), quando analisamos o comportamento dos preços ao consumidor final, vemos que estes reagem de maneira nem sempre simétrica às variações da matéria prima.

Isto tem sido verdade particular no mercado brasileiro recente, onde os preços de derivados a partir do refino e no varejo têm sido influenciados por intervenções governamentais, algumas vezes favoráveis a refinadora brasileira, outras vezes desfavoráveis. Em outras palavras, o negócio de venda de óleo pode estar em melhor posição em relação ao de refino e distribuição em determinados momentos e vice-versa.

Ainda segundo os autores, estas diferenças de características entre as estruturas de negócio, tendem a dar maior proteção, estabilidade e robustez às empresas. Com objetivo de otimizar suas posições de mercado, parte das empresas estatais produtoras de óleo, busca então estar presente nos diferentes segmentos do negócio, vendendo óleo cru no mercado spot internacional, combustíveis refinados para atacadistas e distribuindo também sua produção de derivados de petróleo ao consumidor do varejo.

Como exposto anteriormente, nos movimentos de nacionalização das reservas e produção ocorridos nas décadas de 1960 e 1970, notadamente na América Latina e Oriente Médio, as empresas internacionais perdem acesso a significativas porções de reservas e produção, em contrapartida, as recém surgidas empresas estatais nascem sem acesso aos grandes mercados internacionais de derivados de petróleo. Movimentos estratégicos das empresas estatais e das privadas internacionais são notados no sentido de corrigir tal situação. Chama a atenção que as IOC's (International Oil Companies) mantêm significativas participações de mercado no que tange as vendas de derivados de petróleo, quer seja pela produção de derivados de petróleo em seus parques de refino, quer seja pela ocupação de mercado via redes de distribuição e logística de varejo.

**Tabela 4.** Produção de petróleo no Oriente Médio

Produção de Óleo		1.000 barris/dia											
País/ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013	2014% do total
Iran	4201	4184	4260	4303	4396	4249	4352	4373	3742	3525	3614	2,0%	4,0%
Iraq	2030	1833	1999	2143	2428	2452	2490	2801	3116	3141	3285	4,6%	3,8%
Kuwait	2523	2668	2737	2663	2786	2511	2562	2915	3172	3135	3123	-0,5%	3,6%
Oman	783	777	738	710	757	813	865	885	918	942	943	0,3%	1,1%
Qatar	1082	1149	1241	1279	1449	1416	1655	1850	1968	1998	1982	-0,9%	2,0%
Saudi Arabia	10458	10931	10671	10268	10663	9663	10075	11144	11635	11393	11505	0,9%	12,9%
Syria	487	448	421	404	406	401	385	353	171	59	33	-44,4%	♦
United Arab Emirates	2836	2922	3099	3001	3026	2723	2895	3325	3406	3648	3712	0,9%	4,0%
Yemen	424	421	387	341	315	307	306	241	190	150	145	-3,7%	0,2%
Outros Oriente Médio	48	185	182	194	192	192	192	201	183	207	213	2,4%	0,2%
<b>Total Oriente Médio</b>	<b>24873</b>	<b>25518</b>	<b>25734</b>	<b>25305</b>	<b>26417</b>	<b>24727</b>	<b>25777</b>	<b>28088</b>	<b>28502</b>	<b>28198</b>	<b>28555</b>	<b>1,1%</b>	<b>31,7%</b>

Fonte: BP Statistical Review 2015.

A tabela 4 mostra uma produção de óleo de 28,6 milhões de barris/dia em 2014 contra 24,9 milhões de barris/dia em 2004. Nota-se um crescimento de 14,9% na produção.

**Tabela 5.** Consumo de petróleo no Oriente Médio

Consumo de Óleo		1.000 barris/dia											
País/ Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2013	2014% do total
Iran	1549	1700	1845	1875	1960	2012	1874	1910	1928	2038	2024	-2,0%	2,2%
Israel	250	256	249	257	252	237	234	248	288	226	223	-1,7%	0,2%
Kuwait	374	411	378	383	406	455	486	465	487	505	505	-0,3%	0,5%
Qatar	106	120	135	153	173	172	193	237	251	286	307	8,5%	0,2%
Saudi Arabia	1913	2013	2084	2203	2378	2593	2793	2838	2991	3000	3185	7,3%	3,4%
United Arab Emirates	484	504	540	580	602	593	645	728	754	787	873	8,6%	0,9%
Outros Oriente Médio	1265	1343	1238	1314	1442	1467	1540	1560	1597	1608	1588	-1,1%	1,8%
<b>Total Oriente Médio</b>	<b>5940</b>	<b>6346</b>	<b>6469</b>	<b>6764</b>	<b>7212</b>	<b>7530</b>	<b>7766</b>	<b>7985</b>	<b>8296</b>	<b>8450</b>	<b>8706</b>	<b>2,8%</b>	<b>9,3%</b>

Fonte: BP Statistical Review 2015.

Quando analisamos o comportamento do consumo, tabela 5, vemos que em 2014 os mesmos países consumiram 8,7milhões de barris/dia contra 5,9 milhões de barris/dia em 2004. Uma evolução de 46,6%. Apesar do consumo ter se expandido mais que a produção, nota-se ainda um excedente de produção em 2014 de 19.8 milhões de barris/dia a serem comercializados nos mercados internacionais.

A pergunta que se fez nas seminais discussões das empresas estatais participantes do Congresso Strategic Positioning in The Oil Industry (STEVENS, 1998), pergunta está ainda presente nos nossos dias, é se o melhor destino deste excedente de produção da matéria prima petróleo são as refinarias de terceiros ou as das próprias empresas pertencentes aos países produtores.

Uma questão importante que se coloca é que para acessar tais mercados internacionais, a seguir os movimentos históricos da Indústria, as empresas estatais teriam que deslocar investimentos de seus países sedes para aquisição ou mesmo construção de novas refinarias e sistemas logísticos nos grandes centros de consumo internacionais. Este movimento estratégico nem sempre é bem visto pelas populações locais. Vide movimentos nacionalistas como o já aqui citado, “O Petróleo é nosso”. Esta discussão, no Brasil, como em outros países com forte presença estatal na indústria do petróleo afeta as decisões de internacionalização destas empresas.

Majid A. Al-Moneef (1998), vai tratar então em seu artigo, do início do processo de reintegração vertical e internacionalização da indústria a partir das décadas de 1970 e 1980, como forma de busca estratégica de acesso ao próprio suprimento doméstico de derivados, antes realizado por empresas internacionais, e aos grandes mercados internacionais de derivados de petróleo. Na tabela 6 nota-se que nos anos de 1990 e 1995 as grandes empresas estatais de petróleo já possuíam resultados da estratégia de integração vertical de suas atividades.

**Tabela 6.** Produção de óleo e capacidade de refino de empresas estatais em 1990 e 1995  
(1.000 barris/dia).

Empresa	Produção de líquidos em 1990	Capacidade de refino em 1990	Produção menos refino	Produção de líquidos em 1995	Capacidade de refino em 1995	Produção menos refino
Saudi Aramco	6.279	2.133	4.146	8.585	2.000	6.585
PDVSA	2.135	2.298	-163	2.885	2.402	483
NIOC	3.183	766	2.417	3.720	1.092	2.628
Pemex	2.974	1.679	1.295	2.722	1.520	1.202
KPC	1.042	902	140	2.070	955	1.115
Petrobras	653	1.466	-813	716	1.540	-824
CNPC	-	-	0	2.796	496	2.300
Rosneft	-	-	0	257	235	22
Statoil	430	200	230	499	224	275
Petronas	373	30	343	370	140	230
TOTAL	17.069	9.474	7.595	24.620	10.604	14.016

Fonte: Strategic positioning in the oil industry. Paul Stevens (1998).

Diferente das empresas estatais do Oriente Médio que foram resultados de processos de nacionalização de empresas multinacionais, a Petrobras nasce estatal recebendo seus principais ativos do próprio Estado brasileiro. Recebe do CNP conjunto de ativos no valor de US\$ 165 milhões, que na época eram compostos de: 22 navios da Frota Nacional de Petroleiros, Terminal Marítimo de Madre de Deus, Refinaria de Mataripe (RLAM, Refinaria de Cubatão (RPBC). Outra diferença é o predomínio do refino sobre a produção de óleo. Na época da criação do monopólio no Brasil as refinarias privadas foram mantidas desta forma sem porém serem permitidas quaisquer ampliações ou novas construções. Este foi o caso por exemplo de Manguinhos e Ipiranga no Rio Grande do Sul.

No momento da criação do monopólio, a produção de petróleo no país era de aproximadamente 2.600 barris/dia e a capacidade de refino da ordem de 40.000 barris/dia, sendo o consumo nacional da ordem de 160 milbarris/dia. A maior parte dos combustíveis e petróleos consumidos no país era importada (CAMPOS, 2014; D'ALMEIDA, 2015). O objetivo inicial da nova empresa era, além de ser a indústria de petróleo da nação, garantir o suprimento de combustíveis ao país, sendo que só posteriormente, em meados da década de

80, ocorrem as grandes descobertas de petróleo na bacia continental brasileira. A Petrobras foi construída dentro de uma legislação que lhe concedia a operação do monopólio da União, como aqui já citado.

O artigo de Al-Moneef (1998) mostra que o movimento de ocupação dos mercados nacionais de derivados de petróleo, foi seguido por processo de acesso aos grandes mercados internacionais. Segundo o autor, o primeiro movimento registrado neste sentido, por empresa do Oriente Médio, foi em 1983, quando a KPC, Kuwait Petroleum Company, adquiriu porção das operações da Gulf Oil European. Como exemplificado na tabela 7, entre as décadas de 1980 e 1990, países produtores estatais seguem o mesmo movimento de integração vertical internacional.

**Tabela 7.** Investimentos internacionais de estatais de petróleo em refino

País produtor de petróleo	Período inicial dos investimentos	Países onde Investimento em refino foi realizado	Capacidade instalada em 1.000 barris/dia
Abu Dhabi	1988 a 1994	Alemanha, Austria e Espanha	686
Kuwait (KPC)	1983 a 1996	Dinamarca, Holanda e Itália	379
Libia	1986 a 1993	Itália, Alemanha, Suíça, Grécia	335
Arabia Saudita (Saudi Aramco)	1988 a 1995	EUA, Coreia do Sul, Filipinas e Grécia	1.405
Venezuela (PDVSA)	1983 a 1987	EUA, Alemanha, Bélgica, Suécia e Reino Unido	1.812

Fonte: Strategic positioning in the oil industry. Paul Stevens (1998).

Destaca-se neste quadro o exitoso desenvolvimento de internacionalização via integração vertical da PDVSA. País grande produtor de petróleo desde os primórdios desta indústria, entre 1983 e 1987, a empresa estatal já possuía 1.012 mil barris/dia de capacidade de refino instalada nos EUA, 716 mil barris/dia na Alemanha e outras participações de 84 mil barris/dia em diferentes países da Europa (AL-MONEEF, 1998). Chama a atenção que na década de 1990 a PDVSA já possuía 18 refinarias no exterior de um total de 21; EUA, Europa e Caribe, sendo suas próprias refinarias o principal destino de sua produção de petróleo (LUONG; SIERRA, 2015; HULTS, 2007).

Segundo Al-Moneef (1998), os novos grandes produtores de óleo, ao perder o acesso aos mercados de combustíveis, perdem também importante sensibilidade de como os mercados de consumidores dos derivados podem afetar os mercados de suas matérias primas vendidas diariamente.

Um exemplo típico são os movimentos de substituição de energéticos na sua oferta primária. Decisões governamentais podem, por exemplo, por questões de meio ambiente, restringir o uso de derivados de petróleo no setor de geração elétrica ou mesmo transporte, o que afetará diretamente o mercado de oferta de óleo cru. A decisão de substituição do energético na matriz primária, motivado por questões de meio ambiente ou mesmo desconcentração do óleo, como o ocorrido com gás natural e mesmo outras ofertas primárias de energia são típicas preocupações. Vide o ocorrido no Brasil com os biocombustíveis na década de 1970. Distância dos mercados de combustíveis, podem não dar aos produtores de óleo, tempo hábil para uma tentativa de reação.

São vantagens também a desconcentração dos riscos ligados à operação em uma só geografia. Embora o mercado global de óleo sofra influências internacionais, os comportamentos de mercados locais, ações de governo tais como intervenção em controle de preços, geopolíticas locais, estruturas tributárias, estruturas financeiras, movimentos regulatórios, guardam certa assimetria, o que se tornam elementos de proteção de mercado (AL-MONEEF, 1998).

O autor destaca também a possibilidade maior de potencial crescimento de participação de mercado, uma vez que se amplia a atuação em diferentes áreas geográficas garantindo-se, via uma integração vertical internacional, a entrada do óleo em diferentes países, uma vez que o acesso a estes mercados se dá através das operações da própria vendedora da matéria prima.

O contraponto a tal posicionamento estratégico de internacionalização verticalmente integrada é a necessidade de estabelecimentos de complexas estruturas organizacionais capazes de lidar com diferentes mercados, em diferentes países e com matérias da complexidade e diversidades das aqui citadas.

Isto é um elemento a ser considerado na decisão de processo de internacionalização. Uma possível solução para tais desafios é a formulação de alianças estratégicas como o projeto petroquímico, Fujian, China, uma associação entre Sinopec, ExxonMobil e Saudi Aramco (SINOPEC, 2016), onde exemplos de estruturas internacionais de negócios complexos vão guardar sinergias entre as áreas de mercado, tecnologia de ponta e garantia de

suprimento, em operações típicas de integração vertical internacional realizada via múltiplas empresas.

Neste projeto, as empresas sócias participaram conjuntamente de cada diferencial competitivo agregado ao negócio e ao negócio como um todo. A Saudi Aramco contribuiu com a matéria prima, mas participou da petroquímica e da venda dos derivados de petróleo. A ExxonMobil contribuiu com a tecnologia petroquímica e de refino, mas participou dos benefícios da segurança de suprimento de matérias primas e de participação de mercado. A Sinopec contribuiu com participação de mercado e se beneficiou da tecnologia de refino e petroquímica e da segurança do suprimento de matéria prima.

Como já citado nesta tese, Stiglitz (2001) destaca que a teoria da organização moderna se funda em três pilares: teoria das finanças corporativas, teoria da governança corporativa e a teoria do desenho organizacional. Uma estratégia de integração vertical internacional terá obrigatoriamente que dar soluções simultâneas para os três pilares, o que é de complexidade elevada. A operação só será exitosa se souber guardar uma eficiente gestão local com uma complexa gestão centralizada das integrações verticais internacionais e entre os diversos negócios.

Planos estratégicos das grandes empresas internacionais como ExxonMobil, Shell, BP, Chevron e Total aqui discutidos e citados, demonstram que a despeito das grandes perdas de acesso a reservas, as empresas internacionais vinham investindo em áreas onde o acesso dependia de novas e críticas tecnologias e no desenvolvimento de novas técnicas de recuperação o que levava ao aumento da vida produtiva dos campos. Por outro lado, vemos as empresas estatais, buscando o desenvolvimento de técnicas de estratégia e gerenciamento sofisticadas que lhe garantam não só o acesso, mas também a gestão destes ativos internacionais integrados verticalmente.

Este é o comportamento das grandes empresas internacionais de petróleo desde os primórdios da indústria, e perseguido, em regra, pela grande empresa de petróleo estatal, as National Oil Companies.

**Tabela 8.** Produção de óleo e capacidade de refino por empresas estatais 2015

	Produção (milhões b/d)	Refino (milhões b/d)	Prod – Refino (milhões b/d)	% Ref/Prod
1. SAUDI ARAMCO	9.800	5.400	4.400	55
2. KPC	3.042	1.735	1.307	57
3. PDVSA (2010)	2.975	3.035	-60	102
4. NIOC	3.152	1.781	1.371	57
5. SINOPEC	856	4.732	-3.876	552
6. ROSNEF	4.072	1.945	2.127	48
7. PETROBRAS	2.227	2.102	125	94
8. CNOOC	1.099	90	1.009	8
9. CNPC	3.331	3.905	-574	117
10. PETRONAS	936	570	366	61
11. PEMEX	2.700	1.640	1.060	61
12. STATOIL	1.738	334	1.404	19
Total	35.928	27.269	8.659	76

Fonte: sites da OPEC e das empresas SAUDIARAMCO, KPC, PDVSA, OPEC, SINOPEC, ROSNEF, PETROBRAS, CNOOC, CNPC, PETRONAS, PEMEX, STATOIL (2016).

As informações aqui apresentadas, tabela 8, estão ligadas à sua disponibilidade em sites corporativos. O que se nota é que apesar de se tratarem de empresas estatais, a disponibilidade de informações sobre as mesmas nem sempre é satisfatória. Muitas vezes não são disponibilizadas informações primárias como as requeridas pelo quadro acima. No caso específico da estatal iraniana buscamos como fonte secundária o site da OPEP.

Realizando-se uma análise do grupo de empresas estatais de petróleo aqui destacadas, NOC – National Oil Companies, nota-se que dos 91.670 mil barris/dia produzidos no mundo em 2015 (BP, 2016), 39% do óleo tiveram origem nos campos deste grupo de empresas. Vemos também no quadro das empresas estatais que 76% da produção de hidrocarbonetos líquidos tem como destino o parque de refino destas empresas, mesmo considerando no quadro o comportamento diferente das duas gigantes chinesas, que possuem maior capacidade de refino do que produção de petróleo. As outras empresas mantêm um saldo positivo da produção em relação a capacidade de refino, diferença esta que tem destino as exportações. As grandes estatais de petróleo responderam em 2015 por 34% do total 79.609 barris/dia de derivados de petróleo produzidos mundialmente (BP, 2016).

A continuar o processo de internacionalização via integração vertical estas diferenças deverão continuar diminuindo, quer seja pela busca de produção de hidrocarbonetos líquidos no exterior pelas empresas chinesas, quer seja, pela busca de participação em capacidade de refinis em mercados internacionais e domésticos das grandes produtoras de petróleo.

Passados mais de 20 anos do congresso *Strategic Positioning in The Oil Industry*, Abu Dhabi (STEVENS, 1998), ocorrido no Oriente Médio, quando analisamos as estruturas de negócios de grandes empresas estatais de petróleo, em 2015, sob o ponto de vista do percentual da produção de óleo versus o total refinado em sistemas próprios, vemos as mesmas ou integradas verticalmente ou em processo nesta direção seguindo o modelo estratégico histórico da grande empresa privada da indústria. Parece ser este o principal destino da grande empresa petrolífera e isto vai independer de em que continente ou país está sediada. Embora exista um processo de integração vertical e internacionalização no segmento do gás natural, este não será o foco da análise.

SAUDI ARAMCO (Arábia Saudita) – produção de óleo em 2015 foi de 9.8 milhões de barris/dia e capacidade de refino de 5.4 milhões de barris/dia sendo 1.0 barris/dia em refinarias domésticas de sua total propriedade, 1.9 barris/dia em refinarias domésticas em *joint ventures* e 2.5 barris/dia não domésticas em *joint ventures* internacionais. Na área petroquímica participa em plantas com capacidade total de 17.650 kilotoneladas /ano, sendo 6.630 *joint ventures* domésticas e 11.020 fora do país. A empresa mantém parcerias estratégicas de investimento com a Dow Chemical, Total, ExxonMobil, South Korea S-OIL, Shell, em projetos petroquímicos e refinarias. Os principais projetos internacionais são a petroquímica Fujian (China), Showa Shell (Japão), S-Oil (Coreia do Sul) e Motiva (EUA), *joint venture* com Shell para a construção do maior projeto de refino dos EUA, com aproximadamente 1.1 milhões de barris/dia, refinaria de Port Arthur no Texas. Este projeto é supridor de 8.200 postos de bandeira Shell nos EUA (SAUDI ARAMCO, 2016).

KNPC. Kwait National Petroleum Company (Kwait) – em 2015 a empresa produziu 3.042 milhões barris/dia de petróleo. Refinarias - dona de quatro refinarias instaladas no seu território, Mina Abdullah – 270.000 barris/dia, Shuaiba – 200.000 barris/dia, Mina Al Ahmadi – 290.000 barris/dia e Alzour – 615.000 barris/dia, todas de média ou alta complexidade e em processo de modernização; e internacionalmente dona da refinaria de Millazo – 160.000 barris/dia, uma das mais sofisticadas refinarias europeias, *joint venture* entre a Kuwait Petroleum International e a italiana ENI. Participa do projeto de refinaria em execução Nghi Son no Vietnam – 200.000 barris/dia, *joint venture* com a Vietnam Oil and Gas Corporation, Idemitsu Kosan e Mitsui Chemicals (KPC, 2016).

PDVSA (Venezuela) – possuía uma produção de óleo em torno de 2.975.000 barris/dia em 2010. No segmento de refino contava com 20 refinarias em 2010, sendo cinco na Venezuela e quinze no mundo. Com a capacidade de refino de aproximadamente 3.035.000 barris/dia sendo 965.000 processados no país e 2.070.000 no exterior principalmente via sua subsidiária americana CITGO que distribui parte de sua produção em rede de aproximadamente 6.000 postos de serviços. (PDVSA, 2016).

NIOC (Iran) – país recém-saído de processo de embargo, poucas informações da empresa estão disponíveis. A produção e a capacidade de refino foram extraídas do site da OPEP onde também é informado o plano de construção de novas refinarias com capacidade de 600.000 barris/dia (OPEC, 2016).

SINOPEC (China) - anunciada em seu relatório de estatísticas operacionais produção de 856 mil b/dia de petróleo e produzidos 4.732 mil barris/dia de refinados em 11 refinarias domésticas. Entre as parcerias destaca-se o projeto petroquímico Fujian com a ExxonMobil e Saudi Aramco. A empresa apresenta série de novos projetos em parcerias internacionais tais quais Fueling shale gas Project, Yuanba gas field, Guangxi LNG, Tianjin LNG, sendo a sua maioria no segmento de exploração e produção e LNG. Participa de projetos de E&P no exterior onde se destacam acordos em países como Gabão, Sudão, Etiópia, Camarões, Angola, Brasil, Colômbia e Nigéria. Destacam-se as aquisições da Daylight Energy canadense e ainda em 2013 a aquisição da participação da Conoco Phillips na Sycrude oil sand no Canadá. No Brasil comprou participação da Galp em projetos de grande potencial de produção em áreas de pré-sal. A empresa anuncia como seus principais parceiros de negócios a Shell, BP, ExxonMobil, Saudi Aramco, Repsol, Galp e Basf (SINOPEC, 2016).

ROSNEFT (Rússia) – maior empresa russa e de petróleo listada em bolsa, possui uma capacidade de refino total de 1.9 milhões de barris/dia e produziu em 2015 seu recorde de 4.1 milhões de barris/dia de óleo. Possui rede de 2.500 postos de serviço na Rússia e em outros mercados. A empresa também possui ativos na Venezuela, Equador, Cuba, Canadá, EUA, Brasil, Noruega, Alemanha, Itália, Argélia, Mongólia, China, Vietnã, Turqueministão, Belarus Ucrânia e Emirados Árabes. Além do governo russo, controlador da empresa com 69,5% das ações, tem a BP como o segundo acionista com 19.5% das ações. A empresa possui no Brasil blocos exploratórios na bacia do Solimões adquiridos da empresa brasileira HRT (ROSNEFT, 2016).

PETROBRAS (Brasil) – produziu 2.2 milhões de barris/dia de petróleo em 2015, sendo 2.1 no Brasil e 0.1 no exterior. Do ponto de vista da integração vertical a empresa tem um quase equilíbrio. Suas operações, porém, estão concentradas no Brasil. O processo de

internacionalização da Petrobras é alvo de análise mais detalhada nesta pesquisa em item posterior (PETROBRAS, 2016).

CNOOC (China) – operações em Bohai, Mar da China. A empresa opera ainda no Canadá – areias betuminosas, EUA – gás de folhelho betuminoso, República do Congo – E&P, Reino Unido – E&P, Trínida Tobago – E&P, Gabão – E&P, Nigéria – E&P, Uganda – E&P, Guiné Guiné - E&P, Austrália – LNG e E&P e Nova Zelândia – E&P. No Brasil é uma das participantes, com 10%, do consórcio ganhador do leilão do bloco de Libra. Adquiriu posição acionária na empresa argentina Bridas dona de refinaria de 87.000 barris/dia. Trata-se de empresa em franco movimento de internacionalização, porém de baixa integração vertical. (CNOOC, 2016)

CNPC (China) – maior empresa de petróleo chinesa e uma das maiores do mundo, integrada verticalmente, com operações internacionais e franca estratégia de internacionalização. Produziu de 3.3 milhões de barris/dia em 2015 sendo 1.1 milhões de barris/dia no exterior a saber: América Latina, Oriente Médio, Ásia e África. Destacam-se desenvolvimentos das operações na Venezuela, Brasil, Iraque, Emirados Árabes, Sudão, Sudão do Sul, Moçambique e Rússia. A empresa refinou em 2015, 3.9 milhões de barris/dia de petróleo sendo 0.9 milhões de barris/dia no exterior. No Brasil participa com 10% no consórcio do bloco exploratório gigante do pré-sal, bloco de Libra (CNPC, 2016).

PETRONAS (Malásia) – empresa verticalmente integrada com operações em mais de 50 países, nos cinco continentes e com operações nos segmentos de E&P, refino, petroquímica, distribuição e toda a cadeia do gás natural. Possui capacidade de 570.000 barris/dia de refino e produziu, em 2015, 936.000 barris/dia de petróleo. Empresa com forte presença na indústria do gás natural, onde atua internacionalmente e verticalmente integrada. Atua fortemente no segmento de liquefação, regaseificação e comercialização do gás natural. Produziu 1.353.000 barris de óleo equivalente/dia em 2015 (PETRONAS, 2016).

PEMEX (México) – empresa verticalmente integrada com atuação praticamente doméstica. Foi a oitava produtora de petróleo do mundo em 2015, tendo sido a terceira em 2004. A empresa sofre uma perda significativa de produção o que tem levado o seu acionista, o governo mexicano, a rever todo o marco regulatório da indústria de petróleo no país. Possui seis refinarias, sendo uma nos EUA em associação com a Shell. Em 2015 foi a décima quinta maior empresa refinadora do mundo (PEMEX, 2016).

STATOIL (Noruega) – empresa internacional e verticalmente integrada com atuação em 23 países principalmente no segmento de E&P. Dos 1.179.300 barris/dia de óleo produzidos em 2015, 569.300 barris/dia foram produzidos no exterior. Sua produção também

se dá em parcerias, onde do total produzido, 51.300 barris/dia de seu óleo vem de campos operados na Noruega por outras empresas. Além da Noruega, também possui refinarias e terminais na Dinamarca, Reino Unido e Alemanha. Possui 108.000 barris/dia de capacidade de refino na Dinamarca e 226.000 barris/dia na Noruega. Opera fortemente na cadeia do gás natural sendo o segundo maior supridor da Europa com total de produção doméstica e internacional de 866.600 barris de óleo equivalente/dia (STATOIL, 2016).

Como queremos demonstrar, vemos aqui empresas estatais de diferentes países e continentes realizando estratégias de internacionalização via integração vertical de suas operações.

Outro tema discutido neste histórico congresso do Oriente Médio (STEVENS, 1998) foi o processo de internacionalização das empresas estatais de petróleo, exemplos aqui já citados, particularmente tratado no artigo de Majid A. Al-Moneef (1998). O autor destaca os conflitos entre produtores e consumidores caracterizados principalmente pela relação de países membros da OPEP e não-OPEP. Isto é de natural entendimento dada a concentração e organização da oferta de óleo em cartel de países produtores e a pulverização e organização de países compradores, que têm sua melhor representação na Agência Internacional de Energia, IEA.

Tamanha pulverização do consumo tem impedido a atuação ou mesmo estruturação de ações em forma de cartel. Isto não impede, porém, que grandes compradores como por exemplo, a China, EUA ou Japão não exerçam poder de compra. É importante o reforço à observação de que, embora a oferta de matéria prima sofra influência de concentração da OPEP, tanto em questão do preço quanto em questão da produção, a demanda é realizada diariamente por centenas de empresas refinadoras e comercializadoras de óleo e de combustíveis espalhadas pelo mundo inteiro. Isto é elemento natural de tensões e insatisfações. É o que Al Moneef (1998), chama de dicotomias desta indústria, que têm como causa também a sua politização do petróleo.

Ilustra-se aqui na análise realizada, que além da busca de integração vertical da exploração e produção com o refino, as doze empresas estatais analisadas buscam se expandir para o exterior ou na busca de nova produção, notadamente as chinesas, ou na busca de novos mercados para a sua produção, como o fazem as grandes produtoras do Oriente Médio e Rússia. Como já aqui citado, na América Latina, a PDVSA venezuelana fez forte movimento de internacionalização via integração vertical com o refino principalmente buscando posição nos mercados europeus e americanos através de sua subsidiária, a gigante CITIGO. A

mexicana PEMEX e Petrobras buscaram a estratégia de integração vertical, porém concentrando suas operações praticamente nos mercados domésticos.

### **3.3.4. Posição atual da integração vertical e internacionalização das multinacionais de petróleo**

Sob o aspecto das estruturas de negócios de grandes empresas privadas internacionais, estas permanecem em 2015, como em seus primórdios aqui já demonstrados, com características de integração vertical e forte estratégia de manutenção de posição global (tabela 9). Como declarado em seus planos estratégicos, estas vêm como forças competitivas a operação global e a integração vertical de suas operações de exploração, produção, refino, logística e vendas de derivados. A produção de petróleo das mesmas terá o destino ótimo seus parques próprios de refino, e seus produtos refinados, e os mercados onde estas operam em suas próprias redes de distribuição.

EXXONMOBIL – como empresa de óleo e gás natural, busca um portfólio de negócios balanceado e diversificado na exploração e produção, refino, mercado e petroquímica. No E&P possui posições em 36 diferentes países espalhados nos cinco continentes. Declara em sua estratégia para a exploração e produção, a busca de excelência operacional, captura de oportunidades exploratórias com potencial de produção elevada, disciplina de capital e de custos, aplicação de tecnologias de alto impacto, busca de gás natural e mercados de geração de energia elétrica. Seu negócio de “downstream”, refino, está distribuído em 14 países, sendo estes os maiores consumidores globais, a saber: América do Norte, Europa Ocidental, Oriente Médio, Ásia do Pacífico e Austrália. Possui forte presença na produção de petroquímicos com plantas instaladas na América do Norte, Europa, Oriente Médio, e Ásia do Pacífico. Como estratégia, busca se manter como a melhor em operações, liderando em eficiência e qualidade. Capitalização das vantagens da integração vertical, posição global, manutenção de disciplina de capital e liderança em tecnologia são estratégias fundamentais declaradas e seguidas. Nota-se aqui que o balanço entre produção de óleo e capacidade de refino apresentou em 2015 um excedente de 2.1 milhões barris/ de capacidade de refino comprados diariamente pela empresa no mercado internacional. Este volume é suprido diariamente pelos grandes produtores e exportadores de óleo aqui já apresentados. Uma outra característica da integração vertical da empresa é possuir maior participação em vendas de derivados do que em posição de refino e maior posição de refino do que produção

de óleo como aqui já citado. Em 2015 a ExxonMobil vendeu 5.754 mil barris/dia de derivados de petróleo nos cinco continentes (EXXONMOBIL, 2016).

SHELL – com operações na Europa – 9 países, Ásia – 13 países, Oceania – 2 países, África – 7 países, América do Norte – 2 países e América do Sul – 4 países no segmento da exploração e produção, a Shell mantém sua posição histórica de atuação global. A recente aquisição das operações da BG, aliada à participação no consórcio ganhador do bloco exploratório de Libra no Brasil, apontam para o esforço de recuperação da produção de óleo da empresa, uma vez que ambos os esforços estão em áreas promissoras de produção de líquidos. Com capacidade de refino também instalada nos cinco continentes, sendo na Europa – 3 países, Ásia – 6 países, África – 1 país, América do Sul – 1 país, América do Norte – 2 países, com 72% desta capacidade localizada na Europa e América do Norte, a empresa confirma sua estratégia histórica de operações internacionais e integradas verticalmente. O caráter multinacional da empresa também se confirma pela ausência de refinarias suas no Reino Unido. Na Europa a empresa está presente no refino da Dinamarca, Alemanha e Holanda. Destaca-se que a empresa vendeu em 2015 uma média de 6.432 mil barris/dia de derivados de petróleo em estruturas de mercado instaladas nos cinco continentes. Esta é outra característica da empresa na sua estratégia de integração vertical: possuir mais mercado do que refino e mais refino do que produção de líquido (SHELL, 2016).

CHEVRON – a estratégia de operação internacional está refletida nas suas operações de exploração e produção que se realizam em todos os cinco continentes sendo que suas principais produções estão localizadas nos EUA, Cazaquistão, Nigéria, Tailândia, Indonésia, Bangladesh, Angola, Austrália, Canadá e Venezuela. As principais áreas de produção convencional de petróleo são o Golfo do México, Austrália e oeste da África e de não convencionais EUA, Canadá e Argentina. No refino, também se confirma estratégia de atuação global quando possui operações em 11 refinarias localizadas na América do Norte, Singapura, Tailândia, Coreia do Sul e África do Sul. Realiza sua integração vertical com maior venda de produtos refinados, 2.735 barris/dia em 2015, e um quase equilíbrio entre a produção de líquidos e capacidade de refino. Sua atuação global inclui operações de 13.946 postos de serviço com suas marcas distribuídas globalmente (CHEVRON, 2016).

BP – opera na Europa, EUA e Canadá, Ásia do Pacífico, América do Sul e Central, Oriente Médio, Norte da África e África Sub-Saariana. Nas operações internacionais destacam-se a recente aquisição de participação de 19,75% na empresa russa integrada verticalmente e internacional, Rosneft, com projetos no Mar do Norte, Azerbaijão, Austrália e Angola. No refino tem suas principais plantas, 13 ao todo, instaladas na Europa e EUA.

Aproximadamente 15% da capacidade do refino está instalada em outros países. Vendeu em 2015 um total de 5.605 mil barris/dia de derivados de petróleo, principalmente em rede de 17.200 postos de serviço localizados principalmente nos EUA, Europa, sendo 12% desta venda no resto do mundo. Segue a estratégia de integração vertical posicionada com mais mercado de derivados do que capacidade de refino, e mais produção de líquidos do que de refino. Esta inversão se deu com a aquisição de parte da Rosneft. Incluindo-se a participação na empresa russa, a BP produziu em 2015 um total médio de 2.045 mil barris/dia. Não se considerando esta produção, a BP segue o comportamento das outras empresas internacionais. (BP, 2016).

TOTAL – a empresa declara em sua estratégia os benefícios da operação internacional e integrada verticalmente e destaca o crescimento de 9,4% na sua produção de óleo e gás natural. Suas operações de exploração e produção estão distribuídas em 29 países pela Europa, África, Américas, Oriente Médio e Ásia. Sua maior produção em 2015, 44%, ficou localizada na África. Quatro novos projetos de classe mundial foram lançados em 2015/2016 na área de exploração e produção nos países Cazaquistão, Reino Unido, Argentina e Bolívia. No refino 76% de sua capacidade está instalada na Europa. Dos 4.005 mil barris/dia de produtos de petróleo vendidos em 2015, 55% foram comercializados na Europa. Aqui também se destaca a proporção guardada entre a produção de petróleo, menor que a capacidade de refino e esta menor que participação de venda de derivados de petróleo (TOTAL, 2016).

**Tabela 9.** Produção de óleo e capacidade de refino por empresas internacionais ano 2015.

Empresa	Produção (b/d)	Refino (b/d)	Prod – Refino (b/d)	% Ref/Prod
ExxonMobil	2.345	4.432	-2.087	191
Shell	1.357	3.154	-1.797	232
Chevron	1.744	1.702	42	98
BP	1.232	1.705	-473	138
Total	1.237	2.247	-1.010	182
TOTAL	7.915	13.240	-5.325	167

Fonte: sites das empresas ExxonMobil, Shell, Chevron, BP, Total (2016).

Estas cinco maiores empresas internacionais de petróleo responderam por 9% dos 91.670 mil barris/dia de óleo produzidos em 2015 (BP, 2016), e por aproximadamente 17%

da produção total de 79.609 barris/dia de derivados mundiais produzidos em refinarias (BP, 2016). A grande empresa internacional de petróleo continua buscando não só uma otimização da sua histórica estratégia pela integração vertical internacional, como também, uma ênfase na participação de mercado dos combustíveis. Vemos que nesta estratégia, em regra o posicionamento competitivo cria uma estrutura em que as vendas de derivados de petróleo em redes de distribuição são maiores que a capacidade de refino própria, e esta por sua vez maior que a produção de cru.

Vimos então que as motivações para processos de internacionalização de empresas, particularmente da grande empresa de petróleo aqui apresentadas, passam por questões de fácil entendimento como a busca por crescimento contínuo motivado pelo aumento da produção, natural busca de novos mercados para o encaixe desta nova produção e consequente possibilidade de elevação do volume de receitas e taxas de lucro. Estes motivadores e estratégia se aplicam a grupo significativo de grandes empresas de petróleo sejam elas de controle estatal, privado ou misto.

No caso dos processos de internacionalização do Brasil, que nos aprofundaremos a seguir, grandes descobertas levarão inevitavelmente os agentes envolvidos na produção, particularmente a Petrobras, à solução do dilema de como e onde vender tal futura produção. A internacionalização via integração vertical pode ser uma estratégia a ser considerada. Este é um desafio das grandes empresas de petróleo.

### 3.4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO BRASILEIRA: UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E DESCONSTRUÇÃO NA PÓS-MODERNIDADE.

Neste item faremos uma análise de movimento de internacionalização da indústria de petróleo brasileira e internacional onde veremos que tal movimento seguiu, pelo menos em parte, um comportamento típico do capitalismo pós-moderno. Analisaremos o fenômeno principalmente a partir dos autores David Harvey e Eduard Soja.

Segundo Edward Soja (1993, p. 7), as discussões sobre espaço podem ser mais reveladoras das consequências e motivações de nossas ações do que as discussões puramente históricas, estas avaliadas apenas sob a égide temporal. É a análise da história juntamente com a geografia, tempo e espaço juntos, que nos darão uma melhor visão e significado de fatos ocorridos.

Ainda segundo Soja (1993, p. 23), a análise realizada só sob a visão histórica nos fornece um método de estudo de fatos passados para o entendimento de fatos atuais, onde a ênfase em condições e contextos históricos nos dão condições de interpretações de eventos específicos. Porém, um estudo puramente sob a visão histórica, não trará uma crítica tão completa, uma vez que subordina o espaço ao tempo. Outra limitação que se deve evitar, se refere a uma tentativa de análise das modificações espaço-temporais presas a uma racionalidade matemática, uma vez que o principal agente de mudança, o ser humano, vai reagir e agir sob o efeito de múltiplos estímulos não matemáticos (HARVEY, 2013, p. 15).

Em particular, no desenvolvimento do capitalismo, história e geografia se misturam em processos complexos, dinâmicos e em constante evolução. Isto é percebido nas estruturas espaço-temporais de grandes movimentos do desenvolvimento societário, seja nas práticas corriqueiras do dia a dia, seja na estratégia de expansão do capitalismo em uma escala global, e isto ocorre desde os seus primórdios (SOJA, 1993, p. 155). Profundas mudanças de tempo e espaço vem sendo percebidas e refletem novas formas de comportamento do capital, sua expansão e processo de acumulação (HARVEY, 2013, p. 7). A estratégia de participar em uma escala geográfica global da indústria de petróleo é a base das discussões e da decisão de entrada da Petrobras no seu processo de internacionalização e entrada no Japão.

Interpretações de movimentos geográficos e históricos revelam mudanças e pensamentos sociais e isto se reflete quando do estudo da internacionalização da indústria de petróleo brasileira, onde se fundem as duas disciplinas, geografia e história, na tentativa de se responder as indagações aos eventos. Aqui, mais uma vez, vê-se a necessidade de exercício interdisciplinar na análise e possível proposta de solução de problemas apresentados.

David Harvey (2013, p. 135), no seu livro *Condição Pós-Moderna*, chama a atenção ao processo de flexibilização na acumulação de capital a partir de meados do século XX. Segundo o autor, este processo influenciou as relações do “grande trabalho, grande capital e grande governo”, relações estas tão características da indústria e da grande empresa de petróleo brasileira, e se deu por um confronto direto com a rigidez do sistema em curso até então.

Quando da exposição ao mercado internacional e japonês a empresa brasileira se defronta com novas relações com o “grande trabalho, grande capital e grande governo”. Paradigmas novos são apresentados bem como o desafio de lidar com eles. No “Grande trabalho” pela peculiar estrutura de relações trabalhistas japonesa. No “grande capital”, por entrar em mercado ocupado por grandes corporações internacionais como ExxonMobil, Shell,

Nipon Oil, Idemitsu. De maneira diferente, Petrobras foi fundada para operar o monopólio do Estado brasileiro na indústria de petróleo do país. Nas relações com o “grande governo”, trata-se de aprender a lidar com o Estado da terceira maior economia mundial e que não possui a posição de seu acionista controlador, diferente do caso do Estado brasileiro.

Para a grande empresa brasileira, flexibilizam-se e reestruturam-se processos de trabalho, mercados de trabalho e padrões de consumo, onde tanto o espaço como o tempo são alterados na forma de produzir e consumir e isto se reflete nos processos de internacionalização das empresas. A acumulação flexível cria padrões de desenvolvimento desiguais tanto entre setores como entre regiões geográficas e se dá em uma dinâmica singular até então não notada.

Harvey (2013, p. 257) destaca, ainda, que a pós-modernidade apresentou compressão intensa de tempo e espaço, tendo provocado rupturas nas estruturas político-econômicas, nos equilíbrios de poder de classes e nas mudanças na vida social e cultural das populações. No caso do tempo, houve uma aceleração na necessidade de giro do capital, que influenciou na volatilidade de sua movimentação e na maneira de pensar, sentir, agir e decidir onde empregá-lo e mantê-lo. Um reflexo desta mudança do tempo está refletido nas pressões por apresentação de resultados via balanços trimestrais, independentes das dimensões da empresa.

Na análise da compressão do espaço, segundo o autor (HARVEY, 2013, p. 265), a queda de barreiras espaciais comprime o espaço e dão ao capitalismo vantagens de novas localizações que aumentam seu poder de exploração de novas oportunidades, vantagens estas, muito refletidas na tese de pensar globalmente e agir localmente (HARVEY, 2013, p. 273). Com a quebra do monopólio da Petrobras em 1995 (OLIVEIRA, 2012), Emenda Constitucional Número 9, caem as barreiras legais para a chegada do capital estrangeiro ao Brasil e estimula a empresa a considerar novos espaços geográficos de atuação.

Estas mudanças pós-modernas não se dão sem uma crise de nossas experiências com o espaço e tempo (JAMESON, 1984). Esta crise vai ser caracterizada pelo espacial se sobrepondo ao temporal em processos de mudanças de difícil acompanhamento. Processos de discussão e decisão de internacionalização da indústria de petróleo brasileira passam por tais tensões e crises.

Logo, discussões sobre a internacionalização ou globalização da indústria de petróleo brasileira, não devem se limitar a descrições e análises de fatos puramente sob o ponto de vista histórico temporal, uma vez que quando se fala em globalização estamos obrigados a considerar as questões de geografia. A principal dúvida que se coloca é a decisão de

permanecer geograficamente onde se está ou fazer movimentos de ocupação de outros espaços, ou seja, em nações estrangeiras.

Este ponto sempre esteve e estará presente nas análises de movimentos pró internacionalização e no caso da Petrobras não é diferente. Soja (1993, p. 27) faz citação de Foucault (1986, p. 23) sobre o fato das tensões de nosso tempo estarem muito mais fundamentadas nas relações com espaços do que com o tempo, e isto, no nosso entendimento, afeta as empresas, a Petrobras e as discussões de abertura do espaço da indústria de petróleo brasileira para empresas de outras regiões geográficas.

Segundo Thomas Piketty (2014, p. 47, 197), observando-se os dois fatores fundamentais do desenvolvimento da produção, o capital e o trabalho, uma das principais razões para os debates sobre a localização do seu espaço geográfico, se deve ao fato de que a renda gerada pela produção se distribui majoritariamente onde esta é realizada.

Isto acontece por esta distribuição se dar, na sua maior parcela, via o pagamento de salários ao trabalhador. Das rendas geradas pela riqueza da produção, segundo o autor, 70% a 80%, historicamente tem destino à remuneração do trabalho e 20% a 30% a remuneração do capital. Se a renda do capital pode ser expatriada via remessa de lucros e dividendos distribuídos, a renda do trabalho tende a permanecer no solo onde este é pago acrescentando e alimentando a criação de riqueza local.

O autor demonstra também que na formação histórica de capital das nações, a contribuição da parcela de remessas de capital externo, gerado em produção no exterior, é quase desprezível quando comparada a parcela interna de capital. O capital enviado do exterior para a formação dos capitais nacionais é historicamente mínimo em relação ao doméstico (PIKETTY, 2014, p. 140). Logo, a localização do sistema de produção é elemento fundamental de acumulação de riqueza, sendo por isto, fator de valorização e desvalorização entre diferentes regiões geográficas (SOJA, 1993, p. 143).

O autor destaca a importância do capital como fator de implantação do empreendimento, mas cita que, as distribuições de renda geradas pela nova riqueza se dão de maneira desigual, predominando a captura da renda pelo trabalho (PIKETTY, 2014, p. 49). Como dito, há porem, transferência geográfica de renda, quando parte do valor produzido pode vir a ser enviado à outra região geográfica, região esta originária do capital, o que contribui com a sua riqueza.

Destaca-se que tais transferências não se dão, em regra, sem passarem por sistemas de tributação, cada vez mais sofisticados e capazes de captura de rendas pelos

Estados, tanto da produção quanto das remessas de capital em forma de lucros e dividendos ao exterior, o que contribui com a acumulação de capital no local da produção (SOJA, 1993, p. 140).

É, então, fator de importância preponderante, tanto para a geração da riqueza quanto para a captura de renda, o local geográfico onde esta riqueza é gerada, quer seja na fase da produção da matéria prima, quer seja na sua transformação em bens acabados e produção de insumos para a indústria.

Não é sem razão que governos tentam atrair iniciativas estrangeiras de investimentos de capital em atividades de produção, que geram riquezas e empregos em seus respectivos países. É o que Goodman (1979) vai chamar de “guerras regionais por empregos e dólares”, uma acirrada competição territorial, que se nota em desde pequenas localidades até na grande escala geográfica mundial. Aqui cidades, países e regiões disputam a atração do capital e da produção.

Neste contexto, não é também sem razão que existiram e existem resistências a movimentos de internacionalização ou globalização de operações de empresas nacionais de capital de estatal, misto ou mesmo privado. No ideário popular, na mente de acionistas, diretores, gerentes, funcionários e governos, qual seria a razão e vantagens de se deslocar capital e trabalho para o estrangeiro, se este poderia ser aplicado no país sede da empresa gerando-se e capturando-se a maior parte da renda localmente? Trata-se de uma luta que envolve a atração de novos investimentos para os seus espaços, simultânea a retenção dos já implantados (SOJA, 1993, p. 225; FEENSTRA, 2010; DE LA MADRID, 2003). É a concorrência dentro e entre os territórios. O capital coopera com os investimentos, mas também são atraídos, nas disputas das comunidades, por verbas públicas e outras ações locais. A discussão passa pela geografia das coisas e foi notada também no processo de internacionalização da Petrobras.

Diante de ameaças de fuga ou atração de capital e produção, trabalhadores também se mostram mais dispostos a negociar condições de trabalho e respectivas remunerações (HARVEY, 2013, p. 213). A dominação dos espaços e tempos é elemento crucial na busca de lucros e também condição básica do sustento e existência humana (HARVEY, 2013, p. 188, 207).

Neste sentido, segundo Harvey (2013, p. 160), o Estado é chamado a intervir nas atividades da produção e do capital em direção aos interesses da nação, o que significa também, no interesse nacional, propiciar um ambiente de negócios que não só atraia como mantenha capitais e produções internacionais em seus territórios. No caso da indústria de

petróleo mundial, isto se dá principalmente nos leilões de oferta de áreas para exploração e produção de petróleo. No Brasil tais leilões são inaugurados em 1999 via autorização de emenda constitucional realizada em 1995 (ANP, 2016; OLIVEIRA, 2012). Como no contrato de Sessão Onerosa, governos também atraem investimentos realizando negociações diretas com empresas interessadas na exploração e produção de petróleo.

Autores como Lipietz (1986), Boyer (1986a, 1986b), Aglietta (1979) vão compor a chamada “escola da regulamentação”, quando traduzem que um sistema de acumulação de capital atual tende a tomar forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação que refletem em última ordem no esforço do equilíbrio entre o individual e os processos de produção.

Os processos regulatórios são formados como produtos das inter-relações da produção com o consumo, hábitos, práticas políticas e diferentes culturas que vão dar certa estabilidade aos instáveis, dinâmicos e, por conseqüência, mutantes sistemas capitalistas. Estes processos e regras são definidos como “modo de regulamentação” (LIPIETZ, 1986, p. 19). Harvey (2013, p. 118) cita como item crítico a regulação de oferta de preços aos consumidores ou entre empresas, caso este em constante tensão na indústria de petróleo brasileira, onde frequentemente governos intervém, determinam e fixam valores de venda de combustíveis ao consumidor.

Mas, segundo o autor, a regulação é também reflexo de certa ação coletiva que se concretiza nas ações de intervenção do Estado, que tende a intervir em falhas de mercado, quer seja na liberdade e equilíbrio de competição, conseqüências de concentração de poder, abusos de condições monopolistas, danos ao meio ambiente e formação de desequilíbrios sociais provocados pelas ações empresariais.

Segundo Harvey (2013, p. 266), lideranças locais vão trabalhar também em melhoria técnica da mão de obra trabalhadora, infraestrutura, política fiscal, política regulatória no sentido de atração e retenção do capital produtivo. São as qualidades do local que se desenvolvem e tentam diferenciar cidades, nações e regiões na competição pelo investimento do capital na produção. O autor cita o paradoxo de que quanto menos barreiras espaciais existirem maior será a sensibilidade do capital as qualidades dos locais.

No caso da nação japonesa, ter um grande produtor de óleo produzindo e distribuindo derivados de petróleo em seu território, foi elemento de interesse e conseqüente derrubada de barreiras de entrada ao capital produtivo brasileiro. Ainda hoje, o Japão, quarto maior consumidor de óleo do mundo, importa praticamente 100% de sua necessidade do energético (BP, 2015). Alimenta-se assim, o processo de internacionalização do capital, neste caso, com

uma direção e sentidos de fluxo inéditos na história, ou seja, capital da América Latina, Brasil em direção ao Japão. O histórico é a direção contrária.

A decisão envolve também a competição das empresas por maiores receitas, e lucros potencialmente atingidos por diferentes ocupações espaciais em diferentes mercados. A busca de expansão de lucros e receitas é fator seminal na organização industrial capitalista. A sociedade ocidental vive ainda em função de ter nos lucros fator básico de organização da vida econômica (HARVEY, 2013, p. 117).

Este comportamento competitivo leva a empresa a busca de novas regiões, nacionais e internacionais, devido a diferenças entre as mesmas, e são motivadas também por desenvolvimentos setorialmente desiguais onde a empresa vê vantagens de ocupação dos novos espaços. São movimentos ligados ao conceito da “livre concorrência” (SOJA, 1993, p. 199), lançadas mãos quando do processo de internacionalização da Petrobras.

Harvey (2013, p. 166) afirma também, que o capitalismo se orienta para o crescimento, sendo este, essencial para a sua sobrevivência, uma vez que é através do crescimento dos lucros que é garantida a acumulação do capital. As empresas buscam então, novos espaços para atender a estas fundamentais necessidades de crescimento, tanto boas quanto necessárias. No início do processo de internacionalização, anos 2000, o pas mercado da Petrobras iniciava uma abertura para outros potenciais concorrentes. Era a quebra do monopólio de ocupação espacial da empresa. Nada mais natural seria, então, que o lançamento de busca de outros espaços fora do país, tendo isto ocorrido.

É neste sentido, que a Petrobras, exportadora de óleo cru para a Ásia do Pacífico, traça estratégia de entrada no mercado japonês de combustíveis via aquisição de empresa local. Expande-se a região geográfica de atuação e de maneira simultânea amplia-se potencialmente a possibilidade de geração de receitas e de lucros com a venda e distribuição de combustíveis de alta qualidade e margens no Japão, em substituição a venda de matéria prima bruta. Foi a estratégia de busca por expansão do seu capital, via potencial expansão das receitas e lucros em outra região geográfica que motivaram a empresa a entrar no país (PETROBRAS, 2007a).

A dinâmica da ocupação do espaço pelos entes do capitalismo acontece ao longo do tempo e em constante processo de tensões, conflitos e crises inclusive sociais. Como aqui já exposto, em uma empresa de controle estatal e criada para operar no Brasil, tais tensões podem ser notadas tanto quanto a decisões de ocupações de espaços no estrangeiro pela mesma, como quanto a ocupações do espaço nacional por empresas estrangeiras. Devido a isto, a matriz espacial sempre estará sendo reforçada e reestruturada (SOJA, 1993, p. 157). Neste sentido, um processo de internacionalização mais acentuado tem sido notado,

alimentado por igualmente capital global produtivo e financeiro, operando estes em escalas de dimensões mundiais.

O capital e a produção não se restringem as fronteiras definidas pelas nações Estados, pelo contrário, as investiga e explora, tanto no que diz respeito a capacidade de consumo dos seus cidadãos, como as suas finanças, oferta de trabalho, mão de obra especializada e educada. Diminuem-se como nunca, as restrições e barreiras territoriais e perde força a ideia de um capital puramente doméstico que opera em uma perspectiva única das economias locais e nacionais, uma vez que se tem um processo de internacionalização crescente, principalmente das economias industriais avançadas (SOJA, 1993, p. 225). Esta característica é marcante na grande empresa petrolífera desde a sua fundação e se faz também presente na Petrobras, porém em pequena intensidade. No caso da empresa nacional, é quase predominante a estratégia de ocupação do espaço nacional.

A redução de barreiras espaciais e a conseqüente formação de um mercado global vão permitir o acesso generalizado a gama de produtos universais que circulam entre regiões e climas diferentes e estreitam, por suas mercadorias, contato entre diferentes povos. Pode-se em um mercado cada vez mais global consumir produtos em diferentes regiões de diferentes regiões e climas. Como aqui citado, o querosene iluminante já é comercializado em dimensões internacionais desde o início do século XX. O Japão, como não produtor de petróleo, importa a matéria prima desde que a mesma surgiu como fonte primária de energia. Têm no seu parque de refino, empresas de capital nacional e estrangeiro. Circulam mundialmente verdadeiras revoluções na força de trabalho, forma de trabalhar, novas tecnologias e ciências.

A mobilidade global diminui a exposição da sociedade a escassez e restrições impostas pela natureza (HARVEY, 2013, p. 106). Esta marca de comportamento acompanha o capitalismo e a indústria de petróleo desde os seus primeiros dias quando capital, unidades e tecnologia de produção e transformação, mão de obra especializada, sistemas de gerenciamento, matérias primas e produtos acabados circulam globalmente desde o final do século XIX até os nossos dias. É o petróleo a energia primária mais facilmente movimentável, o que contribui para a sua primazia na participação das matrizes de consumo mundiais, quer seja na forma de gás quer seja na forma de óleo. O petróleo na sua forma de óleo e gás contribuiu com 56% do consumo de energia mundial em 2014 (BP, 2015). Como aqui já exposto, a aceitação da Petrobras como refinador japonês, se deu muito pela sua condição de potencial grande supridor de petróleo.

A grande empresa de petróleo se movimenta desde os seus primórdios e o faz tanto em busca de novas fontes de matéria prima quanto em busca de novos mercados consumidores de seus produtos (YERGIN, 1994, p. 43). A empresa busca a expansão de suas receitas e de seus lucros e isto o faz atravessando fronteiras internas locais, regionais e internacionais. Facilidades de logística, comunicação, circulação de capital tem sido elementos estruturais de movimentações geográficas.

Soja (1993, p. 225) chama a atenção de que um dos elementos motores deste movimento de globalização é a elasticidade dos controles locais e da regulação deste capital cada vez mais fluido e disposto a transpor barreiras geográficas. O capital, mais fluido, é mais fácil de ser atraído e tende, por isto, a chegar primeiro que as decisões de investidores de produção e serviços, quando da implantação de suas unidades. Estas unidades de produção, por sua vez, uma vez implantadas, tendem a ser de permanência local mais duradoura diferente do capital financeiro, mais volátil. Petrobras entra no Japão em 2007 e deixa o país em 2017, 10 anos após sua entrada. Este processo tem sido vetor de reestruturação global da produção industrial, onde países periféricos tomam posições centrais nesta produção e países antes centrais perdem posição se tornando periféricos. Isto, segundo o autor, tende a desarticular antigos conceitos de Primeiro, Segundo e Terceiro mundo, como também de periferia e centro.

O conceito e fenômeno descritos aqui, se aplicam e influenciam empresas de dimensões e capacidades de produção e capital, tais que suas operações em um só espaço e geografia, ou seja, só em mercados domésticos, tendem naturalmente a ser questionadas sob a perspectiva de não mobilidade. Estas são naturalmente levadas a pensar e operar em sistemas globais. Trata-se de um dilema histórico e atual da grande empresa de petróleo brasileira ocupar só o espaço nacional ou também o estrangeiro. A estratégia de expansão internacional é abandonada pela venda dos ativos internacionais motivada pela necessidade de caixa da empresa. A ocupação do espaço nacional, no caso da Petrobras, prevalece sobre a ocupação do internacional. Neste caso específico, da ocupação internacional, a grande empresa brasileira, não se comporta de maneira típica como citado pelos autores, o comportamento estratégico histórico de internacionalização é errático e por isto não estruturante.

A mudança histórica e geográfica não se dá, porém, sem tensões e crises na estrutura de organização do trabalho, que passa de local, para regional e internacional, e que forçam o estabelecimento de estruturas organizacionais empresariais cada vez mais complexas. Estas estruturas complexas terão que lidar também com as diferenciações regionais e internacionais de produtividade e rentabilidade, tecnologias disponíveis, disponibilidade de fontes de

financiamento, de mão de obra qualificada na direção das demandas das áreas específicas de cada atividade, diferenças políticas com as suas consequências regulatórias e posicionamentos distintos de cada Estado em relação ao capital, a produção e a empresa como um todo.

Estes desafios serão considerados e influenciarão nas decisões e processos de interesses por internacionalização do capital. São as dúvidas que se manifestam em diferentes graus no processo de espacialização do capital, e por consequência da empresa. Este é um momento de reestruturação e reorganização do capital e do trabalho tanto histórico como geográfico e isto não se deu nem se dará sem tensões e crises (SOJA, 1993, p. 206). Não foi diferente nas discussões históricas sobre o nacional e o estrangeiro na indústria de petróleo nacional, sendo a predominância de escolha pelo último.

A flexibilidade da localização da produção em curso tem sido elemento de mudanças estruturais de sistemas antigos e enrijecidos. Autores com Piore e Sabel (1984) e Lash e Urry (1987) entendem este momento como um tempo das mais expressivas transformações políticas e econômicas desde o surgimento do capitalismo. Trata-se de momento de desorganização e reorganização do sistema ou mesmo o fim de um sistema que funciona dentro de um certo nível de organização, onde nota-se uma certa capacidade de atuação de sistemas de planejamento centralizados.

A empresa não só lida com estas transformações e é influenciada por elas, como de maneira simultânea é agente inovadora e propulsora das mesmas. O desafio organizacional e gerencial, em relação as operações no Japão de empresa de capital brasileiro, também foi percebido pela Petrobras, e acabou por contribuir também para o encerramento das suas operações no país (PETROBRAS, 2016b, 2017a).

Esta dúvida de ocupação de ordem espacial tem Estado historicamente na pauta da indústria de petróleo brasileira e a mesma traz toda a tensão geográfica do nacional versus o estrangeiro. Quando da análise histórica da regulação da indústria de petróleo brasileira, o tema nacional ou estrangeiro sempre foi elemento de forte tensão, preocupação e discussão.

Talvez, no caso da indústria de petróleo brasileira, a campanha “O petróleo é nosso”, seja o exemplo mais emblemático do que estamos tratando. Campanha esta da década de 1940, mas muito presente até os nossos dias (QUINTAS; QUINTANS, 2010; LUONG; SIERRA, 2015; CARVALHO, 1977; PENNA, 2005). A campanha faz parte da história do Brasil, porem se dá em um quase litígio entre o nacional e estrangeiro. Esta é uma discussão de cunho também espacial e ela vai influenciar a decisão da empresa ocupar o espaço brasileiro ou estrangeiro ou ambos simultaneamente. A campanha refletiu também as tensões entre o privado e o público no que diz respeito as atividades econômicas da indústria. Seu

ápice foi a criação da empresa estatal Petrobras, para o exercício do monopólio da Nação sobre a indústria, o que ocorreu entre os anos de 1953 e 1995.

Esta intervenção do Estado é o elemento motivador e justificador da “escola da regulamentação”, que é resultado o estudo das relações e arranjos sociais e suas consequências na distribuição de renda, níveis de crescimento, acesso a produtos e serviços em períodos históricos e espaços geográficos definidos (HARVEY, 2013, p. 118).

A própria Lei da Partilha brasileira de 2010, esforço regulatório do Estado para dar equilíbrio de controle da atividade econômica, captura de renda da produção de petróleo nacional e atração de capital para desenvolvimento da indústria, fez restrições a qualquer outra empresa, seja de capital nacional ou estrangeiro, operar as áreas definidas como especiais, uma vez que define esta operação como um monopólio da Petrobras, a empresa nacional de petróleo. É a tensão geográfica ainda sempre latente no país. O tema foi rediscutido e flexibilizado pelo Congresso. Vide artigos do autor aqui anexados.

Analisando a força de trabalho, ainda hoje, estrangeiros são impedidos de participar dos concursos de acesso aos quadros de funcionários da Petrobras em suas operações nacionais. Este quadro é ocupado de maneira exclusiva por cidadãos brasileiros. Uma vez que a empresa possui operações internacionais, funcionários de outras nacionalidades podem ocupar funções no Brasil por períodos limitados, sendo que estes não são considerados como quadro do efetivo nacional.

As decisões envolvem não só em que espaço geográfico vamos investir nossos recursos financeiros, mas passa também, sobre onde nossos recursos humanos estarão envidando seus esforços na geração de riquezas. O uso de mão de obra estrangeira na forma de contratos de prestação de serviço assinados com empresas estrangeiras de classe global é utilizado de maneira ampla tanto pela Petrobras como utilizado pela grande empresa de petróleo. Harvey (2013, p. 119) chama a atenção que discussão sobre a conversão da capacidade de trabalho dos indivíduos em riquezas é elemento chave de discussões no capitalismo. Estas vão passar por questões de ética do trabalho, lealdade aos colegas, orgulho local ou nacional.

Numa análise do poder, o ponto de vista da ocupação do espaço, tomou e toma conta do processo da decisão e reflete também o conflito brasileiro. O espaço Brasil deve ser exclusivamente ocupado pelo brasileiro? E o brasileiro deve ocupar lugares no estrangeiro ou focar sua ocupação no país? Onde o brasileiro melhor exercerá poder? Esta é uma discussão das nações e também do Brasil. Em entrevista citada por Rabinow (1984), Foucault é indagado se o espaço era central na análise do poder quando este responde que o espaço tanto

era fundamental nas decisões da vida comunitária, quanto no exercício de poder. Foucault (1980) vai descrever a história dos espaços e de tempos como história de poder. Segundo o autor, isto é base para o entendimento desde estratégias geopolíticas internacionais até de pequenos movimentos geográficos.

Ações competitivas e de conjunturas específicas envolvem crises, tensões, ideologias, política e poder (SOJA, 1993, p. 199). Segundo Harvey (2013, p. 213) quem controlar o espaço também controlará o poder. A tese também se aplica a decisões estratégicas empresariais quanto a movimentos de internacionalização. É neste sentido que a empresa, como um agente do capitalismo, reorganiza de maneira dinâmica suas bases espaciais, ocupando e desocupando territórios (DELEUZE; GUATTARI, 1984).

Na indústria de petróleo brasileira, vê-se de maneira bastante nítida que pressões e tensões entre Estado, instituições políticas, religiosas, sindicais de trabalhadores e patronais, culturais, empresariais expressam e exercem poder influenciando ou tentando influenciar nas decisões da quase dominante Petrobras, detentora de domínio de espaço e de mercado tal, que afeta a dinâmica do sistema de produção nacional e a vida da população.

Este fenômeno pode ser típico e é observado por Harvey (2013, p. 118) quando analisa os sistemas capitalistas e alerta ainda que, tais pressões e tensões de poder podem se traduzir em controle de preços, já aqui citado, mas também em decisões de salários, ou mesmo em campanhas publicitárias que vão influenciar conceitos das necessidades e desejos básicos, noções de segurança, identidade coletiva e individual, noção de respeito próprio, posição econômica e social, e de geração e posse das riquezas da nação pelo cidadão.

Em discussões e decisões recentes, na indústria do petróleo brasileiro foram realizadas as perguntas tais quais: em que espaço melhor se dará o exercício do poder na aplicação dos nossos investimentos e nossa força de trabalho em refinarias e terminais logísticos? Onde melhor exerceremos poder na alocação de nosso óleo para o seu refino? No território nacional ou no estrangeiro? Vamos realizar aquisições de refinarias e terminais logísticos no exterior ou construções de novas unidades voltadas para a exportação no Brasil? Refino no exterior ou refinarias Premium, produtoras e exportadoras de combustíveis de alta qualidade no Brasil? No caso da empresa brasileira predominou a escolha pelo espaço nacional.

Em uma estratégia de internacionalização, a empresa brasileira, deve levar em consideração ainda outros fatores antagônicos decorrentes das diferentes geografias, levantados por Soja (1993, p. 129), tais como: subdesenvolvimento e a dependência, acumulação de capital em escala global, condição de país periférico e central, trocas desiguais e transferência de valor, tudo isto com variações de escala regional e internacional.

Segundo o autor, a questão espacial e suas derivações sócio-políticas regionais e internacionais, vão depender do desenvolvimento geográfico desigual na maturidade e desenvolvimento do seu capitalismo. O autor pergunta se desigualdades geográficas de desenvolvimento, são obrigatórias à sistemas capitalistas. Uma das respostas apresentadas (SOJA, 1993, p. 130), é de que sistemas capitalistas são capazes de sobreviver e crescer via ocupação de diferentes geografias em processos complexos de espacialização. Faz parte do seu desenvolvimento e sobrevivência, a capacidade de lidar espacialmente com regiões desenvolvidas e subdesenvolvidas. A empresa, como agente do capitalismo, faz parte deste processo. A sua geografia é configurada e reconfigurada ao longo da sua história e esta adaptabilidade é uma das razões de sua sobrevivência.

Segundo Mandel (1976, p. 43), regiões subdesenvolvidas são grandes reservatórios de trabalho e mercados complementares decorrentes do processo capitalista. Esta reserva também se estende a mercados capazes de absorver excedentes dos grandes centros de produção. Diferenciam-se geograficamente assim, taxas de lucro, geração e distribuição de renda, estrutura do capital, padrão educacional da população, produtividade do trabalhador, custo do trabalhador, custos de matérias primas, carga tributárias, níveis de tecnologia e mecanização disponível, organização do trabalho, movimentos sindicais e etc. A acumulação de capital, porém, também é um elemento propulsor de desenvolvimento e subdesenvolvimento pelo próprio movimento desigual do capital. Quando nos processos de internacionalização empresas levam tais fatores em consideração.

Logo, estas desigualdades geográficas não se dão apenas por dinâmicas de capital, sendo resultado também de todo o conjunto de processos e fatores sociais (SOJA, 1993, p. 132). Neste processo móvel do capital, Soja reconhece que há uma tendência para homogeneização e redução das diferenças geográficas. Isto se dá como resultado do movimento de divisão do trabalho internacional, que deriva do convívio contraditório do capital traduzido em diferenciação/equivalência, desintegração/preservação e fragmentação/articulação.

O autor descreve que movimentos na economia global têm desarticulado a separação entre Primeiro, Segundo e Terceiro Mundo, como já citado, trazendo uma possível nova divisão Internacional do Trabalho. Tende a se alterar o modelo Norte-Sul de desenvolvimento regional desigual com mudanças de papel entre regiões e entre países (SOJA, 1993, p. 197). Segundo Palloix (1977, p. 3), a expansão do capital não só dirige uma uniformização das regiões, como tende a promover a liberdade de internacionalização da produção.

Neste processo de mudança, como já citado, um país tido como central pode vir a se tornar periférico e um periférico pode vir a ser central, a geografia do capitalismo pode ser modificada, embora não totalmente desestruturada ou polarizada. Países periféricos vivem processos de industrialização e desenvolvimento e países antes industrializados perdem força industrial (SOJA, 1993, p.137, 197). Esta capacidade adaptativa e de viver contrastes garante a sobrevivência sistêmica do capitalismo.

O movimento de internacionalização ao longo da história da Petrobras, como veremos a seguir, ilustra estes pensamentos. No caso de entrada de empresa brasileira no mercado japonês, as diferenças entre os espaços, se fariam e se fizeram presentes por se tratar de condições distintas aos fluxos históricos tradicionais.

A empresa brasileira muda a ordem histórica na medida que, na condição de originária de país subdesenvolvido, periférico, vendedor de matérias primas brutas ou semiacabadas, comprador de matérias primas acabadas, características estas das trocas desiguais que geram transferências de valor e renda também desiguais, país dependente de tecnologia e capital, com menor escala global de acumulação de capital torna-se o agente entrante. Em uma ordem inversa, é a empresa brasileira quem entra no país desenvolvido, central do ponto de vista global, vendedor de produtos de alto valor agregado, independente de tecnologia e capital e de características de participar de maneira relevante e influente na escala global de capital. Na relação entre a indústria de petróleo da América Latina e do Japão, este é um movimento inédito.

No momento de sua entrada no Japão, ano de 2007 (PETROBRAS, 2007a), a Petrobras tinha além da disponibilidade de matéria prima bruta para ser comercializada, via a estrutura logística ora adquirida e utilizada na futuramente adaptada refinaria, capacidade técnica de operar todo o sistema da empresa NSS, de produzir produtos acabados para o exigente mercado japonês, era dona de tecnologia e capitais próprios para colocar em implantação, de maneira quase independente, o seu plano estratégico para o país e região.

Inverte-se um fluxo histórico que sem dúvidas, pelo seu ineditismo, poderia ser um motor de quebra de paradigmas. A entrada da empresa nas operações japonesas, não era só uma questão de estratégia empresarial, economia e finanças, era o subdesenvolvido ocupando o espaço geográfico do desenvolvido, ocupando e competindo no seu mercado consumidor, invertendo o fluxo de capital, tanto no investimento quanto na geração de dividendos, expatriando sua mão de obra especializada. Era a Petrobras operando, produzindo e comercializando produtos acabados no Japão em um processo de quebra de condição subalterna de vendedora de matéria prima bruta para o país e região.

Posteriormente a Petrobras decidiu, além de parar suas operações no Japão, vender parte ou totalmente seus ativos na Argentina, Peru, Chile, Uruguai, África e refino nos EUA, em movimento contrário ao de internacionalização de suas operações (PETROBRAS, 2013a, 2013b, 2013c, 2016c, 2016d, 2017a, 2017b). Decidiu também por encerrar as atividades da Diretoria Internacional. Mais uma vez predomina o nacional sobre o estrangeiro nas tensões vividas pela empresa. A seguir veremos que os movimentos estratégicos da empresa são erráticos em relação a sua internacionalização.

Finalmente, vimos então, que interpretações de movimentos geográficos e históricos, revelam mudanças e pensamentos sociais e isto se reflete quando do estudo da internacionalização da indústria de petróleo brasileira, onde se fundem as duas disciplinas, geografia e história, na tentativa de se responder as indagações aos eventos globalizantes. Vê-se a necessidade de exercício interdisciplinar na análise e possível proposta de solução de problemas apresentados. A dúvida que se coloca para a empresa de petróleo brasileira é a decisão de se permanecer geograficamente onde foi fundada e opera historicamente com desempenho ou fazer movimentos de ocupação de outros espaços, ou seja, em nações estrangeiras.

### 3.5. PETROBRAS NO BRASIL, GLOBAL OU AMBOS? UMA ANÁLISE DA HISTÓRIA E DA OCUPAÇÃO GEOGRÁFICA DA EMPRESA

Neste item vamos realizar pesquisa do histórico da Petrobras no desempenho de atividades internacionais. Demonstraremos aqui que a empresa exerceu diferentes esforços de internacionalização tendo os feitos, porém, de maneira errática e de uma forma desestruturada que não a tornou uma empresa internacional. A demonstrada aqui, clássica internacionalização via integração vertical das operações das grandes empresas de petróleo muito pouco ocorreu. A Petrobras, porém, esteve presente nos mercados internacionais desde os seus primórdios como importadora de petróleo. O estudo deste caso será realizado principalmente em pesquisa de arquivos do site da empresa, documentos produzidos e disponibilizados pela mesma e bibliografia. Veremos também que as tensões e discussões entre o nacional e estrangeiro estiveram presentes desde a criação da empresa.

Destaca-se como fonte importante de pesquisa, o livro *Histórias da Internacionalização da Petrobras*, publicado em 2007, baseado em pesquisa histórica e iconográfica aliadas a reportagens e entrevistas com 65 profissionais que estiveram

envolvidos no desempenho internacional da empresa ao longo de sua história. Trata-se talvez do mais rico acervo publicado sobre a matéria. Procurou-se seguir aqui a cronologia dos esforços de internacionalização e das atividades da empresa nesta área. Além de outras bibliografias, serão acrescentadas considerações do autor como observador pesquisador de tais processos quando do exercício da função de consultor sênior da empresa.

Embora tenha sido fundada em meio a forte campanha nacionalista, “O Petróleo é Nosso”, campanha lançada em 1946 (RIBEIRO; NOVAES, 2016; PACHECO; MACHADO, 2012; ANP, 2015a; MACHADO; REIS, 2011; LUONG; SIERRA, 2015; CARVALHO, 1977; PENNA, 2005), a Petrobras tem uma história de participação internacional desde sua origem. Neste sentido, como aqui já demonstrado, a empresa segue o caminho da grande corporação de Petróleo, seja ela de controle estatal, privado ou misto. É a natural busca de expansão de seus mercados, suas receitas e lucros que faz a grande empresa de petróleo nacional buscar novos espaços internacionais, mantendo, porém o controle sobre suas posições domésticas já conquistadas (GOLDSTEIN, 2010; BLAIR, 1976). No espaço doméstico, como aqui já demonstrado nos artigos do autor anexados a este trabalho, a Petrobras no uso de suas forças de mercado (TIROLE, 2014) mantém posição quase de dominância nos segmentos de exploração e produção, refino, exportação e importação e logística. Na distribuição, como aqui já citado a empresa se mantém como a líder de mercado. Este também é um comportamento típico da grande empresa de petróleo (BLAIR, 1976).

Autorizada sua criação através da Lei 2004 de outubro de 1953, tendo como objetivo a operacionalização do monopólio da União sobre as atividades da indústria de petróleo brasileira, a empresa nasce como organização de capital misto, privado e estatal, controlada pelo Estado que deveria ter pelos menos 51% das ações com direito a voto. O fato de ter sido estruturada como empresa de capital misto, foi objeto de severas críticas ao então presidente Getúlio Vargas (RIBEIRO; NOVAES, 2016; CAMPOS, 2014, p. 210; MACHADO; REIS, 2011). Neste momento do estabelecimento do monopólio é fechada a oportunidade de participação de qualquer outra empresa nas operações da indústria nacional seja ela de capital nacional ou estrangeira. As tensões entre o nacional e estrangeiro se fazem presentes desde a fundação da empresa predominando o nacional (RIBEIRO; NOVAES, 2016). Até os nossos dias, o desenvolvimento da indústria nacional depende quase que unicamente da Petrobras, o que nos parece não ser a condição ideal para um país das dimensões, desafios, necessidades e oportunidades do Brasil (TIROLE, 2014).

Em linha com a orientação nacionalista (RIBEIRO; NOVAES, 2016; MACHADO; REIS, 2011), o quadro de acionistas limitou a participação a brasileiros natos ou

naturalizados, excluiu empresas brasileiras e elevou o número de diretores da empresa de 3 para 6 acrescentando também o seu presidente (SILVA, 1985, p. 32). A seguir, por ser um marco da indústria de petróleo brasileira, reproduzimos na íntegra os principais destaques da Lei 2004/1953 que trataram da criação da Petrobras, do capital e da composição acionária da empresa.

Lei nº 2.004, de 3 de outubro de 1953. Dispõe sobre a Política Nacional do Petróleo e define as atribuições do Conselho Nacional do Petróleo, institui a Sociedade por ações Petróleo Brasileiro Sociedade Anônima, e dá outras providências.

#### SEÇÃO I. Da Constituição da Petrobrás

Art. 5º Fica a União autorizada a constituir, na forma desta lei, uma sociedade por ações, que se denominará Petróleo Brasileiro S. A. e usará a sigla ou abreviatura de Petrobrás.

Art. 6º A Petróleo Brasileiro S. A. terá por objeto a pesquisa, a lavra, a refinação, o comércio e o transporte do petróleo proveniente de poço ou de xisto - de seus derivados bem como de quaisquer atividades correlatas ou afins.

#### SEÇÃO II. Do Capital da Petrobrás

Art. 11. As transferências pela União de ações do capital social ou as subscrições de aumento de capital pelas entidades e pessoas às quais a lei confere este direito, não poderão, em hipótese alguma, importar em reduzir a menos de 51% (cinquenta e um por cento) não só as ações com direito a voto de propriedade da União, como a participação desta na constituição do capital social.

#### SEÇÃO III. Dos acionistas da Petrobrás

Art. 18. Os Estatutos da Sociedade, garantida a preferência às pessoas jurídicas de direito público interno, poderão admitir como acionistas somente:

I - as pessoas jurídicas de direito público interno;

II - o Banco do Brasil e as sociedades de economia mista, criadas pela União, pelos Estados ou Municípios, as quais em consequência de lei, estejam sob controle permanente do Poder Público;

III - os brasileiros natos ou naturalizados há mais de cinco anos e residentes no Brasil uns e outros solteiros ou casados com brasileiras ou estrangeiras, quando não o sejam sob o regime de comunhão de bens ou qualquer outro que permita a comunicação dos adquiridos na constância do casamento, limitada a aquisição de ações ordinárias a 20.000 (vinte mil);

IV - as pessoas jurídicas de direito privado, organizadas com observância do disposto no art. 9º, alínea b do decreto nº 4.071, de 12 de maio de 1939, limitada a aquisição de ações ordinárias a 100.000 (cem mil);

V - as pessoas jurídicas de direito privado, brasileiros de que somente façam parte as pessoas indicadas no item III, limitada a aquisição de ações ordinárias a 20.000 (vinte mil).

A postura em relação à questão do estrangeiro discutida desde a inauguração da empresa continua em pauta até os nossos dias e também influencia as discussões dos marcos regulatórios para o setor no país e os processos de internacionalização da empresa como bem destacado no livro *Petróleo e Estado da ANP* (RIBEIRO; NOVAES, 2016; ANP, 2015a;

MACHADO; REIS, 2011). Em um mundo com influência e desenvolvimento global, ainda é pouca a participação do estrangeiro nas operações de petróleo do país, quer seja na exploração e produção, refino, logística primária, exportação e importação e distribuição. Apesar disso, a Petrobras desenvolveu atividades internacionais desde então como descreveremos a seguir.

No início de suas atividades em 1954, a Petrobras já se defrontou com a primeira questão internacional. Como inaugurar uma empresa de petróleo sem técnicos experientes em geologia exploratória petrolífera? A solução dada foi a contratação por cinco anos do experiente geólogo americano, ex-chefe de geologia da Exxon, Walter Link, para estruturar o departamento de exploração da Petrobras. Link não só foi contratado como trouxe com ele equipe de técnicos internacionais que junto com brasileiros formaram equipe de 14 profissionais que produziram o primeiro relatório sobre o potencial petrolífero brasileiro (CAMPOS, 2014; SILVA, 1985; PETROBRAS, 2007, p. 25). Destaca-se que até os nossos dias, como nas grandes empresas de petróleo, a Petrobras lança mão de contratação das grandes empresas de serviços técnicos de petróleo internacionais. Gigantes como Schlumberger, Halliburton e Baker Hughes tem presença no país de longa data.

Entre as atividades assumidas pela Petrobras na sua criação estavam a compra de petróleo no exterior principalmente para sua refinaria em Cubatão. Este comércio internacional se dava principalmente com a Venezuela, Rússia e países do Oriente Médio até hoje grandes exportadores do mineral. Ainda na década de 60 foi criada a Superintendência do Departamento Comercial na empresa (PETROBRAS, 2007, p. 15; COSTA; PESSALI, 2009; GOLDSTEIN, 2010).

Com o objetivo de entrar na exploração e produção no exterior, já tendo desenvolvido uma base tecnológica para tal, em 1972 é criada a Braspetro (COSTA; PESSALI, 2009; MACHADO; REIS, 2011; GOLDSTEIN, 2010; RIBEIRO, 2007). Tal esforço se justificava pela posição de importador do país e pela necessidade de dar garantia de suprimento com óleo produzido pela empresa quer fosse no território nacional quer fosse no exterior. Justificou-se também a contínua busca no exterior de capacitação técnica e gerencial, a pouca possibilidade de petróleo em terra no Brasil, a baixa disponibilidade de tecnologia para operações em mar, a necessidade de diversificação geográfica de riscos exploratórios e a expansão das operações da Petrobras ao exterior em linha com o comportamento das maiores empresas de petróleo (PINTO, 2011; COSTA; PESSALI, 2009). Destaca-se que ao final da década de 1960, em mudança de paradigma da estratégia da empresa, começam os esforços exploratórios no litoral brasileiro (MONIÉ; BINSZTOK, 2012).

A criação de empresa separada, a Braspetro, se justificou pela observância da lei que obrigava a Petrobras a operar somente no Brasil e a necessidade de se continuar os esforços de descoberta nas bacias sedimentares da plataforma continental brasileira, o que vem a ocorrer na década de 80 (D' ALMEIDA, 2015, p. 202; PETROBRAS, 2007, p. 19; CARVALHO; BARCELLOS, 2010; LUONG; SIERRA, 2015).

O primeiro esforço exploratório internacional ocorre em campos terrestre na Colômbia, quando a Petrobras comprou em 1972 50% de participação da empresa americana Tennecol, ficando os outros 50% em poder de empresa colombiana. Nasce a Colbras – Petróleo Colombo Brasileiro, com direitos de exploração de 20.000 quilômetros quadrados em terras colombianas (COSTA; PESSALI, 2009; GOLDSTEIN, 2010; CARVALHO; BARCELLOS, 2010; LUONG; SIERRA, 2015). Em outubro de 1974 o governo colombiano altera os contratos extinguindo unilateralmente as concessões e a seguir obrigou que todas as empresas de petróleo transferissem metades de suas reservas para a estatal Ecopetrol. Em 1979 o controle acionário da Colbras é vendido à americana Hocol (PETROBRAS, 2007, p. 61).

Logo a seguir, também em 1972, um grande contrato de serviço é assinado com a iraquiana INOC (Iraq National Oil Company). Tratou-se de um contrato de até sete anos para a fase exploratória e 20 anos para a produção. Tal contrato dava à Braspetro, além do reembolso de investimentos realizados, o direito de compra de parte da produção a preços favoráveis e o direito de adquirir a outra parte a preços de mercado. Em 1976 a Braspetro apresenta ao mundo o campo gigante de Majnoon, o maior descoberto naquela década, com reservas potenciais de 8 a 50 bilhões de barris de óleo (PETROBRAS, 2007, p. 32; D' ALMEIDA, 2015; PINTO, 2011; CARVALHO; BARCELLOS, 2010; LUONG; SIERRA, 2015).

Dadas as dimensões da descoberta, potencial de produção em terra de 2 milhões de barris de óleo/dia, o governo iraquiano começa a dar sinais de desconforto com os termos do negócio, um contrato de serviço de exploração e produção remunerado em óleo. O contrato foi rescindido, a Braspetro ressarcida pelos investimentos exploratórios e assinado um contrato de suprimento de longo prazo com desconto em preço. Parte dos recursos da rescisão são transferidos para os esforços exploratórios da bacia de Campos, na plataforma continental brasileira. Em 1980, com o início da guerra Irã-Iraque os técnicos da Braspetro deixam definitivamente a região (PETROBRAS, 2007, p. 43; D' ALMEIDA, 2015).

Na primeira década a Braspetro já havia operado em dez países: Colômbia, Iraque, Iram, Egito, Argélia, Líbia, Madagascar, Filipinas, Guatemala e Itália sendo este o primeiro

esforço de internacionalização da empresa no segmento do refino. Isto demonstrava o comportamento de internacionalização da grande empresa de petróleo também na Petrobras (PINTO, 2011; PETROBRAS, 2007, p. 67; D' ALMEIDA, 2015; RIBEIRO, 2007).

Dadas as importações de petróleo, em 1975, o Conselho da Petrobras decide criar uma empresa de comércio internacional. Nasce então a Interbras. Nas operações da empresa entram uma variedade grande de produtos que incluíam de exportação de carne a automóveis, calçados, tratores, eletrodomésticos e até montagens de ferrovias. Países como o próprio Iraque, Nigéria, Lagos, Irã, fizeram parte da carteira de clientes da empresa. Destaca-se que em 1985, cerca de 80% do óleo importado pela Petrobras tinha como contrapartida exportações de produtos e serviços brasileiros. Em 1990, em processo de privatizações e abandono do Estado de determinadas atividades empresariais, o governo brasileiro decide desativar a maior empresa de comércio exterior brasileira, encerram-se assim as operações da Interbras (PINTO, 2011; PETROBRAS, 2007, p. 58; D' ALMEIDA, 2015).

O resultado dos esforços exploratórios iniciados no final da década de 1960 se confirma com o avanço das descobertas na bacia de Campos na década de 1980, a maior parte dos esforços da Petrobras em exploração e produção se voltam para desenvolvimento das novas reservas. Com isto, o interesse por busca de óleo no exterior diminui e o interesse pelas operações da Braspetro também.

Para tentar a manutenção de seu desenvolvimento e manter as operações no exterior, a empresa investe em parcerias internacionais, com a BP, Texaco, Petrofina, Total, Elf, Petrocanada, Esso, Mobil, Chevron, Statoil, Amoco, Philips entre outras. Neste movimento estratégico a empresa segue comportamento típico de empresas internacionais de petróleo onde as parcerias servem para diminuir os riscos do negócio e partilhar os esforços operacionais e dispêndios de capital. Esta estratégia de busca de parceiros tem nos Estados comportamentos semelhantes quando buscam empresas interessadas na exploração e produção de petróleo em seus países. Neste sentido a Braspetro opera em parcerias ao longo da década de 1980 em Angola, China, Colômbia, Guatemala, Iêmen, Índia, Noruega, Reino Unido, Equador, EUA, Líbia, Trinidad, Argélia, Congo, Nigéria e etc (PETROBRAS, 2007, p. 84; COSTA; PESSALI, 2009).

A condição para se posicionar no mercado internacional verticalmente integrada ocorre em 1981 quando ainda sob o efeito da crise de petróleo de 1979 a Petrobras assina com a ELF francesa um contrato de refino e exportação para a Nigerian National Petroleum Company (NNPC). Por este contrato eram refinados 100.000 barris/dia de petróleo leve nigeriano na recém-inaugurada refinaria REVAP, sendo parte destinada ao mercado

doméstico e parte ao nigeriano. Esta assim estabelecida a primeira integração vertical internacional da Petrobras. Produção de matéria prima em um determinado país, refino em outro e mercados destinos o doméstico e internacional. Destaca-se que tal operação foi realizada em momento de grande ociosidade do refino mundial, dando o mesmo garantia tanto para a colocação da matéria prima produzida quanto da utilização da refinaria recém-inaugurada (PETROBRAS, 2007, p. 139).

Em finais de 1987 um novo marco acontece na história da internacionalização. Em uma negociação de troca de participações com a Texaco, em blocos exploratórios no Brasil por blocos no Golfo do México, a Petrobras ingressa no mercado americano via Braspetro. Na estratégia buscava-se tecnologias avançadas, conhecimento do sofisticado mercado americano e o acesso a ferramentas gerenciais modernas, além do esperado retorno econômico e financeiro. A Texaco visava diluir os riscos políticos da operação via contrato de risco no Brasil, Ilha de Marajó. Nasce assim as operações da PAI – Petrobras América, que passa a operar seis blocos exploratórios no mar da Louisiana pelo regime contratual de Concessão. Em 1988 e 1989 acontecem as duas primeiras descobertas de hidrocarboneto, gás natural (PETROBRAS, 2007, p.140; COSTA; PESSALI, 2009; CARVALHO; BARCELLOS, 2010; LUONG; SIERRA, 2015).

A entrada no Mar do Norte do Reino Unido acontece em 1989 através da aquisição de interesses exploratórios do campo Magnus de propriedade da BP. Além da BP, a Braspetro inaugura sua participação em sociedade com a Repsol, Sun Oil, Goal e a própria BP via um contrato de Concessão de direitos de exploração e produção. As campanhas se mostram exitosas com descobertas e produção que atinge 155.000 barris/dia, sendo 3.900 barris/dia de propriedade da Braspetro e totalizando 1,3 milhões/ano. A nova empresa inicia suas atividades sendo avaliada em US\$ 4,0 milhões sendo vendida 12 anos depois por US\$ 157 milhões (PETROBRAS, 2007, P.144). Na Noruega é criada a empresa de exploração e produção, a Brasnor Neptum (COSTA; PESSALI, 2009).

Em 1995 e 1997, como já aqui citado, novo marco regulatório é instituído e o monopólio de operação da indústria de petróleo exercido pela Petrobras é flexibilizado (GOLDSTEIN, 2010). Surge então uma potencial possibilidade de competição no mercado nacional, o que poderia levar a decisão da empresa estatal de entrar em competição no exterior (CAHEN, 2014; RODRIK, 2006; DAU, 2012). Neste período, anos 1990's, surgem movimentos globais pró-mercado que trouxeram privatizações totais e abertura e expansão de oferta de participação privada em empresas estatais, tendo isto influenciado processos de internacionalização (MUSACCHIO; FLORES-MACIAS, 2009; GUPTA, 2005; CLIFTON et

al., 2011; NORTH, 1990). A Petrobras sofre influência de tais movimentos e isto vem a impactar em decisões estratégicas de internacionalização inclusive a criação da Diretoria Internacional.

O processo de internacionalização ganha novo folego estratégico, porém faltam recursos para fazer frente a todas as oportunidades de investimentos que se apresentavam à empresa no âmbito nacional, especialmente as atividades de exploração e produção em mar. Nesta época são adquiridos campos de produção na Argentina e Colômbia (PETROBRAS, 2007, p. 153; COSTA; PESSALI, 2009).

A decisão de maior relevância, porém, é a de manutenção e expansão da maior parcela de investimentos no mercado nacional. A empresa empreenderá esforços internacionais em uma dimensão tal que não a fará uma organização internacional perdendo assim uma oportunidade de se tornar internacional. É notada também uma baixa intensidade de integração vertical das operações da empresa quer seja no âmbito regional ou mesmo a maior distância. Veremos que diferente da grande empresa de petróleo, as operações da Petrobras nos diferentes mercados se mantiveram praticamente isoladas nos mesmos.

No campo da competição internacional por desenvolvimento tecnológico, os esforços da Petrobras em operações em águas profundas são reconhecidos pela premiação em 1992 concedida pela OTC – Offshore Technology Conference, graças a conquistas de recordes de operações em laminais d'água cada vez mais profundas. É destaque no desenvolvimento de tecnologias críticas e de inovações o centro de pesquisa da empresa, CENPES, bem como o incentivo da empresa e sua relação com centros universitários de pesquisa e grandes empresas internacionais de prestação de serviços de alta tecnologia e inovação (PRADO; SASSED, 2016; RIBEIRO; FURTADO, 2014; COSTA; PESSALI, 2009; GOLDSTEIN, 2010).

Neste processo de expansão são feitas novas e grandes descobertas de gás na Bolívia, campos de San Alberto e San Antônio em 1998 que alicerçam a estratégia de integração vertical internacional, quando foram ligados a produção de gás boliviano com o crescente mercado brasileiro via a construção do gasoduto Brasil-Bolívia com capacidade de transportar 30 milhões de m<sup>3</sup>/dia (COPARA, 2014; MACHADO; REIS, 2011).

A seguir o governo boliviano iniciou processo de privatizações que envolveu ativos da empresa YPF, duas pequenas refinarias, unidade de lubrificantes e rede de distribuição de combustíveis (PINTO, 2011; PETROBRAS, 2007, p.181; COSTA; PESSALI, 2009; FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007).

Em 2005 é eleito novo presidente da Bolívia que promove mudanças regulatórias no país que mudariam a história da empresa (PINTO, 2011; PETROBRAS, 2006a). Na época,

maior empresa da Bolívia, respondia por 20% do PIB nacional e 25% de toda a arrecadação de impostos, sofre processo de nacionalização dos seus ativos permanecendo só na exploração e produção na condição de prestadora de serviços (COPARA, 2014; PINTO, 2011; PETROBRAS, 2007, p.238; 2006a; COSTA; PESSALI, 2009; MACHADO; REIS, 2011).

Com aqui já citado, o processo de nacionalização da indústria de petróleo na América Latina havia ocorrido no passado, sendo o caso boliviano e de outros uma repetição de comportamento regional (PHILIP, 1982; WEYLAND, 2009, BAER, 1972). O processo de nacionalização levou a Petrobras a uma natural eliminação e diminuição dos investimentos, o que pode resultar em menor oferta de gás boliviano ao Brasil nos próximos anos, diminuindo a força da internacionalização verticalmente integrada entre os países. Na época da nacionalização a empresa declara em Fato Relevante que iria:

- Defender os interesses da Petrobras através de negociações com as autoridades bolivianas e por todos meios legais e em todas instâncias na Bolívia, e internacionalmente;
- Suspender todos novos investimentos naquele País bem como aqueles relacionados ao gasoduto Bolívia-Brasil (GASBOL), inclusive cancelando sua participação no concurso público corrente visando sua ampliação;
- Iniciar imediatamente estudos visando diversificar suas fontes de suprimento, incluindo a possibilidade de implantação de unidade (s) de re-gaseificação de GNL.

Embora o governo brasileiro tenha sido cooperativo e compreensivo com o processo de nacionalização dos ativos da Petrobras (COPARA, 2014), a estratégia declarada pela empresa é seguida com a não execução de novos investimentos (PINTO, 2011) e instalação no Brasil de terminais de gaseificação com o objetivo de diminuição da dependência do gás boliviano o que ocorre de uma maneira efetiva. Na época 50% do gás natural consumido pelo Brasil vinha da Bolívia e 75% tinham como destino as indústrias de São Paulo (COPARA, 2014). O caso Bolívia, porém, é o mais robusto no processo de internacionalização via integração vertical das operações da empresa. Nele operações de exploração e produção se integraram ao refino, a logística primária de gás natural e ao mercado brasileiro. Consideramos esta a principal razão pela qual, a despeito do processo de nacionalização dos ativos, a Petrobras se mantém no país até os nossos dias.

Em meio a todas estas mudanças: consolidação do mercado brasileiro, implantação das atividades de gás e energia elétrica e avanço no processo de internacionalização, as operações da Braspetro são absorvidas pela nova Área de Negócios Internacionais (COSTA; PESSALI, 2009; RIBEIRO, 2007), resultado de profunda reestruturação da empresa mãe em 2002, a

Petrobras. A nova área surge com o desafio de consolidar e expandir a internacionalização vertical da empresa (PETROBRAS, 2007, p. 157; FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007).

A operação mais diversificada de internacionalização ocorre na Argentina. Em esforço de exportação, a subsidiária Brasoil Argentina é criada em 1993 (PINTO, 2011) com o objetivo de comercializar derivados de petróleo sendo que em 1998 a empresa inicia suas operações de refino e gás natural no país (COSTA; PESSALI, 2009; RIBEIRO, 2007). Participa de projeto em sociedade com a Repsol YPF e Dow Chemical de unidade separadora de gás natural, gasoduto, unidade fracionadora e estrutura de logística denominado Mega (FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007). O projeto faria uma estratégia de internacionalização com integração vertical onde produzia GLP com matéria prima argentina visando ao suprimento do mercado brasileiro. Desde meados da década de 90 a empresa já operava na exploração e produção do país. Em 2000 é comprada a EG3 onde através de troca de ativos a Repsol YPF fez a transferência de refinaria, rede de postos de serviço, planta de lubrificantes e fabrica de mantas de asfalto (PETROBRAS, 2007, p. 167; COSTA; PESSALI, 2009; FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007).

Em 2002 é realizada a maior operação de internacionalização da empresa com a aquisição da empresa integrada verticalmente Perez Companc, considerada a maior empresa privada de petróleo da América Latina com ativos de exploração e produção, refino, distribuição de combustíveis, lojas de conveniências, logística, gasodutos, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica (PINTO, 2011; FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007). Com a aquisição vieram também ativos no Peru, Equador (Petrobras, 2010) e Venezuela (PETROBRAS, 2007, p. 223; FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007). A empresa dá o seu maior passo em direção a internacionalização de suas operações. A empresa adquirida já possui operações integradas verticalmente sendo o desafio futuro a integração de tais operações, a exploração e produção, o refino, os negócios de gás natural e energia elétrica, o que nunca ocorreu ao Brasil e aos países vizinhos (FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007).

No próprio ano de 2002 a Argentina inicia um mergulho em profunda crise que também seria duradoura. Afetada por série de medidas e eventos como desvalorização da moeda, “pesificação” de alugueis, bens e serviços, proibição de reajustes de preços dos combustíveis, restrições às exportações de petróleo, gás e derivados, colapso do sistema bancário, e instabilidade política fizeram a gestão das empresas adquiridas um desafio (PINTO, 2011; FERREIRA, 2008). Em processo de reestruturação estratégica, em 2016, a Petrobras vendeu suas operações na Argentina para a empresa local Pampa Energia por US\$ 897 milhões (PETROBRAS, 2016). Apesar de ter sucesso no processo de entrada no mercado

argentino, a empresa não conseguiu integrar verticalmente suas operações quer seja com o Brasil quer seja com os países vizinhos onde também conquistou presença. A operação isolada fragilizou a permanência da empresa no país. Reduz-se o processo de internacionalização da empresa voltando esta a uma posição mais nacional.

Junto com a aquisição das operações na Argentina, a Perez Companc possuía ativos em outros países, seis blocos sendo 02 em exploração e 04 em produção na Venezuela (PINTO, 2011; COSTA; PESSALI, 2009; FERREIRA, 2008; RIBEIRO, 2007), o que abre oportunidade para Petrobras ingressar em país dono de uma das maiores reservas provadas de petróleo do mundo (BP, 2015).

Em 2005, porém, o governo venezuelano decide alterar unilateralmente os contratos com a indústria de petróleo, obrigando as empresas a formarem com a estatal PDVSA empresas mistas, onde a estatal além de operadora seria a acionista majoritária com 60% das ações (PINTO, 2011). A Petrobras passa então a depender da distribuição de dividendos das novas empresas e do desempenho operacional da PDVSA o que não acontece de maneira satisfatória. Destaca-se, neste caso, que em 2002 uma greve geral na empresa operadora levou o governo venezuelano a demitir 18.000 funcionários da estatal, profissionais de todos os níveis e de todas as qualificações técnicas (PINTO, 2011; PETROBRAS, 2007, p. 236; LUONG; SIERRA, 2015; CORRALES; PENFOLD-BECERRA, 2011). Operacionalmente as empresas mistas nascem com natural fragilidade o que resulta em baixo desempenho e consequente diminuição da atratividade de investimentos.

Por se tratar de governos identificados, Brasil e Venezuela realizam esforços de integração de investimentos, produção e mercados com a assinatura de memorando de entendimento em 2005 pelos presidentes Hugo Chaves e Lula. Neste memorando são identificadas 14 oportunidades de integração entre Petrobras e PDVSA que envolviam exploração e produção, refino, biocombustíveis, gasodutos, comercialização e etc (PINTO, 2011; PETROBRAS, 2007, p. 237). Com os problemas que a Venezuela enfrenta e a queda de atratividade de investimentos da Petrobras no país vizinho pelas mudanças regulatórias impostas, não se tem notícias de implementação de qualquer das 14 oportunidades acordadas para desenvolvimento. Destaca-se que a produção de óleo no país passou de 3.3 milhões de barris/dia em 2006 para 2.6 milhões de barris/dia em 2015, queda de 27% em 09 anos (BP, 2016).

Ativos de outro produtor de petróleo e membro da OPEP, o Equador, também fez parte dos países com ativos transferidos para a Petrobras. O portfólio de negócios no país contava com uma área em fase exploratória e uma em produção (COPARA, 2014; PINTO,

2011; PETROBRAS, 2007, p. 235). Com a mudança de governo é realizada mudança regulatória com a revisão dos contratos de exploração e produção e nacionalização dos ativos. A Petrobras decide não aceitar a migração dos contratos para o novo regime e termina por abandonar suas operações no país (PETROBRAS, 2010). Chama a atenção que a despeito das mudanças regulatórias, a produção de óleo do Equador tem se mantido relativamente estável, em torno de 500 mil barris/dia nos últimos 10 anos (BP, 2016).

O terceiro país que fazia parte do portfólio da empresa fora da Argentina, o Peru, com cinco blocos de exploração e produção que embora com menor perspectiva de produção de óleo tinha boas perspectivas de produção de gás natural (PINTO, 2011; COSTA; PESSALI, 2009; PETROBRAS, 2007, p. 235). Uma possibilidade considerada era a integração vertical da produção do gás produzido no Peru com o crescente mercado brasileiro. Em processo de revisão estratégica os ativos da Petrobras no Peru foram vendidos em 2016 por US\$ 2.6 bilhões a chinesa China National Petroleum Corporation – CNPC (PETROBRAS, 2013a).

Na esteira de expansão na América Latina foram adquiridas ainda as operações de distribuição na Colômbia, Paraguai, Uruguai e Chile em meados de 2000 (PINTO, 2011; COSTA; PESSALI, 2009; PETROBRAS, 2007, p. 233). Em 2016 em processo de revisão estratégica a maior rede de distribuição de derivados entre os países aqui citados, a do Chile, é vendida por US\$ 464 milhões para fundo de investimento (PETROBRAS, 2016).

Inicia-se também nesta época discussões sobre a estratégia de adquirir posições no *downstream*, refino e distribuição de derivados e lubrificantes, nos mercados ditos prêmios dos EUA, Canadá, China, Japão, Coreia do Sul quer seja pela dimensão, crescimento, estabilidade regulatória, exposição da marca Petrobras.

Este processo de internacionalização através de operações integradas verticalmente tinha recente inspiração em movimentos da maior produtora e exportadora de petróleo do mundo, a Saudi Aramco (PETROBRAS, 2007, p. 233). Neste processo foram adquiridas as refinarias de Pasadena nos EUA e a NSS Nansei Sekiyu KK nos anos de 2006 e 2007 respectivamente (SANTOS; NASCIMENTO, 2016; PETROBRAS, 2006; PETROBRAS, 2007). Estados Unidos e Ásia do Pacífico estavam entre os principais destinos da produção de petróleo exportada pela empresa sendo a estratégia a integração vertical da produção brasileira com o refino na região.

Em 2016 a Petrobras esclarece perdas com a refinaria no Japão (PETROBRAS, 2016) e declara em seu balanço em 2014 plano de encerramento das atividades de refino no Japão e manutenção das operações do terminal marítimo:

Desde março de 2015, estamos realizando uma mudança de modelo de negócio e operação da Nansei Sekiyu, tendo encerrado as atividades de refino no ativo. A partir de abril de 2016, passaremos a atuar em Okinawa como terminal marítimo. Os serviços contemplam recebimento de produtos por via marítima, armazenagem, manuseio, e entrega às empresas de distribuição japonesas (PETROBRAS, 2016).

Embora fosse a internacionalização da empresa uma estratégia a ser implantada via integração vertical das operações de exploração, produção e refino, não foi isto o que ocorreu ficando as duas refinarias com operações isoladas nos respectivos países. Esta não integração com as operações da empresa, conforme já demonstrado aqui, principal estratégia de internacionalização da grande empresa de petróleo, enfraquece o processo de internacionalização que resulta no seu quase abandono.

Na estratégia de posicionamento internacional surge em 2003 a oportunidade de entrada em outro grande país produtor de petróleo, o México (COSTA; PESSALI, 2009). O desafio era conseguir estruturar uma forma de operação onde estava estabelecido um monopólio estatal exercido pela Pemex. Esta condição perdurava desde 1938 quando foi nacionalizada toda a indústria de petróleo mexicana (YERGIN, 1994).

A oportunidade era de entrar em concorrência de contratos de serviço e o objetivo do movimento eram as discussões sobre a possível abertura de mercado do país ao investimento privado o que ocorreu em 2014. Para a Petrobras a possível oportunidade de utilização de seus diferenciais competitivos em exploração e produção em águas profundas na promissora região do Golfo do México, lado mexicano, era razão mais do que suficiente para uma estratégia de aproximação daquele mercado (COSTA; PESSALI, 2009).

A Petrobras assina então em 2003, em associação com a japonesa Teikoku Oil e a mexicana Diavaz, dois contratos de 15 anos de serviço de exploração e produção em terra. Tais perspectivas de mudanças estratégicas do país se davam por queda nas reservas provadas, baixa exposição à novas tecnologias, queda nos investimentos em exploração, produção e refino e conseqüente queda na produção e aumento na necessidade de importação de derivados (PETROBRAS, 2007, p. 255).

A outra operação internacional digna de destaque é a integração vertical da produção de petróleo da Petrobras na Nigéria, onde a empresa além de dona de participação é também operadora de campo de produção, com o refino brasileiro (COSTA; PESSALI, 2009; PETROBRAS, 2007, p. 261). No caso do gás produzido no país africano, como a Petrobras não participa do projeto de liquefação – Nigeria LNG, não foi possível integrá-lo com o mercado brasileiro. Este projeto tem os seguintes produtores de gás como acionistas: Nigerian

National Petroleum Corporation (NNPC), Shell Gas B.V (SGBV), Total LNG Nigeria Limited e Eni International (N.A.) N.V.S.a.r.l (NIGERIA LNG, 2016). Destaca-se que em 2013 50% de toda a operação da Petrobras no continente africano que envolve Angola, Benin, Gabão, Namíbia, Nigéria e Tanzânia (COSTA; PESSALI, 2009), foi vendida ao banco BTG em operação de US\$ 1.5 bilhões (PETROBRAS, 2013).

A Petrobras como citado em seu Plano de Negócios de 2000, cria a Área Internacional com o objetivo de aprofundar sua estratégia de internacionalização via integração vertical de suas operações (PETROBRAS, 2007, p. 157), onde dentre outros objetivos estava a de se tornar a líder na América do Sul como empresa de energia. A realização de tal estratégia, como visto aqui, não dependeria somente de esforços empresariais. Comportamentos de governos, refletidos em modelos regulatórios, vão ser fatores determinantes do sucesso de realização de processo e decisões de internacionalização. Os governos, porém, vão interagir nestas decisões com o corpo gerencial da empresa, sendo que esta relação nem sempre será harmônica, quer seja em empresas de controle estatal ou privado (FLORÊNCIO, 2016).

Particularmente no que tange a América Sul, muito pouco se evoluiu no sentido de integração das nações à despeito do registro das primeiras iniciativas datarem de 1826 sendo capitaneadas por Simon Bolívar, ou em 1888 a realização da Primeira Conferência Interamericana onde dentre outros foram tratados temas como: necessidade de comunicação marítimas, uniformidade de procedimentos aduaneiros e adoção de sistema uniforme de medidas e leis (CAMPOS, 2014, p. 300). Segundo a autora, não se pode considerar como significativos nem os avanços alcançados pelos esforços concentrados e realizados no Mercosul.

A despeito, por exemplo, de todos os esforços realizados pelos governos brasileiro e venezuelano, dos 14 acordos de cooperação assinados na área de energia como aqui citados, em 2005, nenhum dos mesmos foi transformado em realidade (CAMPOS, 2014, p. 223). De uma certa forma, as dificuldades de circulação de mercadorias podem nos dar uma ideia da dificuldade de “circulação” de subsidiárias e projetos de investimento comuns de empresas dentro dos mesmos países. Nota-se no caso da Petrobras, suas operações sendo transferidas para empresas estatais da Bolívia, Venezuela e Equador, ou para empresas locais, como no caso do Chile e Argentina (COPARA, 2014).

Embora o esforço de internacionalização e da estratégia de implementação tenha sido via a operação verticalmente integrada, isto só ocorreu em poucos países. Particularmente se notou nas operações da Bolívia e Nigéria, sendo em regra as operações das subsidiárias não guardaram uma integração vertical com o sistema Petrobras como um todo. Também não foi

notada uma gestão neste sentido de estratégia. A exceção mais marcante foram as operações bolivianas onde a produção de gás, líquidos de gás natural, logística, refino e mercados brasileiros e bolivianos foram internacionalmente integrados verticalmente. Até a nacionalização dos ativos da Petrobras pelo governo boliviano este foi um caso de sucesso da estratégia.

Outra questão fundamental que também não se notou é a gestão integrada das empresas. Cada subsidiária foi gerida de uma forma quase que independente da gestão da sede da empresa no Brasil. Este também é um comportamento estranho à grande empresa de petróleo internacional que possui sofisticados sistemas de gestão integrada das operações globais. Na aquisição da empresa japonesa da ExxonMobil, as equipes de diligência ligadas a gestão de ativos da Petrobras se viram diante de um sofisticado sistema de gestão integrada global. Centros de gestão se ligavam ao escritório de comando da empresa em Fair Fax, USA.

Em 2014 a Área Internacional da Petrobras foi extinta (COSTA; PESSALI, 2009) sendo seus ativos distribuídos pelas Áreas de Negócios de Gás e Energia, EP e Abastecimento, demonstrando o seu desinteresse, ao menos no momento, por processo de internacionalização. Nesta esteira vêm sendo realizados desinvestimentos ou mesmo fechamento de ativos no exterior como os aqui citados (PETROBRAS, 2017b). Como já bastante citado, a não integração vertical das operações, conseqüentes operações isoladas das subsidiárias internacionais e uma gestão desintegrada das mesmas entre si e com a sede da Petrobras, foram motivos do término da Área Internacional e do amplo programa de venda dos seus ativos ainda em curso. Vale ressaltar também, que as nacionalizações ocorridas na Bolívia, Venezuela, Equador e Argentina, aqui já citadas, foram argumentos notados pelo autor durante o processo de desinvestimentos das operações internacionais e do encerramento da própria Área Internacional.

Outro fator que explica tal mudança de estratégia é a necessidade de investimentos vultuosos nas recentes descobertas do pré-sal brasileiro que aliado aos pesados investimentos no refino nacional foram priorizados como aplicação do caixa da empresa. Não é sem menor importância a amplamente noticiada e aqui exposta em artigo do autor, situação de endividamento limite da empresa. Tal situação a colocou inclusive em risco de situação de insolvência.

Dada a velocidade de venda dos ativos no exterior bem como a própria extinção da Área Internacional, também é importante observar a diferença entre o tratamento aos ativos nacionais em relação aos estrangeiros, estes últimos tomando a prioridade dos desinvestimentos. A questão estar e ser nacional versus estrangeiro toma mais vez lugar de

destaque nas discussões e decisões da empresa ficando o estrangeiro em condição subalterna ao nacional.

Sendo assim, é interessante notar que das 66 telas que compuseram a apresentação do Plano Estratégico e Plano de Negócios e Gestão 2017-2021 da Petrobras, a estratégia de operações da empresa no exterior é citada apenas uma vez: “Iremos considerar oportunidades para aumentar nossa participação no exterior, tirando proveito das lições do passado” (Petrobras, 2016e). Segundo o Plano de Negócios, a empresa foca seus interesses no Brasil particularmente na solução de suas dívidas, questões ligadas a segurança operacional e desenvolvimento da exploração e produção, particularmente áreas do pré-sal.

O último destaque a estratégia de internacionalização foi dado pela empresa em 2014 no seu Plano 2030:

Atuar em E&P, com ênfase na exploração de óleo e gás na América Latina, África e EUA. Investimento por meio de participações em oportunidades exploratórias na América Latina, na África e nos EUA, notadamente a partir de 2019. Atuar na sustentação do suprimento de gás da Bolívia para o Brasil e em não convencionais na Argentina e EUA (PETROBRAS, 2014).

É de se estranhar tal declaração de estratégia uma vez que a exceção da Bolívia os ativos dos outros países citados estão em processo de venda.

Em seu site a Petrobras declara, em outubro de 2016, a situação das operações em 18 países além do Brasil (PETROBRAS, 2016f).

Angola – exploração e produção em *joint venture*, 50% de participação, com o banco BTG Pactual. Operações colocadas à venda.

Argentina – vendida em 27.07.2016 a participação total da Petrobras na Petrobras Argentina (Pesa) a Pampa Energia. Petrobras manteve a concessão do Rio Neuquén na Argentina e Colpa Caranda na Bolívia.

Bolívia – contratada para serviços de operações de exploração e produção de petróleo em Tarija - campos em produção de gás de San Alberto, Itaú e Sábalo. Neste departamento a empresa realiza também atividades exploratórias nas áreas de San Telmo, Sunchal e Astillero; Santa Cruz - atividades exploratórias nas áreas de Cedro e Chuquisaca no campo de Monteagudo. A empresa possui contrato de compra de gás natural adquirido da Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) dona da produção de óleo e gás no país. Atua também no transporte e compressão de gás natural com participação de 21% na Planta de Compressão de Río Grande. No caso dos gasodutos, no lado boliviano, estes foram nacionalizados.

Chile – vendida a distribuidora de combustíveis Petrobras Chile Distribución (PCD) por US\$ 490 milhões que contava com 279 postos de serviço, oito terminais de distribuição de combustíveis, operações em 11 aeroportos, participação em duas empresas de logística e uma planta de lubrificantes. A venda foi feita para a Southern Cross Group, companhia de private equity com US\$ 2,9 bilhões em ativos sob gestão e foco em investimentos na América Latina.

China – escritório de representação de negócios responsável por apoiar as vendas de petróleo da Petrobras para a China, especialmente do óleo pesado extraído da Bacia de Campos, e operacionalizar os acordos com as estatais chinesas. Realizados acordos de venda de óleo, financiamento e construção de projetos no Brasil. Destaca-se a presença das três petroleiras chinesas gigantes no Brasil: Sinopec - Sinopec Internacional Petroleum Service do Brasil, Cnooc Petroleum Brasil Ltda e Petrochina. Os acordos de cooperação firmados em 2004 e 2005 não resultaram em investimentos da Petrobras em ativos na China.

Cingapura – escritório de representações responsável pelo apoio às atividades comerciais na área de petróleo e derivados para a Ásia, com exceção da China. Exportação de petróleo, óleo combustível, combustíveis para navios e importação de diesel.

Colômbia – a empresa chega no país em 1972 com objetivo de atuar na exploração e produção onde permanece até hoje. Participa também no segmento de *downstream* – distribuição de combustíveis com rede de 104 postos de serviços e lubrificantes. Vendidas as operações de E&P em terra.

EUA – atua na exploração e produção desde 1987 e no refino desde 2008 onde possui a refinaria de Pasadena com capacidade de 100.000 barris/dia (PETROBRAS, 2006b). Realiza apoio a operações de comércio de exportação e importação de petróleo, gás natural e derivados. Anunciada a intenção de venda da refinaria.

Gabão – atividades de exploração em *joint venture*, 50% de participação, com o banco BTG Pactual. Anunciada a intenção de venda.

Holanda – sede da holding Petrobras International Braspetro B.V, controladora de diversas operações internacionais, e escritório de representações.

Japão – escritório de representação, participação na BJE (Brazil-Japan Ethanol), *joint-venture* formada entre a Petrobras e a Nippon Alcohol Hamba e eis dona da Nansei Sekiyu Kabushiki Kaisha (NSS) com atividades de refino e logística. Em 2015 foram encerradas as atividades de refino permanecendo a atuação apenas no terminal marítimo. Empresa japonesa vendida. Chama a atenção que as atividades no segmento de etanol não tiveram um desenvolvimento significativo.

México – operadora de contratos de serviços no segmento de exploração e produção, construção e manutenção de infraestrutura e troca de cooperações na área de tecnologia com a estatal Pemex.

Nigéria - atividades de exploração e produção em *joint venture*, 50% de participação, com o banco BTG Pactual. Anunciada a intenção de venda.

Paraguai – comercialização e distribuição de combustíveis e lubrificantes desde 2006. Possui 180 postos de serviços e distribuição de combustíveis nos aeroportos de Assunção e Cidade Del Este. Anunciada a intenção de venda.

Reino Unido – escritório de representação para operações de exportação e importação de petróleo e combustíveis. Em 2010 foi inaugurado um escritório com o objetivo de busca de tecnologias de ponta para a exploração e produção.

Tanzânia - atividades de exploração em *joint venture*, 50% de participação, com o banco BTG Pactual. Anunciada a intenção de venda.

Uruguai – atua na distribuição de gás natural e distribuição de combustíveis e lubrificantes com rede de aproximadamente 90 postos de serviço.

Venezuela – participa da exploração e produção como acionista minoritária e não operadora de empresas de participação mista controladas e operadas pela PDVSA. Presença no país bastante reduzida.

Findo longo período de esforços de internacionalização, em 2016, a Petrobras contava com uma produção de 96 mil barris/dia de óleo e de 17 milhões de m<sup>3</sup>/dia de gás no exterior contra um total produzido de 2.3 milhões/dia de óleo e 96 milhões de m<sup>3</sup>/dia de gás natural, ou seja, uma participação internacional de 4,1% no óleo e 18 % no gás natural do total produzido. Possui uma capacidade de refino de 100 mil barris/dia no exterior, uma refinaria em atividade, contra 2.2 milhões de barris/dia total, 12 refinarias em atividade, ou seja, 4.5% da capacidade total da empresa. As vendas no exterior, entre exportação e produção são da ordem de 610 mil barris/dia contra um total de 2.8 milhões de barris/dia, 22% do total. Conta com aproximadamente 400 postos de serviço no exterior distribuídos em três países, contra um total de aproximadamente 7500 postos de serviço, apenas 5% da rede Petrobras está localizada no exterior.

Sem guardar integração vertical, tais postos de serviço também fazem parte do programa de desinvestimento da empresa. Fora a produção de petróleo e gás natural, o refino e a distribuição, destaca-se a capacidade de geração de energia termoelétrica da empresa de

mais de 6.000 megawatts no Brasil e nenhuma no exterior uma vez que as operações na Argentina foram vendidas (PETROBRAS, 2016f).

#### **CAPITULO 4. O ESTUDO DA AQUISIÇÃO DA EMPRESA NO JAPÃO INSERÇÃO DA PETROBRAS NO SUDESTE ASIÁTICO E A REFINARIA DE OKINAWA – JAPÃO**

O processo de internacionalização por aquisições de empresas via uma estratégia de integração vertical de operações, já bastante discutido neste trabalho, visa buscar novos mercados, clientes, novas oportunidades de investimentos, aumento de receitas e margens, competências técnicas e gerencias. O sucesso das mesmas, porém, passa não só pelas aquisições em si, como também da integração das mesmas ao portfólio de negócios da empresa compradora (MAZON et al., 2016; CUERVO-CAZURRA, 2008).

Será realizada neste item uma análise a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa em sites do governo e de associações japonesas, e observações do autor do processo de aquisição de empresa japonesa pela Petrobras. A aquisição seguiu os seguintes passos: definição estratégica, prospecção de ativos e empresas, diligências, negociação, processo decisório, tomada de controle e integração do ativo.

Em seu Plano de Negócios 2002-2007, dentre outras políticas, a Petrobras iniciou um processo de internacionalização, através de aquisições de ativos em outros países. Dentre as aquisições realizadas, citamos aqui refinarias na Argentina, Bolívia, EUA e Japão, sendo que esta última operação, destacaremos a seguir. É importante notar que a Petrobras adquiriu entre 2003 e 2007, 22 empresas de diferentes tipos de diversificação e países, todas dentro do seu portfólio original de negócios (MAZON et al., 2016) sem, porém, ter tido êxito na integração vertical das mesmas a este portfólio.

Em 2007, analisando o comportamento de outras empresas internacionais ou em processo de internacionalização a Petrobras adquiriu participação majoritária na empresa japonesa, NSS Nansei Sekiyu KK, dona de complexo formado por terminal de armazenagem, porto e refinaria. Cabe destacar, que em nossa pesquisa vimos que este evento de aquisição por empresa sul americana de ativo ou empresa japonesa operando dentro do Japão é único na história daquele país e do nosso continente.

Na época, aproximadamente um quarto do óleo cru exportado, declarado pela Petrobras, tinha como destino a Ásia do Pacífico. Em Fato Relevante da empresa (PETROBRAS, 2007a), são detalhadas as razões da referida compra:

Está prevista a utilização da capacidade do terminal para impulsionar a comercialização de biocombustíveis no Japão e no mercado asiático e complementar o atual comércio de petróleo e derivados no mercado asiático de aproximadamente 100.000 barris por dia.

O negócio representa um marco muito importante para a Petrobras que, pela primeira vez, entrará na Ásia em operações de refino. O acordo está alinhado ao Planejamento Estratégico da Companhia referente ao incremento da capacidade de refino de petróleo no exterior e contribui de forma significativa para o aumento da comercialização de petróleo e derivados produzidos pela Petrobras (PETROBRAS, 2007a).

Estabelece-se então uma quebra de paradigma que se daria através da integração vertical das operações da empresa compradora, a Petrobras, que exportaria seu óleo produzido no Brasil para a refinaria também de sua propriedade, localizada dentro do mercado japonês. Esta forma de atuar, a tornaria captadora de toda a margem da cadeia, que incluiria a produção do óleo, o transporte, o refino e venda dos derivados diretamente no mercado japonês e asiático. Isto daria à empresa tanto uma condição de captação maior de receita e margem, como de um posicionamento competitivo mais robusto, em contrapartida ao que teria dado a condição de exportador de matéria prima. Haveria aqui também uma securitização de mercados para o seu óleo cru, ou seja, destino garantido para sua própria refinaria.

Outro aspecto estratégico que vale a pena mencionar é o fato de que ao se adquirir uma empresa da ExxonMobil, ter como sócia a centenária Sumitomo e operar no Japão, adquiriu-se potencialmente por consequência, tecnologias de operação de refino, logística, armazenagem, marketing internacional, gestão de segurança, meio ambiente e saúde e principalmente, tecnologia da gestão do negócio. Tem-se uma real oportunidade de herdar tais competências ou de no mínimo, ter elementos de comparação para questionamento de paradigmas arraigados nas operações domésticas brasileiras. As oportunidades de aprendizados potencial imbuídas na transação de aquisição são incalculáveis (PHENE et al., 2012; DYER et al., 2004; BARKEMA; VERMEULEN, 1998).

Como demonstra o relatório da BP (2016), a necessidade de derivados de petróleo em grandes mercados como Estados Unidos, Alemanha, Japão, China, Brasil, é suprida, na sua maior parte, por capacidade de refino instalada nestes mercados.

Uma das razões para tal comportamento é a questão logística. É mais barato e mais fácil transportar o óleo cru, matéria prima bruta, do que transportar e distribuir seus derivados para os mercados. Segundo Gomes e Alves (2007), no caso do transporte marítimo, o valor unitário do frete varia de acordo com o tamanho dos navios. O frete de barcos de grande porte, utilizados para transporte de óleo cru, podem chegar à metade do de barcos menores

que são utilizados no transporte de derivados (GOMES; ALVES, 2007; PORTO; GUERRA, 2008). Logo, dada a cara e sofisticada logística exigida para o transporte dos derivados, é indicado que o parque de refino se instale dentro ou o mais próximo possível do mercado. Esta foi uma das estratégias perseguidas na aquisição da empresa japonesa.

Para o suprimento da demanda doméstica então, os governos, como o do Japão onde não existe produção interna de petróleo, podem optar por importação de combustíveis ou importação de óleo cru e subsequente refino no parque industrial doméstico. O Japão tem adotado a segunda estratégia que traz vantagens de redução dos custos de importação via a logística com navios tanques de alta capacidade, flexibilidade de mudança na produção em linha com mudanças na demanda interna, maior controle sobre qualidade dos combustíveis, item de alta exigência no país e maior habilidade de lidar com emergências de suprimento (PAJ, 2015).

Outra importante questão a se destacar são as barreiras comerciais de importação de derivados para estes países, dentre elas as colocadas pelos próprios refinadores instalados nestes mercados. Desde 1997, no Brasil, como em alguns outros países, a importação de derivados de petróleo, teve o seu monopólio flexibilizado, contudo, até o presente ano não se vê outro importador significativo no país que não seja a Petrobras. Para se exportar derivados para o Brasil, o pretense exportador terá que enfrentar barreiras de entrada como a política de preços interna adotada pela empresa, ou mesmo o acesso à sua logística para internalização do produto, logística esta de propriedade da empresa.

Segundo Porter (PORTER, 1999), ao se pretender entrar em novos mercados, uma das forças que devem ser vencidas é o poder de negociação dos fornecedores locais. Um novo ator terá que considerar pelo menos os seis principais sustentáculos das barreiras citados pelo autor, a saber: 1) economia de escala, 2) diferenciação de produto, 3) exigências de capital, 4) desvantagens de custo independentemente do tamanho, 5) acesso a canais de distribuição e 6) políticas governamentais. Ninguém entra no mercado, sem esta mínima, histórica e clássica análise. Como citado ainda por Porter (PORTER, 1999), a concorrência usará recursos para impedir que uma nova empresa entre em seu mercado. Muitas vezes resta ao novo entrante a estratégia de aquisição de operações já instaladas no mercado alvo. Esta é uma estratégia utilizada pela indústria de petróleo desde os seus primórdios (YERGIN, 1994).

Recursos como excessos de caixa, maior disponibilidade de crédito financeiro, capacidade de produção instalada e posição consolidada junto a canais de distribuição e clientes são atrativos para as operações domésticas e podem ser empecilhos para novos entrantes. No caso da indústria do petróleo, destaca-se a barreira da capacidade de refino

instalada nos mercados, o poder dos canais de logística, que no caso do Brasil pertencem basicamente à Petrobras, e os diferenciais de custo a serem vencidos, dados os valores como o frete de exportação. Em mercados onde existem diferentes e grandes refinadores, donos de rede de logística e distribuição estas forças competitivas estão presentes (PORTER, 1999).

Porter (1999) cita ainda que, no esforço de impedir que um novo concorrente entre em seu mercado, suprimindo parte de sua participação conquistada, as empresas estabelecidas, se mostram em geral dispostas a realizar política de redução de preços através de descontos em seus produtos. Embora o país seja um dos maiores mercados de derivados de petróleo do mundo, a política de preço dos combustíveis e dos derivados de petróleo, pode inviabilizar a intenção, quer seja de exportação de combustíveis para o país, quer seja a instalação aqui de um novo refinador.

Dadas as dificuldades de entrada aqui citadas, uma estratégia histórica e usada de maneira ampla pela indústria de petróleo para atingir novos mercados são as aquisições. Vide as aquisições de Exxon e Mobil, Chevron e Texaco, Statoil e Hidro, Total e Elf, e a mais antiga de todas Royal Dutch e Shell. A própria Standard Oil cresceu através de agressivo programa de aquisições (YERGIN, 1994, 2011). Como exemplo adicional e nacional vale destacar a Consan, que em operação recente, adquiriu os ativos de distribuição da Esso e a seguir se fundiu com a Shell Brasil para a formação da empresa Raizen. Neste movimento, as empresas se verticalizaram, ligando a produção de etanol à distribuição de combustíveis. Com a fusão, a Consan passa a ter acesso ao circuito internacional de desenvolvimento tecnológico e gerencial do qual a Shell faz parte.

Seguindo a estratégia de entrada em mercados via aquisição, foi adquirida então, pela Petrobras, a participação da ExxonMobil (87,5%) na empresa NSS – Nansei Sekiyu KK, ficando como sócia a Sumitomo Corporation (12,5%). Ponto importante na decisão de compra foi a posição de acionista majoritário, o que deu a Petrobras além do controle da empresa autonomia da gestão, itens muitas vezes perseguidos nas aquisições (CHEN, 2008; GAFFNEY et al., 2016; MALHOTRA; GAUR, 2014). Em particular a permanência da Sumitomo na sociedade, um dos maiores grupos empresariais do Japão, traria a possibilidade de aquisição de legitimidade local e acesso a recursos nem sempre fácil a entrantes, o que mitigaria também uma possível assimetria de informações locais e regionais (DYER et al., 2004; HENNART; REDDY, 2000). Empresas optam por operar sem sócios locais quando possuem controle das informações locais, sendo que, não era este o caso da Petrobras (MEYER et al., 2009). Em pouco tempo a Sumitomo deixaria a sociedade. É importante notar a não presença de parceiros nas operações de *downstream* da Petrobras.

A empresa está localizada no arquipélago de Okinawa, no Japão possui entre os seus principais ativos uma refinaria de 100.000 barris de capacidade de processamento de petróleo por dia, terminal de armazenagem de 9.3 milhões de barris de óleo e derivados e porto com três posições de píer e uma posição de atracagem tipo monobóia, para barcos do tipo VLCC (Very Large Crude Carriers).



**Figura 1.** Localização e principais distancias de Okiawa na Ásia do Pacífico, e ilhas do Japão.

Fonte: Governo de Okinawa.

Ressalta-se ainda que a excelente posição geográfica da NSS, figura 1, a coloca em condições de atingir além do Japão, os mercados da China e de Taiwan. Em 2008, ano da tomada de controle da nova empresa, o Japão era dependente do óleo cru para o suprimento de 50% de seu consumo de energia primaria, o qual dependia de aproximadamente 100% de importação sendo na sua maior parte do Oriente Médio. No passado, as grandes empresas internacionais, *Oil Majors*, eram as responsáveis por 70% do suprimento de petróleo do país, sendo que em 2007 este percentual caiu para 17% devido às nacionalizações das empresas e

reservas de petróleo. No final de 2007, 75,3% do suprimento ao Japão veio de empresas estatais. Vimos neste estudo, que estas estatais produtoras de petróleo, realizaram a partir da década de 1990 agressiva estratégia de internacionalização via integração vertical de suas operações. Este é o caso da Saudi Aramco, maior produtora de petróleo do mundo, que possui participações de 14,96% na Showa Shell Sekiyu K.K, subsidiária do grupo Shell no Japão (SHOWA-SHELL, 2017). Em particular, no final de 2007, 87.7% das importações de petróleo do país vinham de países membros da OPEP (PAJ, 2009). Esta concentração do suprimento na região e na OPEP era motivo de incomodo para o governo e a presença da Petrobras como novo supridor foi estrategicamente bem-vinda neste sentido.

O país era ainda importador em 2007 de nafta e outras matérias primas para a indústria petroquímica, 80% das importações; e óleo combustível em pequeno complemento á sua produção local de derivados. Seu parque de refino era exportador de gasolina para Cingapura, Indonésia Austrália e Nova Zelândia; de querosene para a China, Taiwan, Vietnam, Cingapura e Coreia do sul; de diesel para a China, Austrália, Cingapura, Nova Zelândia, Filipinas e Hong Kong; de óleo combustível para Cingapura, China, Coreia do Sul e Malásia. Tal movimento de mercado exportador se dava por necessidade de suprimento a estes países de produtos de qualidade mais elevada (METI, 2017; PAJ, 2009). Na época o país ocupava o terceiro lugar de maior consumidor de petróleo do mundo, atrás apenas dos EUA e China (METI, 2017; PAJ, 2009). Em 2015 o país ocupou a quarta posição mundial em consumo de petróleo (BP, 2016).

Para que a estratégia de se tornar uma unidade verticalmente integrada e preparada assim para a competição exigida a um exportador na região fosse implementada, seria necessária, porém a realização de transformação da refinaria para o processamento do óleo pesado produzido no Brasil o que demandaria um vultuoso investimento. Planejava-se também uma completa integração vertical via aquisição de distribuidora de combustíveis. O autor verificou que os estudos para a transformação da refinaria para o processamento de óleo pesado não ocorreram e embora tenha havido um início de negociações com a ExxonMobil neste sentido tal processo não avançou.

Como aqui já exposto, novas capacidades gerenciais deveriam também ter sido aprendidas, conquistadas e alcançadas. Neste processo de aquisição foi possível perceber diferentes maneiras de pensar e atuar, tanto dos governos japonês e americano, como das corporações aqui citadas, ExxonMobil e Sumitono. Estas diferenças poderiam ter sido captadas em processo estruturado de aprendizado técnico, operacional, gerencial, regulatório e

de práticas de comercialização e posicionamento de mercado o que nos parece não ter acontecido.

Tal estratégia de refino no exterior foi, porém abandonada com a decisão de se implantar as refinarias de exportação nos estados do Maranhão e Ceará. Este tipo de decisão, internacionalização ou nacionalização em estatais de petróleo, resulta de um processo interativo entre interesses dos governos controladores e quadro gerencial da empresa o que nem sempre é consensual. Neste caso, prevalece em regra a decisão do Estado, seu controlador (LUONG; SIERRA, 2015; GOLDSTEIN, 2009; BROGAN, 2008).

Esta estratégia de exportação de derivados aos mercados europeus teria que vencer todas as barreiras de entrada já descritas aqui. Além disto, as duas futuras refinarias encontram-se muito distantes dos mercados alvos. Dado ao aumento de consumo de combustíveis no Brasil e a necessidade de importação de derivados para atendimento ao mercado, manteve-se a estratégia de construção de novas refinarias no Brasil, porém agora voltadas ao mercado doméstico. A estratégia de instalação das duas refinarias, porém, foi abandonada pela Petrobras em 2014 com a retirada das mesmas do seu Plano de Negócios. A Alegação para o abandono dos projetos foi a forte restrição de caixa sofrida pela empresa (PETROBRÁS, 2016e). O país, entre os anos de 2003 e 2012, mais do que dobrou sua importação de derivados de petróleo.

Com o abandono da estratégia de entrada em mercados estrangeiros através de investimento em parques de refino, como o ocorrido no Japão, e o também abandono da construção das refinarias de exportação, todo o excedente de óleo bruto produzido no país deverá ter destino aos mercados estrangeiros, porém na condição de matéria bruta. Esta é a realidade da empresa em 2017.

Volta-se então à mesma condição do Brasil colonial. Enquanto as refinarias novas não retornarem ao plano de negócios da empresa, o país ficará na condição de exportador de matéria prima básica e importador de produtos acabados. Caso mantida a estratégia de aquisição de refinarias no exterior, este suprimento de derivados poderia ser feito a partir de ativos de propriedade da própria Petrobras, beneficiando-se assim da condição de integração. Hoje estes produtos são importados de outros países que dispõe de estrutura adequada de refino.

#### 4.1. CARACTERÍSTICAS LOCAIS - HISTÓRICO - POTENCIALIDADES - LIMITES

Com a entrada no Japão a Petrobrás passa a ficar sujeita a padrões de competição e de política energéticas e de sofisticado e exigente sistema regulatório. Em 2002 o governo japonês lançou o *Basic Act on Energy Policy* que indicou a direção estratégica da política de energia do país. A política tinha e tem por base princípio que se denominou a época 3E – *Energy Security*, com o objetivo de busca de suprimento estável de energia em longo prazo; *Environmental Consideration*, com o objetivo de observação de rígidos padrões de impacto ambiental, principalmente os definidos no Acordo de Kyoto, e *Efficient Supply*, onde mecanismos de mercado são utilizados para suporte aos dois primeiros E's. Esta política energética estabeleceu obrigações para todos os atores da indústria no país: governo central, local e a indústria em si nos segmentos de matéria prima, industrialização e distribuição (PAJ, 2015).

Neste sentido a entrada da Petrobras se encaixou nas políticas como a de segurança de suprimento de matéria prima e derivados uma vez que o parque de refino utilizado estava instalado no próprio país, mantendo, porém, esta a dependência do elo da compra de matéria prima que naturalmente poderia ser atendido pela Petrobras. Tal posição, como aqui já explicada, só seria atendida com a adaptação da refinaria ao processamento do óleo pesado produzido na época pela Petrobras. A refinaria de Okinawa é uma refinaria de baixa complexidade preparada apenas para o processamento de óleos leves. Para o processamento dos óleos pesados, como o óleo Marlim, haveria necessidade de instalação de novas unidades de processamento o que demandaria investimentos vultuosos, o que não ocorreu.

Chama a atenção que dada a alta dependência de importação da matéria prima aliada a concentração de supridores do Oriente Médio e membros da OPEP, o Japão possui a exigência regulatória denominada LOV – *Legal Obligation Volume*, que determina que refinadores instalados no país devem manter estoque mínimo de 70 dias de venda seja em petróleo seja em derivados. Em 2008 o país possuía 177 dias de estoque de segurança sendo 77 dias com a iniciativa privada e 100 com o governo. A exigência vale também para empresas importadoras. A Petrobras como produtora de matéria prima e dona de parque de refino local atendeu assim às exigências do primeiro E (PAJ, 2009; PAJ 2015).

Na estratégia do E de meio ambiente a Petrobras passa a viver o controle das agências reguladoras sobre o elo produção de derivados, quer seja em qualidade de produto produzida ou vendida no país. Como aqui citado o paradigma da qualidade dos derivados de petróleo produzidos no Brasil era de 2.000 ppm de enxofre quer seja na gasolina quer seja no diesel,

sendo que no Japão, já em 2007, era de 10 ppm. Chama a atenção que em 2005 a indústria de petróleo japonesa lançou campanha nacional de redução de enxofre em antecipação a regulação governamental sobre o tema (PAJ, 2009; ETHOS, 2008; DIESELNET, 2017). Embora a produção de combustíveis brasileira fosse de baixa qualidade, a Petrobras japonesa atendia ao exigente quesito regulatório requerido pelo país. A empresa passa a viver dois paradigmas diferentes de qualidade de produtos produzidos e vendidos quer seja na gasolina, diesel, querosene ou diferentes tipos de óleo combustível. Este foi um dos choques entre as culturas da matriz e de sua subsidiária. A partir de 2008, pressionada por organismos da sociedade e órgãos regulatórios brasileiros, a empresa passa por amplo programa de elevação da qualidade dos combustíveis produzidos e comercializados no país.

Outro ponto de destaque foi o programa de aumento de participação de diesel na frota japonesa, produto considerado mais eficiente que a gasolina e de menor impacto de meio ambiente. Tal discussão não foi iniciada no Brasil até esta data, porém, amplamente debatida na Europa e Japão (PAJ, 2015). Este foi mais um item novo para a Petrobras pensar e passar a debater fora de seus paradigmas nacionais. Embora esta discussão continue intensa no Japão, muito pouco se ouviu sobre ela no Brasil.

No que se refere ao E de eficiência através do uso de mecanismos de mercado, a empresa se vê em 2008 diante de um país onde o suprimento de combustíveis se dava via grupo de empresas refinadoras e comercializadoras composto principalmente por: Idemitsu Kosan Co., Ltd, Tonen General Sekiyu K.K, Toa Oil Co., Ltd., Kashima Oil Co., Ltd, Taiyo Oil Co., Ltd, Fuji Oil Co., Ltd, Cosmo Oil Co., Ltd, Kyokuto Petroleum Industries, Ltd, Mitsui Oil Co., Ltd, Showa Yokkaichi Sekiyu Co., Ltd, Showa Shell Sekiyu K.K, Nippon Oil Corporation, Nippon Petroleum Refining Co., Ltd, Japan Energy Corporation, ExxonMobil Y.K, Seibu Oil Co., Ltd. O Japão em 2008 contava com 28 refinarias em operação e capacidade de refino instalada de 4.8 milhões de b/d (METI, 2017; PAJ, 2009).

Este quadro competitivo era diametralmente oposto ao brasileiro onde a Petrobras, como aqui já exposto, operava desde 1953 em um ambiente de monopólio ou quase monopólio no refino, importação e exportação de óleo e derivados e logística primária. A empresa se vê diante de um grande desafio competitivo porém diante de uma grande oportunidade de aprendizado. Como suas operações domésticas se dariam principalmente no arquipélago de Okinawa, onde além de ser o único refinador era juntamente com a Idemitsu, o único operador logístico, esta competição e aprendizado contariam com certa proteção natural, as barreiras de entrada (PORTER, 1999). Como observado pelas equipes de

diligências de aquisição, em Okinawa a NSS possuía na época aproximadamente 70% do mercado e a Idemitsu 30%.

A estratégia da Petrobras de entrada no país com biocombustível estava alinhada com a política energética do país, uma vez que em janeiro de 2006 a Agência de Recursos Naturais e Energia havia anunciado um plano estratégico de mistura de etanol na gasolina (PAJ, 2009), o que abriria a porta para exportação da Petrobras para o país.

Em 2007 distribuidoras japonesas realizaram testes com mistura do etanol à gasolina em 50 postos de serviço em Kanto e em 2008 em 100 postos de serviço em Osaka e Miyagi. O produto foi batizado de bio-gasolina (PAJ, 2009). Como hoje, Petrobras era o maior comprador do combustível no Brasil, e o país o segundo maior produtor mundial, atrás apenas do etanol produzido nos Estados Unidos (BP, 2015), o que lhe dava uma posição de destaque caso o programa avançasse. A estratégia da Petrobras de promover a entrada do etanol brasileiro no mercado japonês em adição à gasolina foi bem aceita no E de meio ambiente, mas muito criticada no E de segurança de suprimento e no E de atendimento de mercado. A estratégia seria inaugurar a adição do etanol Petrobras na produção de gasolina em Okinawa, mercado de menor dimensão e onde a mesma possuiria certo domínio.

As principais críticas pautadas a adição de etanol na gasolina japonesa foram a falta de capacidade de produção doméstica por limitação de terras e sua agricultura de alto custo; o fato do Brasil ser o único país no mundo com superávit de produção e capacidade de exportação de etanol, o que traria risco de não se conseguir um suprimento estável, agravado ainda pelo fato de que a produção de etanol competia no Brasil com a de açúcar. Outro possível supridor eram os EUA. Ambas produções, Brasil e EUA, são suportadas por subsídios governamentais. Fora isto a matéria prima era considerada de produção cara e seu poder calorífico 30% menor do que o da gasolina, o que feria a estratégia de eficiência econômica do combustível. Outras críticas não limitadas ao Japão passam pela competição da produção do combustível com alimentos por terra agriculturável e água doce. A recomendação no Japão era aguardar o desenvolvimento tecnológico de outras formas de produção utilizando-se plantas que não conflitem com alimento (PAJ, 2009).

## 4.2 A NSS – NANSEY SEKIYU KK. ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GESTÃO E ANÁLISE DA ESTRUTURA DE OPERAÇÃO

Localizada ao sul do Japão e próxima a Taiwan e China, vide figura 1, a refinaria foi inaugurada em 1968 nomeada Esso Standard Okinawa – Ltda, ESOL. Em 1972 iniciou suas operações e teve sua razão social mudada para Nansei Sekiyu KK com aumento do seu capital de U\$ 100.000 para US\$ 25 milhões. A NSS atende principalmente ao mercado de Okinawa, província mais ao sul do Japão, com população de 1.9 milhões de habitantes e consumo aproximado de 50.000 b/d, sendo aproximadamente 70% deste consumo atendido na época pela NSS (refinaria) e 30% pela Idemitsu (terminal) como aqui já mencionado. A província é composta de 169 ilhas que têm como capital Nahas cidade onde está localizada a refinaria (E-STAT, 2017).

Por imposições governamentais 04 novos tanques são construídos em 1980. Sua capacidade de processamento expande-se de 80.000 b/d para 100.000 b/d em 1995, sendo esta a sua capacidade atual, o que favoreceu na época a decisão de sua aquisição. As equipes de busca de ativos na Ásia do Pacífico tinham como alvo também os terminais logísticos.

Em 2008, ano da tomada de controle da NSS, as equipes de diligência identificaram que a empresa possuía 116 empregados sendo os seus acionistas a Tonen General (87,5%), subsidiária da ExxonMobil no Japão, e a Sumitono Corp (12,5%), conglomerado japonês com interesses em petroquímica, metais, comercialização de gás natural, banco e comércio de commodities em geral. A refinaria produzia gás líquidos de petróleo, nafta, gasolinas, querosene de aviação e de uso industrial, óleos combustíveis e asfalto.

Conforme identificado nas diligências, no momento da aquisição os padrões operacionais da refinaria eram ExxonMobil e incluíam toda a informação disponível do grupo, os padrões e controles de segurança, saúde e meio ambiente, padrões de condução dos negócios, sistema de gerenciamento e controle de integridade de operações, sistema de gerenciamento global de qualidade de produto. Isto dava à unidade um padrão de operações de 34 anos sem acidentes com afastamento de empregados e 7 anos sem afastamento de contratados. A empresa recebeu em 1999 o prêmio Minister of Labor e em 2004 o AP Regional Safety Award. Operava dentro dos padrões ISO 9001 e 9002 entre outros padrões de qualidade operacional.

Tais padrões operacionais eram um “bônus” a mais que poderia ter sido aproveitado pela Petrobras por consequência da comprada empresa. Destaca-se que na ocasião foram adquiridas licenças de uso de padrões operacionais e contratados serviços de apoio técnico à

refinaria durante o que se chamou de período de transição que incluíam além de licenças de operações, padrões e apoio técnico de manutenção, padrões de segurança, saúde e meio ambiente, processos de operações de refino e logística e uso de tecnologias ExxonMobil. Estes padrões tinham o controle e atendiam às exigências dos órgãos reguladores japoneses. Foram os chamados contratos Refinery License Agreement, Technical Assistance Agreement e Transition Service Agreement.

Com o vencimento de tais contratos de transição a Petrobras deveria substituí-los junto ao órgão regulador. Tal contrato também incluiria o apoio de empregados da ExxonMobil que permaneceriam durante certo período de transição no dia a dia da operação, além de suporte a paradas obrigatórias para manutenção as chamadas *turnaround*. A empresa operava com sistema integrado de gestão SAP e teria um projeto de transição do sistema SAP ExxonMobil para o SAP Petrobras.

Com estrutura organizacional simples, basicamente voltada a operação da refinaria, a NSS compartilhava estrutura corporativa de contabilidade, finanças, suporte técnico, informática, comércio e logística com a ExxonMobil que cobrava à empresa por tais serviços prestados. As equipes de diligência da Petrobras se defrontaram com a sofisticada estrutura técnica e gerencial global do sistema ExxonMobil.

No momento de assumir o controle da NSS a Petrobras montou uma nova estrutura que concentrou em Tóquio, além da presidência, as novas diretorias de comercialização, finanças e logística, permanecendo em Okinawa apenas a diretoria de operações. Esta nova estrutura organizacional, distante das operações da NSS em Okinawa se mostrou mais dispendiosa como também menos eficaz. No que diz respeito a integração com a sede da Petrobras no Brasil, diferente da ExxonMobil, muito pouco se evoluiu a respeito o que levou a formação de estrutura própria e independente no Japão como aqui citado. Como aqui já citado, esta não integração gerencial pode ter sido um dos motivos do desinvestimento futuro da empresa.

#### 4.3 VENDA DA NSS NANSEI SEKIYU KK

Em outubro de 2016 a NSS é vendida para a Taiyo Oil Company, Limited (“Taiyo”) com o objetivo de operar o terminal logístico garantindo um suprimento estável para o mercado de Okinawa e criando sinergias futuras com seu portfólio de negócios (O&G, 2016).

Criada em 1908 e produtora de derivados de petróleo desde 1918 a empresa instalou sua primeira unidade de refino em 1923. Atualmente a empresa opera com 118.000 b/d de capacidade de refino. Além de refinaria a empresa possui oito terminais de petróleo e derivados no Japão sendo ativa na comercialização e transporte de petróleo, petroquímicos e derivados, operando com a Arábia Saudita, Malásia, Indonésia. Atua no varejo de produtos derivados através de rede de postos que operam com a marca Solato (TAIYO, 2017).

Já a Petrobras declarou em fato relevante que tal venda no valor de US\$ 129.285.000, faz parte de seu Plano de Desinvestimentos e está alinhada como o Planejamento Estratégico da Companhia. Em 2015 a empresa já havia anunciado a parada das operações de refino da NSS (PETROBRAS, 2017a). A referida venda foi parte do que a empresa declarou em seu plano de negócios 2015 e 2016 desinvestimentos na ordem de US\$ 15.1 bi que incluíram além de ativos internacionais, a venda do negócio de biocombustíveis, LPG, fertilizantes e petroquímica. (OGJ, 2016a).

Com a venda, encerra-se a breve operação de refino e logística da Petrobras na Ásia do Pacífico, embora a região permaneça como um dos principais alvos, destino de suas exportações de óleo cru. Em dezembro de 2016 a Petrobras declarou a assinatura de três contratos comerciais com as empresas China National United Oil Corporation, China Zhenhua Oil Co. Ltd. e Chemchina Petrochemical Co. Ltda. Tais “contratos, em conjunto, estabelecem o fornecimento preferencial a estas empresas, de um volume total de 100 mil barris de óleo por dia, atendidas as condições de mercado, pelo prazo de dez anos” (PETROBRAS, 2017c). Aprofunda-se assim a condição primária de vendedor de matéria prima bruta, petróleo, o que poderia ter sido amenizado com a presença de unidades refinadoras da própria Petrobras na região, estratégia esta, como aqui já exposto, perseguida e implantada pelas grandes empresas de petróleo.

Finalmente vimos que a despeito dos esforços de estabelecimento de estratégia, alocação de recursos humanos e financeiros, busca, aquisição e tomada de controle de empresa na Ásia do Pacífico, os quatro objetivos estratégicos estabelecidos quando da aquisição da NSS não são cumpridos. Em suma, a empresa adquirida, diferente da operação da ExxonMobil, passa a operar isolada das outras operações da Petrobras, sem que tenha sido estabelecida nenhuma integração vertical como aqui proposto e adotado pela grande empresa de petróleo.

## 5 CONCLUSÕES

As novas descobertas de petróleo poderão colocar a indústria de petróleo brasileira e o seu maior representante, a Petrobrás, na posição de grande exportador líquido de óleo cru. A questão é se este modelo exportador de matérias primas bruta, será benéfico para o país ou mesmo para o maior ícone da indústria nacional de petróleo, a Petrobras. Este é um momento de possível inflexão histórica que merece uma reflexão.

Uma empresa de exploração e produção terá que comercializar o petróleo produzido, tendo as opções de realizar tal ação em venda direta a refinadores ou em venda a comercializadoras. Estes últimos podem ser compradores da produção ou apenas prestadores de serviços de comercialização. O destino da matéria prima bruta são as refinarias, que podem ser da empresa dona da produção, integradas verticalmente, ou de um outro refinador. Igualmente a produção de tais refinarias pode ser adquirida por distribuidores independentes ou transferida para a venda em distribuidoras da própria dona do refino, neste caso integrada verticalmente. Tais estratégias podem se dar em mercados locais ou no mercado internacional. Esta discussão estratégica vale para a produção de óleo e para a produção de gás natural.

Uma operação internacional integrada verticalmente pode ser, como demonstrado aqui, elemento de mitigação deste problema. Tal estratégia proporciona captura de margem da cadeia da indústria, garantia de mercado para o óleo produzido, diluição de riscos com exposição a mais mercados, diluição de riscos por operação nos diferentes segmentos da indústria e o controle de todos os segmentos desta indústria.

Desde os primórdios da história da indústria do petróleo, grandes empresas comparáveis à Petrobras, de controle privado ou estatal, tentam constantemente se posicionar de maneira global, nos mais diversos segmentos da indústria e de maneira a integrar e verticalizar suas operações de exploração e produção, refino, logística primária e distribuição. Tais organizações procuram fugir ao modelo estratégico de produtores e vendedores de matéria prima bruta. Se o alvo é a segurança e desenvolvimento da grande empresa e do país, o peso do energético petróleo e da Petrobras no cenário nacional sugerem este posicionamento estratégico mais sofisticado e globalizado.

Grandes empresas de petróleo, aqui pesquisadas, de capital estatal, privado e misto, vão operar de forma internacional e verticalmente integrada em meio a uma indústria pulverizada por empresas não integradas verticalmente, dedicadas a exploração e produção, ao refino, e a operação logísticas e de distribuição de combustíveis. São empresas de pequeno,

médio e grande porte que não operam integradas verticalmente. A estratégia de operação em um só segmento e localizada em determinado espaço pode também ser notada desde os primórdios da indústria, primórdios marcados pela grande pulverização combinada com certa concentração. Esta característica plural é ainda hoje a característica desta indústria.

A pesquisa aqui realizada demonstrou que as agendas do Estado brasileiro refletida em suas Constituições, Leis e a Regulação brasileira ao longo da história, ou impediram, ou restringiram, ou não incentivaram a presença de outros agentes nesta indústria. A discussão e tensões entre o nacional e estrangeiro sempre estiveram presentes no cenário nacional e dentro da organização, com predominância do nacional. Vimos aqui que isto influenciou a estratégia de internacionalização.

Na indústria de petróleo brasileira pressões e tensões entre Estado, instituições políticas, religiosas, sindicais, patronais, culturais, empresariais expressam e exercem poder influenciando ou tentando influenciar nas decisões da Petrobras, empresa é detentora de tal domínio de mercado que suas decisões afetam a dinâmica do sistema produtivo nacional e a vida da população. A empresa e seus executivos vivem tensões entre decisões político sociais e empresarias.

A pesquisa realizada sobre a indústria petrolífera nacional, publicada em artigos e aqui citada, demonstra que tal indústria tem como operador dominante e quase único a Petrobras, que esta empresa de capital misto e de controle estatal, vive dilemas de decisões de ordem políticas e sociais aliadas com decisões empresariais, estas nem sempre concordantes entre si. Seus executivos, indicados pelo acionista controlador, o Estado, definem estratégias e ações que podem oscilar entre interesses da empresa e do Estado. Isto, como demonstrado, se reflete na história da atuação nacional da empresa e na estratégia e história de internacionalização via integração vertical de suas operações e pode ser elemento de explicação das falhas da estratégia de internacionalização da empresa. Estes dilemas da indústria podem ser objeto de aprofundamento via novas pesquisas.

Ao longo de sua história a Petrobras se estruturou e se apresenta como um dos ícones da indústria de petróleo mundial, operando nacionalmente de maneira integrada e vertical. A oferta de oportunidades nacionais, onde a Petrobras acumula vantagens competitivas desenvolvidas em longo tempo de operação no país, sendo boa parte deste tempo na condição de monopolista legalmente constituído, gerou e gera oportunidades tanto na exploração e produção de óleo e gás quanto na ocupação de mercado de petróleo nacional e derivados através do refino, da logística primária e das exportações e importações, e pode explicar em parte o baixo e errático desempenho dos seus esforços de internacionalização. O Brasil é um

dos maiores mercados consumidores de combustível líquido do mundo e a Petrobras seu principal e quase dominante ator.

Na análise mais ampla dos movimentos de globalização, vimos que interpretações de movimentos geográficos e históricos, revelam mudanças e pensamentos sociais e isto se reflete quando do estudo da internacionalização da indústria de petróleo brasileira. A dúvida que se coloca para a grande empresa de petróleo brasileira é a decisão de se permanecer geograficamente onde foi fundada e opera historicamente com sucesso, ou fazer movimentos de ocupação de outros espaços, ou seja, em nações estrangeiras.

A dinâmica da ocupação do espaço pelos entes do capitalismo acontece ao longo do tempo e em constante processo de tensões, conflitos e crises inclusive sociais. Como aqui já exposto, em uma empresa de controle estatal, e criada para operar no Brasil, tais tensões e dilemas podem ser notadas tanto quanto a decisões de ocupações de espaços no estrangeiro pela mesma, como quanto a ocupações do espaço nacional por empresas estrangeiras.

Concluimos que a escolha da NSS como mais um passo de internacionalização da Petrobras que levou em conta o fato da empresa estar no Japão, país de grande e estável consumo e com ambiente regulatório estável, mas também próximo ao litoral sul da China, segundo maior consumidor de petróleo mundial e grande comprador Petrobras. Com a entrada no Japão foi a Petrobras beneficiada com sua exposição a novas tecnologias, padrões operacionais e novos mercados e isto poderia ter sido elemento de benefício para toda a organização caso se consolidasse a permanência no país bem como se a empresa tivesse se estruturado para capturar o potencial de aprendizado. Porém não foi, o que ocorreu.

Quando da exposição ao mercado japonês a empresa brasileira se defronta com novas relações com o “grande trabalho, grande capital e grande governo”. Paradigmas novos são apresentados bem como o desafio de lidar com eles. No “Grande trabalho” pela peculiar estrutura de relações trabalhistas japonesa. No “grande capital”, por entrar em mercado ocupado por grandes corporações internacionais. Nas relações com o “grande governo”, trata-se de aprender a lidar com o Estado da terceira maior economia mundial e que não possui a posição de seu acionista controlador, diferente o caso do Estado brasileiro. No processo de internacionalização os três pilares da empresa moderna, a governança corporativa, as finanças corporativas e o desenho organizacional foram testados e exigidos ao máximo.

No movimento de aquisição aqui estudado, houve uma ordem inversa ao comportamento histórico, foi a empresa brasileira quem entrou no Japão, país desenvolvido, central do ponto de vista global, vendedor de produtos de alto valor agregado e alta qualidade. Na relação da indústria de petróleo da América Latina e Japão, este foi um movimento

pioneiro. A entrada da empresa nas operações japonesas, não era só uma questão de estratégia empresarial, economia e finanças, era o subdesenvolvido ocupando o espaço geográfico do desenvolvido, ocupando e competindo no seu mercado consumidor, invertendo o fluxo de capital, tanto no investimento quanto na geração de dividendos, expatriando sua mão de obra especializada.

A despeito dos esforços de estabelecimento de estratégia, alocação de recursos humanos e financeiros, busca aquisição e tomada de controle de empresa na Ásia do Pacífico, os quatro objetivos estratégicos estabelecidos quando da aquisição da NSS não são cumpridos, a saber: i) Os estudos de reconfiguração da refinaria para processamento de óleo Petrobras integrando verticalmente a produção de petróleo nacional com o refino japonês, ii) a utilização do terminal logístico para ampliação das operações de exportação de petróleo e combustíveis na região da Ásia do Pacífico, iii) entrada do etanol no mercado japonês via a adição do produto na gasolina produzida pela refinaria e vendida no mercado de Okinawa e iv) a aquisição de rede de distribuição para instalação completa da integração vertical, que ocorreria da produção do petróleo no Brasil a venda nos postos de serviço japoneses..

Muito pouco foi aproveitado pela Petrobras de integração da matriz com as subsidiárias nas operações internacionais e isto incluiu a empresa japonesa, quer seja do ponto de vista técnico operacional quer seja do ponto de vista gerencial. A integração se deu mais no campo financeiro que no técnico, operacional e organizacional.

A estratégia internacionalização via integração vertical por aquisições de refino e terminais logísticos no exterior foi substituída pelos dois projetos de construção de refinarias de exportação à serem instalados nos estados do Maranhão e Ceará, com produção prevista para o mercado europeu, projetos estes também abandonados pela empresa. Posteriormente a Petrobras decidiu, além de parar com suas operações no Japão, abandonar a estratégia de internacionalização, extinguir a área de negócios internacionais e vender quase que totalmente seus ativos internacionais, em movimento contrário ao de internacionalização de suas operações.

Findo longo período de esforços de internacionalização, em 2016, a empresa possuía participação internacional de 4,1% na sua produção de óleo e 18 % no gás natural e uma capacidade de refino no exterior de 4.5% da capacidade total da empresa. Possuía também 400 postos de serviço no exterior, que representam 5% de sua rede total.

A Petrobras apresentou em sua história um comportamento errático e pouco efetivo em relação a sua estratégia e implantação de operações de internacionais. Como aqui exposto, a empresa segue um caminho inverso ao do capitalismo pós-moderno. Concluindo, mais um

ciclo de tentativa de internacionalização se encerra na história da empresa sem que objetivos significativos, estruturais e duradouros tenham sido alcançados. Embora tenha empreendido movimentos de internacionalização ao longo de sua história, estes se deram de maneira errática e não consistente.

Fica em aberto a questão sobre uma possível nova estratégia para a matéria prima bruta produzida no país, quer seja pela Petrobras quer seja a comercializada pelo Estado. O destino do petróleo exportado, pelo menos no curto e médio prazo, deve ser a venda no seu estado bruto uma vez que a empresa não possui refinarias próprias para processar tal óleo. Com o aumento das exportações aumenta a posição do país como vendedor de matéria prima.

Finalmente, discussões sobre a matriz primária mundial, sua concentração em 2015 em óleo (33%) e gás natural (24%) (BP, 2016), energéticos não renováveis, de indesejável impacto no meio ambiente, produzidos em alguns locais de instabilidade geopolítica, tem levado grandes questionamentos à esta indústria. A particular agenda da indústria de transporte, no que tange a substituição da frota mundial por carros elétricos aliada a uma nova característica da matriz primária de oferta de energia renováveis, pode impactar não só empresa e estratégia aqui pesquisada e proposta, como mudar por completo o perfil da indústria de petróleo mundial no médio e longo prazo. Em uma possível e gradativa diminuição de consumo de petróleo, as empresas integradas verticalmente, da produção ao mercado de combustíveis, a princípio, podem ser as últimas a sofrer com tais mudanças, devido ao seu domínio da cadeia. Dada a sua complexidade e extensão, tais discussões devem fazer parte de novas pesquisas sobre a indústria de energia e petróleo.

Os temas aqui discutidos são de complexidade histórica, regulatória, gerencial, técnica, financeira e operacional, o que deve incentivar a realização de novas pesquisas acadêmicas a serem tornadas públicas via artigos científicos, como realizado pelo autor, livros ou mesmo dissertações e teses. A complexidade do tema traz a presença rica de autores da alta academia internacional, alguns deles pesquisados e citados nesta tese.

## REFERÊNCIAS

ADELMAN, Morris Albert. **The World petroleum market**. Published for Resources for the future. Washington DC, USA, 1972.

AGLIETTA, Michel. **A theory of capitalist regulation**. London: New Left Books, 1979.

ALFARO, Laura; KALEMI-OZCAN, Sebnem; VOLOSOVYCH, Vadym. **Capital flows in globalized world: The role of policies and institutions**. 2006. Disponível em <http://econweb.umd.edu>. Acesso em: 10 mar. 2016.

ALI, Fathi; FIESS, Norbert; MACDONAD, Ronald. Do institutions matter for foreign investment? **Open Economies Review**, v.12, n 2, p.201-209, 2010.

AL-MONEEF, Majed. **International Downstream Integration of National Oil Companies.Strategic Positioning in the Oil Industry: Trends and Options**. The Emirates Center for Strategic Studies and Research, 1998.

ALVARENGA, A. T. et al. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. São Paulo: Manole, 2011.

ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert. Modes of foreign entry: transaction costs and propositions. **Journal of International Business Studies**, v.17, n. 3, p. 1–26, 1986.

ANP. Agencia Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. 2015. Disponível em: [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br). Acesso em: 02 mar.. 2017.

\_\_\_\_\_. **Petróleo e Estado**. Agencia Nacional de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. 2015a. Disponível em: [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br). Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Anuário Estatístico Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustível 2015**. 2016. Disponível em: [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br). Acesso em: 02 maio 2017

ARMSTRONG, Mark.; SAPPINGTON, David. Regulation, competition, and liberalization. **Journal of Economic Literature**, v. 44, n. 2, p. 325-366, 2006a.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Comparing petroleum fiscal regimes under oil price uncertainty. **Resources Policy**, v. 31, n. 2, p. 95-105, 2006b.

BAER, Werner. Import substitution and industrialization in Latin America: Experiences and interpretations. **Latin American Research Review**, v. 7, p. 95-122, 1972.

BAMBERG, James. H.,FERRIER, Ronald, W. **The History of the British Petroleum Company**. Cambridge. UK: Cambridge University Press, 1994.

BANCO MUNDIAL. **Global Economic Prospect and the Developing Countries**. Washington DC, USA, 2000.

BARBOSA, Decio. H. **Tributação do Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2011.

BARKEMA, Harry; VERMEULEN, Freek. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 7-26, 1998.

- BENKE, Rafael, Tiago Juk. **Desafios da Política externa brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Sitiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais, 2016.
- BETANCOURT, Romulo. **Venezuela: oil and politics**. Boston, Massachusetts, EUA Houghton Mifflin, 1979.
- BLAIR, M., John. **The Control of Oil**. Pantheon Books. New York. USA, 1976.
- BONOMO, Diego. **O problema do comércio exterior**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Sitiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais, 2016.
- BOYER, Robert. **La flexibilité du travail en Europe**. Paris: La Découvert, 1986a.
- \_\_\_\_\_. **La théorie de la regulation: une analyse critique**. Paris: La Découvert, 1986b.
- BP. **BP Statistical Review of World Energy**. 2013. Disponível em: [www.bp.com](http://www.bp.com). Acesso em: 10 set. 2016.
- \_\_\_\_\_. **BP Statistical Review of World Energy**. 2015. Disponível em: [www.bp.com](http://www.bp.com). Acesso em: 06 mar. 2017.
- \_\_\_\_\_. **BP Statistical Review of World Energy**. 2016. Disponível em: [www.bp.com](http://www.bp.com). Acesso em: 06 mar. 2017.
- \_\_\_\_\_. **Annual Report and Form 20-F 2015**. 2016a Disponível em: <http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/investors/bp-annual-report-and-form-20f-2015.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- BROGAN, Andrew. **Are national oil companies the new international oil companies?** London, England: Ernst and Young Global Management, 2008.
- BUARQUE, Sergio. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1936.
- BUCKLEY, Peter, J. The role of management in international business theory: a meta-analysis and integration of the literature on international business and international management. **Management International Review**, v. 36, n. 1, p. 7–54, Special Issue 1996.
- BUENO, Eduardo. **Brasil: Uma História**. Cinco séculos de um país em construção. São Paulo: Texto Editores, 2010.
- BURGES, Sean, W. **Brazil in the world: the international relations of a South America Giant**. Manchester: Manchester University Press, 2016.
- BUSSE, Matthias; HEFEKER, Carsten. Political Risk, Institutions and foreign direct investment. **HWWA Discussion Paper**. Hamburg Institute of International Economics, 2005.
- BUTOW, Robert Joseph Charles. **Tojo and the Coming of the War**. Redwood City, CA: Stanford University Press., 1969.
- CAHEN, Fernanda Ribeiro. Internationalization of state-owned Enterprises through foreign direct investment. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, FGV/EAESP, v. 55, n. 6, p. 645-659, 2014.

CAMPOS, Adriana, Fiorotti. **Indústria do petróleo: reestruturação sul-americana nos anos 90**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

CANTWELL, John. A. **Technological innovation and multinational corporations**. Oxford: Basil Blackwell, 1989.

\_\_\_\_\_. **Transnational corporations and innovatory activities, United Nations library on transnational corporations**, v. 17. London: Routledge, 1994.

CAPES. **Documento de Área Interdisciplinar 2013**. Disponível em: [http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/docs\\_de\\_area/interdisciplinar\\_doc\\_area\\_e\\_comiss%c3%a3o\\_att27set.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/docs_de_area/interdisciplinar_doc_area_e_comiss%c3%a3o_att27set.pdf). Acesso em: 16 abr. 2016.

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

CARVALHO, Luis, Carlos; BARCELLOS, Erika Penido. Petrobras: Internacionalização e Desafios da Gestão Intercultural. In: ALMEIDA, A.; RAMSEY, J. (Eds.). **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras** [The rise of Brazilian multinationals]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 222-239

CHEN, Shih-Fen. The motives for international acquisitions: Capability procurements, strategic considerations, and the role of ownership structures. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 3, p. 454-471, 2008.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHEVRON. 2016. Disponível em: <https://www.chevron.com/-/media/chevron/annual-report/2015/2015-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2017.

CHIRAC, Jacques. **Labour Conference**. The General Conference of the International Labour Organization. Genebra, Suíça, 1996.

CHISHOLM, Archibald H. T. **The first Kuwait oil concession agreement**. A record of the negotiations 1911-1934. New York, USA: Frank Cass and Company Limited, 1975.

CLIFTON, Judith; COMÍN, Francisco Comín; DÍAZ-FUENTES, Daniel. From national monopoly to multinational corporation: How regulation shaped the road towards telecommunications internationalisation. **Business History**, v. 53, n. 5, p. 761-781, 2011. doi:10.1080/00076791.2011.599588

CNOOC. 2016. Disponível em: [http://www.cnooc.com/jcms/jcms\\_files](http://www.cnooc.com/jcms/jcms_files). Acesso em: 06 mar. 2017.

CNPC. **China National Petroleum Corporation**. 2016. Disponível em: [www.cnpc.com.cn/en/publications](http://www.cnpc.com.cn/en/publications). Acesso em: 06 mar. 2017.

COPARA, Jorge Malaver. Brazil's ruling party and the internationalization of Brazilian companies: Conflicts with Bolivia and Ecuador during Lula's presidency. **Critical perspectives on international business**, v. 10, iss. 4, p. 256-273, 2014.

CORONEL, Gustavo. **The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry: From Technocratic Success to Political Failure**. Lexington, MA: Lexington Books, 1983.

- CORRALES, Javier; PENFOLD-BECERRA, Michael. **Dragon in the tropics: Hugo Chavez and the political economy of revolution in Venezuela**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2011.
- COSTA, Armando João Dalla. **Internacionalização de empresas brasileiras: teoria e experiências**. Curitiba: Juruá, 2011.
- COSTA, Armando Dalla; PESSALI, Huáscar Fialho. A trajetória de internacionalização da Petrobras na indústria de petróleo e derivados. **Revista História Econômica & História de Empresas**, v. 12, n.1, p. 5-32, 2009.
- CUERVO-CAZURRA, Alvaro. The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138-154, 2008.
- CUI, Lin.; JIANG, Fuming. State ownership effect on firms' FDI ownership decisions under institutional pressure: A study of Chinese outward-investing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 3, p. 264-284, 2012. doi:10.1057/jibs.2012.1
- D'ALMEIDA, Albino Lopes. **Indústria do Petróleo no Brasil e no Mundo**. São Paulo: Blucher, 2015.
- DAU, Luis Alfonso. Pro-market reforms and developing country multinational corporations. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 262-276, 2012. doi: 10.1111/j.2042-5805.2012.01033.x.
- DE LA MADRID, Raul. Labouring against neoliberalism: Unions and patterns of reform in Latin America. **Journal of Latin American Studies**, v. 35, n. 1, p. 53-88, 2003.
- DELEUZE, G.; GUATTARY, F. **The Anti-Oedipus: capitalism and Schizophrenia**. London: Continuum, 1984
- DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, BA. **Anais ... Salvador-BA: ANPAD**, 2006.
- DIESELNET. **Fuel Regulations Japan: Diesel Fuel**. 2017. Disponível em: [www.dieselnet.com/standards/jp/fuel.php](http://www.dieselnet.com/standards/jp/fuel.php). Acesso: 06 mar. 2017
- DUNNING, John. H. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, v. 9, n. 1, p. 163-190, 2000.
- \_\_\_\_\_. The eclectic (OLI) paradigm on international production: Past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001. doi:10.1080/13571510110051441
- DUNNING, Thad. **Crude democracy: Natural resource wealth and political regimes**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2008.
- DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Harbir. When to ally and when to acquire. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7, p. 1-8, 2004.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories From Case Study Research. Academy of Management. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

\_\_\_\_\_; GRAEBNER, Melissa. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50 n. 2, p 25-32, 2007.

E-STAT. Portal site of official statistics of Japan. 2017. Disponível:  
<http://www.stat.go.jp/english/info/index.htm>. Acesso em: 03 mar. 2017.

ETHOS. Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. **Ethos lamenta decisão da Petrobras**. 2008. Disponível em:  
[www.nossasaopaulo.org.br/portal/files/NotaEthosPetrobras.pdf](http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/files/NotaEthosPetrobras.pdf). Acesso em: 03 mar. 2017.

EXXONMOBIL. 2016. Disponível em:  
[http://cdn.exxonmobil.com/~//media/global/files/financial-review/2015\\_exxonmobil\\_financial\\_and\\_operating\\_review.pdf](http://cdn.exxonmobil.com/~//media/global/files/financial-review/2015_exxonmobil_financial_and_operating_review.pdf). Acesso em: 03 mar. 2017.

FEENSTRA, Robert. C. **Offshoring in the global economy**: Microeconomic structure and macroeconomic implications. Cambridge, MA: MIT Press, 2010.

FERREIRA, Pablo Gabriel. A Petrobrás e as reformas do setor de petróleo e gás no Brasil e na Argentina. *Revista de Sociologia e Política*, v. 17, n. 33, p. 85-96, 2008.

FLORÊNCIO, Pedro. The Brazilian 2010 oil regulatory framework and its crowding-out Investment effects. **Energy Policy**, v. 98, p. 378–389, 2016.

FOUCAUT, Michel. Questions on Geography. In: GORDON, C. (Org.). **Power Knowledge: Selecting Interviews and other Writings 1972-1977**. Nova York, Pantheon, 1980. p. 63-77.

\_\_\_\_\_. Of Other Spaces. **Diacritics**, v. 16, n. 1, p. 22-27, 1986.

FRANKEL, Paul H. **Mattei; oil and power politics**. New York. USA: Praeger, 1966.

GAFFNEY, Nolan; KARST, Rusty; CLAMPIT, Jack. Emerging market MNE cross-border acquisition equity participation: the role of economic and knowledge distance. **International Business Review**, v. 25, n. 1, p. 267-275, 2016.

GERRETSON, Frederik Carel. **History of the Royal Dutch**. Leiden: E. J. Brill, 1953.

GLAUSER, Barney; STRAUSS, Anselm. **The Discovery of grounded theory**: Strategies of qualitative research. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.

GÓES, Carlos. **Uma política externa para atração de investimentos estrangeiros**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Sitiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais, 2016.

GOLDSTEIN, Andrea. New multinationals from emerging Asia: The case of national oil companies. **Asian Development Review**, v. 26, n. 2, p. 26-56, 2009.

\_\_\_\_\_. The Emergence of Multilatinas: The Petrobras Experience. **Universia Business Review**, n. 25, p. 98-111, 2010.

GOMES, Jorge Salgado; ALVES, Fernando. Barata. **O Universo da Indústria Petrolífera: da pesquisa à refinação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

GOODMAN, Robert. **The Last Entrepreneurs**: America's Regional Wars for Jobs and Dollars. New York. Simon and Shuster, 1979.

GRAY, H. P. **Incorporating Firm Specific Variables into Trade Theory**. Newark: Rutgers University, 1996. mimeo.

GREENWALD, Bruce, STIGLITZ, Josephy E. Externalities in economies with imperfect information and incomplete markets. **Quarterly Journal of Economics**, v. 101, n. 2, p.229-264, 1986.

GUPTA, Nandini. Partial privatization and firm performance. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 2, p. 987-1015, 2005. doi:10.1111/j.1540-6261.2005.00753.x

HARRIS, Stanley; SUTTON, Robert. Functions of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 5-30, 1986.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 24. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

HENNART, Jean-François; REDDY, Sabine. Digestibility and asymmetric information in the choice between acquisitions and joint ventures: where's the beef? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 191-193, 2000.

HIDY, Ralph. Large Scale Organization: The Standard Oil Company (New Jersey). **Journal of Economic History**, v. 12, n. 4, p. 411-429, 1952.

HIDY, Ralph Willard; HIDY, Muriel E. **History of Standard Oil Company (New Jersey): Pioneering in big business**. Michigan, USA: Harper, 1955.

HULTS, David. **Petróleos de Venezuela, S.A.:** The right-hand man of the government. Stanford, CA: Program on Energy and Sustainable Development, Stanford University, nov. 2007. Working Paper 70.

IEA. **International Energy Agency**. Paris, France, 2016. Disponível em: [www.iea.org](http://www.iea.org). Acesso em: 20 abr. 2017.

JAMESON, Fredric. Post Modernism, or the cultural logic of late capitalism. **New Left Review**, n.146, p. 53-92, 1984.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal the International Business Studies**, v. 8, p.23-32, 1977.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing, Review**, v. 74, n. 4, p. 11–24, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies** v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.

KERNER, Andrew. Why Should I Believe you? The costs and consequences of bilateral investments treaties. **International Studies Quartely**, n.53, p.73-102, 2009.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udor. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625–646, 1994.

KPC. **Kwait Petroleum**. 2016. Disponível em: <https://www.kpc.com.kw/Pages/Our-Operations.aspx>. Acesso em: 06 maio 2017.

KRASNER, Stephen D. Structural causes and regime consequences. Regimes as intervening variables. **International Organization**, v. 36, n. 2, p. 185-205, 1982.

LAFFONT, Jean-Jacques; TIROLE, Jean. Auctioning incentive contracts. **Journal of Political Economy**, v. 95, n. 5, p. 921-937, 1987.

LA MACCHIA, Evandro et al. As Estratégias de Internacionalização da Indústria de Petróleo. **Engevista**, v.16, n. 2, p. 266-281, jun. 2014.

LA MACCHIA, Evandro. Brasil: planos de investimentos e endividamentos no setor de óleo e gás. **TN Petróleo**, ano XVI, n. 103, set./out. 2015a.

\_\_\_\_\_. Quem é o dono do petróleo no Brasil. **TN Petróleo**, Ano XVI, n. 104, nov./dez. 2015b.

LA MACCHIA, Evandro; BINSZTOK, Jacob; WASSERMAN, Julio. Exploração de petróleo no Brasil: do monopólio à abertura. **Ciencia Hoje**, v. 342, p. 24-29, 2016.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Intervencionismo Regulatório e Liberalismo Político na Indústria do Petróleo no Brasil: tensões e conciliações. **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 2, 2017a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Contrasts in Concession and Sharing Agreements for Oil and Gas Exploration and Production in Brazil. **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 31, 2017b.

LA MACCHIA, Evandro et al. Sustentabilidade na indústria do petróleo – uma análise financeira comparativa de empresas integradas e verticalizadas. **Sistemas & Gestão**, v. 12, n. 2, p. 228-237, 2017c.

LASH, Scott; URRY, John. **The End of Organized Capitalism**. Cambridge, Polity Press, 1987.

LEONARD-BARTON, Doroty. Synergistic design for case-studies: Longitudinal singlesite and replicated multiple-site. **National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations**, Austin, 1988.

LIMA, Miguel; SILBER, Simão Davi; VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval. **Manual de Comércio Exterior e Negócios Internacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2017.

LIMA, Paulo Cesar Ribeiro. **Pré-Sal, O Novo Marco Legal e a Capitalização da Petrobras**. Rio de Janeiro: Sinergia, 2011.

LIPIETZ, Alain. New tendencies in the international division of labour: regimes of accumulation and modes of regulation. In: SCOTT, A.; STORPER, M. (Eds.). **Production, work, territory; the geographical anatomy of industrial capitalism**. London, 1986.

LONGRIGG, Stephen Hemsley. **Oil in the Middle East: its discovery and development**. Oxford. UK: Oxford University Press 1961.

LUCIANI, Giacomo; SALUSTRI, Mario. **Vertical Integration as a Strategy for Oil Security. Strategic Positioning in the Oil Industry: Trends and Options**. The Emirates Center for Strategic Studies and Research, 1988.

- LUONG, Pauline Jones; SIERRA Jazmín. The Domestic Political Conditions for International Economic Expansion: Lessons From Latin American National Oil. **Comparative Political Studies**, v. 48, n. 14, p. 2010–2043, 2015.
- LUOSTARINEN, Reijo. **Internationalization of the firm**. Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki. 1979.
- MACHADO, Monica Sampaio; REIS, Ciro Marques. A Petrobrás na nova configuração energética global. **Geo UERJ**, v. 2, n. 22, p. 362-378, 2011.
- MALHOTRA, Shavin; GAUR, Ajai. Spatial geography and control in foreign acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 2, p. 191-210, 2014.
- MANDEL, Ernest. Capitalism and Regional Disparities. **Southwest Economy and Society**, 1, p. 41-47, 1976.
- MARINHO, Pedro Lopes. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. 111 f. Tese (Doutorado em Economia) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.
- MARKUSEN, James R. The boundaries of multinational enterprises and the theory of international trade. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 2, p. 169–189, 1995.
- MATTHEWS, John A. Dragon Multinationals: news player in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v.23, p.5-27, 2006a.
- \_\_\_\_\_. Response to Professors Dunning and Narula. **Asia Pacific Journal of Management**, v.23, p.153-155, 2006b.
- MAZON, Gizele et al. Knowledge motives in the cross-border acquisitions A case research of three Brazilian multinationals. **Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 15, iss. 1, p.103-123, 2016.
- McLEAN, Jonh; HAIGH, Robert W. **The growth of Integrated Oil Companies**. Harvard University Graduate School of Business Administration. Boston, USA, 1954.
- MELLO, Eduardo. **Bens públicos, grupos de interesse e política externa**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Sitiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais. Rio de Janeiro, 2016.
- METI. Ministry of Economy, Trade and Industry. 2017. Disponível em: <http://www.enecho.meti.go.jp/>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- MEYER, Estrin; BHAUMIK, Sumon; PENG, Mike. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 61-80, 2009.
- MILLER, Aaron David. **Search for Security: Saudi Arabian Oil and American Foreign Policy, 1939-1949**. North Carolina. EUA: University of North Carolina Press, 1991.
- MINAYO, Maria Cecilia de Souza. Interdisciplinaridade: funcionalidade ou utopia? **Saúde e Sociedade**, v. 3, n. 2, p. 42-64, 1994.

- MONIÉ, Frederic; BINSTOK, Jacob. **Geografia e Geopolítica do Petróleo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2012.
- MOTTAHEDEH, Roy. **The mantle of the Prophet. Religion and Politics in Iran**. London, UK: Oneworld Publication, 1985.
- MUSACCHIO, Aldo; FLORES-MACIAS, Francisco. The return of state-owned enterprises: Should we be afraid? **Harvard International Review**, 2009. Disponível em: <http://www.hbs.edu/>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- NEVAKIVI, Jukka. **Britain, France and the Arab Middle East, 1914–1920**. London, UK: Athlone Press, 1969.
- NEVES, João Augusto de Castro. **A política externa brasileira e a nova geopolítica da energia**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Stiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais, 2016.
- NEVINS, Allan. **Study in Power: John D. Rockefeller: Industrialist and Philanthropist**. New York: Scribner, 1953.
- NIGERIA LNG. **Nigeria Liquefield Natural Gas Company**. 2016 Disponível em: [www.nlng.com/nignlng/home](http://www.nlng.com/nignlng/home). Acesso em: 06 mar. 2017.
- NORTH, Douglas C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge university press, 1990.
- OGJ. **Petrobras slashes 5-year spending plan by 25%**. Houston, 21 september 2016.
- \_\_\_\_\_. **Petrobras inks deal to shed Japanese downstream assets**, Houston, 20 October 2016a.
- O GLOBO, Jornal. **Petrobras se desliga do Instituto Ethos**. 2008. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/petrobras-se-desliga-do-instituto-ethos-3804210>. Acesso em: 03 maio 2017.
- OLIVEIRA, Adilson. Petrobras: Strategy and performance. In: HULTS, D. R.; THURBER, M. C.; VICTOR, D. G. (Eds.). **Oil and governance: State-owned enterprises and the world energy supply**. New York, NY: Cambridge University Press, 2012. p. 515-516.
- OPEC. **Organization of the Petroleum Exporting Countries**. 2016. Disponível em: [www.opec.org/opec\\_web/static\\_files\\_project/downloads/publications](http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/downloads/publications). Acesso em: 02 mar. 2017.
- OTC. **Offshore Technology Conference**. 2016. Disponível em: <http://www.otcnet.org/>. Acesso em: 06 mar. 2017.
- PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; TOSTA, Kelly Cristina Beneti; FREIRE, Patricia de Sá. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **RBPG**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 136 - 159, jul. 2010.
- PACHECO, Susana Mara Miranda; MACHADO, Monica Sampaio. **Globalização, políticas públicas e reestruturação territorial**. Rio de Janeiro: Ed. 7 Letras, 2012.

PAJ. **Petroleum Association of Japan**. 2009. Disponível em: <http://www.paj.gr.jp/english/data/paj2009.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Petroleum Association of Japan**. 2015. Disponível em: <http://www.paj.gr.jp/english/link/>. Acesso em: 04 maio 2017.

PALLOIX, Christian. The self-expansion of capital on a world scale. **The review of radical political economics**, 9, p. 1-28, 1977.

PDVSA. Petróleo de Venezuela S.A. 2016. Disponível em: <http://www.pdvsa.com>. Acesso em: 10 mar. 2017.

PEMEX. 2016. Disponível em: [www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx\\_2017-2021](http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx_2017-2021). Acesso em: 06 mar. 2017.

PENNA, Lincoln de Abreu. **Caminhos da soberania nacional: Os comunistas e a criação da Petrobras** [Paths of national sovereignty: Communists and the creation of Petrobras]. Rio de Janeiro, 2005. E-Papers.

PETRAS, J.F.; MORLEY, M.; SMITH, S. **The nationalization of Venezuelan oil**. New York, NY: Praeger, 1977.

PETROBRAS. **Fato Relevante. Nacionalização de Ativos na Bolívia**. 2006a. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/posicionamento-sobre-os-acontecimentos-na-bolivia>. Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante Aquisição de Pasadena**. 2006b. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/petrobras-conclui-aquisicao-de-50-da-refinaria-de-pasadena>. Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Histórias da Internacionalização da Petrobras**. Projeto Memória da Internacionalização da Petrobras. Gerência de Comunicação da Área Internacional. Pesquisa Histórica Sergio dos Santos Jorge. Supervisão Geral Marcia Figueiredo. Impressão IPSIS, 2007.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante. Acordo de Compra de Refinaria no Japão 2007**. 2007a. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/petrobras-assina-acordo-de-compra-de-refinaria-no-japao>. Acesso em: 06 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante referente não migração de contratos no Equador**. 2010. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/petrobras-argentina-nao-efetua-migracao-de-contratos-no-equador>. Acesso em: 06 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Opções de venda na refinaria no Japão**. 2010a. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/opcao-de-venda-na-refinaria-nansei-no-japao](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/opcao-de-venda-na-refinaria-nansei-no-japao). Acesso em: 06 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante sobre venda de ativos no Peru**. 2013a. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/venda-de-ativos-no-peru>. Acesso em: 04 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante sobre joint venture com o Banco BTG para o EP na África.** 2013b. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-formacao-de-joint-venture-para-atuacao-em-ep-no-continente-africano](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-formacao-de-joint-venture-para-atuacao-em-ep-no-continente-africano). Acesso em: 05 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Venda de Ativos no Uruguai.** 2013c. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/venda-de-ativos-no-uruguai>. Acesso em: 07 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico Petrobras 2030 e Plano de Negócios e Gestão 2014 – 2018.** 2014. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-plano-estrategico-petrobras-2030-e-plano-de-negocios-e-gestao-2014-2018>. Acesso em: 15 jan. 2017.

\_\_\_\_\_. **Destaques operacionais, Produção, refino, comercialização.** 2016. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/destaques-operacionais>. Acesso em: 03 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Investimentos.** 2016a. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/destaques-operacionais/investimentos](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/destaques-operacionais/investimentos). Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante sobre perdas com a refinaria no Japão.** 2016b. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/esclarecimento-sobre-noticias-perdas-com-refinaria-do-japao](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/esclarecimento-sobre-noticias-perdas-com-refinaria-do-japao). Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante venda da Petrobras Argentina.** 2016c. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-fechamento-da-operacao-de-venda-da-petrobras-argentina](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-fechamento-da-operacao-de-venda-da-petrobras-argentina). Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante, Venda da Petrobras Chile.** 2016d. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-assinatura-do-contrato-de-venda-da-petrobras-chile](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-assinatura-do-contrato-de-venda-da-petrobras-chile). Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico e Plano de Negócios e Gestão 2017-2021.** 2016e. Disponível em: [www.investidorpetrobras.com.br/pt/apresentacoes/plano-de-negocios-e-gestao](http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/apresentacoes/plano-de-negocios-e-gestao). Acesso em: 03 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Presença Global.** 2016f. Disponível em: [www.petrobras.com/pt/quem-somos/presenca-global/](http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/presenca-global/). Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Aprovamos a venda da empresa Nansei Sekiyu (NSS).** 2017a. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/aprovamos-a-venda-da-empresa-nansei-seikyu-nss.htm>. Acesso em: 02 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Fato Relevante - Nova carteira de desinvestimentos.** 2017b. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-nova-carreira-de-desinvestimentos>. Acesso em: 06 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. **Assinamos contratos comerciais e com o Banco de Desenvolvimento da China.** 2017c. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinados-contratos-comerciais-e-de-financiamento-com-o-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm>. Acesso em: 03 mar. 2017.

- PETRONAS. 2016. Disponível em:  
www.petronas.com.my/investorrelations/Documents/PETRONASAnnualReport2015. Acesso em: 20 fev. 2017.
- PENROSE, Edith. Foreign Investment and the Growth of Firm. **Economic Journal**, v. 66, n. 262, p.220-235, 1956.
- \_\_\_\_\_. The Growth of the Firm: a case study of de Hercules Powder Company. **Business History Review**, v. 34, n. 1, p. 1-23, 1960.
- \_\_\_\_\_. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 2007.
- PETTIGREW, Andrew. **Longitudinal field research on change**: Theory and practice. Paper presented at the National Science Foundation Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations, Austin, 1988.
- PHENE, Anupama; TALLMAN, Stephen; ALMEIDA, Paul. When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? **Journal of Management**, v. 38, n. 3, p. 753-783, 2012.
- PHILIP, George. **Oil and Politics in Latin America**. Cambridge. London: Cambridge University Press, 1982.
- PIKETTI, Thomas. **O Capital no Século XXI**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.
- PINTO, Luiz Fernando Sanná. **Governança Global e Integração da América do Sul. A Petrobras na América do Sul**. Brasília, DF: IPEA, 2011.
- PIORE, Michael; SABEL, Charles. **The Second Industrial Divide**: Possibilities for Prosperity. New York, Basic Books, 1984.
- PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- PORTO, Antonio Eraldo Camara, GUERRA, Luiz Carlos Teixeira. **Comércio Internacional de Petróleo e de Derivados**. Rio de Janeiro: Interciências, 2008.
- PRADO, Patrícia; SAPSED, Jonathan. The Anthropophagic Organization: How Innovations Transcend the Temporary in a Project-based Organization. **Organization Studies**, v. 37, n. 12, p. 1793–1818, 2016.
- QUINTAS, Humberto; QUINTANS, Luiz Cezar. **A História do Petróleo no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2010.
- RABINOW, Paul. Space, Knowledge, and Power. In: RABINOW, P. (Org.). **The Foucault Reader**. New York. Pantheon Books, 1984. p. 239-256.
- RAMAMURTI, Ravi. State-owned enterprises in high technology industries: Studies in India and Brazil. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 512-517, 1987. doi:10.1057/jibs.1988.47
- \_\_\_\_\_; SINGH, Jitendra. Indian Multinationals: generic internationalization strategies. In: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (Eds.). **Emerging multinationals in emerging market**. Oxford: Oxford University Press, 2009. p.111-166.

RIBEIRO, Cássio Garcia; FURTADO, André Tosi. Government Procurement Policy in Developing: The Case of Petrobras. **Science, Technology & Society**, v. 19, n. 2, p. 161–197, 2014.

\_\_\_\_\_; NOVAES, Henrique Tahan. Petrobras 60 años: avances y retrocesos en el desarrollismo brasileño. **América Latina Hoy**, v. 72, p. 41-58, 2016.

RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira. A Atuação Internacional Da Petrobras: Trajetória Inicial e Consolidação Estratégica no Cone Sul. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3. 2007, São Paulo. SP. **Anais ...** São Paulo, 2007.

RODRIK, Dani. Goodbye Washington consensus, hello Washington confusion? A review of the World Bank's economic growth in the 1990s: Learning from a decade of reform. **Journal of Economic literature**, v. 44, n. 4, p. 973-987, 2006. doi:10.1257/jel.44.4.973

ROSNEFT. 2016. Disponível em: [https://www.rosneft.com/about/Rosneft\\_today](https://www.rosneft.com/about/Rosneft_today). Acesso em: 20 fev. 2017.

ROSS, Michael. **The Oil Curse: How Petroleum Wealth Shapes the Development of Nations**: Princeton University Press, 2012.

\_\_\_\_\_. The political economy of the resource curse. **World politics**, v. 51, n. 02, p. 297-322, 1999.

SACHS, Jeffrey D.; WARNER, Andrew M. **Natural resource abundance and economic growth**. National Bureau of Economic Research, 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The curse of natural resources. **European Economic Review**, v. 45, n. 4-6, p. 827-838, 2001. doi: 10.1016/s0014-2921(01)00125-8

SAUVANT, Karl P; STRAUSS, J. **State-controlled entities control nearly US\$ 2 trillion in foreign assets**. Perspectives on topical foreign direct investment issues by the Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. 2012. Disponível em: <http://www.vcc.columbia.edu>. Acesso em: 20 fev. 2017.

SANTOS; Ana Paula dos; NASCIMENTO, Natalí. Internacionalização do petróleo: o caso Petrobras. **Caderno Científico Ceciesa – Gestão**, v. 2, n. 1, p. 106-112, 2016.

SAUDI ARAMCO. **Saudi Aramco Annual Review**. 2016. Disponível em: [www.saudiaramco.com](http://www.saudiaramco.com). Acesso em: 06 mar. 2017.

SCHUTTE, Giorgio Romano. Brazil: New Developmentalism and the Management of Offshore Oil Wealth. **European Review of Latin American and Caribbean Studies**, n. 95, p. 49-70, October 2013.

SHELL. 2016. Disponível em: <http://reports.shell.com/annual-report/2015/strategic-report>. Acesso em: 07 mar. 2017.

SHOWA-SHELL. 2017. Disponível em: <http://www.showashell.co.jp/english/ir/shareholdersprofile.html>. Acesso em: 02 mar. 2017.

SILVA, Antonio Carlos Macedo e. **Petrobras: a Consolidação do Monopólio Estatal e a Empresa Privada (1953-1964)**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Campinas, SP. UNICAMP, 1985.

SINOPEC. Voluntary Announcement in relation to the Operational Statistics. 2016. Disponível em: [http://english.sinopec.com/investor\\_center/operational\\_information](http://english.sinopec.com/investor_center/operational_information). Acesso em: 07 mar. 2017.

SOJA, Eduard. **Geografias Pós-Modernas, A reafirmação do espaço na teoria social crítica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

SPEKTOR, Matias. **Por uma nova doutrina de política externa brasileira**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Stiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais, 2016.

STATOIL. 2016. Disponível em: [www.statoil.com/en/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2015](http://www.statoil.com/en/InvestorCentre/AnnualReport/AnnualReport2015). Acesso em: 03 mar. 2017.

STEVENS, Paul. **Strategic Positioning in the Oil Industry**. Abu Dhabi: The Emirates Center for Strategic Studies and Research, 1998.

STIGLER, George Joseph. The theory of economic regulation. **The Bell journal of economics and management science**, v. 2, n. 1, p. 3-21, 1971.

STIGLITZ, Joseph Eugene. **Information and the change in the paradigm in economics, Nobel Prize Lecture**. Columbia Business School, Columbia University, 2001.

\_\_\_\_\_. **A globalização e seus malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.

SZKLO, Alexandre. ULLER, Victor Coehen. **Fundamentos do Refino de Petróleo: Tecnologia e Economia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2008.

TAIYO. **Taiyo Oil Company, Limited**. 2017. Disponível em: [www.taiyooil.net/english/news\\_press/2016](http://www.taiyooil.net/english/news_press/2016). Acesso em: 03 mar. 2017.

TOLMASQUIM, Mauricio Tiomno; PINTO JUNIOR, Helder Queiroz. **Marcos Regulatórios da Indústria Mundial do Petróleo**. Rio de Janeiro. Synergia. 2011.

THOMAS, J. E. **Fundamentos de Engenharia de Petróleo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

TIROLE, Jose Eduardo. **Market Power And Regulation**. Compiled by the Economic Sciences Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences, 2014.

TOTAL. 2016. Disponível em: [www.total.com/en/investors/publications-and-regulated-information/regulated-information/annual-financial-reports](http://www.total.com/en/investors/publications-and-regulated-information/regulated-information/annual-financial-reports). Acesso em: 07 mar. 2017.

TOURINHO, Marcos. **Diplomacia anticorrupção**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer Stiftung; CEBRI Centro Brasileiro de Relações Internacionais, 2016.

VAHLNE, Jan- Erik.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic Distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Exports and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.

VAITSMAN, Maurício. **O Petróleo no Império e na República**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VERNON, Raymond. The international aspects of state-owned enterprises. **Journal of International Business Studies**, v.10, n. 3, p. 7-15, 1979.

WELCH, Lawrence; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v.14, n.2, p. 34-55, 1988.

WELLS, Louis T. Multinationals and the Developing Countries. **Journal of International Business Studies**, v.29, n.1, p.101-114, 1998.

WEYLAND, Kurt. The rise of Latin America's two lefts: Insights from rentier state theory. **Comparative Politics**, v.41, n.2, p. 145-164, 2009.

YERGIN, Daniel. **O Petróleo: Uma História de Ganância, Dinheiro e Poder**. 2. ed. São Paulo: Scritta, 1994.

\_\_\_\_\_. **A Busca: Energia, segurança e a reconstrução do mundo moderno**. Rio de Janeiro: Intrinseca, 2011.

YIN, Robert. The case study crisis: Some answers. **Administrative Science Quarterly**, v.26, n. 1, p. 58-65, 1981.

\_\_\_\_\_. **Case Study research**. Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1984.