



Revista Administração em Diálogo  
E-ISSN: 2178-0080  
radposadm@pucsp.br  
Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo  
Brasil

Ferreira Ribeiro, Fernanda Cecília; Mendes Borini, Felipe  
DESINVESTIMENTO NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO  
PETROBRAS  
Revista Administração em Diálogo, vol. 12, núm. 2, 2010, pp. 20-42  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654443003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# DESINVESTIMENTO NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO PETROBRAS

Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro<sup>1</sup>

Felipe Mendes Borini<sup>2</sup>

## Resumo:

O presente artigo estuda o processo de internacionalização tendo como foco os movimentos de desinvestimentos, partindo do princípio que o mesmo fator de estratégia de crescimento pode explicar também a estratégia de desinvestimento. O estudo de caso mostrando a trajetória de internacionalização da Petrobras é usado para reflexão do aporte teórico desenvolvido. O caso mostra que o processo de internacionalização é caracterizado por movimentos de crescimento e desinvestimento sequenciais num mercado. Além disso, na empresa o crescimento e desinvestimento acontecem ao mesmo tempo em diferentes mercados. Isto ressalta a tese do artigo de que, as mesmas razões para o crescimento e entrada no mercado estrangeiro podem explicar as estratégias de desinvestimento.

**Palavras-chave:** desinvestimento, multinacionais; internacionalização; contexto competitivo; setor de óleo e gás.

## Abstract:

The present article study the internationalization process having as focus the movements of divestments leaving of the principle that the factors of growth strategy can explain, also, the divestments strategy. The divestment is explained more in a corporate term than as a strategic fact that guarantees the multinational expansion. The study of case showing the Petrobras trajectory of internationalization is used for reflection of theoretical background. Moreover, in the company as a whole the growth and divestments happen at the same time in different markets. This confirms the thesis of the article that the same

<sup>1</sup> Professora do departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e doutoranda em Administração na Universidade de São Paulo (FEA/USP). Possui mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual Paulista.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e graduado em Administração de Empresas pela mesma instituição. Professor do Mestrado em Gestão Internacional da ESPM e Pesquisador do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional - NEGI.

Artigo recebido em 11/03; aprovado em 14/05.

reasons for the growth and entrance in the foreign market can explain the divestments strategies.

**Key words:** divestments, multinationals; internationalization; competitive context; oil & gas industry

## **Introdução**

Muitos dos investimentos multinacionais têm uma vida curta e temporária. A realização de desinvestimentos ou de saída de mercados externos não significa que a empresa tenha estagnado seu crescimento internacional (JONES, 2005). A internacionalização de uma empresa não se trata de decisões tomadas separadamente, uma de cada vez, para cada país (FLETCHER, 2001). Assim como, uma estratégia deliberada e ordenada de investimento sequencial e calculado nem sempre é plausível e presenciada dado os fatores do contexto competitivo global e de país estrangeiro, como os próprios recursos, capacidades e competências organizacionais determinam diferentes modos de entrada, em distintos estágios (KIM E HWANG, 1992; ARGRWAL E RAMASWAMI, 1992). De tal modo que, problemas decorrentes do ambiente competitivo ou concernente a gestão organizacional podem motivar inversões estratégicas, tal como estratégias de desinvestimento (BENITO E WELCH, 1997). Entenda por desinvestimento a definição clássica de estratégia corporativa de diminuição do volume de negócios da unidade estratégica podendo chegar até o fechamento (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2001).

Logo, este artigo trata do desinvestimento de unidades produtivas no exterior, ou seja, do desinvestimento das multinacionais (BENITO E WELCH, 1997).

Jones (2005) apresenta estudos que sugerem que os desinvestimentos de subsidiárias de empresas americanas fundadas no exterior significavam cerca de 16% do total de investimentos no final dos anos 70. Nos mesmos estudos o modo de entrada também é apresentado como vetor de desinvestimentos. Uma grande proporção de subsidiárias adquiridas realizou desinvestimentos de atividades ou até mesmo saíram dos mercados em relação aos greenfield ventures. Quando empresas multinacionais vão abrir uma

subsidiária completamente própria, estudos das condições locais de mercado são feitos mais cuidadosamente e não há problemas, por exemplo, de transferência de gestão. Já no caso de aquisições, muitas vezes chega-se a conclusões, após o investimento feito, de que pagou-se mais do que o negócio realmente valia, ou a empresa passa a ter tantos problemas de gestão que torna o custo da aquisição muito elevado. Há também casos em que a empresa adquirida possui negócios ou atividades fora do interesse e da competência da adquirente que tornam os desinvestimentos necessários.

Não há uma relação direta entre desinvestimento e dificuldades de gerenciamento. Um grande número de estudos agregados sobre desinvestimentos de multinacionais durante os anos 80 e 90, mostrou que na maior parte das vezes o desinvestimento é feito devido a baixa performance da subsidiária, mas um significativo número trata-se de subsidiárias lucrativas. No caso dessas subsidiárias lucrativas a saída do mercado é explicada devido às estratégias financeiras e as mudanças estratégicas da matriz (JONES, 2005).

Benito e Welch (1997) estudaram o desinvestimento, mas tal estratégia é explicada muito mais em termos corporativos do que como decorrência de fatores estratégicos que garantem a expansão da multinacional, como no caso as vantagens do contexto competitivo que ao mesmo tempo que atraem o investimento para o exterior podem, num segundo momento, repelir o investimento.

Assim, neste artigo o que se pretende mostrar é que os mesmos fatores do contexto competitivo que atraem o investimento direto e seu crescimento podem explicar o desinvestimento. Um estudo de caso mostrando a trajetória de internacionalização da Petrobras é usado para reflexão do aporte teórico desenvolvido.

## **Referencial Teórico**

Para a empresa nacional uma das principais vantagens da atuação no estrangeiro são as vantagens de localização (L), ou seja, as vantagens específicas que podem auferir de sua atuação no estrangeiro (DUNNING, 1980, 1988, 1993). Algumas vantagens de

localização são abundância de recursos naturais (importam nesse caso, a magnitude, o custo e qualidade dos recursos, ou seja, a exploração de vantagens comparativas) e humanos. No caso, essas vantagens estão relacionadas à conquista de preços de mão-de-obra e matéria-prima mais barata; menores custos de transporte e comunicação se comparado à atividade exportadora; maior integração com o mercado, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro reduzindo a distância física, da língua e da cultura; e, sobretudo a capacidade de explorar o potencial do mercado superando barreiras tarifárias e não tarifárias.

O paradigma do investimento no estrangeiro baseado na vantagem de localização, primeiramente compartilha com a visão ricardiana de vantagem comparativa das nações. Num primeiro momento, um mercado atraente em termos de clientes, recursos e mão de obra pode se constituir numa vantagem que com o tempo pode se acabar em virtude da própria exploração desses recursos ou de movimentos político, econômico, sociais e institucionais principalmente no que tange a questão do custo da mão de obra e capacidade de consumo da população. Tais fatos poderiam ser sucedidos por opções de desinvestimento por parte da multinacional. Nesse caso, os motivadores de *resource seeking* e *market seeking* são anulados.

Entretanto, os fatores de localização não se restringem às vantagens comparativas. A teoria das vantagens das nações (PORTER, 1990) que preconiza, além das vantagens comparativas, outros fatores associados a *clusters* nacionais como um *driver* de atração para o investimento direto estrangeiro das multinacionais. A congruência de condições adequadas de fatores de produção, setores correlatos e de apoio, rivalidade competitiva e demanda asseguram a vantagem local. Deve ser ressaltado, entretanto, que as condições do diamante nacional porteriano estão também condicionadas as mazelas do tempo e da competitividade das nações, de tal forma, que a vantagem despendida por um cluster nacional, não necessariamente é a mesma passado um período  $t$  de anos. Logo, o enfraquecimento do diamante pode conspirar em conjunto ou separadamente com as

vantagens comparativas como outro fator para o desinvestimento na trajetória de internacionalização da empresa.

Quanto à vantagem local, outro ponto que tende a caracterizar a opção estratégica de desinvestimento é a questão da legitimação da empresa no ambiente internacional por pressões tanto do país hospedeiro como do país de origem.

Na ótica do país hospedeiro uma multinacional em busca de vantagens de localização com motivadores estratégicos de *market seeking* e *resource seeking* encontra grandes problemas para o estabelecimento no mercado internacional. Na maioria dos casos, as subsidiárias podem ganhar status de ‘um ser estrangeiro’, o que pode implicar em dificuldades para uma participação junto aos atores externos e nas redes de negócios de seu ambiente. Entretanto, quanto maior o volume de inovações da subsidiária, maior a probabilidade de ganhar respeito e reconhecimento de seus parceiros externos e participar da rede de conhecimentos locais (FROST, 2001). Portanto, as subsidiárias que desempenham um papel de inovação têm maior probabilidade de participar da rede local e gerar vantagens competitivas baseadas nos países estrangeiros, porém este declaradamente não é o caso da multinacional em busca de vantagens de localização.

Na ótica do país investidor o problema ocorre principalmente, quando ocorre a saída da empresa para mercados estrangeiros especialmente em busca de custos mais baixos da mão de obra, seja para o trabalho industrial, ou pior ainda para funções de desenvolvimento de novas tecnologias. A reivindicação da sociedade e pressões dos movimentos sindicais recai, sobretudo, quanto a questão de transferência de riqueza e diminuição da oportunidade de empregos. Movimentos como estes ainda que sozinhos sejam ainda prematuros para resultar numa estratégia de desinvestimento no estrangeiro, em conjunto com outros fatores são de importância significativa para tal opção estratégica.

Além disso, existem os riscos exclusivos do setor de atuação. No caso específico do setor petrolífero os riscos são de três naturezas: geológico, político e de preços (Nakamura, 2005).

Como as demais atividades extrativas minerais, as empresas de petróleo estão sujeitas ao risco geológico, isto é, ao risco dos investimentos na busca e desenvolvimento de novas jazidas não serem recompensadas. A decisão de investir na indústria petrolífera, principalmente exploração e produção, envolve altos custos: imobilização de grande quantidade de capital em ativos reais de pouca ou nenhuma liquidez por períodos de tempo relativamente longos. Antes da perfuração de um poço, que é a etapa que exige a maior parte de investimentos num projeto de E&P, especialistas estudam as diversas camadas do subsolo que indicam a condição de acumulação de petróleo e os locais mais prováveis de sua ocorrência, ou seja, não se trabalha com certeza absoluta, mas com parâmetros relativamente confiáveis quanto à existência, que posteriormente terá a relação custo/benefício avaliada para a exploração (CARDOSO, 2005).

Outro elemento ligado à intensidade de capital da indústria de petróleo é o peso do custo de capital. Este afeta todas as empresas, de todas as indústrias, mas em setores de capital intensivo ganha maior peso. As empresas de petróleo têm uma demanda de capital que supera muito a própria capacidade de autofinanciamento. O padrão de financiamento se torna, portanto, um fator de competitividade de extrema relevância (ALVEAL, 2003).

O fato de a atividade petrolífera ser capital intensiva gera consequência sobre o tamanho das empresas da indústria, no sentido que apenas as capazes de realizar um número grande de atividades exploratórias podem, com alguma certeza, se aproximar dos percentuais médios de sucesso. A indústria de petróleo se foca na exploração de um recurso escasso e não renovável e cuja distribuição geográfica ocorre de forma concentrada e desigual. Essa concentração, somada a ação das economias de escala explicam a necessidade de internacionalização das empresas e o escopo global da atividade petrolífera. A atuação em sítios com características diversas tende a reduzir o

risco geológico, mas esta estratégia pode trazer uma nova fonte de riscos de natureza política.

Os riscos políticos decorrem da atuação sob regimes que não provêem uma estrutura institucional e estável ao longo do tempo. Nessas condições as empresas ficam vulneráveis as mudanças inesperadas e negativas instituídas por esses governos (NAKAMURA, 2005).

A terceira fonte de incerteza na indústria de petróleo está relacionada à trajetória futura dos preços do petróleo. Investimentos realizados hoje somente serão recompensados no futuro, com base num nível de preços ainda desconhecidos (NAKAMURA, 2005). Os exemplos clássicos de incerteza relacionada ao preço são os dois choques do petróleo, que foram caracterizados por substanciais aumentos no preço do óleo cru, levados a cabo pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

Até o início dos anos 60 as grandes majors do petróleo, as chamadas setes irmãs : Exxon (Antiga Standart Oil), Chevron, Mobil, Texaco, Gulf Oil, British Petroleum e Shell, controlavam cerca de 90% das reservas de petróleo no mundo por meio do estabelecimento de contratos de concessão com os países que dispunham de reservas. Com a criação da OPEP em 1960 e o surgimento progressivo de empresas estatais nos países da organização, observa-se um processo denominado de desintegração vertical das majors que dominavam a indústria petrolífera mundial. Até o final da década de 1970 a OPEP exerceu um significativo poder de mercado, permitindo aos países produtores estabelecer os preços internacionais (ZAMITH, 2001).

Após os choques da década de 70, o cenário de preços em alta promoveu uma nova fase de abertura da indústria com o ingresso de novos operadores e aumento da competição. Assim, a década de 80 houve nos países não pertencentes a OPEP a implementação de políticas de valorização dos recursos petrolíferos nacionais (Noruega, Grã-Bretanha,

México, Brasil, Colômbia, entre outros; dessa forma, o poder de mercado dos monopólios estatais da OPEP foi sendo progressivamente reduzido (PERTUSIER, 2004).

Atualmente os custos de extração de petróleo são crescentes pela necessidade de aplicação de tecnologias mais sofisticadas que permitem extração de óleo de áreas de pouco acessíveis, fora do Oriente Médio, como águas profundas e ultraprofundas do Brasil, da África Oriental, do Golfo do México e as bacias de mais difícil acesso na Venezuela e Canadá, além de as descobertas mais recentes serem predominantemente de petróleos pesados (PRATES, COSTA E PASTORIZA, 2005).

### **Metodologia**

O objetivo do caso é analisar a evolução do processo de internacionalização da Petrobras desde sua trajetória inicial até sua consolidação estratégica no Cone Sul focando nas estratégias de desinvestimento.

A pesquisa é de natureza qualitativa e a maior parte de nossa análise foi construída por meio de dados primários levantados em entrevistas com oito gestores da área de negócios internacionais (ANI) da Petrobras. Como foco era entender aspectos estratégicos da internacionalização da Petrobras, como critério de escolha dos entrevistados, foram preferidos membros da alta gerência, ou seja, pessoas que estavam de alguma forma envolvidas na operações de compra e gerenciamento das subsidiárias internacionais. Foram levantados também uma série de dados secundários sobre o setor petrolífero nacional e internacional e sobre a área de negócios internacionais da Petrobras após 1997 quando houve a quebra do monopólio.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente na sede da empresa no Rio de Janeiro. As entrevistas não puderam ser gravadas, devido às normas internas da empresa. Para preservar a fidedignidade das respostas fizemos anotações durante as entrevistas. Quando houve a possibilidade de mais de um pesquisador participar foram comparadas as

anotações de ambos. Dessa forma, os dados primários foram levantados por meio de entrevistas com gestores da área de negócios internacionais (ANI) da Petrobras:

- 1) Gerente subordinada à área de estratégia corporativa internacional;
- 2) Gerente executivo de Suporte Técnico aos Negócios Internacionais;
- 3) Gerente executivo de Américas, África e Eurásia;
- 4) Coordenador do Sistema Integrado de Gestão – responsável pela implantação do PROANI nas subsidiárias no exterior da Petrobras.;
- 5) Gerente boliviana “impatriada” no Brasil subordinada à área de estratégia corporativa internacional;
- 6) Assistente da Gerencia Executiva de Suporte Técnico aos Negócios Internacionais;
- 7) Engenheira de produção da área de estratégia corporativa internacional;
- 8) Economista área de estratégia corporativa internacional.

No caso dessa pesquisa, além da natureza ‘aberta’ das questões, as entrevistas foram também do tipo ‘focada’, na qual os respondentes foram entrevistados por cerca de uma hora (YIN, 1994:85).

### **Evolução da Indústria Brasileira de Petróleo: a Petrobras**

Na América Latina, a indústria de petróleo iniciou-se liderada pelo capital privado e o Estado passou a atuar inicialmente na atividade de exploração e produção de petróleo por empresas estatais como YPF (Argentina) em 1922; YPB (Bolívia) em 1937; Pemex (México) em 1938; Enap (Chile) em 1946; Ecopetrol (Colômbia) em 1951; Petrobras (Brasil) em 1953; CVP (Venezuela) em 1960, entre outras (ALVEAL, 1999).

Os primeiros anos da década de 1950 representaram para o cenário político brasileiro uma grande discussão acerca da organização da indústria brasileira de petróleo com propostas nacionalistas, a favor do monopólio estatal do petróleo, e de propostas

privatistas. A criação da Petrobras teve motivações marcadamente nacionalistas: desenvolver a produção e o refino interno. A lei nº 2004 de 1953, que foi um resultado direto do movimento “o Petróleo é nosso” constituiu a Petrobras sociedade por ações de economia mista e com controle acionário do Governo Federal, declarando monopólio da União a pesquisa, a lavra, o refino e o transporte marítimo e por dutos de petróleo de gás e seus derivados, ou seja, todas as atividades da cadeia petrolífera, com exceção da distribuição.

A elevada legitimidade política de origem da Petrobras viria a ser reforçada quando da mudança drástica de liderança política do país pós-1964. Assim, o contexto geral que modula os movimentos de conglomeração, de expansão para a petroquímica e para a internacionalização das atividades seria dado pela própria decisão da estatal (ALVEAL, 1999).

No período de 1975 a 1993, o sistema produtivo estatal brasileiro se move num ambiente político e econômico hostil. Nesse período, a estratégia das lideranças da Petrobras assume uma dominante defensivo-dinâmica. “A dimensão defensiva é detonada face aos objetivos “públicos”, que tendem a diminuir a autonomia do ator”. A dimensão dinâmica é ofensiva e comporta razoável dose de agressividade para manter a expansão do sistema (a política de auto-suficiência na produção de petróleo, a expansão internacional da Petrobras etc.) (ALVEAL, 1994:146).

A força política adquirida pelas lideranças do sistema produtivo estatal brasileiro nas suas trajetórias anteriores é testada ao longo da década de 1980 e início dos anos 90. No caso da Petrobras, suas lideranças conseguem preservar sua autonomia e poder, a mercê da implementação de uma estratégia de resistência dinâmica, verificando-se notável expansão interna e internacional das atividades do grupo. Podemos perceber que a competência exercida pela Petrobras, ao longo da trajetória de crescimento teve sua expressão no fato de ter garantido o abastecimento do mercado interno de petróleo e derivados, mesmo no período crítico dos choques do petróleo da década de 1970. Foi esse sucesso que definiu uma estratégia de abertura e reestruturação gradualista da indústria

brasileira de petróleo nos anos 90, em contraste às orientações governamentais mais radicais implementadas para as restantes indústrias de infra-estrutura (ALVEAL, 2003).

Com a aprovação da lei 9.478 de 06 de agosto de 1997 (lei do petróleo) inicia-se um novo período da indústria do petróleo no Brasil. Com essa lei o monopólio da Petrobras foi flexibilizado. Essa nova lei discorre sobre a política energética nacional e estabelece as condições para o exercício das atividades anteriormente abrangidas pelo monopólio, como importação e exportação de petróleo e gás natural, o refino do petróleo, o processamento do gás natural e o transporte de derivados.

A partir de 1998, com a criação da ANP (Agência Nacional do Petróleo), órgão regulador e fiscalizador das atividades econômicas da indústria do petróleo, iniciou-se o processo de licitações de blocos, nos quais são concedidos blocos e campos de petróleo para o direito do exercício de atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural. O primeiro processo licitatório ficou conhecido como “*Bid Zero*” ou “*Brasil Round Zero*”. Após 1998, com o mercado aberto para a entrada de empresas estrangeiras, a ANP concluiu mais cinco licitações.

Atualmente, cerca de 85% dos investimentos em E&P no Brasil, são investimentos da Petrobras. Os investimentos internos em E&P, após a abertura da indústria tem apresentado contínuo crescimento. O pico do período pós-abertura é, inclusive, superior ao pico registrado logo após o segundo choque do petróleo, momento em que a estatal deu um grande impulso à produção de petróleo em larga escala no Brasil, especialmente à produção em *off-shore* de águas profundas (ALVEAL; CANELAS, 2004). As estratégias utilizadas pelas empresas nas licitações são as associações com a Petrobras devido às barreiras à entrada, como altos riscos geológicos, incertezas regulatórias, incertezas econômicas e políticas.

Estudos mostram a trajetória crescente dos investimentos realizados pela Petrobras nos últimos 10 anos. A atual década é a fase de maior investimento da história da empresa, atingindo patamares que não eram vistos desde a década de 1970 e início da de 80, quando a estatal deu o grande impulso à produção de petróleo em larga escala no

Brasil, com a entrada em produção da Bacia de Campos. Os valores dos investimentos mostram um crescimento progressivo de 1995, atingindo o pico de US\$ 7,4 bilhões em 2004, dos quais US\$ 6,6 bilhões realizados no país. Assim, o fluxo de investimentos no setor triplicou nos últimos 10 anos. Segundo o planejamento estratégico da empresa deverão ser investidos, entre 2006 e 2010, US\$ 56,4 bilhões, ou seja, cerca de R\$ 140 bilhões. Há, portanto, uma oportunidade notável para o desenvolvimento do setor, mas também um grande desafio para torná-lo sustentado (PRATES, COSTA; PASTORIZA, 2005).

Tradicionalmente, esses investimentos têm se concentrado no seguimento de exploração e produção, responsável, no período de 1970 a 2005, por aproximadamente 60% do valor total investido pela Petrobras. Essa característica permanece no atual ciclo, apesar do aumento dos investimentos nas áreas de gás e energia e internacional. Esse perfil se repete nos investimentos internacionais da Petrobras. Cerca de 80% dos investimentos feitos no exterior pela empresa são na área de exploração e produção (PRATES, COSTA; PASTORIZA, 2005).

Apesar da trajetória de crescimento a Petrobrás apresenta seus desinvestimentos.

### **Desinvestimentos da Petrobras**

Nesta seção é apresentado os resultados da pesquisa. Entretanto, primeiramente, para uma melhor compreensão das estratégias de desinvestimento da Petrobras foi traçado um panorama da atuação internacional da empresa. São destacados os movimentos de desinvestimento tendo em vista as implicações estratégicas do ambiente, de seus recursos e condições organizacionais e das redes nas quais a empresa atua. As informações relativas aos desinvestimentos feitos pela Petrobras foram retiradas de documento interno da área de negócios internacionais cedido aos pesquisadores durante às entrevistas realizadas no dia seis de junho de 2006.

Em 1972 a Petrobras iniciou suas atividades no mercado internacional por meio da criação da Braspetro. A principal motivação na época para a criação dessa subsidiária era buscar no exterior formas de suprimento de petróleo para o Brasil em meio às crises econômicas mundiais e do preço do petróleo. Em 1976, foram criadas duas subsidiárias: a Petrobras Comércio Internacional S.A (Interbras) e a Braspetro Oil Services (Brasoil), que eram encarregadas das atividades de comércio de exportação e importação de bens e de serviço e dar maior flexibilidade e rapidez as ações da Braspetro no exterior.

As atividades da Braspetro estavam concentradas nos segmento *upstream* (exploração e produção) e na prestação de serviços de engenharia e de perfuração de poços de petróleo e em menor medida no *downstream* (refino, comercialização, transporte e logística). Suas áreas de atuação concentraram-se, inicialmente, no Oriente Médio, na África do Norte e na Colômbia.

Em 1976, uma grande descoberta para a companhia aconteceu no Iraque, foi encontrado o campo gigante de Majnoon com reservas estimadas em 7 bilhões de barris de petróleo. Em 1978, mais um campo foi descoberto no Iraque, Nhrumr. Este, junto ao campo de Majnoon, localizados na mesma área de Basrah, na fronteira com o Irã, constituiu a maior descoberta de petróleo no mundo nos anos 70, com uma reserva de aproximadamente 30 bilhões de barris de óleo.

No Iraque, por questões políticas e grande cobiça internacional dos poços descobertos, a Petrobras assinou um acordo com o governo local mediante a indenização total de US\$ 1,402 bilhões e passou a atuar apenas como prestadora de assistência técnica naquele país. No Irã também foi destacada a dificuldade de articulação política como motivo do encerramento de atividades.

No Egito, os motivos relatados para a retirada de atividades foram, além da questão política, a baixa viabilidade econômica dos poços perfurados.

Ainda no último ano da década, também são encerradas as atividades na Unidade Colômbia, com as vendas de seus ativos para a Houston Oil por mandato do plano estratégico global do momento.

Em 1980 a Petrobras adquiriu o bloco Zelfana, na Argélia, onde foram perfurados 2 poços sem comercialidade, resultando na saída do país.

No ano de 1981 a Brasoil começou a atuar como prestadora de serviços de perfuração com a aquisição de 4 sondas e a companhia adquiriu uma área *onshore* no Yemen do Sul, devolvido em 1987 por não-comercialidade.

Em 1983 após a concessão do Bloco 4 (ESPA), em Angola, foram perfurados 10 poços sem acumulação comercial expressiva e na China, onde a Petrobras entrou no final dos anos 70, foram firmados 5 contratos de exploração, sendo encerradas as atividades em 1986 por descobertas sem viabilidade econômica.

Em meados da década de 1980, a Braspetro retornou à Colômbia após a aquisição do Bloco Sogamoso a Hixcol e em contrapartida, saiu da Argélia, devolvendo o bloco do campo de Rastoumb em virtude de baixo rendimento das descobertas.

O final dos anos 80 e início dos anos 90, a Petrobras enfrentou um ambiente político e econômico hostil. Nesse período, a estratégia das lideranças da Petrobras assume uma dominante defensivo-dinâmica. “A dimensão defensiva é detonada face aos objetivos “públicos”, que tendem a diminuir a autonomia do ator”. A dimensão dinâmica é ofensiva e comporta razoável dose de agressividade para manter a expansão do sistema (a política de auto-suficiência na produção de petróleo, a expansão internacional da Petrobras etc.) (Alveal, 1994:146). As lideranças da empresa conseguem preservar sua autonomia e poder devido implementação a estratégia de resistência dinâmica, verificando-se notável expansão interna e internacional das atividades do grupo (ALVEAL, 2003).

Os movimentos principais que exemplificam a dimensão dinâmica da empresa são a criação da Unidade de Negócios, em 1993, e a criação da Unidade de Negócios Bolívia em 1995. No ano de 1997 se iniciou a construção do gasoduto Brasil-Bolívia (Gasbol), considerado o mais importante projeto de integração entre países andinos e do mercosul. Neste ano, no Brasil, ocorreu a quebra do monopólio da Petrobras. Com a nova lei a companhia foi autorizada a exercer diretamente no exterior todas as atividades ligadas à indústria do petróleo.

Justamente na década de maior crise, privatização de subsidiárias e reestruturação para a empresa não aconteceram movimentos de desinvestimentos no exterior como reflexo da crise interna. Apenas houve a saída da Líbia em 1999, devido a baixa viabilidade econômica dos campos explorados. Dessa forma, os anos 90 e início da década de 2000 representou uma trajetória crescente dos investimentos realizados pela Petrobras, com expressivo crescimento internacional. Os investimentos da empresa chegaram a atingir patamares que não eram vistos desde a década de 1970 e início da de 80, quando a estatal deu o grande impulso à produção de petróleo em larga escala no Brasil, com a entrada em produção da Bacia de Campos (PRATES, COSTA; PASTORIZA, 2005).

Em 2000 foi implementado um novo modelo de organização na Petrobras. Com as alterações jurídicas na indústria petrolífera brasileira a partir de 1997 (Lei do Petróleo), a Petrobras ficou autorizada a exercer diretamente no exterior qualquer uma das atividades integrantes de suas subsidiárias. A Braspetro e também os empregados daquela subsidiária foram incorporadas a estrutura da empresa. Assim, a Petrobras em sua nova estrutura organizacional criou a área de negócios internacionais (ANI) como uma das diretorias das áreas de negócios da companhia, assumindo a gestão dos ativos e atividades fora do Brasil.

No início da década de 2000 até o momento a empresa está dando continuidade à sua estratégia de crescimento internacional, com importantes aquisições no exterior. Em 2001

a empresa finalizou o processo de troca de ativos com a Repsol, adquirindo a Empresa Eg3, detentora, na ocasião, de uma rede de mais 700 postos com sua bandeira e a refinaria de Baía Blanca. Em 2002 aconteceu a compra da petroleira argentina Pecom e da petroleira Santa Fé, que pertencia a Devon Energy, aumentando consideravelmente os ativos de *downstream* e o volume de reservas provadas da companhia. Com a compra da Pecom a Petrobras passou a ter atividades também no Equador, Peru e Venezuela. Em 2004 a empresa continua crescendo, se expandido para territórios novos, como as novas parcerias no Irã e Tanzânia, prospecção nas águas da Colômbia, em Cuba e no México, além de continuar se consolidando no Cone Sul entre as maiores empresas de energia.

Os principais movimentos de desinvestimentos nesta década estão relacionados a falta de viabilidade econômica dos campos explorados, com algumas exceções.

Na Colômbia, no ano de 2002, a Petrobras vendeu toda a sua participação (42%) no Campo Guepajé. Foram devolvidos ao governo os blocos Arrayanes, El Descanso e Fusagasuga, cujo potencial exploratório, após os poços pioneiros secos, não justificava a aplicação de novos investimentos.

Nos EUA, foram vendidos ativos de pequeno porte como parte das ações de redução de ativos não contemplados pelo Plano Estratégico.

Na Guiné Equatorial, a Petrobras detém a participação de 30% no bloco E, localizado no Delta do Níger, em águas de 1000 a 2700m de profundidade, cujo operador é a TotalFinaElf. Este bloco encontrava-se em fase exploratória e, em 2001, foi perfurado o poço pioneiro Hipocampo-1, que resultou seco. O potencial exploratório remanescente do bloco está sendo avaliado, visando subsidiar futura decisão sobre a continuação da atividade ou devolução do bloco ao Governo da Guiné Equatorial.

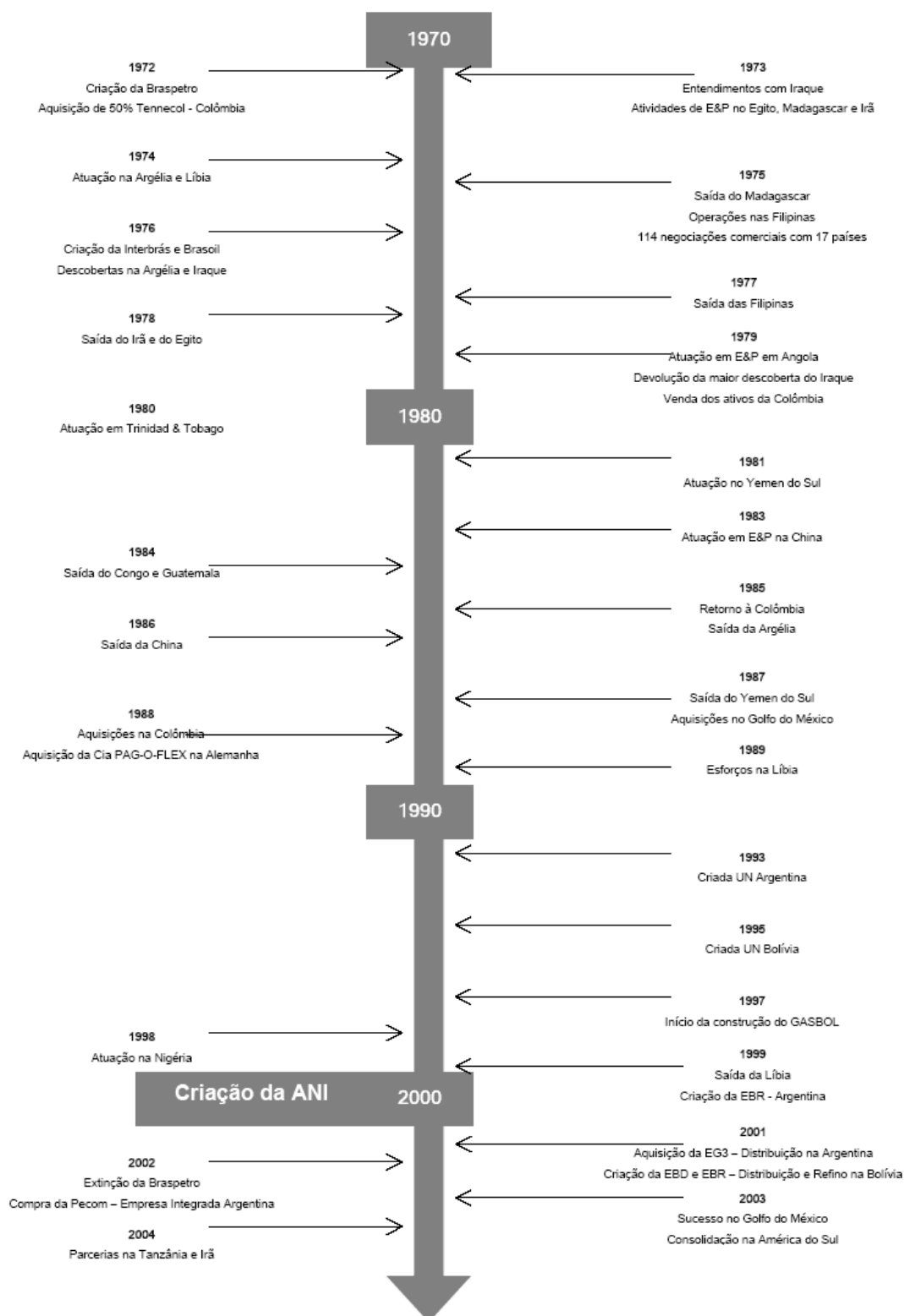
A Petrobras considerou o bloco avaliado após a perfuração do poço Catfish1 que resultou seco e tomou a decisão de encerrar as atividades em Trinidad & Tobago. A Petrobras

opera no Peru por meio da Petrobras Energia S.A., com participação em 2 blocos. O Lote X está em produção e o Lote 57 em exploração. Até dezembro de 2003, o Lote X tinha 4.507 poços perfurados, dos quais 2.354 estavam em produção. Neste campo foram perfurados 10 poços de desenvolvimento. Em junho de 2003 foi devolvido o Lote XVI, no qual foi perfurado o poço exploratório ATSC-1XD que resultou seco.

Em julho de 2004 foi assinado um contrato com a estatal do Irã, National Iranian Oil Company (NIOC) para a exploração do bloco de Tusan, no Golfo Pérsico Iraniano. Foi estabelecido entre as companhias que a Petrobras atuaria como operadora do bloco até a ocorrência de uma descoberta econômica, quando então seria repassado para a estatal iraniana. A Petrobras estuda novas oportunidades no Irã, como parte da sua estratégia de ampliação da carteira no país.

**Figura 1: Trajetória de Internacionalização da Petrobras**





Desinvestimentos da Petrobras devido às controvérsias políticas estão em processo de negociação na Bolívia. A nacionalização das reservas de óleo e gás na Bolívia, instituída recentemente pelo presidente Evo Morales, prejudica os investimentos da Petrobras no país. O governo Boliviano reivindica a operação de transferência de 100% das ações da Petrobras Bolivia Refinación (PBR) para a estatal Boliviana (YPFB). A Petrobras confirma que a empresa boliviana YPFB efetuou em 11 de junho de 2007 o depósito de US\$ 56 milhões correspondente ao primeiro pagamento e apresentou carta de garantia, no mesmo valor, para o segundo pagamento. Entretanto, ainda resta realizar o endosso das ações, uma vez que as negociações para concretizar o contrato de venda das unidades ainda está em curso.

A Figura 1 resume os movimentos da atuação internacional da Petrobras.

## Discussão

Durante todo o histórico de internacionalização da Petrobras, houve vários movimentos de “desinvestimento” no exterior. Essa é uma característica marcante da internacionalização de empresas petrolíferas. Estas precisam atuar onde as reservas estão. O “desinvestimento” pode ser devido ao esgotamento da reserva, a um conflito ou guerra na área de exploração, ou ainda, um campo perfurado nem sempre tem viabilidade econômica. Dessa forma, as empresas petrolíferas estão sujeitas em suas atividades de exploração e produção a riscos geológicos e políticos das áreas onde as reservas estão.

As explicações para o desinvestimento no caso Petrobras são as pressões do contexto competitivo, em especial pressões políticas e econômicas. Dos vários movimentos de desinvestimento da Petrobras, as mesmas razões aliadas a vantagem de localização impulsionadas pelo *market seeking* e *resource seeking* foram, também, responsáveis pela retirada da empresa do país. Uma exceção pode ser feita a pressão exercida pelo plano estratégico da companhia que por não conceber as operações da Colômbia e EUA em

momentos distintos resolveu fechar a primeira e vender a participação acionaria na segunda.

Outro ponto interessante notado no caso presente que o processo de internacionalização é caracterizado por movimentos de crescimento e desinvestimento sequenciais num mercado. Além disso, na empresa como um todo o crescimento e desinvestimento acontece ao mesmo tempo em diferentes mercados. Isto ressalta a tese do artigo que as mesmas razões para o crescimento e entrada no mercado estrangeiro pode explicar as estratégias de desinvestimento.

Um fato que parece questionar o seqüenciamento de etapas de internacionalização é que observamos vários movimentos de desinvestimento no exterior, tanto em termos de vendas de ativos, como devolução de campos pouco rentáveis. Até meados da década de 1990, as atividades da Petrobras no exterior se concentravam em exploração e produção e uma das características dessa atividade é o caráter temporário, isto é, a empresa investe em operações em determinada reserva até esta se esgotar. O envolvimento de riscos geológicos e políticos das atividades de E&P também contribuem para que as empresas petrolíferas façam desinvestimentos, pois um poço perfurado pode não ter viabilidade econômica ou estar numa região de muito conflito ou guerra que não compense os investimentos.

## Referências

ALVEAL, C. Os desbravadores: *A Petrobras e a construção industrial do Brasil*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará/Anpocs, 1994.

ALVEAL, C. A Evolução da indústria brasileira de petróleo. COPPEAD-IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em <http://www.gee.ie.ufrj.br/index.html>. Acessado em 03/03/2006.

ALVEAL, C.; CANELAS, A. Investimentos em exploração e produção de petróleo no Brasil após a abertura: garantindo a meta de auto-suficiência. In: *Boletim Infopetro Petróleo e Gás Brasil*, Maio de 2004, ano 5, nº 7, p. 7-10.

ALVEAL, C. Estatais Petrolíferas Latino-americanas no século XX: um complexo heterogêneo de trajetórias de um capitalismo de intervenção estatal frágil. COPPEAD-IE/UFRJ. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <http://www.gee.ie.ufrj.br/index.html>. Acessado em 05/02/2006.

ARGRWAL, S; RAMASWAMI, S. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, localization and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, vol.23, n.1, p. 1-27, 1992.

BENITO, G; WELCH, L. De-Internationalization. *Management International Review*, vol. 37, p.7-25, 1997.

CARDOSO, L. C. *Petróleo: do poço ao posto*. Rio de Janeiro: Qualitmark. 2005.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v.11, n.1, p.9-31,1980.

DUNNING, J. H. *Explaining international production*. Londres, George Allen and Unwin 1988.

DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.

FROST, T. The Geographic Sources of Foreign subsidiaries Innovations. *Strategic Management Journal*, vol.22, p. 101-123, 2001

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica – Competitividade e Globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.

JONES, G. *Multinationals and Global Capitalism: from the nineteenth to the twenty-first century*. Oxford University Press, 2005.

KIM, WC; HWANG, P. Global Strategy and multinationas entry mode choice. *Journal of International Business Studies*. vol.23, n.1, 1992

NAKAMURA, A. A. Desempenho de processos de fusões e aquisições: um estudo sobre a indústria petrolífera mundial a partir da década de 90. *Dissertação de Mestrado*, IE-UFRJ, 2005.

PERTUSIER, R., R. Sobre a eficácia da OPEP como cartel e suas metas como parâmetros de referência para os preços do petróleo. *Dissertação de Mestrado*, IE-UFRJ, 2004.

PORTER, M. E. “A Vantagem Competitiva das nações”. In Porter, M. E. (org.): *Competição – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRATES, C; COSTA, R. C. ; PASTORIZA, F. A. Setor de Petróleo e Gás Natural: Perfil dos Investimentos. *Bndes Setorial*, Rio de Janeiro, v. 22, p. 3-27, 2005.

ZAMITH, R. *A indústria para-petroleira nacional*. São Paulo: Annablume, 2001

