

## 2

# O processo de internacionalização da Petrobras

### 2.1.

#### A criação da Petrobras

A Petróleo Brasileiro S.A. nasceu como um empreendimento embutido em ideais nacionalistas desenvolvidas há décadas e que, por muitas vezes, sofria duros revezes, visto ser considerada por muitos, mera intenção de visionários.

Em 21 de janeiro de 1939, com a descoberta do primeiro poço de petróleo em Lobato, na Bahia, foi soterrada a idéia de que no Brasil não havia petróleo. O Jornal Estado da Bahia, na segunda edição de 23 de janeiro, anunciava em manchete: “Petróleo de verdade!”.

Mais tarde, rompendo o silêncio sobre o ponto central do debate da política energética brasileira, um grito coletivo tomou conta do país – “O petróleo é nosso!”, concedendo, afinal, o direito de pesquisa, exploração, refino do petróleo e a distribuição de seus derivados, marcando o início do desenvolvimento da indústria do petróleo no país.

O debate sobre a questão energética no Brasil se inseriu como uma questão fundamental na definição do modelo de desenvolvimento econômico do país, suscitando, inclusive, o interesse das diplomacias norte-americanas e inglesas, e de grandes companhias de petróleo. Até que, em 3 de outubro de 1953, o então presidente Getúlio Vargas sancionou a lei que criou a Petrobras.

Os primeiros meses da empresa recém-criada foram difíceis. Mal começou a operar, a Petrobras tornou-se um dos alvos prediletos da campanha da oposição contra o nacionalismo do governo Vargas. Em sua Carta Testamento, dirigida ao povo brasileiro, Getúlio Vargas assim diz: “... quis criar a liberdade nacional na potencialização das nossas riquezas através da Petrobras e, mal começa a funcionar, a onda de agitação se avoluma”.

Tão logo se instalou, uma das primeiras ações da Petrobras foi a ampliação de seu parque de refino, com o objetivo de reduzir seus custos com a importação de derivados de petróleo, já visando, no futuro, atingir a auto-suficiência, uma meta distante em 1954, quando cerca de 100% das compras da empresa eram de derivados.

## **2.2. O início da internacionalização**

Os primeiros movimentos para a internacionalização da Petrobras ocorreram em 1972, com a criação da Petrobras Internacional S.A. – Braspetro, uma empresa subsidiária para atuação no exterior.

Os primeiros empreendimentos da Braspetro foram realizados preferencialmente com empresas estatais locais, por meio de contratos de risco, tendo como início pesquisas na Colômbia, Iraque e em Madagascar, em associação com a Chevron. Como os primeiros resultados foram modestos, os investimentos da empresa foram se redirecionando para a exploração de petróleo no Brasil.

A maior parte destes recursos foi, acertadamente, direcionado para a Bacia de Campos, onde foi aberta uma nova e promissora fase de exploração, a partir da descoberta do Campo de Garoupa em novembro de 1974, ainda que os trabalhos exigissem o desenvolvimento de novas tecnologias, em função das condições específicas das locações a serem prospectadas, a muitas dezenas de quilômetros do litoral e em águas de grandes profundidades.

No final da década de 70, a Braspetro direcionava seus investimentos para áreas de menor risco, estendendo suas atividades para a Guatemala, China, Angola, Índia e Zaire. A Braspetro usava a presença comercial da Petrobras nos países exportadores para ampliar e desenvolver novos mercados para os produtos então produzidos no Brasil.

Os trabalhos da Braspetro continuaram mundo afora: na Ásia, na África, na América do Sul, na América do Norte e na Europa Ocidental, mesmo durante os anos de transição democrática no Brasil.

Na década de 90, no entanto, a Petrobras sofreu duros golpes, sendo o maior deles o fim do monopólio estatal na exploração do petróleo. Ao longo destes anos, a Petrobras também perdeu várias subsidiárias, entre elas as que atuavam no mercado externo.

No entanto, mesmo neste período tumultuado, a empresa preservou sua imagem internacional, através do reconhecimento de sua liderança mundial em tecnologias de exploração e produção em águas profundas.

### 2.3. Criação da nova área internacional

Segundo Bezerra (2005), “em geral, os processos de aquisição são motivados pela necessidade de superar desafios ou constrangimentos impostos pelo ambiente de negócio, o que possibilita o reposicionamento da empresa no mercado”.

Assim é que, no Plano Estratégico de 1999, foi inserida na estrutura organizacional da Petrobras uma nova área de negócios internacional. A partir de então, a empresa retomou o processo de internacionalização, e nos anos seguintes, negociou com a Repsol-YPF um acordo de permuta de ativos que lhe permitiu consolidar a presença no mercado argentino, através de refinarias e postos de serviços.

Estas aquisições, conforme Bezerra (2005), podem ser vistas como uma forma de

“ampliar a competitividade no mercado globalizado, superar as descontinuidades promovidas pelas mudanças bruscas na tecnologia, compensar perdas de mercado, superar barreiras comerciais, aumentar a base de mercado, diversificar riscos ou aumentar a velocidade de entrada em novos mercados”

Ainda em 1999, a compra de duas refinarias bolivianas marcou a entrada da Petrobras no segmento *downstream*, dinamizando a atuação da empresa naquele país. No entanto, em 2006, um decreto do governo boliviano alterou significativamente as condições regulatórias e de operação das empresas estrangeiras no país, reincorporando as refinarias ao Estado Boliviano.

O incremento das atividades internacionais levou a empresa, em 2002, a adquirir ações das empresas Perez Companc e Petrolera Santa Fé, ampliando ainda mais sua carteira de ativos na área de exploração e produção fora do Brasil, especificamente na Argentina, como pode ser observado na figura 1.

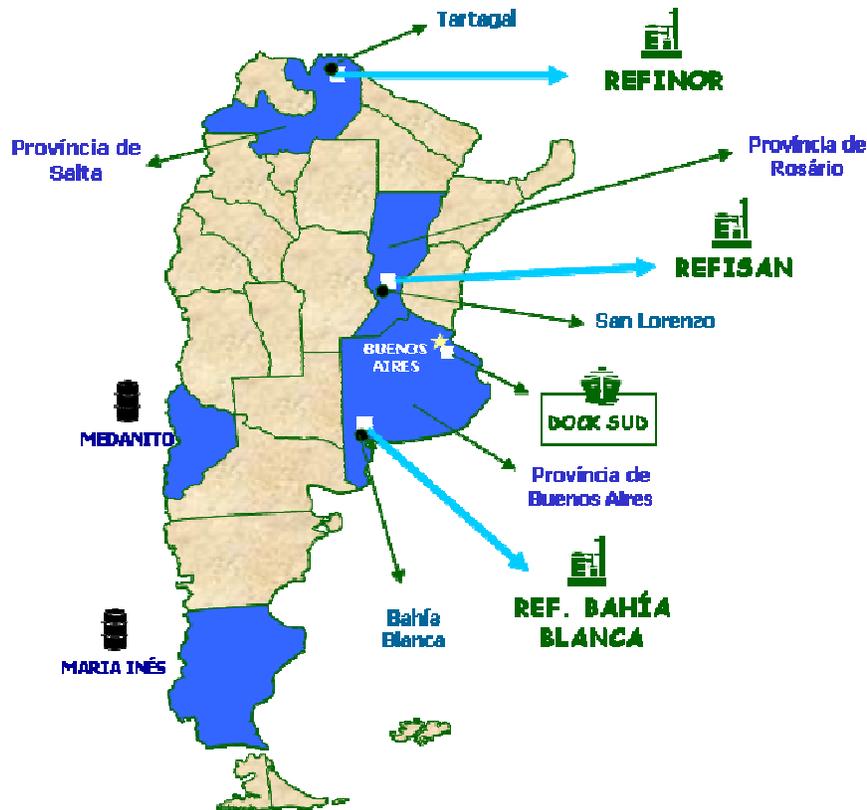


Figura 1 – Ativos da Petrobras na Argentina. Fonte: Petrobras, 2009.

A Petrobras passou, assim, a atuar no refino na Argentina através de duas refinarias próprias (Refinaria de San Lorenzo – Refisan e Refinaria de Bahía Blanca) e de participação de 28% em uma terceira refinaria no norte do país (Refinor). Com o crescimento dos negócios no país, a partir de 2003, a Petrobras passou a atuar na Argentina através de uma empresa controlada, constituída segundo as exigências legais daquele país – A Petrobras Energía S.A.

Desde 2006, a empresa atua também no refino nos Estados Unidos, tendo adquirido, por intermédio de sua subsidiária Petrobras America Inc., 50% da refinaria de Pasadena, no Texas (figura 2). Esta oportunidade se mostrou importante para, por exemplo, ampliar o processamento de petróleo nacional fora do Brasil, atendendo às rígidas especificações de produtos do mercado americano, principalmente quanto ao teor de enxofre, que desde 2002 dificultam a exportação de derivados brasileiros para o mercado americano. Com isso, a empresa atende a seu Planejamento Estratégico, quanto à agregação de valor à produção do óleo pesado brasileiro.



Figura 2 – Localização da Refinaria da Petrobras em Pasadena, Texas. Fonte: Petrobras, 2009.

Ainda dentro de seu processo de expansão internacional, mais recentemente, em 2007, a Petrobras adquiriu 87,5% de participação na refinaria de Okinawa, no arquipélago japonês (figura 3), numa clara demonstração de seu interesse estratégico em entrar no mercado de derivados das novas economias emergentes do Oriente.

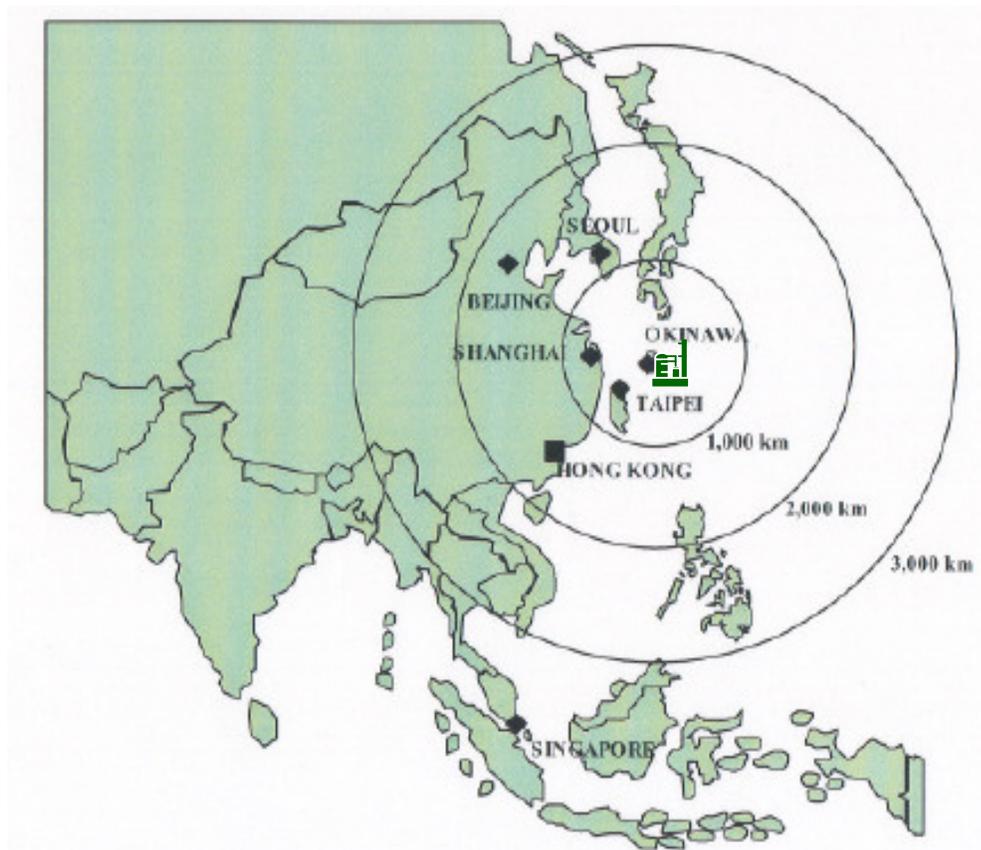


Figura 3 – Refinaria da Petrobras em Okinawa e sua área de influência. Fonte: Petrobras, 2009.

Com as últimas descobertas de petróleo brasileiro na camada pré-sal, torna-se necessário um realinhamento da estratégia de atuação internacional da Petrobras, reforçando o foco na conquista de novos mercados e no crescimento em *downstream*, incluindo a aquisição de novas refinarias (aumento da capacidade de produção fora do país).

No recente Plano de Negócios 2009-2013, a Petrobras prevê aproximadamente US\$ 15,9 bilhões para investimentos na área internacional, dos quais 22% são destinados a novas oportunidades, o que se demonstra o interesse da empresa em expandir ainda mais sua atuação no mercado internacional.

Na figura 4 ilustra-se a previsão, para os próximos anos, da carga processada pela Petrobras em suas unidades fora do país. Observa-se que a meta para 2013 é de mais do que dobrar a atual capacidade de processamento, o que se dará, entre outras formas, através da avaliação de novas oportunidades de negócio pela área internacional.



Figura 4 – Carga atual e prevista processada fora do Brasil pela Petrobras. Fonte: Petrobras, 2009.

O fato de ser uma empresa integrada pode representar uma forte vantagem competitiva, pelo aproveitamento de sinergias nas características dos novos mercados encontradas no processo de internacionalização, aí incluídos os aspectos de legislação, concorrência e fatores geográficos. Entretanto, estas mesmas características podem trazer impactos significativos às operações da empresa nestes mercados, na maioria das vezes, diversos daqueles aos quais a empresa está acostumada a operar em seu país,

Assim é que, no próximo capítulo, analisam-se as principais economias emergentes da Ásia, que têm sido foco de atenção para muitas empresas da indústria de petróleo, entre elas a Petrobras, buscando-se analisar a existência de fatores particulares que possam influenciar os fluxos de petróleo e derivados.