

2. A Indústria do Petróleo

2.1. Introdução

Neste Capítulo são apresentados alguns aspectos gerais sobre a indústria do petróleo e as características de cada um dos seus segmentos de negócio. Em seguida, busca-se tecer uma breve exposição sobre as razões da criação da Petróleo Brasileiro S.A - PETROBRAS, sua trajetória nesses seus 50 anos de existência, e como ocorreu o seu processo de internacionalização.

Finaliza-se este capítulo, comentando a representatividade institucional da empresa no exterior, a cargo de suas Unidades de Negócio, localizadas estrategicamente em países-alvo.

2.2. Aspectos Gerais

Em agosto de 1859, Edwin L. Drake descobre no Estado da Pensilvânia (EUA) vestígios de petróleo, ao perfurar um poço rudimentar de pouca profundidade. Tratava-se da descoberta do primeiro poço comercial, nos Estados Unidos, e tal fato daria início às atividades de uma indústria, que se tornaria, anos mais tarde, uma das maiores e mais importantes do mundo.

A indústria do petróleo cresceu de forma acelerada, espalhando-se pelo mundo e movimentando centenas de milhões de dólares, com expressivas descobertas e produções de milhões de barris, nos Estados Unidos (Pensilvânia, Califórnia, Texas), Rússia (1874), Índias Orientais Holandesas (1880), Romênia e Irã (1908), México (1917) e Iraque (1927).

Essa indústria é responsável pela execução das atividades relacionadas com a exploração, desenvolvimento, produção, refino, processamento, transporte, importação e exportação de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos

e seus derivados. (Lei 9.478, de 06.08.1997, que dispõem sobre os princípios legais da “Política Energética Nacional”)

No Brasil, embora existam registros datados de 1864, a respeito das primeiras tentativas para a descoberta do petróleo, foi somente em 1897, que o fazendeiro Eugênio Ferreira de Camargo perfurou, na região de Bofete (SP), aquele que foi considerado como sendo o primeiro poço de petróleo do País.

Em seu artigo “*A Idade de Petróleo*”, ROSA (2004) situa a indústria do petróleo como sendo o centro produtivo do mundo contemporâneo, e explica: “o petróleo é a principal fonte de energia que existe no mundo e, graças a ele, foi possível o desenvolvimento de vários setores industriais, como o automobilístico, aeronáutico, químico, materiais sintéticos, adubos, dentre outros”.

Segundo BORSANI (2001), essa indústria apresenta uma estrutura bem segmentada, voltada para uma eficiente e eficaz realização de toda a gama de atividades envolvidas entre as duas extremidades do *supply chain* da indústria do petróleo, abrangendo desde a localização e exploração da jazida de óleo até a colocação do produto junto ao consumidor final, BRAGA (2004) salienta, entretanto, que essa indústria já vem passando por profundas transformações, dentre as quais podem ser destacadas a desverticalização e a terceirização de seus elos produtivos.

Considerada como o paradigma do século 20, a indústria do petróleo enfrenta agora um novo ambiente competitivo, constituído não apenas pelas empresas petroleiras, mas também por aquelas empresas que atuam no segmento de energia.

2.3. Os Segmentos de Negócios

Sob uma ótica estritamente logística, a indústria do petróleo pode ser representada por uma espécie de cadeia industrial integrada, formada por vários elos, onde cada um deles funciona de forma a distribuir os riscos entre os demais, de modo que seja possível reduzir custos, ou obter ganhos, ao longo de toda essa cadeia. Esses elos são conhecidos como segmentos de negócios, ou áreas de atuação industrial, classificados em *upstream*, *midstream* e *downstream*.

Conforme observado por BORSANI (2001), esses segmentos possuem características próprias, estruturas particulares e funções específicas, comentadas a seguir, de forma sucinta:

- *Upstream*: abrange as operações que vão desde a prospecção geofísica para identificação de jazidas de óleo, até o transporte do óleo extraído para as refinarias, onde o mesmo será processado. Compreende as atividades de exploração, perfuração e produção;
- *Midstream*: consiste no conjunto de operações através das quais as matérias-primas (diversos tipos de petróleo processado) são transformadas em produtos com utilização específica (gasolina, diesel, GLP, querosene, entre outros). Compreende, basicamente, a atividade de refino;
- *Downstream*: ocupa-se das tarefas logísticas necessárias para transportar os produtos desde a refinaria até os pontos de consumo. Compreende as atividades de transporte, distribuição e comercialização.

2.4.

A Petróleo Brasileiro S.A - PETROBRAS

2.4.1.

A História da Criação da Empresa.

No dia 3 de outubro de 1953 foi sancionada pelo então Presidente da República, Getúlio Vargas, a Lei nº 2.004, que estabelecia o monopólio da União Federal sobre aquelas atividades relacionadas à indústria do petróleo. Essa Lei autorizava ainda a criação de uma empresa estatal de petróleo, que seria responsável pela execução do referido monopólio. Neste momento, nascia a Petróleo Brasileiro S.A - PETROBRAS, constituída em 12 de março de 1954.

Criada sob um forte apelo “político nacionalista”, segundo descreve PEREIRA (1999), que buscava através do estabelecimento de uma empresa genuinamente nacional, reduzir a dependência do País às importações de derivados, fato esse que gerava um forte desequilíbrio na balança comercial do País, a PETROBRAS enfrentou a princípio uma série de dificuldades motivadas pela ausência de uma infra-estrutura e de tecnologias adequadas para a exploração do petróleo, aspectos críticos que marcariam o início das atividades da indústria

do petróleo no Brasil. A seguir, um resumo dos principais fatos históricos que marcaram a trajetória dessa empresa nesses últimos 50 anos:

Década de 50

- Início das atividades da empresa (1953);
- Produção de petróleo alcança um volume de 2.700 barris diários (1954);
- Alta dependência de derivados importados para atender a demanda nacional.

Década de 60

- Auto-suficiência na produção de seus principais derivados, com a entrada em operação da Refinaria Duque de Caxias (REDUC), localizada no Estado do Rio de Janeiro (1961);
- Produção de petróleo atinge a marca dos 100 mil barris diários (1962);
- Criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento - CENPES (1966);
- Constituição de sua primeira subsidiária, a Petrobras Química S.A.– PETROQUISA (1967);
- Primeira descoberta de petróleo *offshore* (1968).

Década de 70

- Ampliação do seu parque de refino, com a construção da Refinaria de Paulínea (hoje a maior do País), modernização da Refinaria de Cubatão (ambas localizadas no Estado de São Paulo) e início da construção da unidade de lubrificantes da REDUC (1972);
- Descoberta do campo de Garoupa, no litoral do Estado Rio de Janeiro, que consagraria a Bacia de Campos, como a mais importante região produtora de petróleo do País (1974);
- Constituição de mais cinco subsidiárias: 1) Petrobras Distribuidora S.A - BR (1971); 2) Petrobras Internacional S.A - BRASPETRO

(1972); 3) Petrobras Fertilizantes S.A - PETROFERTIL e 4) Petrobras Comércio Internacional S.A – INTERBRAS (1976); e 5) Petrobras Mineração S.A – PETROMISA (1977);

- Surgimento de duas crises do petróleo (1973 e 1979).

Década de 80

- Realização de elevados investimentos exploratórios e de grandes esforços comerciais voltados para o incremento das exportações de óleo e derivados;
- Início da utilização da tecnologia de produção em águas profundas (de 400 a 1000 metros);
- Produção de petróleo atinge a marca dos 500 mil barris diários (1984);
- Descobertas dos campos gigantes de Albacora (1984), Marlim (1985) e Marlim Sul (1987), todos localizados na Bacia de Campos, no Estado do Rio de Janeiro.

Década de 90

- Recebimento do maior prêmio da indústria do petróleo, o “*OTC Distinguished Achievement Award*” (1992);
- Aumento da participação do gás natural na matriz energética brasileira, sendo incentivado o seu uso como combustível, notadamente nas indústrias, usinas termelétricas e frotas de veículos (GNV);
- Assinatura de um acordo entre os governos do Brasil e da Bolívia, visando à construção de um gasoduto, com 3.150 quilômetros de extensão e uma capacidade de fornecimento de 30 milhões de metros cúbicos, para a importação de gás natural boliviano (1993);
- Instituição da Lei nº 9.478, que flexibilizou o monopólio exercido pela PETROBRAS nas áreas de exploração, produção, refino e comercialização de petróleo.

Esta Lei marcaria o início de uma nova fase na indústria petrolífera brasileira, com a criação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), que substituiu a PETROBRAS nas responsabilidades como órgão gestor da política do petróleo no País.

A flexibilização do monopólio representaria, então, uma iniciativa de internacionalização do petróleo brasileiro, mediante a formação de parcerias com empresas interessadas em participar do processo de abertura do setor, numa tentativa de atrair novos investimentos para o País. A mudança do cenário de atuação da empresa, após a promulgação da Lei nº. 9.478, possibilitou-lhe atuar com maior autonomia empresarial na busca de novas oportunidades.

A Figura 1, apresentada a seguir, mostra a atual estrutura organizacional da PETROBRAS, aprovada em 15.03.2002, pelo Conselho de Administração (CA) da empresa.

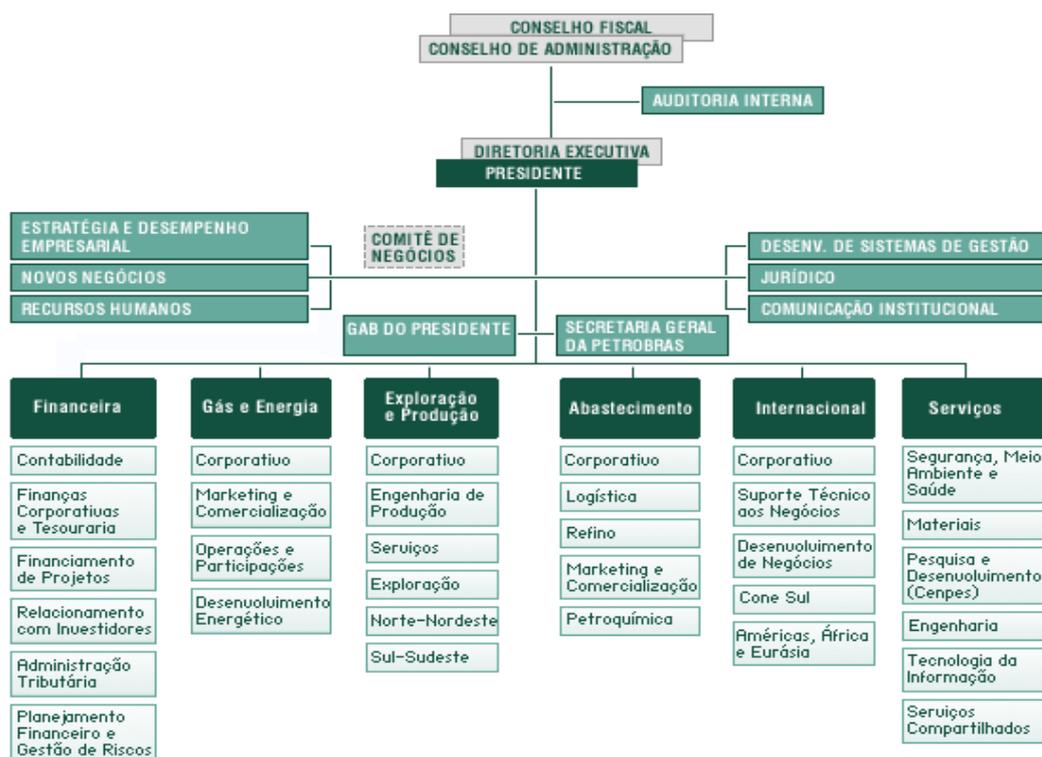


Figura 1 - Organograma Básico da PETROBRAS

(fonte: extraído da intranet da Empresa)

Essa estrutura é integrada por nove órgãos de assessoramento, quatro Áreas de Negócio ou Diretorias (Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e

Energia e Internacional) e dois órgãos de apoio empresarial (Financeira e Serviços). A criação de um novo modelo organizacional para empresa teve como principal objetivo conceder-lhe instrumentos de gestão modernos, tornando-a mais ágil, transparente e competitiva.

Hoje, após completar 50 anos de atividades, a PETROBRAS é uma empresa integrada e totalmente consolidada, considera a 12ª maior empresa de petróleo do mundo, segundo informações divulgadas recentemente pela “*Petroleum Intelligence Weekly*”, uma das mais conceituadas publicações da indústria do petróleo.

As Estratégias Corporativas definidas em seu Plano Estratégico, apresentadas na Figura 2, privilegiam o crescimento e a rentabilidade, sem negligenciar, entretanto, aspectos importantes relacionados ao respeito à sociedade e à preservação ambiental.



Figura 2 - Estratégia Corporativa da PETROBRAS

(fonte: extraído da intranet da Empresa)

2.4.2. O Processo de Internacionalização

A primeira referência ao tema internacionalização na PETROBRAS nos remete aos anos 50, quando o então geólogo Walter Link, responsável pela condução das atividades de exploração e produção da empresa naquela época, elaborou um relatório recomendando que: “... em virtude dos insucessos nas explorações terrestres no País, deveriam ser empreendidos esforços para buscar-se reservas no exterior e no offshore nacional...”.

A PETROBRAS, entretanto, prosseguia suas atividades privilegiando o segmento *downstream* e as explorações realizadas *onshore*, até que em 1968, o Conselho de Administração da empresa, após analisar uma exposição de motivos encaminhada por um dos diretores da empresa naquela época, resolve autorizar a criação de um grupo de trabalho para estudar a viabilidade da entrada da empresa no segmento do *upstream* internacional.

O acentuado declínio das reservas terrestres e a baixa produtividade no mar levariam à empresa, na década seguinte, a ampliar os financiamentos no *downstream* e a criar a subsidiária Petrobras Internacional S.A (BRASPETRO), em 1972, com a finalidade de buscar alternativas de abastecimento de petróleo em outros países.

As atividades da BRASPETRO iniciaram-se na Colômbia, no ano de 1972, onde a empresa realizou atividades exploratórias em algumas concessões adquiridas da empresa Tennecol. Em seguida, a empresa direcionou suas atividades para o Oriente Médio (Iraque e Irã) e para o norte da África.

No Iraque, a empresa realizou importantes descobertas, como os campos gigantes de *Majnoon* e *Bahr Ums*, em meados da década de 70. Os dois campos tinham reservas avaliadas em 10 bilhões de barris de petróleo, quase o volume atual das reservas brasileiras, que estão avaliadas em 11 bilhões de barris.

O contrato, porém, teve que ser renegociado, por imposição do governo iraquiano e os investimentos realizados, de cerca de US\$ 180 milhões, foram ressarcidos, tendo a empresa ainda adquirido o direito de compra de petróleo iraquiano em condições facilitadas.

Os constantes conflitos e os riscos aos quais estavam expostos os técnicos da empresa levariam a BRASPETRO a decidir abandonar as operações no Oriente

Médio, no final dos anos 70, voltando suas atenções para as bacias sedimentares do Oceano Atlântico, da América do Sul e do Mar do Norte.

Nos 20 anos seguintes, observam-se vários outros exemplos do esforço de internacionalização da empresa, atraindo o interesse e a parceria de algumas das maiores empresas de petróleo do mundo, para a execução de atividades relacionadas à exploração e produção conjunta de petróleo e gás natural.

Em 2000, em decorrência da reestruturação organizacional da PETROBRAS, é extinta a BRASPETRO e criada a Área de Negócios Internacional, cujo organograma é apresentado na Figura 3, que assume a gestão dos ativos e atividades, até então sobre a responsabilidade da BRASPETRO.

A partir desse momento, amplia-se, de forma significativa, o escopo de atuação internacional da PETROBRAS.



Figura 3 - Organograma da Área Internacional da PETROBRAS

(fonte: extraído da intranet da Empresa)

A empresa revisa o seu planejamento estratégico, desistindo das operações que vinha realizando no Mar do Norte, e define como áreas-foco a porção americana do Golfo do México, a costa oeste da África e o Cone Sul.

2.4.3. As Unidades de Negócios no exterior

Com a criação da Área Internacional da PETROBRAS, em 2000, é implantado também o conceito de *Unidades de Negócio*, que passa a ser utilizado como referência às subsidiárias e sucursais da empresa, em funcionamento no exterior. As Unidades de Negócios possuem representatividade e autonomia, estando autorizadas a executar todas as atividades necessárias ao seu funcionamento, observado os seus respectivos limites de competência.

Atualmente, a atuação da Área Internacional da PETROBRAS já se estende ao longo de toda a cadeia da indústria do petróleo e energia, estando presente em 14 países, dentre os quais, mantém Unidades de Negócios em seis (Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos e Nigéria). O Quadro 1 descreve as atividades desenvolvidas por cada Unidade de Negócio da Área Internacional da PETROBRAS, dentro do contexto da cadeia logística da indústria do petróleo, nos respectivos países hospedeiros.

UNIDADES DE NEGÓCIO (UN)	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS							
	E &P	Refino	Petroquímica	Gás & Energia	Distribuição de derivados	Compra	Comercialização de derivados	Transporte de derivados
Angola	X							
Argentina	X	X	X	X	X		X	X
Bolívia	X	X		X	X		X	X
Colômbia	X				X		X	X
Estados Unidos	X					X		
Nigéria	X							

Quadro 1 - Atividades Desenvolvidas pelas Unidades de Negócio da Área Internacional