

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências Econômicas

VICTOR FLORES STODIECK

Estratégias de Crescimento: As estratégias da Petrobras no período 1990-2010

Florianópolis, 2010

VICTOR FLORES STODIECK

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO: AS ESTRATÉGIAS DA PETROBRAS NO
PERÍODO 1990-2010**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

FLORIANÓPOLIS, 2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **9,5** ao aluno VICTOR FLORES STODIECK na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Prof. Daniel Duarte Jevaux

Profa. Msc. Reginete Panceri

Dedico este trabalho a minha mãe, pelo amor irrestrito,
incondicional e eterno.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Luiz Carlos, por acreditar no tema e incentivar a minha pesquisa, me guiando para os melhores resultados.

Aos meus grandes amigos, Diego e Richard, pelo início e desenvolvimento da amizade ao longo dos anos, e que escutaram tantas vezes o quanto era difícil este momento, e o peso que estava por desaparecer.

A minha família, que perto ou longe, nunca deixou de incentivar e torcer.

A Daguimar, colega e chefe, que me proporcionou uma melhor qualidade de vida durante a realização deste trabalho, me trazendo para próximo de casa e da família.

A todos os amigos, que ficaram e que passaram e que consciente ou inconscientemente ajudaram para que este trabalho fosse concluído.

Acima de tudo a Simone e seus pais, que foram os grandes incentivadores nos últimos anos e com certeza nos mais difíceis momentos, sempre me fazendo acreditar que o êxito estava próximo.

RESUMO

Neste trabalho são verificadas as principais características do setor petrolífero nacional, em especial da Petróleo Brasileiro SA - Petrobras. O objetivo principal é a identificação das estratégias de crescimento da Petrobras no período pré e pós quebra do monopólio de exploração e produção no Brasil. Através de dados oriundos de trabalhos, monografias e pesquisas na área, percebe-se que a companhia vem adotando estratégias de crescimento para se tornar uma das maiores companhias integradas de energia do mundo. A atuação da Petrobras não se restringe apenas ao Brasil, atua internacionalmente desde os primeiros anos de operação e vem dedicando grandes volumes de investimento para aumentar ainda mais a sua participação no mercado internacional. As estratégias da companhia estão também ligadas ao valor de sua imagem, buscando após diversos acontecimentos se apresentar como uma empresa social e ambientalmente responsável, baseando-se principalmente em sua gestão ambiental e suas certificações para guiar diversas outras estratégias.

Palavras-chave: Petróleo; Setor petrolífero; Estratégias de crescimento.

LISTA DE FIGURAS

FIG. 1 – INTEGRAÇÃO DE ATIVIDADES DA PETROBRAS	64
FIG. 2 – DUTOS E TERMINAIS OPERADOS PELA TRANSPETRO NO BRASIL	65
FIG. 3 – FLUXO DE ENTREGA DOS COMBUSTÍVEIS LÍQUIDOS PELA PETROBRAS DISTRIBUIDORA	70
FIG. 4 – ATIVIDADES DIVERSIFICADAS NA CADEIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL DA PETROBRAS	75
FIG. 5 – PARTICIPAÇÃO DA PETROBRAS NA DISTRIBUIÇÃO DE GÁS NATURAL NO PAÍS – 2009	77
FIG. 6 – USINAS TERMELÉTRICAS DA PETROBRAS NO BRASIL.....	80

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESERVAS PROVADAS DE PETRÓLEO POR LOCALIZAÇÃO	46
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS 1999 - 2009	53
TABELA 3 – PARTICIP. DA PETROBRAS NOS BLOCOS LICITADOS PELA ANP.....	57
TABELA 4 – ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA PETROBRAS PRÉ QUEBRA DO MONOPÓLIO	59
TABELA 5 – ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA PETROBRAS PRÉ QUEBRA DO MONOPÓLIO	60
TABELA 6 – PARTICIPAÇÃO DAS REFINARIAS PERTENCENTES A PETROBRAS NO REFINO NACIONAL	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –RESERVAS DE PETRÓLEO NO MUNDO – 1980 – 2009	41
GRÁFICO 2 – RESERVAS MUNDIAIS DE PETRÓLEO 2009	41
GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DE REFINO MUNDIAL 1980 – 2009 ...	42
GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO MUNDIAL – 1980 – 2009	43
GRÁFICO 5 – EVOLUÇÃO DAS RESERVAS BRASILEIRAS – 1980 – 2009	45
GRÁFICO 6 – EVOLUÇÃO CAPACIDADE PRODUTIVA BRASIL – 1980 – 2010	47
GRAFICO 7 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM MARKETING SOCIAL	53
GRÁFICO 8 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS, PRODUÇÃO E IMPORTAÇÃO 1990 - 2009	56
GRÁFICO 9 – PARTICIPAÇÃO DA PETROBRAS EM BLOCOS OFFSHORE	58
GÁFICO 10 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS NA ÁREA INTERNACIONAL – 1990 – 2009	62
GRÁFICO 11 – PRODUÇÃO NACIONAL DE DERIVADOS NAS REFINARIAS DA PETROBRAS	68
GRÁFICO 12 – PARTICIPAÇÃO DAS 5 PRINCIPAIS DISTRIBUIDORAS NOS POSTOS DE REVENDA	69
GRÁFICO 13 – PERCENTUAL DE BLOCOS EXPLORATÓRIOS COM E SEM COOPERAÇÃO COM A PETROBRAS	72
GRÁFICO 14 – PARTICIPAÇÃO DOS AGENTES NOS PROCESSOS DE COOPERAÇÃO DA PETROBRAS	73
GRÁFICO 15 – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA E GERAÇÃO DE ENERGIA DA PETROBRAS 2004 – 2009	80

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	TEMA E PROBLEMA	11
1.2.	OBJETIVOS.....	12
1.2.1.	Objetivo Geral	12
1.2.2.	Objetivo Específico.....	12
1.3.	JUSTIFICATIVA	13
1.4.	METODOLOGIA	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1.	OBJETIVOS DA FIRMA	15
2.2.	DEFINIÇÕES DE COMPETITIVIDADE.....	16
2.3.	FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	17
2.3.1.	Fatores Empresariais	18
2.3.1.1.	Gestão.....	18
2.3.1.2.	Inovação	19
2.3.1.3.	Produção.....	19
2.3.1.4.	Recursos Humanos	20
2.3.2.	Fatores Estruturais.....	20
2.3.2.1.	Mercado.....	21
2.3.2.2.	Configuração da Indústria	21
2.3.2.3.	Regimes de Incentivos e Regulação da Concorrência.....	22
2.3.3.	Fatores Sistêmicos	22
2.4.	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	23
2.5.	IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA.....	24
2.6.	ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO	24
2.7.	ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA DE CUSTO	26
2.8.	OUTRAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS	28
2.8.1.	Estratégia de Diversificação	28
2.8.2.	Estratégia de Internacionalização.....	29
2.8.3.	Estratégia de Terceirização	31
2.8.4.	Estratégia de Integração Vertical	32
2.8.5.	Estratégia de Cooperação	33
2.9.	CADEIA DE VALOR.....	34
2.9.1.	Atividades de Valor	34
2.9.2.	Elos dentro da Cadeia de Valores	35
3.	CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO	37
3.1.	HISTÓRIA E IMPORTÂNCIA DO PETRÓLEO	37
3.2.	PETRÓLEO NO MUNDO.....	38
3.2.1.	Exploração, Produção e Consumo	40
3.3.	PETRÓLEO NO BRASIL.....	43
3.3.1.	Exploração, Produção e Consumo	44
3.4.	ESTRUTURA ATUAL DA IND. DE E&P DE PETRÓLEO NO MUNDO	48

4.	IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA PETROBRAS PRÉ E PÓS QUEBRA DO MONOPÓLIO	49
4.1.	CARACTERÍSTICAS GERAIS E BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	49
4.2.	A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	51
4.3.	A ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO	54
4.4.	A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	59
4.5.	A ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL	63
4.5.1.	Transporte e Armazenamento	64
4.5.2.	Refino.....	66
4.5.3.	Distribuição.....	68
4.6.	A ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO.....	71
4.7.	A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO.....	74
4.7.1.	Petroquímica.....	75
4.7.2.	Gás Natural.....	76
4.7.3.	Biocombustíveis	78
4.7.4.	Energia Elétrica.....	79
4.8.	AS ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS	81
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA E PROBLEMA

Mudanças marcantes nos ambientes social, político e econômico ocorreram nas últimas décadas entre as principais atividades industriais, como a indústria petrolífera, onde os avanços tecnológicos, bem como acordos entre países, fizeram parte do cenário no período. A criação da Organização dos Países Produtores de Petróleo – OPEP introduziu no setor o controle de preços e volumes de produção através de acordos entre os países membros, responsáveis pelas maiores produções no setor.

No Brasil, mudanças significativas ocorreram na exploração e produção de petróleo, através de diferentes políticas de concessão do uso em diferentes períodos desde o início da segunda metade do século XX. A exploração e produção de petróleo no país iniciaram-se através de empresas privadas multinacionais, sendo a campanha “O petróleo é nosso” responsável pelas mobilizações que criaram a Petrobras, através da Lei 2.004 de 3 de outubro de 1953 (BRASIL, 1953), que após 1988 tornou-se responsável pela execução do monopólio criado pela União para pesquisa e a lavra de jazidas de hidrocarbonetos fluidos, o refino de petróleo nacional ou estrangeiro, a importação e exportação de petróleo e seus derivados básicos, assim como o transporte marítimo e por dutos de petróleo e seus derivados. O monopólio exercido pela Petrobras foi extinto em 1997 com a aprovação da Lei 9.478 (BRASIL, 1997), nova Lei do Petróleo, e criação da Agência Nacional do Petróleo, responsável pelo estabelecimento de regras que visam propiciar a criação de um mercado mais competitivo.

A quebra do monopólio fez com que grandes companhias estrangeiras passassem a explorar o setor no Brasil, introduzindo novos padrões de competição, de forma que a reação, através de estratégias de crescimento, permitiu a manutenção da elevada participação da Petrobras na exploração e produção de petróleo no país.

Desta forma, as companhias exploradoras dos campos de petróleo no Brasil, através de parcerias, ou avanços tecnológicos próprios, iniciaram a atuação em novos mercados, além apenas da exploração, passando para a produção e comercialização direta para o consumidor

final, como combustível, gás e óleo. Tais produtos têm como matéria prima o produto das explorações de que estas companhias contêm concessões diversificando os produtos e evitando os riscos associados ao decréscimo do consumo, e produção de um único produto.

A Petrobras está presente em vinte e sete países, possuindo mais de vinte e cinco mil quilômetros de dutos, cento e trinta e três plataformas de produção, que produzem mais de dois milhões e quinhentos mil barris por dia, cinco usinas de biocombustíveis, dezoito usinas termelétricas, quinze refinarias, duas fábricas de fertilizantes e cerca de oito mil postos de combustíveis. Resultados positivos são apresentados ano a ano, sendo a companhia hoje a quarta maior empresa de energia do mundo (PFC Energy 50, janeiro 2010), maior empresa por valor de mercado do Brasil e oitava maior no planeta (Consultoria Ernst & Young, julho 2009) e maior empresa do país em volume de vendas desde 1995, apresentando crescimento positivo em vendas desde o ano de 1999 (EXAME, 2009).

O posicionamento da Petrobras no cenário nacional e mundial está relacionado às estratégias de crescimento utilizadas pela companhia, como a integração vertical a jusante. Diante da importância dada atualmente ao setor de energia, este trabalho tem como problema pesquisar o caso específico da Petrobras, apresentando as estratégias de crescimento da companhia, desde o início da década de 90 até os dias atuais, responsáveis pelo posicionamento atual da empresa no cenário mundial.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as estratégias de crescimento da Petrobras desde 1990 até o presente.

1.2.2. Objetivo Específico

- Abordar estratégias de crescimento através de referenciais teóricos.

- Caracterizar o setor de exploração e produção de petróleo nas últimas duas décadas.
- Identificar as estratégias de crescimento utilizadas pela Petrobras.

1.3. JUSTIFICATIVA

A atualidade do tema e a importância que tem sido dada ao setor de energia no Brasil justificam este trabalho, onde o aumento do consumo do petróleo e seus derivados, além da auto-suficiência do país na produção para consumo interno, são notícias correntes, abordando o importante papel da Petrobras para a economia do país.

As diferentes empresas presentes no setor são obrigadas a manter suas estratégias competitivas alinhadas com seus objetivos de manterem-se competitivas em um mercado de grande importância em todo o mundo, sendo interessante, portanto observar as estratégias adotadas pela maior empresa do setor na América Latina.

Apesar da existência de diversos estudos sobre o mercado energético, a justificativa deste trabalho, se faz na necessidade de um estudo específico sobre as estratégias de crescimento adotadas pela Petrobras, de forma a manter sua posição no mercado antes e após o seu monopólio para a exploração e produção de petróleo e derivados.

1.4. METODOLOGIA

Um levantamento do referencial teórico, acerca das teorias associadas às estratégias de crescimento, se faz necessário na parte inicial do estudo, dando base para o tema específico que será apresentado em seguida.

A base de dados para a realização da etapa seguinte, onde objetiva-se caracterizar o setor, se dá através de livros, teses, artigos, monografias e outras obras relacionadas, visando apresentar uma ampla revisão teórica sobre o ambiente competitivo em que se encontrava e no qual se encontra atualmente a empresa aqui estudada, de forma que o problema do trabalho tenha base para análise.

Por fim, para analisar as estratégias de crescimento adotadas pela Petrobras nas últimas duas décadas, serão utilizadas apresentações para investidores e dados secundários, na

forma de monografias, dissertações, teses, bem como relatórios da empresa e reportagens das últimas duas décadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. OBJETIVOS DA FIRMA

O crescimento das firmas, na teoria tradicional, é conseqüência da busca pela elevação dos lucros, cujo objetivo final neste caso é a mera maximização do lucro, de forma que as firmas desenvolvem-se internamente para alocar a nova capacidade produtiva. A firma tradicional, destinada a maximização de lucros, apresenta um crescimento limitado ao seu tamanho “ótimo”, onde a curva de custo médio atinge seu ponto mínimo para dada produção. Assim, o limite de crescimento do tamanho da firma, em condições de equilíbrio, é dado por fatores que impedem a expansão indeterminada da produção, tal como custos e rendimentos marginais. (KON, 1994)

A crítica a hipótese de que o objetivo da firma seja a maximização de lucro é dada segundo George e Joll (1983) através de dois aspectos, a incerteza quanto ao ambiente futuro no qual a empresa está inserida e a complexidade organizacional, onde as firmas nem sempre visam à maximização, uma vez que nas firmas modernas o papel do sócio-diretor desaparece, dando lugar aos gerentes das sociedades anônimas.

A idéia de incerteza aparece à medida que modelos tradicionais de maximização de lucros são inconcebíveis, uma vez que aparecem de forma estática, levando em conta apenas os custos e receitas marginais, igualando-os para alcançar um ponto ótimo. A realidade, porém se apresenta de outra forma, onde o ambiente externo em que a firma está inserida deve também ser levado em consideração, como por exemplo, as reações futuras dos concorrentes existentes, bem como potenciais concorrentes, a taxa de crescimento da renda real e ainda mudanças de gostos, tecnologia, custo e disponibilidade de matérias primas ou fatores de produção. Dentre todas as alternativas de produção possíveis, na idéia de maximização de lucro, a firma deverá traçar aquela compatível com seu grau de aversão, revendo os objetivos e políticas de alcance a cada mudança no ambiente.

Em relação à complexidade organizacional o modelo estático sugere que a firma maximizadora de lucros é aquela administrada pelo proprietário, este responsável pelas decisões e execução das políticas, porém a realidade moderna se mostra de forma diferenciada. Nas firmas modernas de sociedade anônima, o papel singular do proprietário é

substituído pelos acionistas, que raramente fazem parte do corpo diretor da empresa. As decisões passam, portanto a ser tomadas em diferentes níveis de direção nas diferentes divisões da empresa, não estando necessariamente, os tomadores de decisão, interessados na maximização do lucro, visto ainda a dificuldade que o objetivo requer em grandes e complexas estruturas.

O tamanho da firma, em situações onde os gerentes, tomadores de decisão, são assalariados, nomeados pelos acionistas, passa a importar cada vez mais, uma vez que segundo George e Joll (1983) o *status* do gerente está intimamente ligado a grandeza da estrutura administrada, onde as grandes corporações dão prestígio extra aos seus administradores, muitas vezes independente da lucratividade, bastando à manutenção e crescimento da participação nos mercados. Os limites de crescimento dados pelas teorias tradicionais, sugerindo certas ineficiências já não é aceito segundo Kon (1994), onde nas modernas estruturas os demais objetivos atrelados ao crescimento permitem abandonar a idéia da simples maximização de lucros.

2.2. DEFINIÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Os estudos sobre competitividade são cada vez mais freqüentes e abordam conceitos heterogêneos, onde cada autor trata o termo de forma diferenciada, porém em sua maioria remetendo-se as características de desempenho e eficiência para conceituar o fenômeno. Segundo Ferraz, Kupfer e Hasenclever (2005), quem busca definir o termo, em sua maioria baseia-se nestas duas famílias de conceitos de competitividade

Aqueles que desenvolvem o conceito na forma de desempenho buscam tratar a competitividade como expressa na participação de mercado alcançada pela empresa em certo momento, onde a participação das exportações da firma no comércio internacional aparece como principal indicador. Neste contexto, será a demanda que definirá a posição competitiva das empresas no mercado, de forma que a eficiência na utilização dos processos produtivos será responsável pela definição de eventuais fontes de competitividade, mas não a competitividade em si, uma vez que esta depende de diversos fatores, mensuráveis ou não. (FERRAZ, KUPFER e HASENCLEVER, 2005).

A conceituação de competitividade através da eficiência, segundo Ferraz, Kupfer e Hasenclever (2005), é dada através da relação entre insumo e produto, medida pela capacidade da empresa em converter insumos em produtos com o maior rendimento possível, onde comparativos entre preços e custos são os maiores indicadores. Nesta visão o produtor define o seu nível de competitividade ao escolher as técnicas que serão utilizadas, visto sua capacidade tecnológica. Desta forma o desempenho depende invariavelmente de tal capacitação, onde a empresa ao dominar as técnicas produtivas habilita-se a competir com sucesso.

A definição de competitividade derivada da eficiência é defendida por Ludwig (2004, apud Barbosa, 1999) o qual diz que uma empresa é competitiva quando é capaz de oferecer produtos e serviços de maior qualidade e menores custos dos que os oferecidos pela concorrência de forma que a inovação é valiosa e constitui barreira a imitação.

Para Ferraz, Kupfer e Hasenclever (2005) ambos os enfoques são insuficientes, ao se limitarem a indicadores passados de desempenho macroeconômico ou de empresas individuais, de forma estática, não tornam possível capturar a essência do fenômeno da competitividade. Desta forma competitividade é definida como a: “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ; KUPFER; HASENCLEVER, 2005, p.6).

Esta visão se difere das abordagens tradicionais ao tratar a competitividade como característica extrínseca, não diretamente dependente de um produto ou de uma firma, mas relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Desta forma o desempenho no mercado e a eficiência produtiva são decorrentes da capacitação acumulada pelas empresas, refletindo as estratégias competitivas adotadas, visto o meio ambiente econômico e o processo concorrencial ao qual a firma está submetida.

2.3. FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

No contexto sugerido por Ferraz, Kupfer e Hasenclever (2005), existe um grande número de fatores que são determinantes da competitividade, ultrapassando o nível da firma e relacionando-se não somente com a indústria e o mercado, mas com o sistema produtivo

como um todo. Tais fatores podem ser definidos através de três grupos, de acordo com o grau em que se apresentam para com as empresas, tendo-se então os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

2.3.1. Fatores Empresariais

São fatores internos as empresas, responsáveis principais pela distinção entre os concorrentes, uma vez que são fatores que podem ser alterados conforme as necessidades da empresa, podendo ser a capacidade tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e as relações com os clientes e fornecedores.

No grupo dos fatores empresariais estão os fatores pelos quais a empresa detém poder de decisão direta, tanto através do estoque de recursos acumulados como através das estratégias adotadas para a ampliação de tais recursos.

Estes fatores, portanto dizem respeito àqueles em que a empresa possui poder de decisão, podendo ser controlados ao curso dos processos internos da firma, através de quatro competências: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

2.3.1.1. Gestão

A área de gestão abrange todas as tarefas administrativas dos empreendimentos industriais, incluindo o planejamento estratégico, marketing, finanças, bem como as atividades pós-venda. A habilidade em aproximar fornecedores e clientes durante o desenvolvimento de produtos e trocas de informações, entrega e assistência técnica é diretamente responsável pela competitividade das empresas.

Desta forma, uma gestão eficiente exige a redução de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios bem como um grande fluxo de informações durante todo o processo, de forma horizontal, apoiado em investimentos oriundos das evoluções da microeletrônica.

2.3.1.2. Inovação

Empresas competitivas, focadas em processos produtivos com menor custo e mantenedores da qualidade, são naturalmente exploradoras de processos de inovação. O sucesso, e conseqüentemente os resultados econômicos das empresas estão ligados diretamente a capacidade destas em inovar e gerar progresso técnico.

O progresso técnico, através das áreas de desenvolvimento de produtos, deve possuir ligação com as demais áreas da firma, e pode se realizar não somente no interior desta, mas através de alianças tecnológicas ou outras formas de associação que minimizem os custos inerentes ao processo.

Dentre as atividades características da área de inovação está a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, através de área própria da empresa ou ainda através da aquisição de tecnologias.

2.3.1.3. Produção

Os controles de qualidade, bem como os métodos de organização da produção, envolvem os fatores da área de produção, de forma que maiores níveis de qualidade e produtividade estão associados à adoção de equipamentos com base na microeletrônica, apoiando a produção ou ainda controlando as etapas do processo produtivo. Esta adoção faz parte de um novo paradigma produtivo, no qual a eficácia não somente através da redução de custos, mas também da qualidade do produto, flexibilidade e velocidade na entrega.

A melhoria contínua se faz necessária ao passo que a adoção dos componentes auxiliares da produtividade, pode tornar-se descontinuada com o tempo, exigindo acompanhamento constante de novas tecnologias e possíveis melhoramentos ao longo da produção.

2.3.1.4. Recursos Humanos

Na gestão de recursos humanos estão inseridas as atividades diretamente relacionadas ao trabalho humano, e suas relações, envolvendo dentre outros aspectos os que influenciam a produtividade, qualificação e capacidade produtiva

Portanto, as empresas passam cada vez mais a se relacionar de forma mais próxima com a força de trabalho, de forma que as bem sucedidas vem incorporando novas estruturas hierárquicas. Deixando de lado as bases verticais, rígidas, o novo padrão visa aumentar a participação da força de trabalho nos processos decisórios, compartilhando os ganhos decorrentes do aumento da eficiência.

Dessa forma, ganhos de eficiência e poder de decisão exigem um maior conhecimento ao longo de todo o processo, exigindo para tanto o comprometimento em investimentos constantes em treinamentos de toda a força de trabalho, indiferentes os níveis hierárquicos.

2.3.2. Fatores Estruturais

Os fatores estruturais não estão totalmente sob influência e poder de decisão da empresa, são relacionados diretamente ao mercado atuante, interferindo em alguns aspectos. Incluem-se nestes fatores não somente as características sob poder e influência das empresas tais quais oferta e capacidade produtiva, mas também a influência do governo e instituições capazes de definir os incentivos e regulamentação dos padrões de concorrência. Desta forma, fazem parte dos fatores estruturais, o mercado, a configuração da indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência.

2.3.2.1. Mercado

A competitividade relacionada ao crescimento do mercado é vista através de fatores quantitativos, como o crescimento da produtividade industrial, bem como através de fatores qualitativos, tal qual a melhoria de eficiência através das exigências de clientes potenciais. Estagnações de demanda e excesso de oferta exigem o balanceamento entre os fatores qualitativos e quantitativos, de forma que a inovação alcance os mercados de forma mais rápida e tenha um ciclo de vida mais curto, abrindo espaço para novas tecnologias e processos ao gosto e exigência dos mercados.

A presença no mercado internacional é vista também como incentivadora não somente para escoamento dos excedentes produzidos, mas como fonte de aprendizado para inovações e forte estímulo a competitividade. A exposição à clientela variada, com níveis variados de exigências e diferentes concorrentes, amplia a capacidade da firma em se ajustar as transformações nos padrões de consumo.

2.3.2.2. Configuração da Indústria

Neste sentido, o fator estrutural determinante da competitividade, através da análise da configuração da indústria relaciona-se as suas formas de organização, onde sua importância se dá na medida em que a indústria realiza constantes movimentos de adaptação aos novos padrões de concorrência.

A formação de redes de cooperação horizontal aparece à medida que concorrentes com menor intensidade de capital juntam-se para enfrentar os elevados custos da competitividade como P&D e inovações gerenciais. Redes de cooperação vertical, entre produtores e fornecedores ou distribuidores, também se apresentam de forma a aumentar a competitividade através, por exemplo, da terceirização de atividades, reestruturando a cadeia produtiva, proporcionando a empresa um maior grau de especialização.

2.3.2.3. Regimes de Incentivos e Regulação da Concorrência

A competitividade está sujeita não somente aos fatores de oferta e demanda, mas também a regimes e requisitos legais atrelados a atuação da política do Estado. Através de medidas de incentivos e regulação o Estado é capaz de proporcionar um fortalecimento na disposição das firmas em competirem nos mercados. A disposição para competir deve acontecer visto a necessidade das empresas em buscar vantagens competitivas, através de inovações e articulações entre os sistemas de produção e comercialização.

2.3.3. Fatores Sistêmicos

Fatores sistêmicos não oferecem nenhum ou pouco controle para a empresa, mas influenciam diretamente as suas atividades. Estes fatores podem ser observados através de determinantes macroeconômicos, políticos, legais, de infra-estrutura, sociais e internacionais, sempre observando as formas diretas ou indiretas pelas quais tais determinantes podem exercer papel importante sobre a competitividade das empresas.

Os determinantes macroeconômicos podem ser observados através dos regimes cambiais da economia, estabilidade macroeconômica interna, crescimento contínuo, bem como características do sistema de crédito da economia, já os determinantes políticos podem ser políticas de comércio exterior, tarifária, tributária, científica ou tecnológica, podendo ainda o Estado usar seu poder de compra de forma a estimular as atividades de alto conteúdo tecnológico. Determinantes legais podem ser observados sob a forma de mecanismos de defesa da concorrência e do consumidor, bem como defesa do meio ambiente, regimes de proteção a propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. Como determinantes de infra-estrutura podem ser observadas ações associadas à oferta de energia, transportes e telecomunicações, já no lado social observa-se os efeitos de fatores ligados a educação, qualificação da mão-de-obra, padrão de vida dos consumidores, bem como as relações trabalhistas. Por fim, os determinantes internacionais se referem ao posicionamento, tanto produtivo quanto financeiro, da economia local em relação ao mercado internacional visto os impactos das principais tendências da economia mundial.

2.4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Como foi visto anteriormente as empresas procuram ampliar sua competitividade a partir de estratégias de crescimento, onde o sucesso das empresas, a garantia da competitividade, bem como a conquista e controle de mercados, depende de tais estratégias. Os conceitos para o tema são apresentados em diversos estudos através de diferentes definições de autores de grande influência no meio acadêmico. Os conceitos apresentados partem quase uniformemente da premissa da alocação de recursos para alcance de objetivos, diferenciando-se entre definições mais elaboradas e outras mais sucintas.

Para este estudo é interessante resgatar algumas definições de estratégia feitas por importantes autores, assim como a importância destas, para em seguida apresentar os principais tipos. Tais definições são importantes para o passo seguinte do trabalho, onde serão identificadas as estratégias de crescimento utilizadas pela Petrobras nas últimas duas décadas.

Definições como a de Porter (1986), tratam as estratégias como um conjunto de ações visando à manutenção ou ainda a conquista de posicionamento no mercado. Segundo o autor “são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Autores como Nicolau (2001 apud Katz, 1970) preferem relacionar a estratégia em etapas distintas, onde existem estratégias imediatas para realização de ações correntes e ainda planos estruturados para realizações futuras, o autor conceitua como “a relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir estes objetivos)”.

É senso comum, portanto entre os autores que as estratégias são diretoras dos caminhos futuros das empresas, onde o crescimento da empresa e sua competitividade no mercado dependem dos objetivos e metas, bem como os caminhos a serem traçados, definidos durante a formulação da estratégia.

2.5. IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

O ambiente de competição cada vez mais elevado em que as empresas estão inseridas, assim como os crescentes níveis de exigências estabelecidos pelos clientes, cria a necessidade cada vez maior da melhor alocação dos recursos disponíveis, tanto físicos como financeiros e humanos para conforme Oliveira (1999), minimizar os problemas e maximizar as oportunidades do ambiente da empresa.

Segundo Freire (1997), uma correta formulação e implementação das estratégias são essenciais para o desempenho competitivo no longo prazo para qualquer organização, de forma que o maior valor oferecido pelos produtos e serviços de uma empresa do que a concorrência é fruto de alocações eficientes dos recursos disponíveis, feitas através da implementação de estratégias.

A estratégia estabelece os parâmetros para a organização em termos da definição do negócio em que ela está e a maneira pela qual ela competirá. É por isso que um dos papéis importantes da estratégia é o de fornecer o direcionamento. Para essa finalidade, a estratégia pode ser definida como sendo o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização. A estratégia pode ser decidida em termos explícitos e até mesmo ser documentada. Entretanto mesmo que a organização não articule uma estratégia, não significa que não a possua. Revela-se a estratégia de uma organização pelas decisões que ela toma e pelas ações que ela executa. Para muitas organizações, a estratégia revelada pode divergir da pretendida. (CRAIG & GRANT, 1996, p. 14).

2.6. ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO

Ambientes onde, segundo Thompson Jr. e Strickland (2000), existem compradores cujas necessidades e preferências são muito diversificadas para serem atendidas por um produto padronizado, são propícios para adoção da Estratégia de Diferenciação, de modo que a firma deve estudar e conhecer a necessidade e comportamento dos consumidores de forma a compreender as reais necessidades de importância e valor do produto. Ao adotar com sucesso esta estratégia a empresa passa a oferecer produtos com diferenciais exclusivos em relação aos oferecidos pelos concorrentes, como aumento do desempenho esperado pelo comprador ou ainda a redução de custos de uso.

Para Porter (1986) a diferenciação pode ser dar através das novas tecnologias, imagem da marca, P&D, serviços especializados, assistência técnica entre outros fatores, sempre se observando um possível aumento nos custos e a disposição dos clientes em pagar pela diferenciação oferecida. À medida que a diferenciação cria valor de uso para os consumidores, mais a empresa afasta o risco da concorrência e amplia seu poder de mercado.

Segundo Possas (1999), a Diferenciação de Produto proporciona vantagens competitivas através de adoções da estratégia em níveis como os de especificações, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, linhas de produto, custo de utilização do produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte ao usuário, financiamento aos usuários e relação com usuários.

Desta forma, incorporar um ou mais atributos dos níveis supracitados, criando um produto diferenciado, com características atraentes para os compradores é fator essencial dentro da oferta de produtos ou serviços da empresa para torná-los distintos dos rivais, sempre observando que, a diferenciação pode se tornar arriscada quando o produto se torna excessivamente diferenciado, ultrapassando as necessidades do comprador, bem como elevando seus custos a níveis não compensadores para a mudança, tornando outros tipos de estratégias mais compensadores. Os compradores raramente pagarão por um valor não percebido, devendo com isso, o preço refletir o valor realmente oferecido e percebido pelo comprador, mesmo que tais valores não existam, e sejam tão somente fruto do julgamento do consumidor ao observar evidências como preço, embalagens atrativas e campanhas publicitárias atraentes.

Para Thompson Jr. e Strickland (2000), uma estratégia de diferenciação se torna atrativa frente às estratégias rivais na medida em que resulta em maior lealdade a marca ou modelo da empresa pelo comprador, dispendo-se a pagar preços mais elevados por isso. Percebe-se ainda que a adoção de uma estratégia de diferenciação pode criar uma defesa eficaz contra as cinco forças competitivas, uma vez que, proporciona barreiras de entrada através da lealdade e confiabilidade dos clientes com a marca existente, diminui o poder de barganha dos compradores ao tornar o produto mais atrativo que o dos concorrentes, ajudando também a afastar as ameaças de produtos substitutos. Além disso, os maiores lucros advindos dos preços mais altos cobrados pelos produtos diferenciados, coloca a empresa em uma posição mais forte para enfrentar tentativas de barganha por parte dos fornecedores.

Deste modo, as abordagens estratégicas de diferenciação são mais atrativas à medida que tornam o seu custo mais caro ou difícil de ser copiado pelos rivais.

2.7. ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA DE CUSTO

A vantagem competitiva obtida através da liderança de custos, se dá à medida que a empresa opera com custos menores que a concorrência, oferecendo com isso, os mesmos produtos por preços mais baixos. Para Porter (1986), a Liderança de Custos pode exigir grandes inversões de capital inicialmente, tanto para aquisição de equipamentos novos e mais econômicos, como para fixação agressiva de preços para atingir a parcela de mercado desejada.

A adoção desta estratégia, segundo Thompson Jr. e Strickland (2000) é eficiente em ambientes onde a concorrência de preços dos competidores rivais é vigorosa, os produtos da indústria são essencialmente padronizados, existem poucas chances de diferenciação do produto. Sendo indiferente para os compradores a marca, os compradores usam o produto da mesma maneira, custos de mudança relativamente baixos, tornando a elasticidade-preço alta, bem como em mercados onde o poder de barganha dos compradores é alto.

As vantagens de custo podem ser alcançadas, segundo Possas (1999), através das seguintes formas:

- a) Economias de escala: ao utilizar métodos automatizados de produção, ou mesmo através de ganhos em propaganda, pesquisas, ou outras etapas da produção é possível obter reduções de custo com o aumento do volume da produção de um bem por determinado período;
- b) Economias de escopo: através de economias de escala de um conjunto de bens, com pontos em comum ao serem possuidores de uma mesma base tecnológica ou incluídos em uma mesma área de mercado;
- c) Capacidade de financiamento da firma: uma menor pressão de custos financeiros, bem como uma maior disponibilidade de fundos para expansão e inovação, garante vantagem em relação aos concorrentes para uma firma com boas condições financeiras;
- d) Patentes e licenciamento de tecnologia: em ambientes propícios, onde a relevância das patentes e licenciamentos tecnológicos é relevante, a detenção destas torna a empresa possuidora de condições de produção e custos únicos;

- e) Relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas: relações mais estreitas com fornecedores podem garantir o fornecimento de insumos e suprimentos de maneira mais eficaz;
- f) Relações com a mão-de-obra: quanto maior a necessidade de qualificação da mão-de-obra, maior a importância deste item, onde tal quais os insumos, deve-se prever menores custos com os trabalhadores e maior eficiência de entrega dos produtos e serviços solicitados;
- g) Organização da produção: importantes vantagens de custos em relação aos concorrentes podem ser alcançadas através de custos menores, derivados de planejamento e controle da produção e sistema de qualidade;
- h) Eficiência administrativa: fundamental para qualquer empresa, em especial para as de grande porte onde existem mais processos, uma administração eficaz é capaz de reduzir desperdícios e elevações desnecessárias de custos, favorecendo o fluxo de informações dentro da firma e mantendo níveis elevados de satisfação e motivação dos funcionários;
- i) Capacitação: fator essencial para operar com eficácia e baixos custos, a capacitação deve existir nas dimensões concorrenciais de maior relevância, de modo a criar vantagens significativas para a firma.

O aumento da competitividade da empresa através da redução de custos deve segundo Porter (1986), ser somente através da efetiva redução de custos, sempre se observando a qualidade e assistência do produto, que devem permanecer tais quais os concorrentes, podendo a empresa, uma vez atingido a liderança de custos, aumentar seus lucros e a participação no mercado através dos preços reduzidos.

A mudança no perfil dos compradores bem como o surgimento de novas tecnologias deve ser observada como riscos para este tipo de estratégia, onde a simples redução de custos em um ambiente sem diversificações pode ter uma vida útil limitada, à medida que gastos com pesquisa e desenvolvimento podem ser reduzidos.

2.8. OUTRAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Existem ainda diferentes tipos de estratégias, utilizadas conforme as necessidades das organizações, e que devem ser observados para estudar as formas de crescimento adotadas pelas empresas.

2.8.1. Estratégia de Diversificação

Em situações com aparente condição de investimento onde a posição competitiva é forte, mas o mercado saturado, a diversificação aparece como a estratégia necessária para a manutenção do crescimento, reduzindo as incertezas da atuação em um único segmento de negócio.

Existem seis razões básicas, segundo Freire (1997), para a tomada da estratégia de diversificação das atividades, devendo-se usar a estratégia para capitalizar as competências centrais, aumentar o poder negocial e partilhar custos em negócios onde existem níveis consideráveis de sinergia. Por outro lado, para negócios com pouca afinidade, a estratégia de diversificação é utilizada para balancear recursos financeiros, manter o crescimento, ou ainda reduzir riscos. O sucesso da diversificação depende da capacidade de alcançar retornos superiores aos custos de entrada no novo negócio.

Chama-se diversificação relacionada, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), situações onde, por exemplo, são realizadas aquisições de negócios de diferentes setores, mas com competências essenciais relacionadas. Desse modo, os recursos humanos, organizacionais e físicos podem ser transferidos ou compartilhados entre adquirente e adquirido. Competências essenciais podem ainda estar relacionadas com a excelência em operações, tecnologia superior, pesquisa e desenvolvimento e marketing, de modo que tanto o adquirente, quanto o adquirido, podem ter reforços significativos em determinadas competências essenciais ainda não completamente eficazes.

Uma maior eficiência e eficácia como resultadas da diversificação relacionada é sinal do alcance de sinergia, onde podem ser observadas, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), três vantagens, as quais, economias de escopo horizontal, inovações de escopo horizontal e

uma combinação dos dois elementos. As economias de escopo horizontal ocorrem quando as diferentes unidades de negócio são capazes de partilhar as atividades de compra, pesquisa e desenvolvimento, marketing, bem como outras atividades funcionais, resultando em um preço total ou por exemplar reduzido para cada unidade de negócio em relação à compra individual. Já as inovações de escopo horizontal se referem às melhorias ou inovações que podem ser transferidas ou partilhadas entre as unidades de negócios. A combinação de economias e inovações de escopo, por sua vez, proporciona vantagens tanto em relação as inovações tecnológicas como em relação aos seus custos totais em pesquisa tecnológica.

A diversificação não relacionada ou diversificação por conglomerados, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), acontece em situações onde, por exemplo, ocorrem aquisições entre setores não relacionados ao escopo original de atividade, geralmente por motivos de investimento financeiro. Este tipo de diversificação é considerado mais simples que o método relacionado, devido à preocupação principal estar voltada principalmente aos recursos financeiros, não sendo necessária uma preocupação com sinergias entre as competências essenciais, mas devendo, entretanto, serem observados os custos burocráticos, que tendem a aumentar.

2.8.2. Estratégia de Internacionalização

A estratégia de internacionalização de atividades consiste, segundo Freire (1997), na extensão das estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, devendo para tanto, o processo ser enquadrado com as competências e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. Para Paula (2003), o conceito genérico da estratégia de internacionalização é simplesmente a venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico.

Os principais incentivos para a internacionalização, conforme Paula (2003, apud Ireland & Hoskisson, 2001, p. 317-323), são o aumento do tamanho do mercado atendido, a melhoria da rentabilidade com diluição de custos de pesquisa e desenvolvimento, a diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países, o aproveitamento de economias de escala e escopo e as vantagens locacionais, relacionada ao acesso a matérias-primas e proximidade de mercados consumidores.

Dentre as diversas modalidades de internacionalização possíveis, Freire (1997) destaca que devem ser agrupadas em três categorias distintas, de acordo com suas características, onde atividades de comercialização de mercadorias, serviços e patentes devem enquadrar-se na categoria das atividades de internacionalização relacionadas a Transações. Realização de atividades em mercados externos, bem como criação de *joint-ventures* e subsidiárias devem ser classificadas como Investimento Direto. Por fim, o envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo, bem como contratos de gestão estão no grupo dos Projetos.

A internacionalização, segundo Freire (1997), deve ser considerada proveitosa à medida que contribui para aumentar a competitividade no longo prazo. O impacto positivo na posição competitiva pode ocorrer através da exploração das competências essenciais em novos mercados, onde o aproveitamento destas competências, através da sua utilização nos fatores críticos de sucesso no negócio, é capaz de proporcionar uma posição competitiva internacional forte. Da mesma forma, impactos positivos são proporcionados através da realização de economias de localização, onde ao efetuar uma dada atividade em um país com condições mais favoráveis de custos e distribuição, a firma é capaz de reforçar suas vantagens competitivas tanto no mercado doméstico como no mercado internacional. Por fim, o aumento das economias de escala e de experiência também é considerado como impacto positivo da estratégia de internacionalização, à medida que um maior volume de produção e vendas possibilita, além da repartição dos custos totais entre as unidades, avanços na curva de experiência.

Da mesma forma que a estratégia pode apresentar impactos positivos, pode também implicar em custos e riscos que devem ser considerados. As dificuldades em ultrapassar as barreiras à entrada, bem como a utilização dos recursos, são fatores anteriores ao início das atividades nos mercados externos e que podem afetar de forma negativa todo o processo. A dispersão dos esforços em vários países por sua vez, pode dificultar a conquista de liderança em qualquer mercado, expondo dessa forma as tecnologias e produtos para os concorrentes estrangeiros, muitas vezes mais preparados em determinado mercado.

2.8.3. Estratégia de Terceirização

Através da estratégia de terceirização é possível concentrar-se unicamente na atividade principal, deixando que atividades secundárias que poderiam consumir receitas em termos de desenvolvimento sejam realizadas por firmas especializadas, possibilitando uma redução de custos e evolução da qualidade e produtividade.

Para Oliveira (1999), a terceirização surge baseada na problemática da verticalização, uma vez que as mudanças contínuas na economia provocam o surgimento de uma elevada capacidade ociosa em alguns segmentos, resultando em aumento nos custos dos produtos e serviços ofertados. Há também o aspecto da melhor utilização do processo de especialização, visto que as tarefas para as quais a companhia não possui especialização, e que conseqüentemente não fazem parte das suas competências essenciais, acabam por consumir tempo e recursos que deveriam ser empregados nas atividades fins.

Segundo Rezende (1997) os fatores que levam a estratégia de terceirização podem ser divididos em conjunturais ou estruturais. Os fatores estruturais estão relacionados aqueles fatores pontuais, com limitações quanto a sua abrangência e profundidade como a burocratização das organizações, que significou um inchaço, aumentando significativamente as atividades de apoio. Os fatores conjunturais são decorrentes da revolução da microeletrônica e da economia da informação, intimamente ligados aos novos padrões produtivos e competitivos, tais como a flexibilização da produção, ou ainda dificuldade de controle sobre determinadas atividades como, por exemplo, a frota de veículos da empresa.

Ainda segundo Rezende (1997), a terceirização trata-se de uma das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo, entretanto devem ser observadas certas dificuldades que podem ser encontradas no curto, médio e longo prazo. Fatores como a dificuldade de estabelecer parcerias, bem como a possibilidade de estar criando, através da terceirização, um novo concorrente para o futuro, visto a possibilidade de integração do concorrente, devem ser observados antes da tomada da estratégia. Além destes, a resistência internas por parte da força de trabalho, a dependência com fornecedores e distribuidores e a dificuldade de gerenciar os contratados são fatores de dificuldade que devem ser analisados.

2.8.4. Estratégia de Integração Vertical

A estratégia de integração vertical para Wright, Kroll e Parnell (2000), significa unir vários estágios de atividades regressivamente, na direção das fontes de suprimento, ou progressivamente, na direção dos consumidores finais. A integração vertical pode ser plena, nos casos onde todas as atividades, desde a matéria-prima até o resultado final, são desempenhadas, ou parcial, nos casos onde são desempenhadas apenas algumas destas atividades.

Para Rezende (1997), alguns fatores são indutores do processo de verticalização, tal como a segurança quanto ao suprimento e estocamento, permitindo a empresa um maior controle sobre a qualidade, preço, prazos e especificações técnicas. Fatores que também devem ser observados como impulsionadores de uma estratégia de integração vertical dizem respeito à redução de custos durante o processo produtivo e de distribuição, bem como a apropriação do lucro da firma que prestaria o serviço agora integrado. A proximidade com o cliente nos casos onde a integração se dá para frente, adquirindo ou criando, por exemplo, canais de distribuição e a sinergia, ao integrar a atividade ao processo produtivo estão também entre os fatores de incentivo.

Na mesma medida em que devem ser observadas as vantagens durante a análise para a verticalização, algumas situações devem ser analisadas como restritivas ao processo. Rezende (1997) destaca que ao integrar verticalmente a flexibilidade pode ser perdida, uma vez que grandes inversões de capital foram realizadas em um mesmo ramo de atividade, atingindo todo, ou quase todo, o processo produtivo, onde caso ocorra qualquer tipo de crise a companhia será afetada em todo seu contexto. Aumentos de custos, nos casos onde não há utilização plena da capacidade instalada, podem afetar negativamente, assim como o surgimento de novas matérias-primas ou padrões competitivos, afetando toda a cadeia produtiva agora integrada.

2.8.5. Estratégia de Cooperação

Conforme Olave e Neto (2001), a configuração dos relacionamentos de cooperação entre as empresas expressa a posição no processo de transição em que se encontram as diferentes economias, uma vez que a intensificação destas relações inter-empresas está vinculada a uma tendência crescente de divisão do trabalho entre as partes. Dentre os vários tipos de alianças estratégicas possíveis, cabe destacar as Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios, onde empresas com necessidades similares, geralmente do mesmo setor industrial, criam uma entidade com o objetivo de atender as necessidades comuns. Há também as Alianças Oportunísticas, através da qual as organizações enxergam algum tipo de vantagem competitiva imediata por meio de uma aliança que gere um novo negócio ou a ampliação de um já existente. As Alianças de Parceria, que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários também podem ser destacadas, onde há o envolvimento de vários parceiros no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. (OLAVE e NETO, 2001 *apud* KANTER, 1990).

Como principais fatores a influenciar a estratégia de cooperação, Ruffoni (1999) destaca a crescente complexidade tecnológica, a velocidade de surgimento de inovações, incertezas do desenvolvimento tecnológico, custos de pesquisa e desenvolvimento, bem como a tendência à concentração e centralização das empresas. Os estímulos do governo em termos de infra-estrutura tecnológica e financiamentos, a existência de barreiras tarifárias e legais em determinados mercados, e ainda a escassez de recursos humanos qualificados e o aumento da concorrência também aparecem como estimulantes para o processo de cooperação entre as empresas.

Os acordos de cooperação devem ser entendidos, portanto, conforme Ruffoni (1999), como uma alternativa de um jogo escolhido pelas empresas, na forma de uma estratégia de atuação em determinado mercado, na qual devem ser analisados os custos de transação envolvidos na decisão de cooperar ou não cooperar.

2.9. CADEIA DE VALOR

Como conceito para cadeia de valor cabe destacar o descrito por Porter (1989), onde fazem parte todas as atividades da empresa responsáveis pela criação, produção, comercialização e distribuição do produto, de forma conjunta, das quais separadamente podem-se obter vantagens competitivas.

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. (PORTER, 1989, p. 31)

O modo, portanto, como determinada empresa executa suas atividades, e com isso, sua cadeia de valores, são reflexos de suas estratégias e formas de implementação como um todo ao longo da história. As vantagens competitivas surgem das diferenças entre as cadeias dos diferentes concorrentes, onde as atividades de valor executadas de forma melhor ou mais barata geram tais vantagens. O modo como estas atividades são executadas individualmente, são capazes de determinar a contribuição para a necessidade do consumidor e com isso para a diferenciação. Estas atividades de valor, meio pelo qual as empresas criam um produto valioso para os seus clientes, são divididas conforme Porter (1989), em dois tipos gerais, atividades primárias e de apoio.

2.9.1. Atividades de Valor

As atividades de valor são os blocos de construção distintos da vantagem competitiva, onde o modo como são executadas, combinado com sua economia, será capaz de determinar se a empresa tem custos altos ou baixos em relação aos concorrentes.

As atividades primárias são aquelas relacionadas à criação física do produto, na distribuição e assistência pós-venda, podendo ser englobadas em categorias de logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas ou serviço, onde cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva, dependendo da indústria. As atividades de apoio são responsáveis pela sustentação das atividades primárias, bem como a si mesmas, fornecendo

insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos dentre outras funções no âmbito da empresa. (PORTER, 1989)

Tanto as atividades primárias quanto as atividades de apoio possuem, segundo Porter (1989), em suas categorias atividades diretas, indiretas ou de garantia de qualidade, onde as atividades diretas são aquelas envolvidas na criação de valor para o comprador, já as atividades indiretas são responsáveis por tornar possível a execução das indiretas de forma contínua, como manutenção, programação ou operação de instalações. Já as atividades de garantia de qualidade são responsáveis por garantir a qualidade das demais, envolvendo o monitoramento, inspeção, testes e revisões.

2.9.2. Elos dentro da Cadeia de Valores

As atividades de valor estão relacionadas, conforme Porter (1989), por meio de elos dentro da cadeia de valores, onde estes elos são as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de outra, podendo resultar em vantagem competitiva de duas formas, otimização ou coordenação.

Uma série de causas genéricas são responsáveis pelo surgimento de elos entre atividades de valor, dentre estas, Porter (1989) destaca:

- - *A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes:* onde a conformidade com as especificações pode ser alcançada através de insumos adquiridos de alta qualidade, bem como de inspeções rigorosas dos produtos acabados;
- - *O custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas:* de forma que uma melhor gestão da atividade indireta reduz os esforços na execução da atividade direta;
- - *Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo:* onde inspeções nos produtos acabados reduzem custos de assistência técnica pós-venda;

- - *Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes:* visto que inspeções iniciais na produção podem substituir a necessidade de inspeções nos produtos acabados.

Os elos existem não somente dentro da cadeia de valores da empresa em si, mas também na relação destas com as cadeias de valores dos fornecedores e canais, denominados elos verticais. Os elos verticais são semelhantes aos elos dentro da cadeia de valores, onde o modo como as atividades dos fornecedores ou do canal são executadas afetam o custo ou o desempenho das atividades da empresa, propiciando, através de tal relação, oportunidades para a empresa intensificar sua vantagem competitiva

3. CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO

Neste capítulo será caracterizado, de modo geral, o setor de exploração e produção de petróleo, apresentando a história, sua importância e algumas peculiaridades e informações relacionadas ao petróleo em nível mundial e nacional. Serão expostos dados referentes à exploração, produção e consumo, apresentando a estrutura histórica e atual do setor.

3.1. HISTÓRIA E IMPORTÂNCIA DO PETRÓLEO

A teoria mais aceita sobre o surgimento do petróleo é a de que a substância surgiu do acúmulo de restos orgânicos de animais e diversos tipos de plantas no fundo dos mares e lagos ao sofrer processos de decomposição durante milhares de anos. Principal fonte de energia primária, o petróleo é um recurso natural não renovável, oleoso, inflamável e menos denso que a água, acumula-se em bacias sedimentares, em forma de lagos, formando jazidas onde são encontrados o gás natural, na parte mais alta e petróleo e água nas partes mais profundas.

O petróleo é um produto heterogêneo, apresentando diversas características quanto à densidade, teor de enxofre, hidrocarbonetos predominantes e densidade, onde quanto mais pesados, menor o seu valor comercial em função da presença abundante de enxofre nos óleos mais densos. O enxofre é a impureza mais abundante no petróleo, e sua presença em excesso pode provocar corrosões nos equipamentos, contaminar catalisadores nos processos de refino e poluir o meio ambiente.

Dentre os diferentes derivados de petróleo, cada um necessita de características e quantidades próprias de compostos em função do seu desempenho, exigindo para isso diferentes tipos do óleo. Segundo Lange et al (2007), entre os diferentes tipos, o Petróleo Aromático, com grande concentração de hidrocarbonetos aromáticos, possui elevada octanagem, o que significa uma boa resistência a detonação, requisito essencial para a gasolina, já o Petróleo Parafínico, com grande concentração de hidrocarbonetos parafínicos,

apresenta quantidade superior de cetano, que facilita na ignição espontânea, ideal para o óleo diesel.

A necessidade de combustíveis alternativos aos utilizados até o final da primeira metade do século XIX, onde até então utilizava-se o óleo de baleia para iluminação domiciliar, foi o grande incentivador de toda a corrida pelo petróleo que se seguiu desde então, através da primeira companhia petrolífera, no estado da Pensilvânia nos Estados Unidos. As indústrias do setor petrolífero passaram a ser as maiores fornecedoras de combustível para as demais áreas, principalmente para o setor de transporte. Mas a importância do petróleo e dos seus direitos de exploração e produção, não se faz unicamente pela capacidade de transformação em combustível para as atividades de transporte, o poder que a substância tem dentre as relações internacionais dá sinal de sua importância, onde segundo Ferreira Filho (2007), o petróleo foi responsável por alguns dos capítulos mais relevantes da história econômica do capitalismo moderno, tornando-se a mais líquida das mercadorias e a mais difundida de todas as commodities.

O precioso insumo, cujo preço tem capacidade de gerar desconfortos entre os países com maiores reservas e produção e os países importadores em grande escala, satisfaz a necessidade de consumidores de diferentes bens ao redor do mundo, nas casas, ruas, alimentos, roupas, remédios entre outros diversos produtos presentes no dia-a-dia. Através do petróleo, e principalmente da indústria petroquímica, cujo principal insumo é a nafta, derivado do petróleo, pode-se produzir desde chupetas e sabonetes a fertilizantes agrícolas e querosene aeronáutico, representando assim o seu alcance e importância para produtores e consumidores em todo o planeta. A falta de bens substitutos e outros combustíveis alternativos fazem com que companhias exploradoras e produtoras de petróleo se aperfeiçoem cada vez mais na descoberta de novas jazidas e métodos de produção, buscando as maiores escalas possíveis ao passo que não são apresentados substitutos a altura.

3.2. PETRÓLEO NO MUNDO

O mercado de exploração de petróleo surge no início do século XX com as primeiras perfurações no mar, e a descoberta de grandes reservas nos países do Oriente Médio, fato

determinante, segundo Henriques (2003), para a evolução do preço do petróleo e da vida política mundial nas décadas seguintes.

A partir do final da II Guerra Mundial, o petróleo tornou-se a principal fonte de energia do mundo, tomando o lugar do carvão, importante desde o início da I Revolução Industrial, onde a grande demanda por petróleo no período foi suprida pela oferta crescente originada dos países do Oriente Médio. O fato representou uma diminuição significativa da participação dos Estados Unidos na produção mundial no período, considerado a época de ouro, e que se estendeu até 1973. (FERREIRA FILHO, 2007).

Os acordos entre grandes empresas, estabelecendo regras de operações conjuntas no Oriente Médio, e os acordos destas empresas com os países da região, permitiram aos Estados Unidos ainda na década de 40 direitos sobre partes enormes de reservas na região, principalmente através de concessões do governo da Arábia Saudita, com grandes empresas americanas, que perduram até hoje, salvo contratempos diplomáticos durante os últimos sessenta anos. O aumento significativo da capacidade de exportação de petróleo da União Soviética no final da década de 40, bem como as ameaças de embargo petrolífero dos principais países exportadores, levou os Estados Unidos a tomarem medidas de proteção de seus produtores, impondo cotas de petróleo importado, o que se refletiu na queda e manutenção do baixo preço do barril.

Como resposta as imposições norte-americanas, é criada em 1960 a OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo, formada por Irã, Iraque, Kuwait, Arábia Saudita e Venezuela, países que juntos representavam cerca de 80% das exportações mundiais. (FERREIRA FILHO, 2007). Ao final da década de 60 e início da década de 70, mais sete países se juntam a organização, representando a tomada do controle contra as imposições dos Estados Unidos.

A década de 70 é marcada por dois choques que causam aumentos significativos nos preços internacionais do barril de petróleo, onde primeiramente em 1973 ao estourar a guerra contra Israel, país do qual os Estados Unidos eram aliados, é declarado embargo por parte dos países árabes as exportações para o Ocidente. O choque durou cinco meses, porém as conseqüências nos mercados ocidentais foram significativas, com índices de inflação acelerada e baixas taxas de crescimento. O segundo choque, em 1979, se deu através de uma revolução política no Irã, que resultou na interrupção das exportações do país e aumentos ainda maiores nos preços dos barris de petróleo.

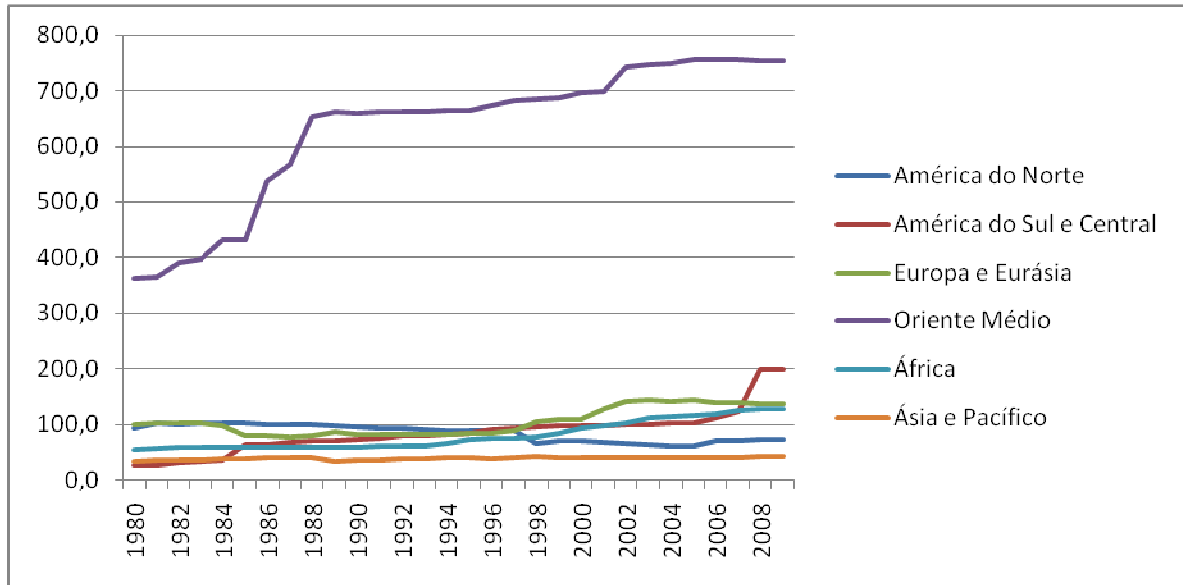
A mudança significativa ocorrida após os dois choques do petróleo na década de 70 foi, segundo Canelas (2004), a maior mudança de padrão estratégico observada na história da indústria de petróleo. O resultado destes choques foi o início da competição das grandes companhias e consórcios pelas reservas internacionais de petróleo, objetivando se posicionar de forma estratégica nas jazidas mais representativas.

O aumento da produção por parte de diversos países membros e principalmente não-membros da OPEP, passa a apresentar um cenário de oferta menos concentrada e demanda estabilizada, diminuindo o poder dos países membros da OPEP. Os grandes países consumidores de petróleo adquirem uma nova visão sobre o peso das importações de petróleo, aumentando a importância na produção nacional frente aos dispendiosos custos de aquisição externa. As empresas exploradoras passaram desde então a atuar de forma multinacional, expandindo-se transnacionalmente de forma a repartir os riscos, custos e benefícios, controlando de forma melhor a capacidade exploratória dos países aos quais mantém acordos.

3.2.1. Exploração, Produção e Consumo

A América do Sul em conjunto com a América Central já aparece como a segunda maior reserva provada de petróleo do planeta, segundo o Relatório Estatístico Anual de Energia no Mundo, apresentado pela British Petroleum (2010), onde a mesma região, no início da década de 80, aparecia com as menores reservas no mundo. A Venezuela foi o país responsável de forma geral por todo o crescimento das reservas provadas na América do Sul e Central, passando de uma reserva de 19,5 bilhões de barris em 1980 para 172,3 bilhões de barris em 2009, o que já indica o país como o possuidor da segunda maior reserva atrás apenas da Arábia Saudita, que de 168 bilhões de barris em 1980 passou a apresentar reservas provadas de 264,6 bilhões de barris ao final de 2009. A Indonésia, país membro da OPEP até 2009, apresentou significativa redução em suas reservas, de 11,6 bilhões de barris em 1980 para 4,4 bilhões de barris em 2009, mesma situação do México, que chegou a possuir reservas de 57 bilhões de barris no início da década de 80 e terminou o ano de 2009 com reservas de 11,7 bilhões de barris.

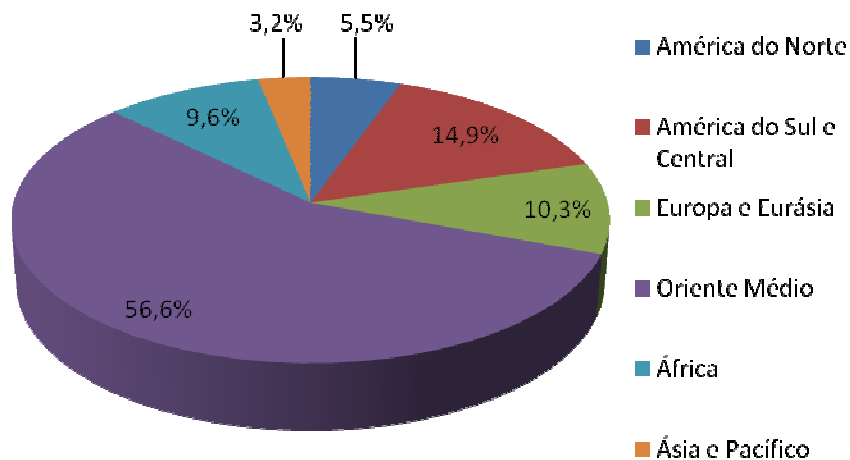
Gráfico 1 –Reservas de Petróleo no Mundo – 1980 – 2009 (bilhões de barris)



Fonte: British Petroleum (2010)

Mesmo sendo a região com a segunda maior reserva de petróleo, a América do Sul e Central possuem 14,9% das reservas mundiais, enquanto os países do Oriente Médio em conjunto possuem 56,6% das reservas. Na mesma proporção, constituindo-se principalmente por países do Oriente Médio, os países membros da OPEP em 1980 possuíam pouco mais de 63% das reservas mundiais, e segundo o último relatório da British Petroleum (2010), possuem hoje mais de 77% das reservas no mundo.

Gráfico 2 – Reservas Mundiais de Petróleo 2009

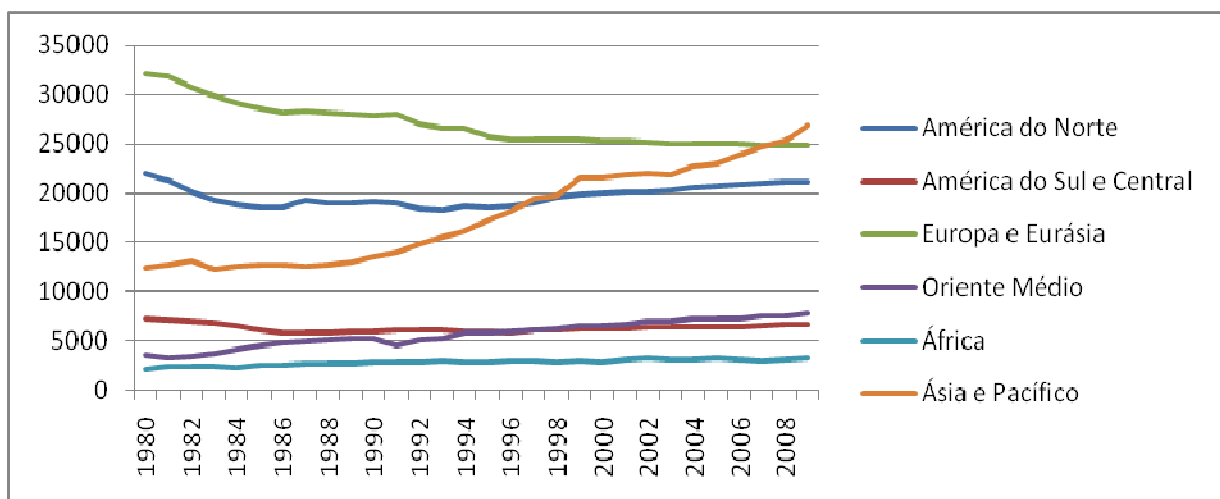


Fonte: British Petroleum (2010)

A capacidade produtiva mundial, de refino de petróleo, cresceu segundo Ponzoni (2009), a uma taxa média de 1,9% ao ano no período de 1967 a 2007, com pequenos períodos de redução na década de 80 em função dos choques do petróleo na década de 70. Apesar das grandes reservas, os países do Oriente Médio não possuem grande representação quanto a sua capacidade de refino, visto o baixo número de refinarias na região. Os Estados Unidos, segundo o relatório anual da British Petroleum (2010), possuem ainda o maior parque refinador do mundo em termos de capacidade de processamento, representando mais de 19% da capacidade mundial, com cerca de 18 milhões de barris por dia. China e Índia apresentaram os maiores aumentos em capacidade de refino no último ano, com aumentos de 10,5% e 19% respectivamente.

Os aumentos crescentes da capacidade produtiva na China se devem, segundo Ponzoni (2009), ao aumento da demanda por derivados, estimulados pelo crescimento econômico e crescimento da frota automotiva. No caso da Índia o aumento se deve ao crescimento da demanda por derivados, tanto na indústria quanto no setor de transportes, tendo ainda o governo indiano criado um programa de incentivo a construção de novas refinarias, a fim de reduzir a dependência externa por óleos combustíveis. (PONZONI, 2009 *apud* TAVARES, 2005).

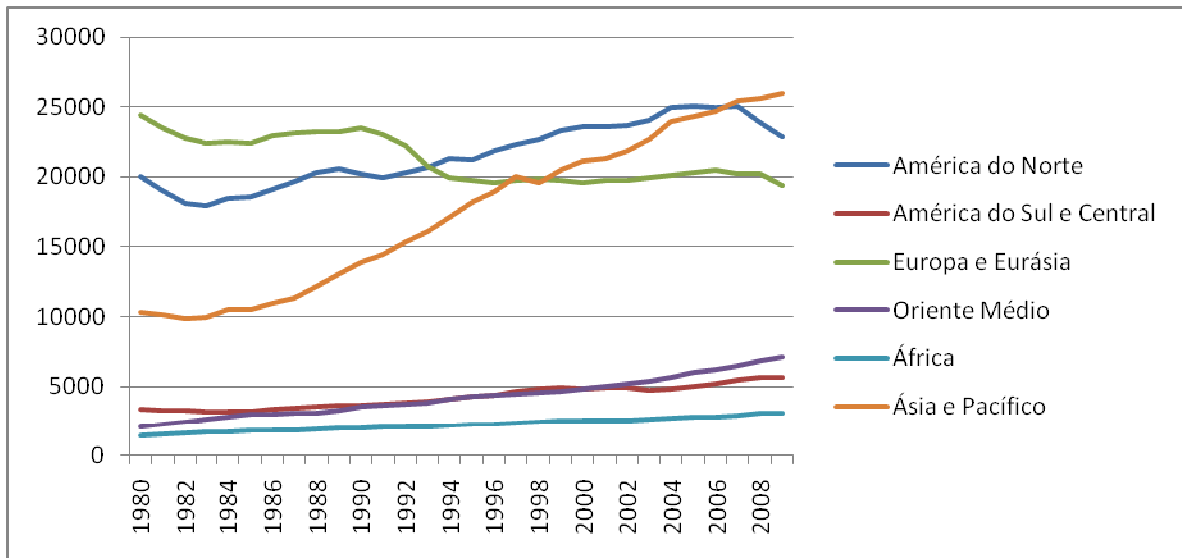
Gráfico 3 – Evolução da Capacidade de Refino Mundial 1980 – 2009 (em mil barris/dia)



Fonte: British Petroleum (2010)

Na Europa a grande capacidade de refino é representada pela Rússia, que fica atrás apenas dos Estados Unidos e China, porém representando apenas 6,2% da capacidade de refino mundial, com cerca de 5,6 milhões de barris por dia.

Gráfico 4 – Evolução do Consumo Mundial – 1980 – 2009 (em mil barris/dia)



Fonte: British Petroleum (2010)

Pelo lado do consumo mundial de petróleo e derivados, os Estados Unidos, apesar das reduções causadas pelas recentes crises econômicas, continuam sendo o principal mercado consumidor, representando mais de 21% do consumo mundial, com aproximadamente 18,5 milhões de barris por dia. A China, que passou de um consumo diário de pouco mais do que 1,6 milhões de barris por dia em 1980 para mais de 8,6 milhões de barris por dia em 2009, já é o segundo maior consumidor de petróleo e derivados do planeta, sendo que os países da Ásia já representam cerca de 1/3 do consumo mundial.

Entre os grandes países consumidores, China, Índia, Coréia do Sul e Arábia Saudita foram os únicos países que não reduziram o consumo diário de barris de petróleo durante o recesso econômico, onde o Japão, terceiro maior mercado consumidor, apresenta reduções no consumo desde o final da década de 90, estimulados pelas crises e pesquisas de fontes alternativas de energia.

3.3. PETRÓLEO NO BRASIL

No Brasil o petróleo começou a ter importância a partir da década de 30 e o início da industrialização, onde o refino de petróleo teve início em 1932, através de uma refinaria privada na cidade de Uruguaiana no Rio Grande do Sul, sendo o petróleo importado da

Argentina e Uruguai. O primeiro registro de descoberta de petróleo no país, segundo Freitas (2003), data de 1939 em Salvador na Bahia, um ano após a criação do Conselho Nacional de Petróleo – CNP, porém as importações se mantiveram até o final da II Guerra Mundial.

A vulnerabilidade a qual o Brasil se submeteu durante a todo o período de guerra, visto os racionamentos por parte dos países exportadores, fez com que a eficácia do CNP fosse questionada, assim como permitiu campanhas para estatização das atividades petrolíferas no país, o que resultou na concessão única de atuação no país para a Petrobras, fundada em 1953, responsabilizando-se pelo suprimento interno e organização do mercado. (FREITAS, 2003).

A redução da dependência externa se deu após o início da década de 60 quando a Petrobras aumentou significativamente a produção diária de barris, através dos investimentos na ampliação da capacidade de refino nacional ao tornar-se a única autorizada a importar e exportar derivados de petróleo. A crise do petróleo e aumento dos preços na década de 70 estimulou a pesquisa e extração em alto mar, onde os valores de extração são mais caros, visto a grande dependência por petróleo importado para consumo que o país possuía, resultando na descoberta de grandes reservas, principalmente a Bacia de Campos, explorado ainda hoje.

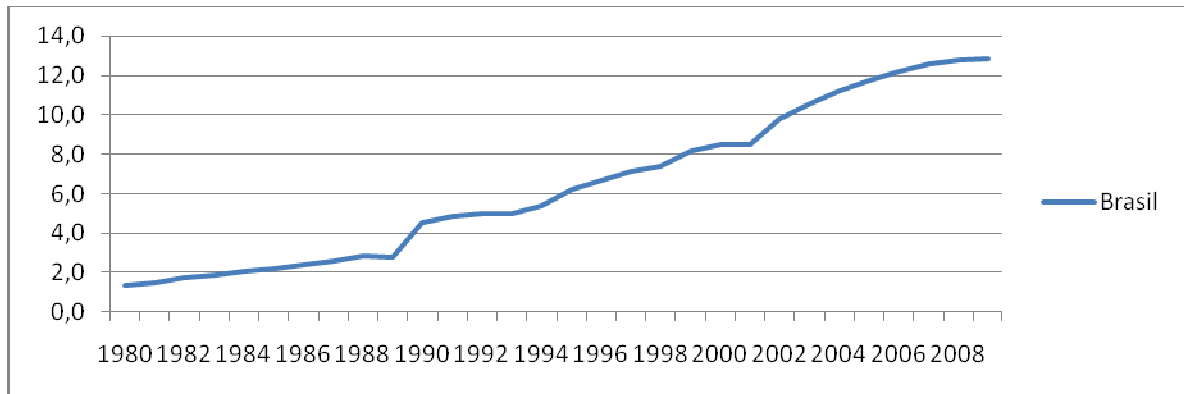
A partir da década de 90 as reformas institucionais as quais passa o Brasil, vão gradativamente promovendo a abertura do mercado e estimulando os processos de privatização. No caso do petróleo, a criação da Agência Nacional do Petróleo – ANP no final da década de 90 extinguiu em parte o monopólio até então exercido pela Petrobras, onde atividades de pesquisa, refino, transporte, importação e exportação permaneceram sendo responsabilidades da estatal. A quebra do monopólio, porém permitiu a entrada de diversas empresas multinacionais em blocos exploradores ao longo da costa brasileira ainda no início dos anos 2000, onde a partir de 2002, através de um novo modelo regulatório estabelecido pela ANP, liberalizando as importações, o governo procurou estabelecer um mercado mais competitivo de distribuição de combustíveis e derivados

3.3.1. Exploração, Produção e Consumo

Segundo o Relatório Estatístico Anual de Energia no Mundo (British Petroleum, 2010), o Brasil apresentou um avanço significativo nas reservas de petróleo desde o início da

década de 80 e após a abertura comercial, permitindo a entrada de multinacionais nos blocos de exploração na década de 90 o avanço foi ainda mais significativo. O Brasil passou de uma reserva de 1,3 bilhões de barris em 1980 para 12,9 bilhões de barris em 2009, o que representa 1% de todas as reservas mundiais.

Gráfico 5 – Evolução das Reservas Brasileiras – 1980 – 2009 (em bilhões de barris)



Fonte: British Petroleum (2010)

Dentre as reservas de petróleo provadas no território nacional, o estado do Rio de Janeiro, possui cerca de 80% do total das reservas, estas todas em mar. As reservas em terra apresentam declínios seguidos desde 2003, enquanto as reservas em mar, através de seguidas descobertas principalmente na Bacia de Campos, apresentam volumes crescentes desde o início da década.

Tabela 1 – Reservas provadas de petróleo por localização

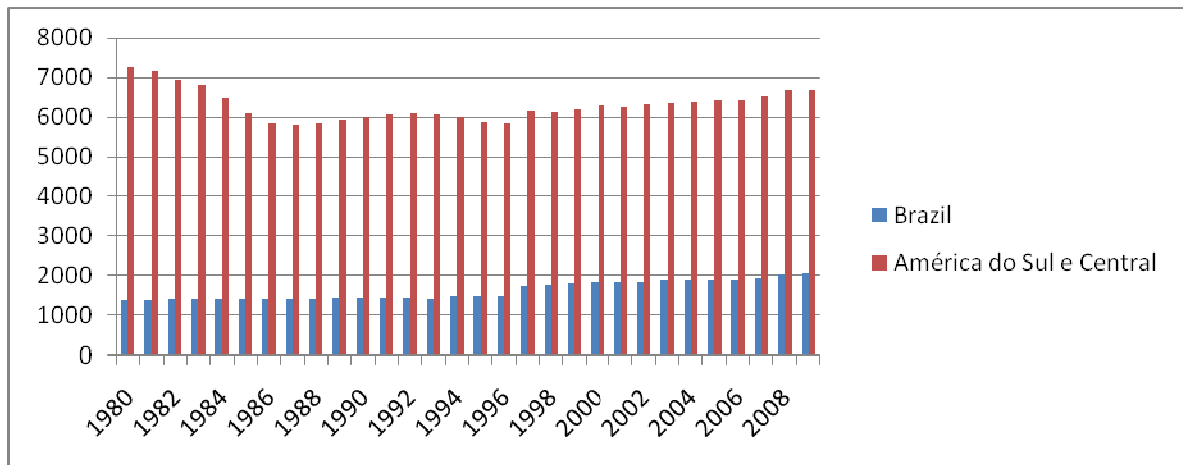
Unidades da Federação	Localização	Reservas provadas de petróleo (milhões de barris)									
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Brasil		8.464,7	8.495,8	9.804,6	10.601,9	11.243,3	11.772,6	12.181,6	12.623,8	12.801,4	12.857,0
Subtotal	Terra	854,2	909,0	927,0	934,5	864,5	882,7	904,9	886,4	895,8	923,8
	Mar	7.610,5	7.586,8	8.877,6	9.667,4	10.378,8	10.890,0	11.276,8	11.737,5	11.905,6	11.933,2
Amazonas	Terra	128,8	131,8	114,5	110,6	100,0	91,9	96,7	102,7	107,6	114,0
Ceará	Terra	2,6	6,6	6,2	5,7	6,8	6,3	5,5	8,4	10,4	15,3
	Mar	90,7	64,7	70,0	67,1	70,1	71,3	69,5	57,5	58,9	58,9
Rio Grande do Norte	Terra	283,2	270,8	259,2	260,3	250,2	259,4	263,0	264,6	265,1	262,4
	Mar	65,4	68,7	69,8	71,6	67,4	80,7	79,6	98,1	98,1	102,2
Alagoas	Terra	9,3	12,8	12,1	11,4	10,9	11,8	11,3	8,7	6,9	5,8
	Mar	2,1	1,4	1,3	1,4	1,6	1,2	0,9	0,7	0,6	0,7
Sergipe	Terra	178,8	210,1	204,8	220,0	223,3	230,0	226,6	231,8	226,4	231,5
	Mar	36,7	27,9	27,9	21,1	36,1	37,8	38,1	34,6	35,0	26,2
Bahia	Terra	190,9	208,1	212,3	211,6	214,8	228,6	241,1	216,1	228,6	241,8
	Mar	19,7	12,0	2,9	2,2	2,3	2,3	3,5	37,8	59,6	69,4
Espírito Santo	Terra	60,6	68,8	118,0	114,9	58,4	54,6	60,7	54,1	50,8	53,0
	Mar	3,4	6,2	499,8	609,7	1.205,6	1.126,1	1.286,5	1.277,1	1.275,5	1.240,2
Rio de Janeiro	Mar	7.366,1	7.375,6	8.174,4	8.854,1	8.931,1	9.532,6	9.762,2	10.177,9	10.328,5	10.381,9
São Paulo	Mar	5,8	5,2	4,5	4,0	39,9	19,2	23,8	27,6	23,9	24,2
Paraná	Terra	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0
	Mar	20,7	25,0	26,9	23,7	14,8	10,7	6,2	21,3	20,7	24,4
Santa Catarina	Mar	-	-	-	12,5	9,9	8,2	6,6	4,8	4,8	5,3

Fonte: ANP (2010)

Seguindo o crescimento mundial na expansão da capacidade de refino, o Brasil apresentou um aumento na sua capacidade produtiva significativo desde o início da década de 50, após a inauguração da Refinaria Landulpho Alves – Rlam na cidade de São Francisco do Conde (BA), e principalmente após 1972 quando é inaugurada no interior do estado de São Paulo, a Refinaria de Paulínia – Replan, refinaria com maior capacidade de produção diária do país.

Atualmente as dez principais refinarias, em capacidade produtiva, são controladas pela União, de forma que o processo de logística de transporte dos derivados é feito através dos dutos operados pela Petrobras, abrangendo boa parte do território nacional. A capacidade de refino brasileira é hoje de pouco mais do que dois milhões de barris por dia, o que representa 2,3% da capacidade de refino mundial, sendo que apesar de não possuir as maiores reservas o país detém a maior capacidade produtiva da América do Sul e Central. (British Petroleum, 2010).

Gráfico 6 – Evolução Capacidade Produtiva Brasil – 1980 – 2010 (em milhares de barris)



Fonte: British Petroleum (2010)

O consumo de petróleo e derivados no Brasil acompanha o crescimento dos demais países emergentes, apresentando estabilidade no consumo durante o recesso econômico ocorridos nos últimos anos, de forma que o país já é hoje o segundo principal mercado consumidor do continente americano, atrás apenas dos Estados Unidos. Segundo a ANP (2010), o país desde 2006 vem produzindo quantidade maior de petróleo e derivados do que a consumida internamente, salvo o ano de 2008 quando a importação de derivados apresentou um peso maior sobre o total importado.

A dependência externa, que ultrapassava 30% no início dos anos 2000, em 2009 já não se mostrou representativa, uma vez que o óleo combustível vem sendo substituído pelo gás natural, já não há necessidade de importação para refino e distribuição. Segundo Ponzoni (2009), apesar da queda na demanda por óleo combustível, a oferta continua crescente, o que representa para o país um aumento significativo nas exportações, que já representam 51% da produção nacional. A gasolina por sua vez, também teve seu consumo reduzido, porém em menor escala, mas contribuindo para aumentos nas vendas externas, que representam hoje cerca de 17% da produção nacional. Através de programas como o ProÁlcool em meados da década de 70 o consumo da gasolina foi desestimulado em detrimento do álcool anidro produzido a partir da cana-de-açúcar. O resultado foi uma redução no consumo de gasolina até o final da década de 80 quando o aumento da produção de veículos movidos a álcool não é acompanhado pelos estímulos para produção do combustível, resultando em uma crise de desabastecimento, que diminui significativamente o consumo do combustível, voltando participar de forma ativa no mercado de combustíveis a partir do início dos anos 2000, com a introdução dos carros bi-combustíveis.

3.4. ESTRUTURA ATUAL DA INDÚSTRIA DE E&P DE PETRÓLEO NO MUNDO

Segundo Canelas (2004), três características se destacam no padrão atual de concorrência internacional da indústria de exploração e produção de petróleo, onde após a mal sucedida experiência de fixação de preços elevados, os países grandes produtores adotaram a política de fixação de preços de acordo com sua determinação pelo mercado.

A primeira característica da atual estrutura diz respeito à desproporcionalidade geográfica considerável que existe entre o custo marginal de produção de longo prazo das áreas do Oriente Médio, incluindo países membros da OPEP, e as áreas dos países grandes consumidores. Tal desproporcionalidade é pressionada pela enorme importância para a indústria de petróleo que a conjuntura macroeconômica dos EUA possui, uma vez que o país possui uma dependência de 52% de petróleo importado, o que representa 25% da demanda mundial.

O aumento da competição, proveniente da produção de petróleo de novas regiões e companhias em países como Rússia, China e costa da América Latina, é característica importante do cenário mundial da indústria de petróleo. A partir da década de 90 o cenário caracterizou-se pela abertura e flexibilização das indústrias petrolíferas ao redor do mundo, permitindo investimentos privados em países onde até então a indústria se caracterizava como monopólios estatais institucionalizados.

A terceira e provavelmente principal característica da estrutura atual da indústria está relacionada à importância dos países membros da OPEP na produção mundial. O percentual de petróleo proveniente dos países membros da OPEP no comércio mundial, entre 65% e 70%, bem como a tendência de crescimento do indicador reservas/produção no longo prazo é fator relevante e indica a importância da organização na indústria mundial de petróleo. A capacidade de reservas e produção crescente dos países membros da organização e sua grande participação no mercado mundial de petróleo permitem uma margem de manobra, através de alterações na oferta, para manter ou ainda elevar sua banda de variações de preço do petróleo para valores mais elevados. A banda de variação indica o intervalo de preços estipulados pela OPEP, onde o preço não está baixo o suficiente para interferir na renda, nem alto o suficiente para induzir a entrada no mercado de produtores marginais ou investimentos em fontes alternativas de energia.

4. IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA PETROBRAS PRÉ E PÓS QUEBRA DO MONOPÓLIO

Neste capítulo do trabalho pretende-se apresentar as características gerais da Petrobras, contando com um breve histórico, bem como o resultado das pesquisas acerca das estratégias de crescimento utilizadas pela empresa a partir da década de 90, e principalmente após a quebra do monopólio de exploração e produção. As fontes utilizadas para a elaboração deste capítulo se deram através de dissertações, artigos, notícias e fatos relevantes da empresa apresentados nos últimos anos.

Os resultados da pesquisa serão apresentados na forma de quadros, tabelas e gráficos explicativos, caracterizando o comportamento da empresa em função das estratégias de crescimento adotadas.

4.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS E BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A Petrobras, Petróleo Brasileiro S.A., foi fundada no ano de 1953 através da Lei 2.004 de 3 de outubro de 1953 (BRASIL, 1953), sancionada pelo então presidente da república Getúlio Vargas, após diversas manifestações populares pela criação de uma companhia estatal responsável pela prospecção, exploração e refino do petróleo nacional, onde esta lei estabeleceu para a União o monopólio sobre o petróleo, realizado através da estatal. Segundo Costa e Pessali (2009), a trajetória da Petrobras é marcada pela pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias, onde a partir de 1957 já era criado o primeiro centro de pesquisas de petróleo da empresa, o CENAP, vindo a se chamar a partir de 1963, e desde então CENPES.

No início da década de 50 as necessidades de petróleo diárias no país não ultrapassavam os 160 mil barris por dia, porém toda demanda era atendida através da importação, visto que a produção nacional equivalia a menos de 3% do consumo. As refinarias herdadas pela Petrobras do Conselho Nacional de Petróleo – CNP não possuíam capacidade suficiente de refino, e nem mesmo os navios petroleiros da frota nacional eram suficientes para transportar metade da quantidade a ser consumida. O papel da companhia,

recém criada era, portanto localizar em longo prazo o maior número possível de reservas de petróleo no território nacional, capazes de levar o país a auto-suficiência na exploração, aumentando em médio prazo a capacidade de refino necessária a industrialização do país. Neste sentido, a Petrobras entre os anos de 1955 e 1965 realizou enormes atividades de prospecção, em busca do óleo bruto, aumentando também a capacidade das refinarias, ao praticamente dobrar a capacidade das unidades instaladas e construindo novas refinarias até o início da década de 80.

O começo da década de 60 é marcado pelo início do funcionamento da Refinaria Duque de Caxias (Reduc) em 1961 e seguindo-se a inauguração de outras duas refinarias sob o controle da Petrobras no país, permitindo o alcance pela empresa da auto-suficiência na produção dos principais derivados e mudando a estrutura das importações. Anteriormente os derivados eram quase que totalmente importados, sendo importado muito pouco óleo bruto, assim, com o início das operações das novas refinarias, as importações de derivados praticamente extinguiram-se, e o petróleo bruto passou a representar quase que a totalidade das importações. (PETROBRAS, 2008)

A reorientação dos investimentos para a prospecção e exploração aumentou segundo Costa e Videira (2008), ainda mais após o choque de preços em 1973, visto a necessidade de aumentar a produção interna de óleo e gás natural para diminuir os impactos da dependência de importação na balança comercial, onde foi possível a descoberta da Bacia de Campos no estado do Rio de Janeiro, o maior campo petrolífero provado do Brasil.

Os investimentos em pesquisas, realizados a partir de 1973 no CENPES, foram voltados para a exploração de petróleo *offshore*, termo utilizado para o petróleo situado em águas profundas, no oceano, onde se encontram as maiores reservas no Brasil. Conforme Costa e Pessali (2009), as pesquisas para exploração em águas profundas contribuíram para constituir as competências centrais da empresa, fundamentais para as ações futuras da companhia em território estrangeiro. As tecnologias necessárias para as prospecções em águas de grande profundidade e afastadas do litoral contribuíram para a criação em 1986 do Procap – Programa de Desenvolvimento Tecnológico de Sistemas de Produção em Águas Profundas. Sob responsabilidade do CENPES o Procap tinha o objetivo de produzir petróleo e gás natural através de perfurações em lâminas d'água de até 1.000 metros inicialmente. O aperfeiçoamento do programa deu lugar ao Procap 2000 em meados da década de 90 e o Procap 3000 mais recentemente, onde através dos avanços tecnológicos, oriundos do centro

de pesquisa da companhia, já é possível a perfuração em lâminas d'água cujas profundidades ultrapassam os 3.000 metros.

A Petrobras sofreu mudanças durante a década de 90, onde através da aprovação da “Lei do Petróleo”, Lei nº 9.478 de 6 de agosto de 1997 (BRASIL, 1997), aprovada pelo então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, o monopólio sobre a exploração e produção de petróleo pela companhia se extinguiu. Desta forma, o mercado nacional se abriu à competição, porém o monopólio se manteve sobre as 29 reservas de petróleo e gás natural já provadas, em um total de 397 blocos exploratórios, sendo as descobertas subsequentes colocadas em leilão através da criação da ANP – Agência Nacional do Petróleo, de forma a regular a concessão de exploração dos blocos *offshore*. Segundo Costa e Pessali (2009), estas mudanças não inibiram os investimentos da companhia, reforçaram os investimentos em tecnologias inéditas para a exploração e produção em grandes profundidades no alto mar. Em 1999, a empresa apresentou pela primeira vez o Plano Estratégico do Sistema Petrobras, cujos objetivos incluíam cinco grandes áreas, Exploração e Produção, Abastecimento, Distribuição, Energia e Gás Natural e Petroquímica.

A década de 2000 fica marcada pelo avanço da companhia no intuito de se tornar uma empresa integrada de energia, onde além dos avanços tecnológicos nas atividades petrolíferas, a empresa aumentou os investimentos para a expansão da exploração de gás. Os avanços nas atividades petrolíferas incluem a descoberta do campo de Tupi, na Bacia de Santos, com enormes reservas de petróleo leve em águas ultra-profundas, na camada do pré-sal. Da mesma forma, novos investimentos também foram feitos para os avanços nas pesquisas de fontes renováveis de energia, cujo grande destaque é o biodiesel antes da primeira metade da década. As estratégias apresentadas a seguir permitiram a manutenção da elevada participação da Petrobras no setor petrolífero antes e após a quebra do monopólio que a empresa detinha sobre os blocos exploratórios no país.

4.2. A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

O petróleo, extraído a partir da exploração em terra e mar trata-se de uma commodity, ou seja, se apresenta como um produto padronizado, de difícil diferenciação para todas as empresas responsáveis pela sua exploração e produção. Desta forma, a Petrobras

desde a sua criação, e principalmente após a liberalização da exploração e produção no final da década de 90, utilizou a estratégia de diferenciação através de esforços para melhoria da sua imagem. Os investimentos em marketing, patrocínios e programas sociais contribuíram para no ano de 2010 a empresa figurar entre as cem marcas mais valiosas do mundo, segundo a consultoria Milward Brown Optimor, aparecendo na 73ª posição. (PETROBRAS, 2010).

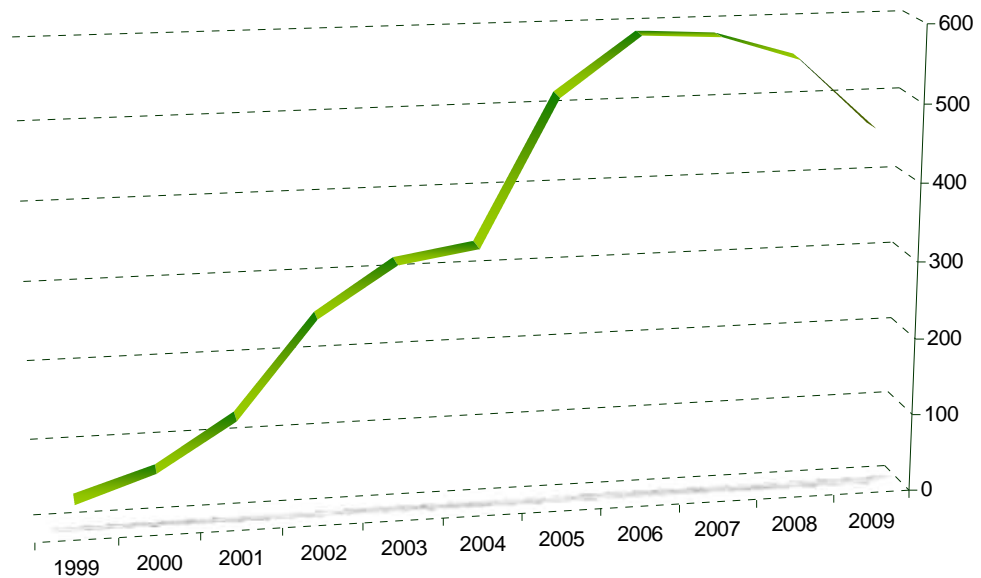
Como parte dos investimentos destinados à melhoria da sua imagem, e sua conseqüente adição de valor, o conceito de Marketing Social, segundo Vale e Godin (2007), proporciona, através de boas práticas sociais, um retorno institucional almejado, possibilitando à companhia que se utiliza desta ferramenta o desenvolvimento de uma imagem empresarial competitiva na sociedade. A Petrobras, neste sentido desenvolve suas ações de responsabilidade social desde a sua criação, porém em maior escala a partir do final da década de 90, através de diversos programas controlados pela área de Comunicação Institucional da companhia. Segundo Vale e Godin (2007), esta área objetiva preservar e defender a imagem e a identidade corporativa da companhia, atuando através de diversos programas envolvendo projetos como o Fome Zero, cultura, meio ambiente e esporte.

A partir de 1997 a Petrobras passou a realizar grandes investimentos em Responsabilidade Social, começando pelo Projeto Tamar, criado em 1989 pelo IBAMA com o objetivo de preservação das Tartarugas Marinhas, sendo que este investimento ainda faz parte dos projetos sociais apoiados pela companhia. No ano de 2009 a companhia contribuiu socialmente através do patrocínio a mais de 1,6 mil projetos sociais, culturais, esportivos e ambientais. Assim, desde o final da década de 90, e principalmente através de marcos como a quebra do monopólio, e em seguida, no início dos anos 2000 a liberalização das importações por outras companhias, a Petrobras realizou grandes inversões de capital em projetos que elevaram sua imagem como empresa socialmente e ambientalmente responsável. Conforme mostra o Gráfico 7, os investimentos em Marketing Social da companhia cresceram mais de 1000% na última década. Os investimentos no ano de 2002 praticamente dobraram em relação ao ano anterior quando o naufrágio da Plataforma Semi-submersível P-36, resultou na morte de 11 empregados da companhia no ano de 2001.

Os investimentos em patrocínios e projetos sociais, culturais, esportivos e ambientais somam na última década aproximadamente 4 bilhões de reais, onde no ano de 1999 foram investidos cerca de 35 milhões de reais, dez anos depois a soma chega a aproximadamente 465 milhões de reais. Os investimentos em Marketing Social não ultrapassam 2% ao ano do

valor total destinado a investimentos, uma vez que a área de Exploração & Produção, demanda grandes inversões em investimentos para aperfeiçoamento da tecnologia.

Grafico 7 – Evolução dos Investimentos em Marketing Social (milhões de R\$)



Fonte: Balanço Social Ambiental – Petrobras (Petrobras, 2010)

Conforme os dados expostos na Tabela 2, os projetos patrocinados pela Petrobras ao longo da última década evoluíram de forma alinhada aos lucros líquidos realizados.

Tabela 2 – Evolução dos Investimentos 1999 - 2009

ANO	Investimentos em Marketing Social (R\$ mil)	Investimentos em Gestão Ambiental (R\$ mil)	Lucro Líquido (R\$ mil)
1999	35.000,00	189.000,00	1.757.000,00
2000	69.100,00	651.000,00	9.940.000,00
2001	130.000,00	811.000,00	9.860.000,00
2002	254.000,00	1.040.000,00	8.097.000,00
2003	318.700,00	2.300.000,00	17.794.000,00
2004	333.700,00	1.400.000,00	17.860.000,00
2005	518.200,00	1.049.000,00	23.725.000,00
2006	591.000,00	1.200.000,00	25.900.000,00
2007	585.800,00	1.720.000,00	21.500.000,00
2008	554.800,00	1.700.000,00	32.990.000,00
2009	464.500,00	1.966.000,00	28.980.000,00

Fonte: Balanço Social Ambiental – Petrobras (Petrobras, 2010)

Investimentos em Gestão Ambiental também fizeram parte das ações para melhoria da imagem da companhia. Foram realizados grandes investimentos e ações principalmente

após fatos relevantes como o vazamento de cerca de 1,3 milhões de litros de óleo na Baía de Guanabara no ano 2000, além do vazamento de cerca de 4 milhões de litros de óleo no Rio Iguaçu no mesmo ano, e o acidente com a Plataforma P-36 em 2001. Da mesma forma, ações como a certificação, no ano de 2002, de todas as unidades da Petrobras na norma ISO 14.001, que trata da gestão ambiental, contribuíram para o aumento da imagem como empresa ambientalmente responsável e alinhada com os preceitos do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, o qual a companhia aderiu no mesmo ano.

4.3. A ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO

Principalmente após a quebra do monopólio no final da década de 90, a estratégia de baixo custo, se mostra interessante para o caso da Petrobras. A dificuldade no que tange a diferenciação do produto, e as aberturas comerciais em 1997 e 2002, quebra do monopólio e liberalização das importações respectivamente, são fatores de incentivo para a adoção desta estratégia onde conforme citado por Porter (1986), este tipo de estratégia pode exigir grandes inversões de capital inicialmente. Através dos investimentos em tecnologia a companhia foi capaz de encaminhar o país a auto-suficiência em petróleo. Ao descobrir diversos novos campos de petróleo em terra e principalmente no mar da costa brasileira, bem como ao bater seguidos recordes de exploração em águas profundas, contribuiu para a redução dos custos com importações do óleo cru, ou já refinado. Conforme Ferreira Filho (2007), a trajetória que marcou a Petrobras rumo à auto-suficiência do país, foi marcada por altos investimentos em avanços tecnológicos, assim como o aperfeiçoamento de diversas atividades da companhia.

Visto que a maior parte das reservas de petróleo provadas brasileira está submersa em grandes profundidades, a Petrobras precisou realizar grandes investimentos em tecnologia. Segundo Lemos (2001), investimentos em programas como Programa de Recuperação Avançada de Petróleo – PRAVAP, Programa de Capacitação Tecnológica em Sistemas de Exploração para Águas Profundas – PROCAP e Programa de Desenvolvimento de Tecnologias Estratégicas de Refino – PROTER, foram capazes de causar grandes impactos organizacionais ao objetivar reduzir a margem de investimentos necessários para etapas desde a exploração até o refino. Conforme explica Canelas (2004), o segmento mais importante da indústria petrolífera é o de exploração e produção, E&P, que pode ser dividido em três sub-

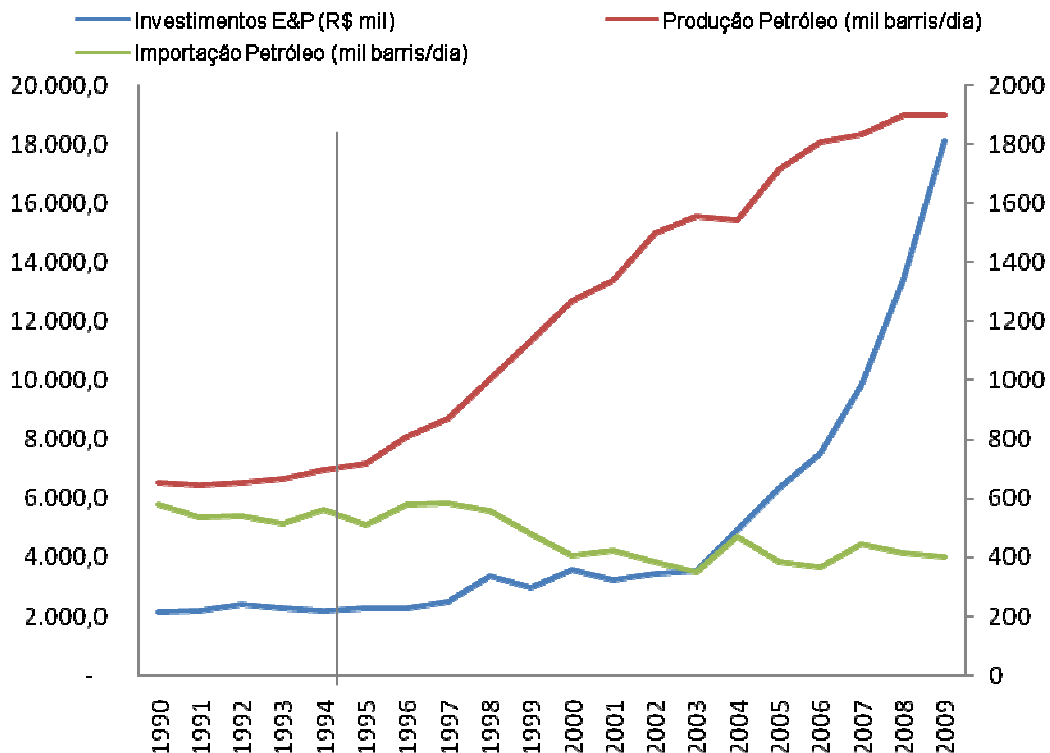
segmentos, a exploração em si, que diz respeito as operações ou atividades de verificação de áreas em busca da identificação de jazidas de petróleo e gás, o desenvolvimento de campos, definido como o conjunto de atividades de preparação da área para a produção de petróleo, e a produção, atividade na qual se extrai o petróleo de determinada área e o prepara para o transporte. Na atividade de E&P, acima definida, são necessários fortes investimentos em tecnologia para que o custo de exploração e produção não inviabilize as etapas seguintes, onde segundo Canelas (2004), preços baixos dos barris de petróleo podem ser menores que o custo marginal de extração do barril para os produtores de maior custo, inviabilizando sua produção.

Neste sentido, a Petrobras ao longo do tempo vem ampliando os seus investimentos na área de E&P, bem como na especialização do seu corpo técnico. O desafio inicial da companhia, nas décadas de 50 e 60, que era de substituir as importações de derivados, o combustível já pronto, foi batido através da construção de diversas refinarias nesta mesma época, criando assim a necessidade de importação do petróleo bruto, ou seja, do óleo cru para o refino e abastecimento da demanda nacional. Após os choques de preço do petróleo, onde o preço do barril aumentou cerca de cinco vezes, inviabilizando o refino do óleo importado nas unidades nacionais, surgiu a necessidade da substituição das importações de petróleo bruto. Desta forma, os investimentos em exploração e produção pela Petrobras foram importantes para a diminuição dos custos associados a esta atividade, tornando viável a exploração *offshore*, na costa brasileira, substituindo as importações e produzindo localmente o petróleo a ser transportado para as refinarias nacionais. Assim, conforme demonstrado no Gráfico 8, a medida que os investimentos em E&P eram ampliados, principalmente após o final da década de 90, a produção aumentava e a importação de petróleo bruto diminuía.

Através do Gráfico 8 é possível verificar no eixo vertical da esquerda, que os investimentos em E&P da Petrobras saltaram de pouco mais de 2 bilhões de reais em 1990 para mais de 18 bilhões de reais em 2009. Aumento equivalente pode ser observado na produção de petróleo através das plataformas oceânicas da companhia e unidades de produção terrestre, que no início da década de 90 produziam juntas cerca de 650 mil barris de petróleo por dia e duas décadas depois, ao final de 2009 a companhia registrou uma produção diária de aproximadamente 1,9 milhões de barris de petróleo por dia conforme mostrado no eixo da direita do gráfico. No gráfico a linha vertical sobre o ano de 1994 representa o início das discussões sobre a quebra do monopólio, momento no qual para a Petrobras, segundo Dimande *et al* (2009), a simples ameaça de competição com outras grandes companhias

internacionais pode ter gerado largos ganhos de produtividade. Desta forma, os investimentos em exploração e produção, acumulados desde o início das operações se refletem em menores custos de extração de petróleo em relação aos concorrentes, gerando uma vantagem competitiva em relação aos entrantes qualificados a participar dos leilões de blocos exploratórios após a quebra do monopólio no final da década de 90.

Gráfico 8 – Evolução dos Investimentos, Produção e Importação 1990 - 2009



Fonte: Canelas (2004), BP (2010).

Graças ao grande volume investido em exploração e produção no período pós quebra do monopólio, e pós liberalização das importações, a Petrobras foi capaz de manter sua vantagem frente às demais companhias na participação de blocos exploratórios *offshore* mesmo com o aumento dos custos de extração do barril mundialmente, em função principalmente de exigências adicionais de segurança e necessidade de tecnologia para explorações em águas profundas. Os leilões de blocos exploratórios realizados pela Agência Nacional do Petróleo - ANP a partir de 1999 julgam três itens dos licitantes, o valor oferecido pelo bloco licitado, o programa exploratório mínimo e o compromisso com aquisição de bens e serviços na indústria nacional conforme estipulados em cada rodada de licitação (ANP, 2010). Com isso, como resultado, somente as empresas com menores custos de extração e

conseqüentemente com maior capacidade tecnológica são capazes de adquirir a concessão de exploração dos blocos com maior retorno esperado. Conforme demonstrado por Possas (1999), a vantagem de custo pode ser realizada a partir de economias de escala, essencial, segundo Canelas (2004), na atividade de E&P, uma vez que os altos custos fixos da atividade necessitam de uma operação em escala equivalente.

Na Tabela 3 é possível verificar a participação da Petrobras nos blocos licitados a partir de 1999 pela Agência Nacional do Petróleo, onde a companhia manteve sua participação elevada na exploração nacional ao conseguir ofertar um maior valor pelos principais blocos ofertados.

Tabela 3 – Participação da Petrobras nos Blocos licitados pela ANP

Rodada Licitação	Quantidade de Blocos Ofertados	Petrobras 100%	Concessionárias: Operados pela Petrobras	Concessionárias: Participação Petrobras	Outros	Participação Total Petrobras
1ª	1	0	0	0	1	0%
2ª	7	1	5	0	1	86%
3ª	14	5	7	1	1	93%
4ª	16	6	5	1	4	75%
5ª	26	25	0	0	1	96%
6ª	61	31	20	6	4	93%
7ª	133	22	19	21	71	47%
8ª	Cancelada	-	-	-	-	-
9ª	106	6	16	5	79	25%
10ª	40	17	5	5	13	68%
TOTAL	404	113	77	39	175	57%

Fonte: ANP (2010)

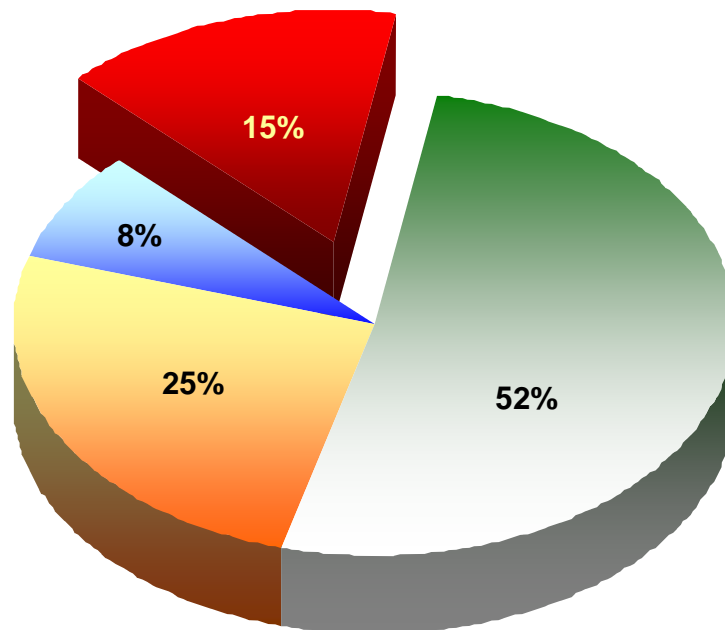
Através dos dados expostos na Tabela 3 é possível verificar que após dez rodadas de licitações, de 1999 até 2009 a participação da Petrobras na exploração e produção nacional continua superior a quaisquer outras grandes companhias internacionais. As menores participações na sétima e nona rodadas não é sem razão. A partir da quinta rodada as regras das licitações mudaram no que tange ao tamanho dos blocos, objetivando atrair companhias de menor porte. Ao ofertar uma quantidade maior de blocos em terra, com custos maiores de aluguel de sondas sísmicas, bem como no mar em profundidades inferiores a dois mil metros a participação da Petrobras diminuiu. Desta forma, ao interessar para a companhia apenas os blocos com maior retorno esperado e conseqüentemente em maiores profundidades passou a adquirir menores quantidades a cada rodada. Isto se justifica, segundo Canelas (2004), pois a exploração *offshore* em águas profundas exige um dispêndio muito maior em relação à exploração em terra e em águas rasas, porém é a tendência da indústria de forma generalizada ao representar as maiores reservas mundiais.

A participação da Petrobras nos blocos oceânicos, de médias e grandes profundidades pode ser observada através do Gráfico 9, onde é demonstrada a participação total da companhia em todos os blocos já licitados pela Agência Nacional do Petróleo, excluindo-se a sétima e nona rodadas, onde foram licitados blocos em terra e pequenas profundidades *offshore*.

Gráfico 9 – Participação da Petrobras em Blocos Offshore (Excluídas as rodadas 7 e 9 da ANP)

■ Petrobras 100%
 ■ Concessionárias: Operados pela Petrobras

■ Concessionárias: Participação Petrobras
 ■ Outros



Fonte: ANP, (2010)

Através das porcentagens exibidas no gráfico é possível verificar que a Petrobras participa em 85% dos blocos exploratório de médias e grandes profundidades no Brasil, licitados a partir de 1999, onde através de um custo reduzido por operação, bem como estratégias tecnológicas inéditas, a companhia opera sozinha ou em concessionária com outras companhias em 77% dos blocos, participando ainda de outros blocos, representando 8% do total licitado excluindo-se a sétima e nona rodadas.

4.4. A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A trajetória de internacional da Petrobras foi iniciada ainda na década de 60 ao operar o comércio de óleo importado no país, adquirindo segundo Costa e Pessali (2009), um maior conhecimento dos mercados globais, sendo que a atuação em outros países começa a partir da década de 70 com a criação da Petrobras Internacional S.A. – Braspetro, subsidiária da companhia, completamente absorvida pela *holding* em 2002, através da qual eram feitas as operações em campos internacionais, e onde a Petrobras investia aproveitando segundo Ribeiro (2006), sua experiência na área de exploração e produção para associar-se a outras empresas nas atividades petrolíferas. As atividades internacionais da Petrobras, anteriores a quebra do monopólio de exploração e produção brasileiro em 1997, eram realizadas através da Braspetro, por onde foi possível iniciar o processo de exploração na América Latina, África, Estados Unidos e Oriente Médio. Antes mesmo da quebra do monopólio portanto, já havia uma forte atuação internacional da companhia, através inicialmente da compra de concessões de exploração na Colômbia, seguindo-se para outros países da América e África. Segundo Costa e Pessali (2009) a maior internacionalização da Petrobras a partir da década de 90 se deveu principalmente a estratégia de tornar-se empresa líder na América Latina, bem como a conquista de novos mercados.

É possível verificar através da Tabela 4 a atuação da Petrobras no cenário internacional anterior a abertura comercial de 1997.

Tabela 4 – Atuação Internacional da Petrobras Pré Quebra do Monopólio

Ano	País	Atividade
1972	Colômbia	Exploração de petróleo em águas rasas
1974	Argélia	Exploração de petróleo
	Líbia	Exploração de petróleo
1976	Iraque	Prospecção de poços
1979	Angola	Exploração e produção de petróleo em águas rasas e profundas
1980	Trinidad & Tobago	Contrato de assistência e cooperação técnica com o governo do país
1987	EUA	Exploração em terra e águas rasas, produção e comercialização de petróleo e derivados
1993	Argentina	Exploração, produção e comercialização de petróleo, gás e derivados
1995	Bolívia	Exploração, produção e comercialização de petróleo e gás
1996	Equador	Exploração e produção de petróleo

Fonte: Costa e Pessali (2009) e Ribeiro (2006)

No período de incertezas do setor petrolífero nacional, que começa a partir do início da década de 90, até a efetiva realização da quebra do monopólio, a internacionalização da Petrobras tinha como objetivo principal, segundo Ribeiro (2006), expandir ainda mais os negócios, aprofundando a estratégia ofensiva realizada na década anterior. Dessa forma as ações realizadas desde o final da década de 80 nos Estados Unidos se expandiram, bem como as atividades internacionais, que até então se restringiam a exploração e produção, através da atuação da empresa na Argentina e Bolívia. Na Argentina a Petrobras criou uma unidade de negócios em 1993 com o objetivo de atuar além das atividades de exploração e produção na cadeia petrolífera, onde a companhia atuava de forma concessionária com outras grandes companhias. Assim, ainda na década de 90 a companhia passou a atuar no comércio e distribuição de petróleo e derivados na Argentina ao incorporar uma refinaria e 700 postos de serviços. Na Bolívia, da mesma forma, uma unidade de negócios foi criada em 1995, dando início em 1997 a construção do gasoduto Brasil-Bolívia.

A atuação internacional da Petrobras após a quebra do monopólio de exploração e produção brasileiro pode ser observado através dos dados na Tabela 5.

Tabela 5 – Atuação Internacional da Petrobras Pré Quebra do Monopólio

Ano	País	Atividade
1998	Nigéria	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
2000	Japão	Representação comercial e financeira
2001	Holanda	Representação comercial e financeira
2002	Venezuela	Exploração e produção de petróleo em terra e mar
	Argentina	Aquisições na área de Exploração, produção e distribuição de petróleo e derivados
2003	Peru	Exploração e produção de petróleo e gás
	México	Exploração e produção de gás natural. Acordos de cooperação tecnológica para exploração de petróleo em águas profundas
2004	Uruguai	Comercialização de gás e derivados de petróleo
	Tanzânia	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
	EUA	Exploração e produção de petróleo em águas profundas (Golfo do México)
	China	Representação comercial e financeira, acordos de parceria com estatal chinesa para exploração e produção de petróleo em águas profundas
	Colômbia	Exploração de petróleo em águas profundas
	Irã	Escritório de representação, execução de contrato de exploração de petróleo
2005	Chile	Escritório comercial
	Líbia	Exploração de petróleo e gás em águas rasas e profundas
	Japão	Acordo de cooperação tecnológica com estatal japonesa
2006	Paraguai	Comercialização de combustíveis
	Guiné Equatorial	Exploração de petróleo em águas profundas
	Moçambique	Exploração de petróleo e gás natural, entendimentos para produção local de biocombustíveis
	Turquia	Exploração de petróleo em águas profundas
2007	Paquistão	Exploração de petróleo em águas profundas
	Noruega	Contrato com a estatal Statoil para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para produção de biodiesel e etanol e exploração em águas profundas
	Índia	Exploração de petróleo e gás em águas profundas

	Portugal	Exploração de petróleo em águas profundas, entendimentos para futura comercialização de biocombustíveis
	Japão	Refino de petróleo
2008	Cuba	Exploração e produção de petróleo e gás
	Namíbia	Exploração de petróleo em águas profundas
	Japão	Comercialização de Etanol
2009	Cingapura	Escritório de representação comercial e financeira
2010	Austrália	Exploração de petróleo em águas rasas
	Nova Zelândia	Exploração de petróleo em águas rasas e profundas

Fonte: Costa e Pessali (2009), Ribeiro (2006) e Petrobras (2010)

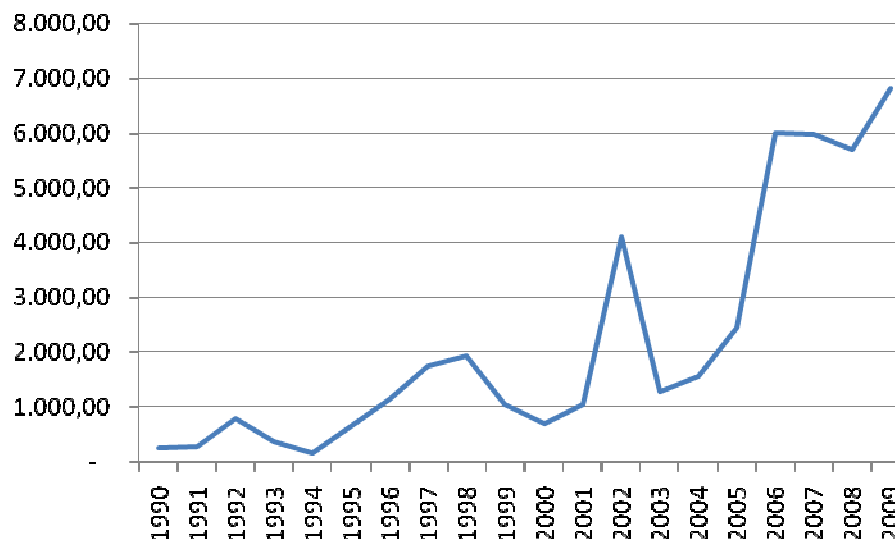
É possível perceber a grande participação internacional da companhia após a mudança estrutural no setor petrolífero nacional no final da década de 90. Segundo Ribeiro (2006), significou para a Petrobras, um período de readequação. Através da reestruturação do setor petrolífero nacional, a companhia ficou autorizada a exercer no exterior diretamente as atividades até então exercidas pelas suas subsidiárias. Com isso, a área internacional da companhia antes executada pela subsidiária Braspetro foi incorporada a *holding*, onde foi criada a área de negócios internacionais, responsável pela gestão de todos os ativos e atividades realizadas pela Petrobras no exterior, de forma a seguir as diretrizes do plano de negócios da companhia de se tornar empresa líder em energia na América Latina. Assim, a companhia em sua internacionalização não se deteve somente na exploração e produção de petróleo, as atividades se estenderam, principalmente na América Latina, a comercialização, refino, processamento, distribuição de derivados, redes de dutos, petroquímica, geração, distribuição e transmissão de energia elétrica. (PETROBRAS, 2008).

Os primeiros anos pós-reestruturação do setor foram marcados por uma série de aquisições, iniciando-se pela aquisição de um bloco exploratório na Nigéria ainda em 1998. Contratos exploratórios também foram firmados em diversos países, permitindo a atuação da companhia como operadora de diversos blocos internacionais, principalmente em águas profundas. As principais aquisições foram centralizadas na Argentina, atuando hoje como companhia integrada de energia, sendo ainda uma das maiores produtoras de petróleo e gás natural daquele país, sendo responsável por cerca de 40% da produção internacional da companhia. (PETROBRAS, 2010). Assim, a Petrobras em relação a América do Sul, e como parte de sua estratégia de participação na América Latina, iniciou seu projeto de consolidação da marca na Argentina e Bolívia, através de grandes investimentos na região, incluindo um forte programa de marketing. Esta ampliação da participação da companhia na América do Sul, em especial na Argentina, foi segundo Ribeiro (2006), decisiva para a evolução de sua área internacional, tornando-se, ao completar em 2003 a aquisição do controle de diversas empresas no país, o segundo maior grupo empresarial do setor energético argentino. Na

Bolívia, os investimentos proporcionaram o posicionamento como a maior companhia petrolífera do país.

Os investimentos na área internacional, após a abertura do setor petrolífero no final da década de 90, aumentam a cada ano sua participação no planejamento estratégico da Petrobras, onde a empresa saiu de uma posição oportunista, antes da quebra do monopólio, para uma posição estruturada e estratégica de atuação internacional, atuando hoje em 27 países além do Brasil, através de escritórios comerciais, sondas de prospecção, plataformas de exploração e produção, refinarias e unidades de comercialização e distribuição. Através do Gráfico 10 é possível verificar a evolução dos investimentos na área internacional da companhia a partir de 1990, onde naquele ano representavam cerca de 4% do volume total de investimentos e somavam cerca de 240 milhões de reais, já em 2009 a soma chegou a 6,8 bilhões de reais, representando cerca de 13% do volume total de investimentos da companhia.

Gráfico 10 – Evolução dos Investimentos na Área Internacional – 1990 – 2009 (R\$ milhões)



Fonte: Petrobras (2010)

A representatividade dos investimentos na área internacional da Petrobras chegou a representar mais de 30% do volume total de investimentos na companhia, como no ano de 2002, quando a subsidiária Braspetro foi incorporada a holding, e onde no mesmo ano foi realizada a aquisição do grupo argentino Perez Companc, representando um aumento significativo, segundo Ribeiro (2006) dos ativos da companhia na cadeia de distribuição de petróleo e derivados não só na Argentina, mas também no Equador, Peru e Venezuela onde o grupo mantinha atividades. No mesmo ano foi ainda realizada a aquisição da companhia

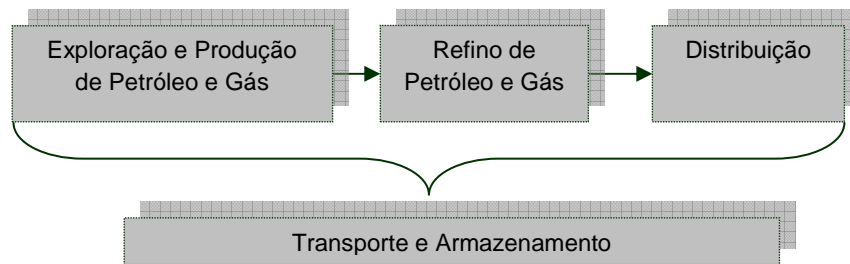
petroleira Santa Fé, também na Argentina, representando um aumento nos ativos da companhia, desta vez na área de exploração e produção.

4.5. A ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO VERTICAL

No setor petrolífero mundial, visto suas características, a estratégia de integração vertical se torna importante para o sucesso das companhias envolvidas no processo principal, de exploração e produção. Segundo Freitas (2003), o risco elevado envolvido no processo de exploração e produção, que diz respeito aos altos investimentos envolvidos nesse processo, sem a garantia de sucesso em relação a qualidade do óleo presente na jazida para fins comerciais, faz com que tais investimentos necessitem ser auto financiados. Neste sentido, a integração vertical a jusante, com as atividades de distribuição e comercialização, se faz interessante, uma vez que estas etapas do processo são menos arriscadas, proporcionando uma minimização dos riscos do processo como um todo, permitindo um maior equilíbrio nos ganhos. Desta forma, a integração vertical adotada pela Petrobras permite o fluxo do petróleo e derivados desde a plataforma exploratória até o consumidor final, caracterizando-se conforme a definição já mencionada de Wright, Kroll e Parnell (2000), em uma integração vertical plena, onde todas as atividades da cadeia são executadas pela companhia, ou seja, a exploração, produção, refino, transporte e distribuição.

Segundo Freitas (2003), o alto grau de verticalização da maioria das companhias petrolíferas aumenta as barreiras à entrada, bem como eleva a intensidade da disputa por posicionamento no mercado ao atuarem de forma independente em todas as etapas da cadeia. A integração vertical a jusante adotada pela Petrobras e apresentada nos próximos parágrafos vem desde a sua criação em meados dos anos 50, onde as alterações sofridas dizem respeito simplesmente a estrutura de funcionamento, onde antes da quebra do monopólio no final da década de 90 as atividades eram quase que completamente parte integrante da *holding*, e hoje fazem parte de empresas subsidiárias da companhia. É possível verificar na Figura 1 a seguir a cadeia de atividades verticalmente integradas da Petrobras.

Figura 1 – Integração de Atividades da Petrobras



Fonte: Petrobras (2010)

A integração das atividades de refino, distribuição e transporte são segundo a Petrobras (2010), fundamentais para consolidar os objetivos estratégicos da companhia, de se firmar entre as maiores companhias integradas de energia, garantindo também uma vantagem de custos em relação aos competidores. A seguir serão apresentadas as atividades que fazem parte da integração vertical da Petrobras.

4.5.1. Transporte e Armazenamento

O processo de exploração e produção nas plataformas oceânicas, bem como nas unidades terrestres precisa ser escoado de alguma forma, nacionalmente e internacionalmente. Neste sentido a Petrobras ao possuir mais de 14 mil quilômetros de dutos, interligando todas as regiões do país, uma frota de mais de 50 navios e 48 terminais de armazenamento consegue suprir a necessidade nacional de escoamento da produção, bem como atender mercados internacionais através da área de transporte marítimo. A realização desta atividade, antes integralmente realizada pela Petrobras, hoje é incumbência da subsidiária Transpetro, criada em 1998, após a quebra do monopólio e como parte das exigências estabelecidas na lei que definiu a abertura do mercado.

Segundo Lemos (2001), a importância estratégica dos dutos de transporte de petróleo e derivados está relacionada ao barateamento dos custos de transporte, bem como redução dos riscos ao meio ambiente. Os pesados investimentos iniciais na instalação dos oleodutos são compensados com o início das operações ao possibilitar economias de escala consideráveis. Desta forma, a Petrobras ao possuir este importante elo da cadeia logística, une as áreas de produção, refino e distribuição, conforme mostrado na Figura 1, transportando o petróleo dos campos de produção, através dos dutos ou navios, para os terminais de armazenamento, e de

lá para as refinarias. Após o processo de refino, novamente através dos dutos, que interligam boa parte do território nacional, conforme exibido na Figura 2, os derivados são escoados para os terminais aquaviários e terrestres, para em seguida, através de dutos ou navios, serem entregues as companhias distribuidoras, alcançado o mercado nacional e internacional.

Na Figura 2 é possível verificar o alcance das atuais instalações de oleodutos e gasodutos da subsidiária da Petrobras. As dimensões continentais do país determinam a extensão dos dutos que interligam as diversas regiões produtoras de petróleo, refinarias e bases de armazenamento, processamento e distribuição. Segundo Transpetro (2010), os oleodutos são o meio de transporte de petróleo e derivados preferencial, tanto para atender o abastecimento das refinarias, como para suprir a necessidade dos grandes centros consumidores de derivados.

Figura 2 – Dutos e Terminais operados pela Transpetro no Brasil



Fonte: Transpetro (2010)

Os mais de 14 mil quilômetros de dutos se dividem em 7.179 quilômetros de oleodutos e 6.905 de gasodutos, movimentando 670 milhões de metros cúbicos de petróleo, derivados e álcool por ano e 46 milhões de metros cúbicos de gás natural por dia respectivamente. Os terminais, por sua vez, distribuídos de forma estratégica pelo país, principalmente ao longo dos mais de 8 mil quilômetros da costa atlântica, possuem uma capacidade total de armazenamento de mais de 10 milhões de metros cúbicos. Nos terminais aquaviários, ao longo da costa, o gás, petróleo e derivados são recebidos através dos navios-petroleiros que fazem parte da frota da companhia. Através da frota de navios-petroleiros da companhia, o petróleo produzido nas plataformas oceânicas pode ser transportado até os terminais aquaviários, descarregando o óleo cru em piers e monobóias, ou direcionado para o mercado internacional. Os derivados, da mesma forma, após o refino também podem ser transportados através da frota naval, sendo descarregados nos terminais aquaviários, ao longo da costa atlântica, ou ainda de rios e lagoas navegáveis, como é o caso de terminais na Amazônia e Rio Grande do Sul.

4.5.2. Refino

Através das refinarias a Petrobras produz gás liquefeito de petróleo, gasolina, lubrificantes, nafta, óleo combustível e querosene de aviação. No que diz respeito aos processos subseqüentes a exploração e produção, a Petrobras ao possuir as suas próprias refinarias, desde a sua criação em 1953 através da incorporação da Refinaria Landulpho Alves Mataripe no estado da Bahia, garante o escoamento de sua produção, bem como a própria refinaria ao fazer parte do processo de integração da companhia, reduz suas incertezas em relação ao abastecimento de matéria-prima. Segundo Tavares (2005), a importância do refino se dá na medida em que o processo permite o acesso aos mercados ao transformar o petróleo bruto em derivados padronizados largamente usados em diversos setores da economia.

Hoje a companhia conta com onze das quatorze refinarias existentes no país, além de operar três unidades na Argentina e uma nos Estados Unidos. No Brasil as refinarias da Petrobras são responsáveis por 98% da capacidade de refino nacional, onde sua evolução é limitada fisicamente, dependendo do aumento nos investimentos por parte das próprias refinarias e na infra-estrutura local, bem como do aumento da demanda local e da produção

nacional de petróleo. A capacidade de refino hoje no Brasil é de cerca de 1,9 milhões de barris de petróleo por dia, onde tal capacidade faz parte de processos de ampliação das refinarias já existentes, construídas a partir da década de 50, até a última refinaria construída pela Petrobras na década de 80, conforme mostrado na Tabela 6, que indica as unidades pertencentes a Petrobras e sua participação atual na capacidade de refino nacional. A concentração das refinarias no Brasil, principalmente na região sudeste, faz parte de um processo de maximização das economias de escala na produção e distribuição ao construir as unidades próximas aos principais centros consumidores, onde sete das onze refinarias da Petrobras concentraram-se na região Sudeste do país, principal centro consumidor dos combustíveis e demais derivados.

Tabela 6 – Participação das refinarias pertencentes a Petrobras no refino nacional

Refinaria	Estado	Inauguração	Participação Nacional
Lubnor	CE	1966	0,31%
RECAP	SP	1954	2,66%
REDUC	RJ	1961	12,06%
REFAP	RS	1968	9,40%
REGAP	MG	1968	7,50%
REMAN	AM	1956	2,29%
REPAR	PR	1977	9,40%
REPLAN	SP	1972	18,17%
REVAP	SP	1980	12,53%
RLAM	BA	1953	15,68%
RPBC	SP	1955	8,46%
TOTAL			98,46%

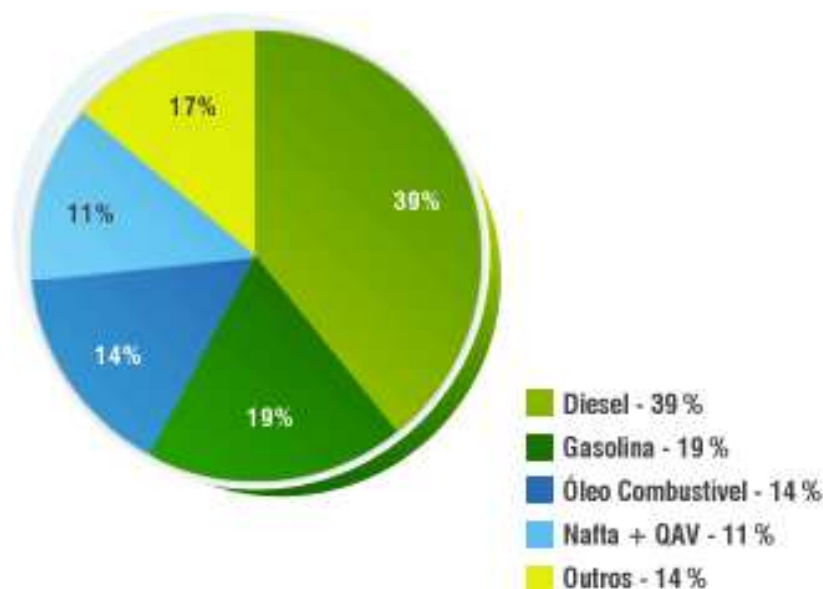
Fonte: ANP (2010) e Petrobras (2010)

A capacidade de Refino das unidades instaladas da Petrobras não apresentou uma evolução significativa nas últimas duas décadas, em função principalmente da necessidade de grandes ampliações das instalações, o que está previsto para acontecer em algumas refinarias das regiões Sul e Sudeste do país nos próximos anos segundo a Petrobras (2010), em função do início da produção de petróleo na camada do Pré-sal.

Nas refinarias da companhia, conforme demonstrado através do Gráfico 11, a produção de derivados é predominantemente de óleo diesel, visto a maior demanda no mercado nacional por este derivado em função do setor de transportes brasileiro estar em sua maioria apoiado no transporte rodoviário, seguido de gasolina, óleo combustível, nafta e querosene de aviação e outros derivados, como lubrificantes por exemplo. A origem do petróleo processado na fabricação dos derivados é predominantemente nacional, e vem evoluindo ao longo dos anos através da ampliação da produção nacional conforme já

demonstrado no capítulo anterior, bem como da adaptação das refinarias ao tipo de óleo encontrado na costa brasileira. Logo após a quebra do monopólio as refinarias da Petrobras dependiam de cerca de 36% de petróleo importado, quase em sua maioria proveniente dos países do Oriente Médio. Hoje esta dependência é de cerca de 20%, sendo o óleo importado em sua maioria dos países da África. Esta dependência ainda existe principalmente pela qualidade do óleo importado, mais leve e portanto menos corrosivo para os equipamentos do que o produzido na costa do país, o que pode mudar em função das descobertas na camada do pré-sal, visto a melhor qualidade do óleo encontrado nesta região.

Gráfico 11 – Produção nacional de derivados nas refinarias da Petrobras



Fonte: Petrobras (2009)

4.5.3. Distribuição

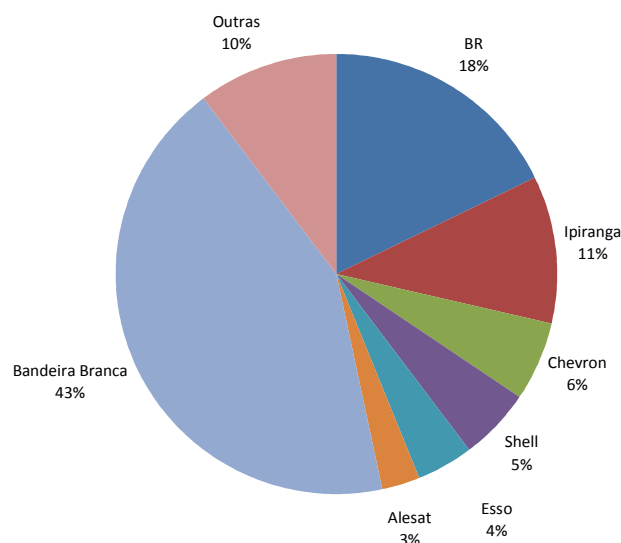
A atividade de distribuição, a última da cadeia de integração vertical, e no caso da Petrobras *holding*, é executada pela subsidiária Petrobras Distribuidora S.A, criada em 1971 e desde 1974 a maior distribuidora de derivados de petróleo do país, e segunda maior distribuidora no país de gás liquefeito de petróleo, o GLP, após a aquisição da distribuidora Liquegás. A atividade de distribuição não fazia parte do monopólio da União estabelecido com a criação da Petrobras, e sempre fez parte de um processo competitivo acirrado, ainda mais após a desregulamentação do mercado, dando oportunidade para outras grandes

companhias integrem-se verticalmente no país. Através da etapa de distribuição, é garantida a entrega para os consumidores finais dos derivados produzidos nas refinarias, completando o ciclo iniciado na etapa de exploração e produção de petróleo, bem como é a etapa mais visível para o público em geral em relação ao valor da marca.

O sistema de trabalho das distribuidoras se dá através de parcerias com os postos revendedores, onde segundo Vieira (2005), existem clientes que demandam grandes volumes, chamados grandes consumidores. Entre os clientes das distribuidoras, os principais são os postos revendedores, empresas de aviação e os grandes consumidores. Os postos revendedores trabalham através de contratos com as distribuidoras, podendo ser, postos próprios, de propriedade da distribuidora alugados a um operador, ou postos de terceiros. A relação com a distribuidora também pode ser definida como, postos com contratos, onde a distribuidora estabelece obrigações de vendas de produtos por períodos determinados, sem contrato, porém com utilização da marca da distribuidora, ou bandeira branca, onde o posto não possui contrato com a distribuidora e não se utiliza da sua marca.

O setor de distribuição de derivados de petróleo no Brasil é de livre concorrência e segundo Vieira (2005), tem estrutura de oligopólio, com participação de 5 grandes companhias, detendo 80% deste mercado. Mesmo com a desregulamentação completa do mercado de distribuição de combustíveis em 2002, através das liberalizações das importações, manteve-se a proibição da integração vertical entre distribuidoras e revendedores, sendo portanto proibida a operação dos postos de revenda pela própria distribuidora.

Gráfico 12 – Participação das 5 principais distribuidoras nos postos de revenda

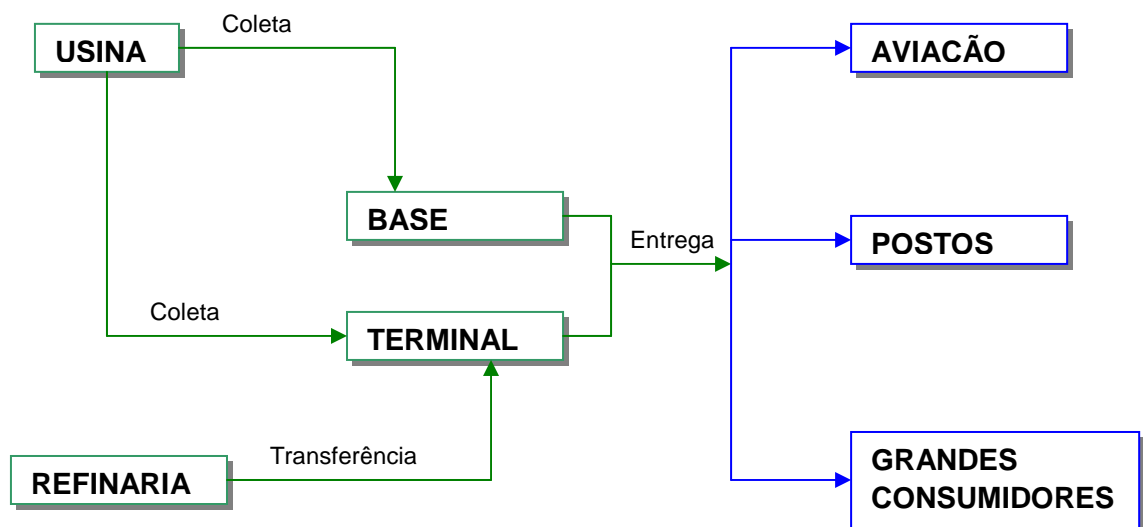


Fonte: ANP (2010)

A participação da marca da Petrobras nos postos revendedores no país pode ser entendida através do Gráfico 12, onde é possível verificar que a companhia mantém uma participação de 18% no mercado nacional. Existem cerca de 38 mil postos de revenda no país, dos quais aproximadamente 6,8 mil apresentam a marca da Petrobras. Segundo Vieira (2005), a Petrobras Distribuidora é a única companhia que atua em todo o território nacional, se destacando também em relação aos produtos comercializados, sendo a primeira a comercializar álcool hidratado e gás natural como combustíveis automotivos. A capacidade competitiva da subsidiária é suportada por processos logísticos através das etapas anteriores da integração, permitindo a operação da maior rede de distribuição de combustíveis e lubrificantes do país.

Este fluxo de entrega dos combustíveis líquidos até o consumidor final pode ser entendido através da Figura 3, onde é caracterizada a última etapa da integração vertical da Petrobras.

Figura 3 – Fluxo de entrega dos combustíveis líquidos pela Petrobras Distribuidora



Fonte: Vieira (2005)

Como pode ser observado na Figura 3, através dos terminais e bases da distribuidora os combustíveis, tanto derivados de petróleo, processados nas refinarias, quanto os demais, são entregues aos consumidores finais, entre eles postos, empresas de aviação e grandes consumidores. Entre os grandes consumidores, demandantes de combustíveis e lubrificantes, destacam-se as indústrias, o governo, usinas termelétricas e

empresas de transporte terrestre. A coleta nas usinas é realizada predominantemente através do transporte rodoviário, já as transferências das refinarias são realizadas através de dutos, rodovias, ferrovias, hidrovias e cabotagem. A entrega por sua vez é realizada através dos modais rodoviários e dutoviários.

Assim, concluindo o processo de integração vertical é possível verificar que a Petrobras, através de suas subsidiárias consegue manter uma participação predominante no território nacional, em todos os segmentos da cadeia da indústria petrolífera, desde a exploração e produção, passando pelo refino, transporte e distribuição.

4.6. A ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO

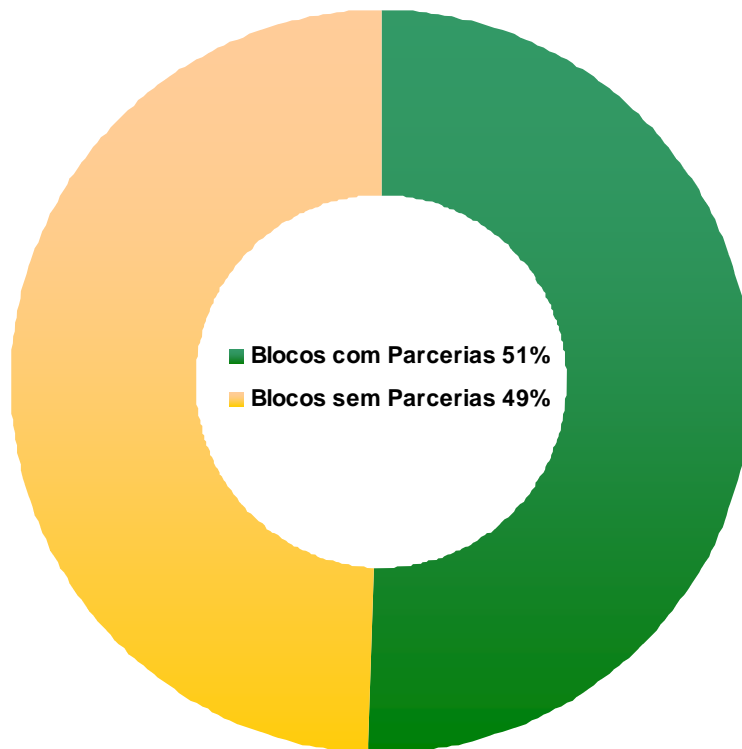
Conforme já definido nos capítulos anteriores, a estratégia de cooperação se torna interessante em mercados onde existe uma grande complexidade tecnológica, bem como naqueles em que existem incertezas em relação a diversos processos, podendo para tanto serem firmados diversos tipos de alianças entre as empresas com necessidades similares. Neste caso, a indústria petrolífera é um ótimo exemplo, visto seu grande potencial de incertezas em relação aos processos de exploração e produção, bem como a complexidade tecnológica envolvida no processo. O consumo final, no caso dos combustíveis derivados também aparece como uma oportunidade de parceria para as companhias integradas verticalmente, entre a companhia e revendedores. Segundo Freitas (2003), a cooperação é uma estratégia dominante na indústria de petróleo mundial, onde as alianças estratégicas e parcerias surgem a todo o momento.

No caso específico da Petrobras, as alianças estratégicas, feitas principalmente através de *joint-ventures*, foram muito importantes durante o processo de internacionalização conforme mostrado anteriormente, e ainda, segundo pesquisa realizada por Rocha (2009), a maioria dos executivos da companhia sugere que a atuação internacional deve ser baseada em cooperação com outras firmas, reduzindo com isso os riscos associados a entrada em novos mercados. Da mesma forma, esta estratégia, no território nacional foi importante para a companhia no que diz respeito a divisão dos riscos em diversos blocos licitados após a quebra do monopólio. Assim, a companhia, ao possuir a mais avançada tecnologia de exploração e produção no país, bem como os menores custos de operação, conseguiu manter sua elevada

participação no mercado ao se aliar a outras companhias interessadas em dividir os custos, mitigar os riscos e acessar o mercado nacional. Além dos fatores mostrados, as cooperações proporcionaram a Petrobras o compartilhamento de recursos e competências complementares, acesso ao capital de informações proporcionado por novos relacionamentos, agregação de valor nos produtos comercializados pela companhia e redução dos custos de entradas em novos segmentos industriais. (ROCHA, 2009)

As atividades de exploração e produção, transporte e distribuição até 1997 eram de monopólio da Petrobras e portanto sem grandes possibilidades de cooperação no que diz respeito as suas operações. Após a abertura do mercado entretanto, para as empresas entrantes havia duas opções segundo Freitas (2003), cooperar com a Petrobras, aproveitando sua infraestrutura para explorar, produzir, transportar e ainda eventualmente refinar o petróleo, ou por outro lado despende grandes volumes de investimento para construção de sua própria infraestrutura. Nesse caso, as parcerias fizeram parte da estratégia da grande maioria das empresas, conforme mostrado no Gráfico 13, que indica a participação das cooperações da Petrobras com outras companhias em blocos exploratórios desde 1999.

Gráfico 13 – Percentual de blocos exploratórios com e sem cooperação com a Petrobras

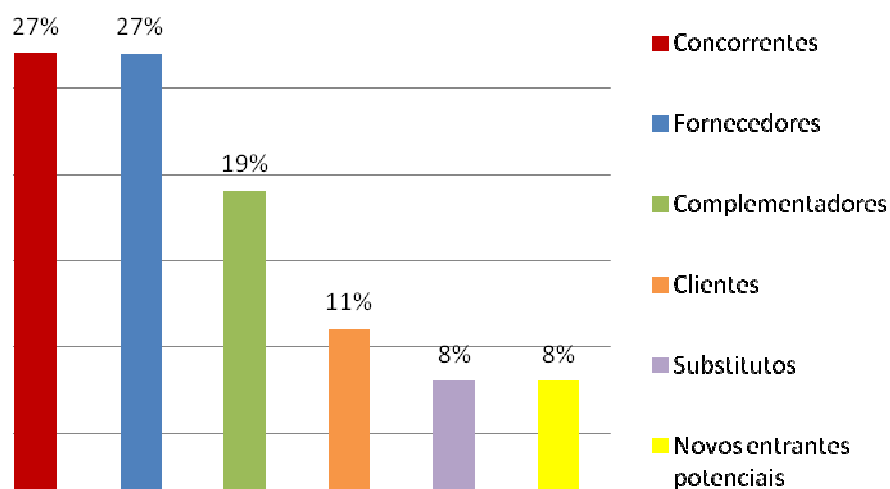


Fonte: ANP (2010)

Conforme demonstrado no gráfico, a partir de 1999, 116 dos 229 blocos exploratórios da Petrobras leiloados através da ANP fazem parte de parcerias da companhia com uma ou mais empresas do setor. Desta forma, mais da metade dos blocos em que a companhia passou a atuar após a abertura do mercado, fazem parte de parcerias no intuito de diminuir os riscos associados ao processo de exploração e dividir os custos deste dispendioso processo. Este tipo de cooperação se tornou extremamente importante para a Petrobras principalmente após o ano de 2002, quando as importações de óleo cru e derivados de petróleo, antes em domínio da Petrobras, foram liberadas, proporcionando dessa forma que grandes companhias internacionais integradas verticalmente no exterior atuem no Brasil através de suas distribuidoras, importando os próprios derivados.

Os contratos de cooperação estabelecidos pela Petrobras, tanto no país quanto no exterior são, segundo Rocha (2009), realizados em sua maioria com concorrentes e fornecedores, envolvendo em sua maioria contratos dos tipos *joint venture*, fusões e aquisições e pesquisa e desenvolvimento em conjunto no caso das parcerias firmadas com concorrentes. Já com os fornecedores, grande parte dos contratos de cooperação diz respeito a acordos e contratos de fornecimento de longo prazo, pesquisa e desenvolvimento em conjunto, licenciamento de patentes e acordos ou contratos de fornecimento de outros insumos ou prestação de serviços. No Gráfico 14 é possível verificar a participação de cada agente nos processos de cooperação da companhia.

Gráfico 14 – Participação dos agentes nos processos de cooperação da Petrobras



Fonte: Rocha (2009)

As cooperações realizadas com complementadores também se destacam e dizem respeito as empresas que vendem produtos ou serviços capazes de agregar valor aos produtos finais da companhia, no caso da Petrobras dizem respeito prioritariamente as lojas de conveniências, postos de combustíveis e revendas de lubrificantes, onde as cooperações envolvem em sua maioria os acordos e contratos de comercialização, operação e distribuição, bem como o marketing em conjunto.

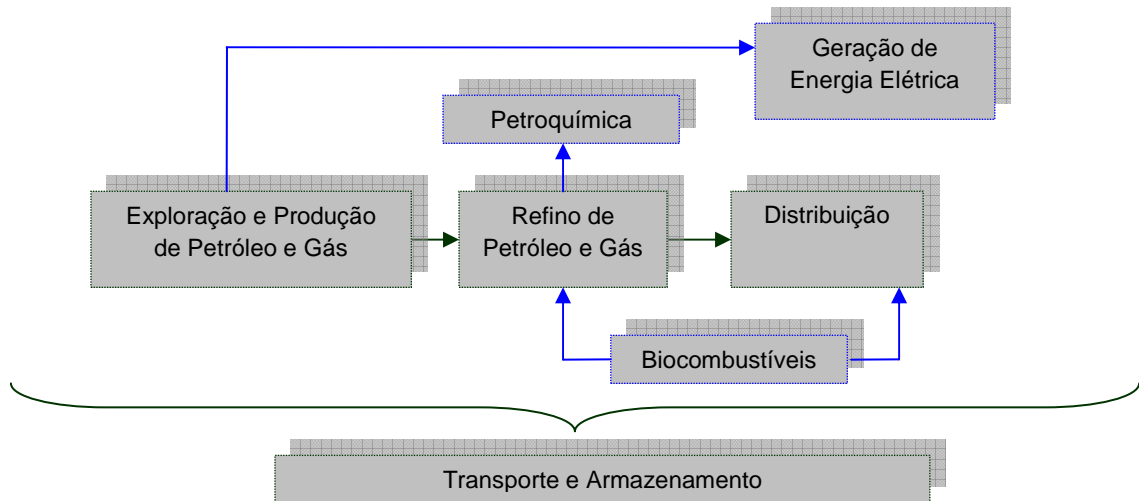
Adicionalmente, para o sucesso da estratégia de diversificação de atividades adota da pela Petrobras, e apresentada adiante, as cooperações foram de extrema importância, principalmente no que diz respeito aos combustíveis limpos e renováveis, onde através de parcerias a companhia participa da distribuição de gás natural e energia elétrica no país bem como do novo mercado de biocombustíveis.

4.7. A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

Não só pela tendência da escassez do petróleo, mas também por condições aparentes de investimento, e pela busca em se tornar uma empresa integrada de energia, a Petrobras vem ao longo dos anos diversificando de forma relacionada ao mercado energético suas atividades, onde conforme a definição desta estratégia, já mostrada anteriormente, permite à companhia uma manutenção do crescimento, principalmente após a quebra do monopólio no final da década de 90, bem como reduz as incertezas com relação a volatilidade da atuação unicamente na indústria de petróleo e derivados.

Em adição a Figura 1 mostrada nas estratégia de integração vertical, podem ser adicionadas as atividades diversificadas da companhia dentro da cadeia operações da companhia, resultando em uma rede de atividades que pode ser observada na Figura 4.

Figura 4 – Atividades diversificadas na cadeia de integração vertical da Petrobras



Fonte: Petrobras (2010)

Com isso, a Petrobras hoje atua de forma diversificada, através da *holding* ou de subsidiárias criadas para o controle das atividades, mostradas adiante, sendo elas, a petroquímica, gás natural, produção de biocombustíveis e geração de energia elétrica.

4.7.1. Petroquímica

Através da Petrobras Química S.A. – Petroquisa, a Petrobras atua na área química e petroquímica com participação da companhia subsidiária em sociedades que se dedicam a fabricação, comércio, distribuição, importação e exportação de produtos ligados a esta indústria. A Petroquisa foi criada em 1967 como uma subsidiária da Petrobras, porém atuando na forma de *holding*, de outras subsidiárias, participando dos investimentos para o desenvolvimento dos pólos petroquímicos no país.

Segundo Azuaga (2007), o papel de Petroquisa no que se refere a expansão da indústria petroquímica nacional foi reduzido no início da década de 90, através do processo de desestatização do setor, eliminando o poder decisório da subsidiária que participava de mais de trinta empresas do setor, atuando hoje em treze empresas. A participação da Petroquisa nas centrais de matérias-primas, as empresas de 1ª geração, ainda é elevada em relação ao portfólio da empresa, representando mais de 70% dos seus ativos, porém reduziu-se de forma que hoje a subsidiária possui participação em três empresas, Braskem, Copesul e PQU, todas de forma minoritária.

Com isso, após o período de reestruturação ao considerar a relevância do setor petroquímico, bem como a necessidade de diversificar as atividades, a Petrobras passou a dar mais atenção ao setor, voltando de forma mais atuante a partir do início da década de 2000, ao criar em sua estrutura organizacional a área petroquímica, ligada à diretoria de abastecimento. A própria necessidade de aperfeiçoamento das tecnologias relacionadas ao tipo de óleo extraído na costa brasileira, faz com que os investimentos no setor petroquímico se elevem gradualmente, de forma que a participação dos investimentos da Petrobras no setor, passaram de 2% do total no início da década para cerca de 3,3% segundo o plano estratégico da companhia. Assim, o crescimento constante que vem apresentando o setor, após a reestruturação no final da década de 90, fez com que a companhia ampliasse seus planos de investimento para o futuro do setor petroquímico. Nestes planos se incluíram a incorporação em 2006 da Petroquisa à Petrobras, fechando o capital da empresa, de forma que todas as ações da subsidiária passaram para o controle total da estatal, anteriormente detentora de 99% das ações, ficando o restante na mão de acionistas minoritários. Com isso os interesses de ambas ficaram alinhados com as estratégias de integração da estrutura produtiva, bem como evitando possíveis atritos relacionadas a reclamação dos acionistas minoritários por perdas decorrentes do processo de desestatização e ainda contribui para uma maior flexibilidade na administração da empresa. (AZUAGA, 2007)

4.7.2. Gás Natural

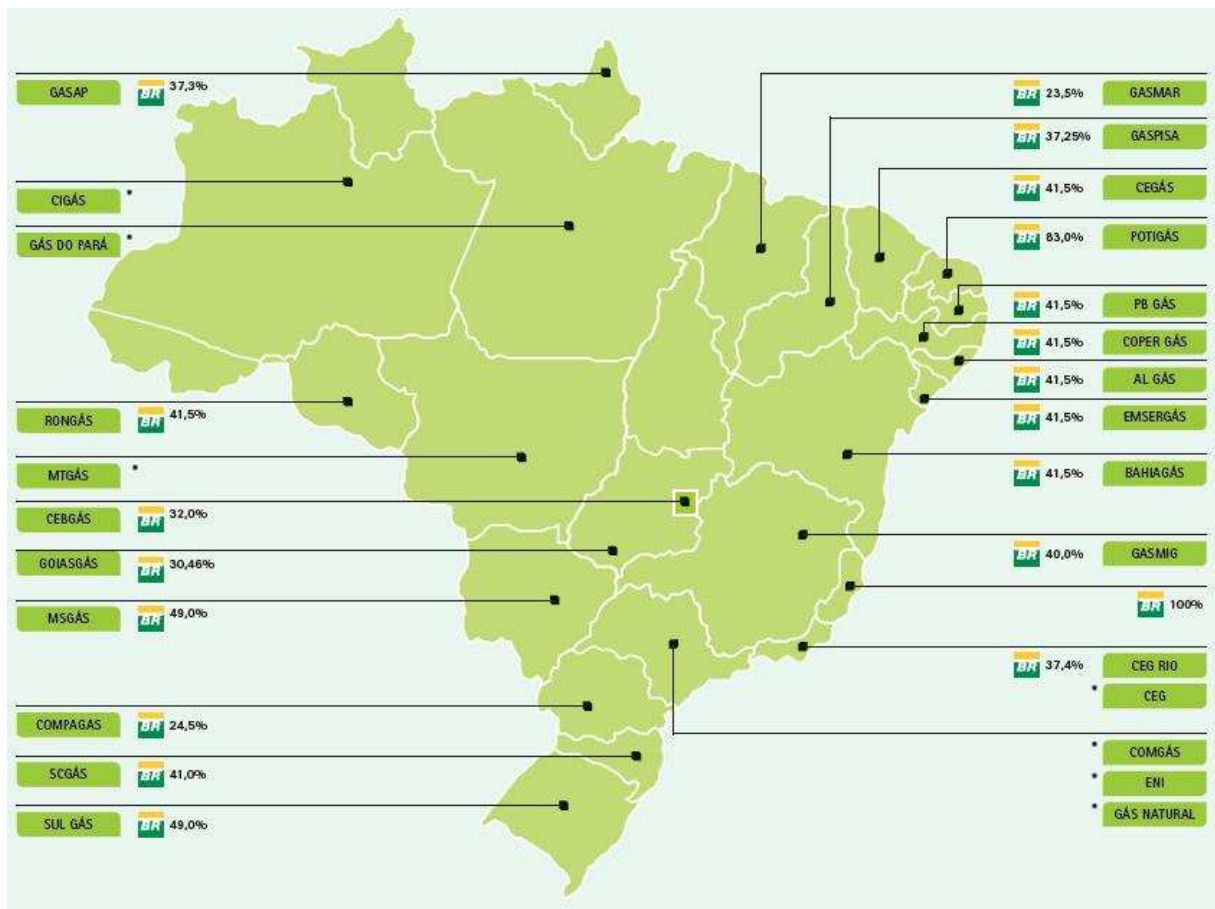
A capacidade de uso do gás natural em diversos setores de atividade econômica, bem como por se tratar de um combustível limpo e visto a necessidade de substituição dos combustíveis fósseis, geradores de resíduos em sua decomposição, fez com a importância deste combustível limpo aumentasse nas últimas décadas, restringindo-se ainda em função dos seus custos de instalação.

O gás natural pode substituir outros combustíveis na geração de energia elétrica, bem como nas aplicações comerciais, residenciais e industriais, e ainda na área de transporte como forte concorrente da gasolina e diesel. Entretanto os custos elevados com o transporte do gás fizeram com que sua difusão demorasse a acontecer, onde na Petrobras sua atuação começou a fazer parte a partir da criação da diretoria de Gás e Energia, logo antes da quebra

do monopólio. A ampliação dos investimentos pela companhia nesta área começou efetivamente após a reestruturação do setor, saltando de cerca de 28 milhões de reais no período anterior a quebra do monopólio para mais de 9,6 bilhões de reais em 2009, representando mais de 18% do total de investimentos da companhia. Destaque dos investimentos para a construção do gasoduto Brasil-Bolívia em 1997, o que possibilitou um incremento na disponibilidade de gás natural no mercado nacional, e mais recentemente para a construção de dois terminais de regaseificação de gás natural liquefeito (GNL).

No que tange a distribuição do gás natural, desde 1993 a Petrobras possui a concessão para distribuição exclusiva no estado do Espírito Santo. Nos demais estados, excetuando-se Pará, Amazonas, Roraima, Mato Grosso e São Paulo, a companhia possui participação em dezenove distribuidoras de gás natural, conforme pode ser observado na Figura 5. Assim, a participação da Petrobras, está representada em cerca de 80% da distribuição de gás natural no país.

Figura 5 – Participação da Petrobras na distribuição de gás natural no país – 2009



Fonte: Petrobras (2010)

Como pode ser observado, mesmo com participações minoritárias em praticamente todas as distribuidoras, a companhia mantém a sua representatividade no elo final da cadeia de produção de gás natural.

4.7.3. Biocombustíveis

A história dos biocombustíveis no Brasil começou no início do século passado, através do álcool combustível, onde em seguida o governo decretou que a gasolina comercializada deveria possuir uma mistura de álcool. A fase de expansão da oferta de petróleo porém diminuía o interesse na produção em larga escala deste tipo de combustível, crescendo após os choques do petróleo, e com o Programa Nacional do Álcool – Proálcool, incentivando a produção de combustíveis renováveis. Com isso, a importância dos biocombustíveis aumentou na matriz energética nacional, principalmente em função das condições favoráveis de produção de Biodiesel e etanol no país. As misturas de biodiesel podem conter de 2% a 36% de biodiesel e o restante óleo diesel conforme exigências da legislação brasileira. No mundo, segundo Petrobras (2008), a participação dos biocombustíveis já é de 10% do total de combustíveis consumido.

A Petrobras participa hoje no mercado de combustíveis renováveis através da produção de biodiesel, diesel pelo processo HBio e etanol. A produção de biodiesel da companhia está concentrada em três usinas operadas pela subsidiária Petrobras Biocombustível, criada em 2008. As usinas estão localizadas nos municípios de Candeias, Quixadá e Montes Claros, nos estados da Bahia, Ceará e Minas Gerais respectivamente. Em 2010 a subsidiária adquiriu 50% da usina BSBIOS Marialva no Paraná, com objetivos de ampliar a capacidade produtiva da companhia. Nas refinarias espalhadas pelo país a companhia é capaz de produzir o diesel pelo processo HBio, que é originado parcialmente de óleos vegetais. O biodiesel ainda não possui uma participação relevante no mercado, visto que a sua produção para competir via preços com o óleo diesel não é suficiente.

A produção de Etanol até 2009 era realizada por usinas privadas, de forma que a Petrobras Biocombustíveis, ao adquirir 40,4% das ações da Total Agroindústria Canavieira, marcou a entrada da Petrobras na produção de etanol no país, onde até então a participação se

limitava ao transporte e distribuição. O Brasil possui junto com os Estados Unidos a maior produção de etanol do planeta, representando juntos cerca de 85% da produção mundial.

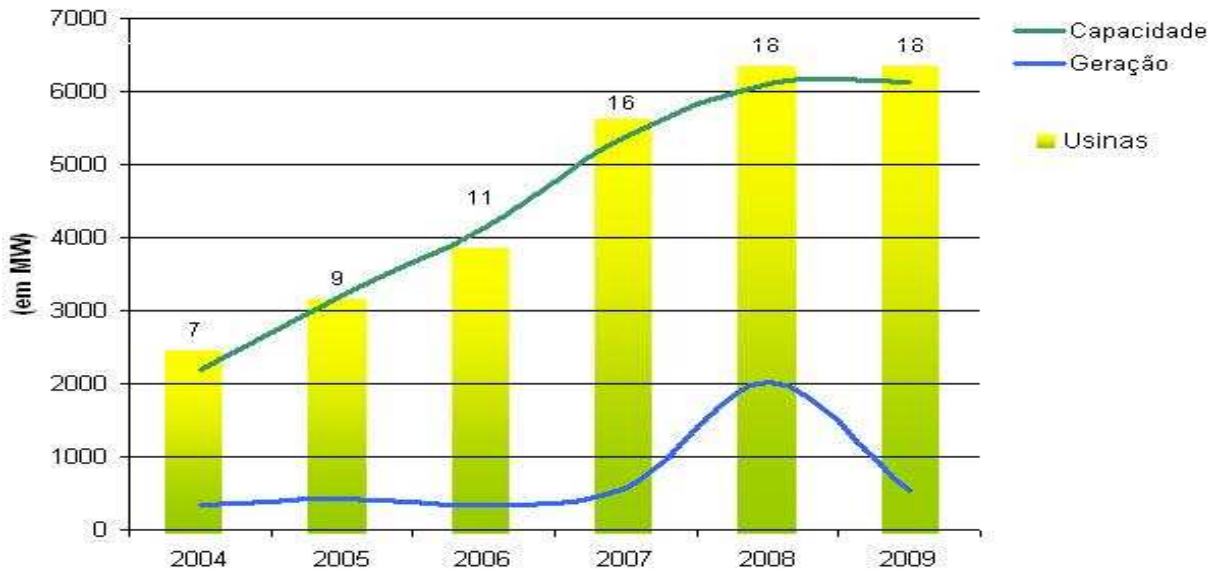
Assim, a diversificação da Petrobras para o setor de biocombustíveis é relativamente recente, mas alinhada com as estratégias da companhia em se tornar uma empresa integrada de energia.

4.7.4. Energia Elétrica

A integração da companhia, visando se tornar integrada em energia, passa pela geração de energia elétrica. Logo após a quebra de monopólio a companhia iniciou o processo de construção de termelétricas, no início da década de 2000, visando ampliar a participação no setor de energia, marcando presença em todas as etapas da cadeia. A Petrobras possui hoje um parque gerador com 17 termelétricas, próprias ou alugadas. Na cidade de Macau no Rio Grande do Norte uma unidade piloto, instalada em 2004, gera energia eólica com potência instalada de 1,8 megawatts.

A capacidade total instalada da companhia é responsável pelo abastecimento elétrico, através da geração por gás natural, de algumas unidades do Sistema Petrobras, reduzindo os custos de operação destas unidades, bem como é responsável pelo abastecimento do Sistema Interligado Nacional, reduzindo os riscos de desabastecimento como em 2001 e 2002 durante os apagões causados pela crise nacional que afetou o fornecimento de energia elétrica no país. A grande evolução recente da capacidade total instalada da Petrobras, bem como da geração termelétrica da companhia pode ser visualizada no Gráfico 15, onde a geração depende das condições hidrológicas do país, interferindo nos reservatórios das usinas hidrelétricas, como pode ser observado no ano de 2008, quando ao fornecer 2.025 MW médios por mês a Petrobras impediu que novos apagões ocorressem em função das condições hidrológicas desfavoráveis naquele ano.

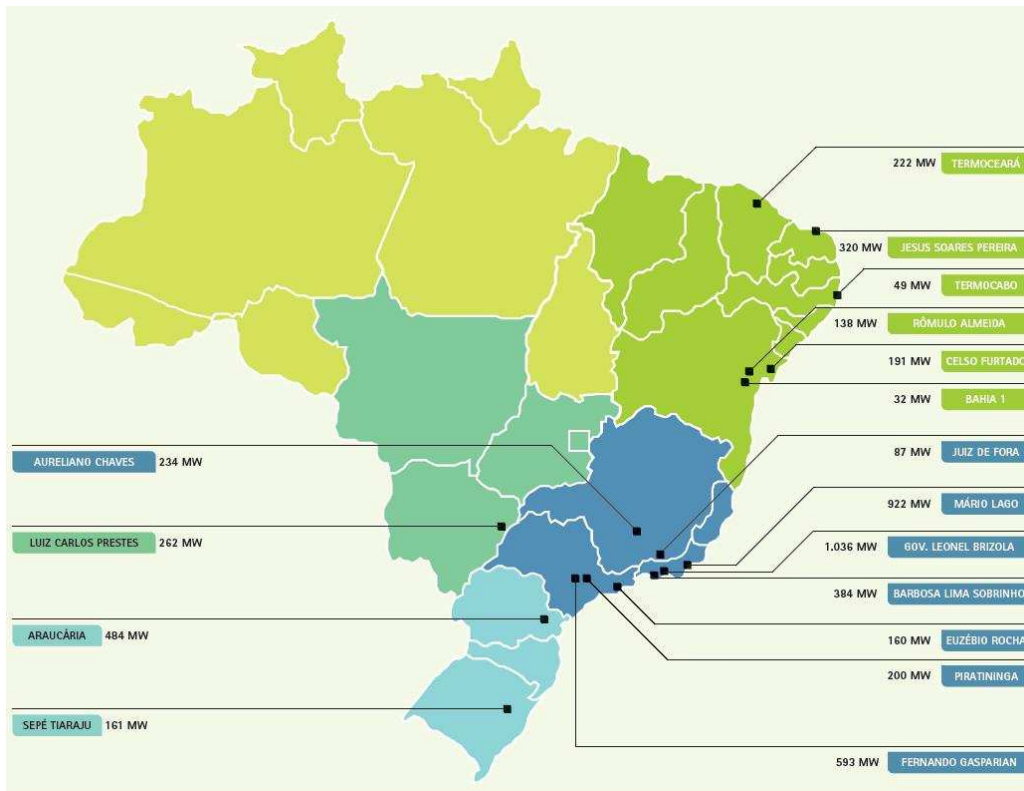
Gráfico 15 – Evolução da capacidade instalada e geração de energia da Petrobras 2004 – 2009



Fonte: Petrobras (2010)

Nas barras apresentadas no Gráfico 15 é possível observar a evolução do número de usinas termelétricas da Petrobras nos últimos anos, onde a Figura 6 apresenta a dispersão destas usinas no território nacional.

Figura 6 – Usinas Termelétricas da Petrobras no Brasil



Fonte: Petrobras (2010)

As usinas termelétricas da Petrobras, espalhadas pelo território nacional estão estrategicamente posicionadas nas proximidades de refinarias e grandes terminais de operação da companhia.

4.8. AS ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS

A inexistência mundial de uma tecnologia para explorações superiores a mil metros de profundidade, caso predominante nas jazidas de petróleo da costa oceânica do Brasil, criou para a Petrobras, segundo Ortiz Neto e Costa (2007), a necessidade de desenvolver novas tecnologias. Esta necessidade de novas tecnologias, após terem sido buscadas internacionalmente, porém sem todo o sucesso necessário, uma vez que as tecnologias estrangeiras deviam ser adaptadas as condições locais, foram sendo supridas através de projetos originais e inéditos, desenvolvidos pelo corpo técnico da companhia.

Os projetos tecnológicos de desenvolvimento inédito da Petrobras começaram ainda durante o monopólio da estatal na exploração e produção de petróleo, em 1986 através da criação do Programa de Capacitação Tecnológica em Águas Profundas – PROCAP, o qual previa uma série de investimentos em pesquisa e desenvolvimento na área de exploração e produção em águas profundas. Ao investir cerca de 1% do faturamento da companhia, o PROCAP tornou-se um dos maiores programas tecnológicos da história do país, onde segundo Ortiz Neto e Costa (2007), o retorno do investimento, que no início do programa era de pouco mais de quatro dólares para cada dólar gasto, hoje já supera os oito dólares.

A década de 90 se iniciou com o final do primeiro programa, o PROCAP 1, executado desde 1986, e que objetivava melhorar a competência técnica da companhia na produção de petróleo e gás em profundidades de até mil metros. Desta forma, a companhia direcionou 80% dos projetos para extensão da tecnologia já existente e 20% para inovações tecnológicas. Destes projetos resultaram a instalação do sistema de produção flutuante e antecipada na bacia de Marlim em uma profundidade de 1.027 metros. Este sistema abriu espaço para os programas seguintes ao provar o seu desempenho eficiente. O sistema apresentou diversas vantagens sobre os antigos projetos de produção existentes, destacando-se para o menor tempo de instalação e possibilidade de servir como unidade provisória de

produção por não ser fixa, permitindo que a plataforma fosse transportada para outros espaços. (FERREIRA FILHO, 2007)

Testada a eficiência das novas instalações criadas pelo PROCAP 1, encerrado em 1991, a Petrobras decidiu por iniciar um novo projeto, o PROCAP 2 em 1993, criado para desenvolvimento das tecnologias de exploração em profundidades de lâmina d'água de até dois mil metros. O programa se desenvolveu até 1999, e principalmente após a abertura do mercado em 1997 em função das descobertas no ano anterior do campo gigante de Roncador, na Bacia de Campos no Rio de Janeiro. A descoberta e as ameaças da abertura do mercado fizeram com que a empresa desempenhasse esforços para a produção nas profundidades entre 1,5 e 2 mil metros. Sem a tecnologia suficiente para explorar nesta profundidade, a empresa recorreu a adaptação tecnológica da plataforma P-36, o que segundo Ortiz Neto e Costa (2007), rendeu a empresa o título de referência e liderança tecnológica para o mundo do petróleo offshore ao obter sucesso no empreendimento.

O PROCAP 2 rendeu diversas inovações tecnológicas para a companhia até o final da década de 90 quando os limites de profundidade foram alcançados, surgindo a necessidade de um novo programa, que suportasse investidas em profundidades ainda maiores, dando origem ao PROCAP 3. Este terceiro programa se estendeu de 2000 até 2006 e objetivou através de dezenove programas, a produção em profundidades de até três mil metros, a redução dos investimentos no desenvolvimento da produção em profundidades superiores a mil metros e reduzir os custos de extração dos campos já em produção.

Os programas de desenvolvimento tecnológico da Petrobras estruturaram-se em sua maioria através do conhecimento do corpo técnico, conhecimento no qual a companhia investe constantemente no intuito de proporcionar a capacitação necessária para o desenvolvimento constante de novas e pioneiras tecnologias. Neste sentido a criação da Universidade Petrobras no ano de 2004, centralizando a formação e capacitação do corpo técnico vai diretamente ao encontro das estratégia de tecnologia, uma vez que é através do conhecimento adquirido e difundido entre os empregados que se realizaram grande parte dos projetos tecnológicos da companhia. Através da Universidade Petrobras - UP é realizado o Programa de Formação, voltados para a preparação para o desempenho da atividade profissional na companhia pelos empregados recém admitidos. A companhia terminou a primeira década de 2000 com um aumento de cerca de 50% de mão-de-obra própria em relação ao período imediatamente posterior a quebra do monopólio. Assim, através do aumento do corpo técnico, aumentaram também as competências do corpo técnico, onde hoje

a companhia possui pouco mais de três mil empregados próprios com nível de pós-graduação, incluindo especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. Organizados também através da UP, o corpo técnico da companhia tem acesso a programas de educação continuada, divididos por áreas específicas de atuação, programas de desenvolvimento no exterior e de ensino a distância, capacitando e estimulando o desenvolvimento de competências dos empregados próprios e contratados nos diferentes ambientes de atuação da Petrobras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo final é apresentar os principais resultados referente a pesquisa realizada, revelando que o objetivo de identificação das estratégias de crescimento da Petrobras foi alcançado.

A Petrobras ao longo dos últimos vinte anos contribuiu com o processo de industrialização do país e passou de uma situação de monopólio em um mercado nacional fechado e participação intermediária no mercado mundial, para uma posição de destaque, figurando como a 4ª maior empresa de energia do mundo e 8ª maior empresa global por valor de mercado. A reformulação das estratégias de crescimento e atuação da companhia permitiram um reposicionamento no mercado nacional e internacional ao longo de sua história, onde inicialmente limitava sua atuação ao petróleo no Brasil e passou para uma posição competitiva forte também no mercado internacional, não só de petróleo, mas da cadeia integrada de energia como um todo, realizando todos os processos, desde a exploração e produção de petróleo e gás até sua distribuição aos consumidores finais e a geração de energia elétrica no Brasil e no exterior.

Através da identificação das estratégias de diferenciação utilizadas pela companhia, em relação a imagem, pôde-se verificar que os esforços são contínuos e crescentes no que diz respeito aos valores agregados da marca o que resultou em reconhecimentos no país e no exterior como a empresa mais socialmente responsável do país e mais lembrada na categoria combustível. A adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas e a certificação de todas as unidades da companhia na norma de gestão ambiental ISO 14.001 contribuíram também para os resultados em relação ao valor da marca no país e principalmente no exterior onde a empresa passou a ser listada desde 2006 no índice de sustentabilidade da bolsa de valores de Nova Iorque, reconhecida como empresa social e ambientalmente responsável, atraindo dessa forma ainda mais o capital estrangeiro.

O desenvolvimento tecnológico, a cooperação em diversas atividades, assim como a integração vertical contribuíram com a estratégia de baixo custo da companhia, ao proporcionar custos reduzidos na operação das atividades de exploração e produção, transporte e distribuição de petróleo e derivados. Com isso, através dos crescentes investimentos em exploração e produção apresentados ao longo dos últimos vinte anos, a companhia já em 1990 conquistava o título de maior produtora de petróleo em águas

profundas do mundo, passando a bater seguidos recordes de perfuração em águas ultra-profundas ao ampliar cada vez mais os investimentos em projetos de inovação tecnológica, em especial após a abertura comercial do setor petrolífero no Brasil.

A importância do processo de cooperação durante a internacionalização das atividades permitiu a entrada da companhia nas atividades do setor petrolífero e de energia em diversos países, atuando de forma competitiva internacionalmente e participando entre as líderes nos países da América Latina. No que tange a participação internacional da Petrobras, fica claro que houve uma ação mais estruturada e planejada de atuação nestes mercados somente após a quebra do monopólio nacional no final da década de 90, onde a estratégia internacional da companhia passou a focar-se na abertura de novas frentes de negócios em mercados estratégicos, consolidando suas atividades em países onde já havia a presença marcante como na Argentina.

Durante os últimos vinte anos, a criação de algumas áreas na estrutura organizacional da companhia vai ao encontro direto com as estratégias de crescimento identificadas, onde a atuação no mercado internacional se refletiu na criação da área internacional, assim como a visão de se tornar uma das maiores empresas integradas de energia permitiu a criação de uma diretoria específica de Gás e Energia.

Através das estratégias de diversificação é possível verificar o alinhamento da companhia com a necessidade mundial de fontes renováveis de combustíveis. Ao acrescentar ano a ano investimentos na aquisição e participação em unidades de distribuição de gás natural, usinas de biocombustíveis e mais recentemente etanol, bem como a volta da companhia aos investimentos no setor petroquímico pode-se verificar que está se buscando um posicionamento estratégico no mercado integrado de energia, ampliando de forma gradativa sua participação.

Por fim, fica claro que a Petrobras, conforme apresentado através dos investimentos, lucratividade e participação nos mercados nacional e internacional, tem dimensões comparáveis com as maiores empresas do mundo no setor, assumindo cada vez mais o caráter de empresa multinacional. Em relação ao mercado nacional pós-abertura, conforme demonstrado ao longo do trabalho fica claro que no setor petrolífero, mesmo após a quebra do monopólio de exploração e produção, e liberalização das importações de petróleo e derivados, as barreiras à entrada continuam existindo, visto a necessidade de elevados investimentos, principalmente na etapa de exploração e produção, onde a dificuldade das possíveis entrantes não diz respeito apenas aos investimentos, mas também a concorrência com a Petrobras

devido à ampla rede de escoamento da produção da empresa, *know-how* e tecnologia adquiridos pela estatal ao longo dos mais de cinquenta anos de atividades no país e no exterior.

Para a seqüência deste trabalho, sugere-se que sejam abordados e enriquecidos os temas relativos às recentes descobertas na camada do pré-sal na costa oceânica brasileira, tratando das estratégias e objetivos da companhia com a exploração e produção em grandes profundidades, tomando como base os planejamentos estratégicos apresentados e reformulados pela companhia à medida que os objetivos em relação às estratégias de crescimento se renovam. Questões relativas com as conseqüências do amplo processo de internacionalização pelo qual a companhia vem passando após a abertura do mercado nacional, também se fazem interessantes, de forma que casos de nacionalização de reservas de petróleo podem prejudicar este tipo de estratégia. Sugere-se por fim, que sejam aprofundados os estudos em relação ao impacto nas estratégias da companhia as questões ambientais e investimentos em combustíveis renováveis e não fósseis.

REFERÊNCIAS

ANP, 2010. **Anuário Estatístico 2010**. Disponível em <http://www.anp.gov.br>

AZUAGA, Feliciano Lhanos. **A reestruturação da indústria petroquímica brasileira no período pós privatização**. 2007. 155f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2007

BRASIL, Lei n. 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 Anônima, e dá outras providências. Revogada pela Lei n. 9.478, de 6 de agosto 1997. **Lex**: Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L2004.htm>. Acesso em: 3 de maio de 2010.

BRASIL, Lei n. 9.478, de 6 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. **Lex**: Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9478.htm>. Acesso em: 3 de maio de 2010.

BRITISH PETROLEUM, 2010. **Statistical Review of World Energy 2010**. Disponível em <http://www.bp.com/>

CANELAS, André. **Investimentos em Exploração e Produção após a abertura da Indústria Petrolífera no Brasil: Impactos Econômicos**. 2004. 106f. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

Consultoria Ernst & Young: **Global review julho 2009**. Disponível em: <<http://www.ey.com/BR/pt/Home>>. Acesso em: 18 de maio de 2010.

COSTA, Pierre, VIDEIRA, Sandra L. **A evolução da atividade de refino no Brasil e a presença do Estado: A criação do Conselho Nacional do Petróleo e da Petrobras**. 2008. 15f. DEGEO, Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2008.

COSTA, Armando Dalla, PESSALI, Huáscar Fialho. **A trajetória de internacionalização da Petrobras na indústria de petróleo e derivados**. Revista ABPHE, São Paulo, v. XII.2, 2009.

CRAIG, J., GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1996.

DIMANDE, D. C., ALVIM, C. F., FANTINE, J. **A Produtividade de Capital na Área de Petróleo no Brasil e na Petrobras**. 2009. Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009

EXAME. **Melhores e maiores**: as 500 maiores empresas do Brasil, São Paulo: Editora Abril. jul. 2009. Suplemento

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto. **Capacitações Dinâmicas e Vantagem Comparativa Institucional**: A Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras. 2007. 140f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

FREIRE, Adriano. **A Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997.

FREITAS, Katia Regina do Vale. **As Estratégias Empresariais de Cooperação e Integração Vertical**: O Caso da Indústria de Petróleo no Brasil. 2003. Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

GEORGE, K.D.; JOLL, C. **Organização industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983

HENRIQUES, João. **A história do Petróleo e os fundamentos de uma crise energética**, 2003. Disponível em:
<http://www.clubeinvest.com/bolsa/show_futures_technical_analysis.php?id=148>. Acesso em 15 de setembro de 2010.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1994

LAGE, D. F. S.; PAIVA, F. J. M.; ARAÚJO, M. A. S. **Apostila do curso Petróleo, Derivados e Processos de Refino para Economistas**. Rio de Janeiro, Universidade Petrobras. 2007

LEMOS, Marcelo S. **Análise Organizacional da Petrobras**. 2001. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

LUDWIG, V. S. **A agroindústria processadora de arroz: Um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas.** 2004. 167 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de Estratégia.** Campo Grande, setembro de 2001. Disponível em: <http://213.13.125.90/portallizer/upload_ficheiros/01-01_Isabel_Nicolau.pdf> Acesso em: 08 de setembro de 2010.

OLAVE, M. E., NETO, J. A. **Redes de Cooperação Produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas.** Revista Gestão e Produção, n.3, São Paulo, v.8, p. 289-303. dez. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégias Empresariais.** Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

ORTIZ NETO, J. B., COSTA, A. J. D. **A Petrobras e a exploração de petróleo offshore no Brasil: um approach evolucionário.** Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 61, n. 1, Jan/Mar. 2007

PAULA, G.M. **Estratégias Corporativas e de Internacionalização de grandes empresas da América Latina.** CEPAL: Série Desarrollo Productivo, n. 137, 2003.

PETROBRAS (2010). **Balço Sócio Ambiental Anual.** Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/ri>>. Acesso em: 16 de outubro de 2010.

PETROBRAS (2009). **Plano de Negócios 2009-2013.** Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/ri>>. Acesso em: 11 de outubro de 2010.

PETROBRAS (2008). **Informativo Anual 2008.** Disponível em: <http://petrobrasri.foinvest.com.br/modulos/relatorios_CVM.asp?area=demo>. Acesso em: 16 de outubro de 2010.

PFC ENERGY 50, Estados Unidos, Janeiro 2010. Disponível em: <<http://www.pfcenergy.com/pfc50.aspx>>. Acesso em: 18 de maio de 2010.

PONZONI, Letícia Kayoco. **Capacitação Tecnológica e Inovação na Indústria de Refino de Petróleo no Brasil: O Caso Petrobras**. 2009. 92f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. A Vantagem Competitiva das nações.. In Porter, M. E. (org.): **Competição . estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POSSAS, M. S. **Estrutura de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

REZENDE, Wilson. **Terceirização: a integração acabou?** Revista de Administração de Empresas, n. 4, São Paulo, v.37, p. 6-15. out./dez. 1997.

RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira. **Estratégia Internacional da Petrobras: Estudo de Caso da Aquisição da Perez Companc na Argentina**. 2006. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

ROCHA, Priscilla de Almeida. **Análise das implicações estratégicas das alianças pela perspectiva de redes: Foco nas alianças internacionais da Petrobras**. 2009. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2009

RUFFONI, J. P. **Características da Estratégia de Cooperação na cadeia de fornecimento da indústria automotiva do Rio Grande do Sul**. 1999. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

SANTOS, Daniela T. **Objetivo e potencial de crescimento na teoria da firma**. In: XII SIMPEP, 2005, Bauru.

TAVARES, Marina Elisabete Espinho. **Análise do Refino no Brasil: Estado e Perspectivas – Uma Análise “Cross Section”**. 2005. 402f. Tese (Doutorado em Ciências em Planejamento Energético) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

THOMPSON JR, A. A., STRICKLAND, III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TRANSPETRO (2010). **Atividades**. Disponível em: <<http://www.transpetro.com.br/>>. Acesso em: 13 de outubro de 2010.

VALE, Suelen O. GODIN, Luiz Antônio C. **Marketing Social: O Caso Petrobras**, 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_Social_o_Caso_Petrobras.htm>. Acesso em 15 de outubro de 2010.

VIEIRA, Thea Maria de Paiva. **Proposta de Indicadores de Sustentabilidade para o setor de distribuição de combustíveis: O caso da Petrobras Distribuidora S.A.** 2005. 261f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.