

AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Evandro La Macchia¹
Julio Cesar Wasserman²
Jacob Binsztok³
Gilson Brito Alves Lima⁴

Resumo. Este artigo trata da questão da internacionalização das empresas da indústria de petróleo no Brasil. O tema analisado ganha maiores dimensões nas discussões, quando do advento das descobertas nas áreas de fronteiras exploratórias do pré-sal. O artigo cita que, em futuro breve, as referidas descobertas colocarão a indústria de petróleo brasileira e o seu maior representante, a Petrobrás, em uma posição de grande exportador líquido de óleo cru, o energético na forma de matéria prima bruta. A questão que se quer levantar é se este modelo exportador de matérias primas bruta ou semiacabadas, predominante na história do Brasil desde o seu descobrimento, será benéfico para o país ou mesmo para o maior ícone da indústria nacional de petróleo, a Petrobras. Também será feita uma análise de outras empresas, suas estratégias e forma de operação, empresas de outras nacionalidades, de capital estatal e privado, internacionalizadas desde o seu nascimento ou em francos processos de internacionalização, onde a atuação em países diferentes das suas sede será, ou passou a ser, objetivo a ser perseguido por suas organizações. Finalmente será analisado uma iniciativa de internacionalização, que foi a aquisição de 87,5% de participação da ExxonMobil na empresa japonesa, NSS Nansei Sekiyu KK, pela Petrobras em 2008. A empresa adquirida tem em seu portfólio de ativos, uma refinaria, um terminal de armazenagem e um porto composto por três atracadouros e uma monobóia para barcos do tipo VLCC (Very Large Crude Carriers). A aquisição de empresa com operação no Japão por empresa de capital Latino Americano foi inédita na história daquele país.

Palavras-chave: Estratégia de Empresa. Indústria de Petróleo. Internacionalização. Fusões e Aquisições.

Abstract: This article addresses the issue of internationalization of companies in the oil industry in Brazil. The subject analyzed gaining ground in discussions of this industry, when the advent of new discoveries in the areas of exploration frontiers, the areas of pre-salt. It seems to be approaching a future where new discoveries bring the Brazilian oil industry, notably its highest representative and almost totally dominant, Petrobras, in a position of net exporter of raw crude oil. The question that want to raise here is whether this model of exporting raw materials or semi-finished materials, predominantly in Brazil's history since its discovery, will be of benefit to the country or even for the greatest icon of national oil industry, Petrobras. Analysis will also be made of other companies, strategies and mode of operation, companies from other countries, state and private capital, internationalized since birth or in francs internationalization processes, where the operations in different countries of these headquarters are the objective of their organizations. Finally will be studied one case of internationalization initiative, which was the acquisition of 87.5% stake in the Japanese company ExxonMobil, NSS Nansei Sekiyu KK by Petrobras in 2008. The NSS have a refinery, storage terminal and port which included a point for VLCC (Very Large Crude Carrier). The acquisition of a Japanese

¹Rede UFF de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (REAMDS-UFF), Universidade Federal Fluminense. e-mail: evandrolamacchia@yahoo.com.br

²Rede UFF de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (REAMDS-UFF), Departamento de Análise Geoambiental, Universidade Federal Fluminense. e-mail: geowass@vm.uff.br

³Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal Fluminense. e-mail: Jacob.binsztok@gmail.com

⁴Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense. email: glima@id.uff.br.

company with operations in Japan by Latin American company was unprecedented in that country.

KeyWords: Company Strategy. Oil Industry. Internationalization. Mergers and Acquisitions.

1. INTRODUÇÃO

Desde o período colonial o Brasil tem tido suas atividades econômicas relacionadas a operações internacionais, seja no escoamento de riquezas para Portugal, seja nos processos de exportação com finalidade de equilibrar balanças comerciais. Inicialmente, o país teve como principal atividade econômica a exportação de matérias primas bruta como as madeiras, os minérios diversos e o açúcar. Este último que, através de processo de beneficiamento primário nos conhecidos engenhos, foi e continua sendo, um dos principais produtos de pauta de exportação e consequente atuação internacional. Conforme cita Bueno (2010), o ingresso do Brasil no cenário mundial de comércio se deu pela cana de açúcar plantada no litoral nordestino e o seu produto semimanufaturado, o açúcar, que ocupava o lugar de destaque na geração de riqueza da nova terra.

Embora participante do mercado internacional, desde o descobrimento, o

Brasil não conseguiu quebrar completamente o modelo de país exportador de matéria-prima bruta, como mostra a Figura 1, confeccionada a partir de estudo do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2013). Apesar de um significativo desenvolvimento em algumas áreas muito específicas como a aeronáutica, o país ainda não aprendeu a dominar as tecnologias de ponta, sendo que os processos mais sofisticados ainda precisam ser adquiridos no exterior. Na Figura 1 é apresentado o período de 2003 a 2012, onde as nossas exportações são constituídas por 60,4% de produtos primários e semimanufaturados. A Figura nos mostra que esta posição alcançada em 2012, é o resultado de uma tendência de dez anos de comportamento que vem consolidando a posição de exportador de commodities. Além disso, a futura ampliação da posição de exportador líquido de óleo cru agravará a condição de exportador de produtos básicos.

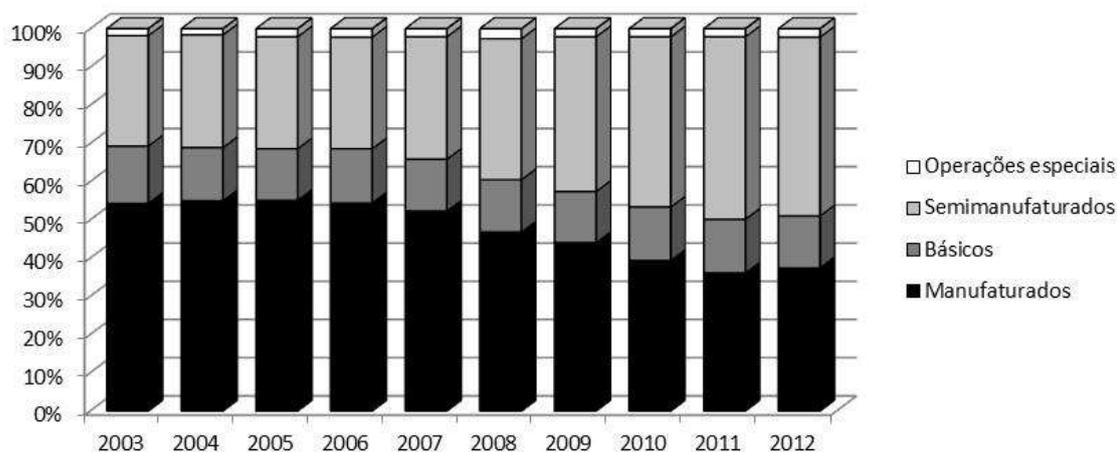


Figura 1: Exportações brasileiras por fator agregado entre 2003 e 2012. Fonte: Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, da Indústria e do Comércio Exterior (2013).

A marca de exportador de “*commodities*”, na forma de matérias primas brutas, persegue o país e suas empresas há mais de 500 anos e, embora se tenha acesso aos mercados

internacionais desde então, muito pouco se fez no Brasil em termos de esforços para a internalização dos seus produtos. É como se o país não conseguisse entrar nos mercados propriamente ditos,

entregando as matérias primas e produtos semi acabados nas suas “praias”, para que outros agentes, mais sofisticados, as beneficiem e as comercializem, auferindo assim uma série de vantagens, decorrentes desta forma de se posicionar e operar. Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo, demonstrar que a indústria do petróleo deve escapar do modelo de mero exportador de matéria prima, buscando um modelo capaz de abranger todo o ciclo de vida dos derivados do petróleo. O modelo proposto é inspirado nas estratégias das maiores empresas petroleiras e apresentado de forma geral, devendo ser adaptado de acordo com as suas necessidades.

2. A INDÚSTRIA DO PETRÓLEO

Analisando os principais atores da gigante indústria de petróleo mundial, as empresas, os governos e os consumidores, vemos que desde os seus primórdios pensam e atuam de forma internacional. Com o propósito de ilustrar a evolução do mercado do petróleo, no que tange as empresas, Yergin (1994) observa que nas décadas de 1870 e 1880, a exportação de querosene era responsável por mais da metade de toda a produção americana, dos quais pelo menos 90% passava pelas operações da

Standard Oil, empresa que originou os gigantes da indústria petrolífera mundial, ExxonMobil e Chevron, organizações classificadas no ranking das maiores do mundo em 2013 pela revista Fortune – Global 500 (2013), sendo a ExxonMobil a terceira maior e a Chevron a décima primeira. Desde seus primórdios, a indústria do petróleo já aplicava um grande esforço na industrialização dos produtos, em detrimento da venda de óleo cru extraído e produzido de seus próprios campos, mesmo que isto significasse cruzar fronteiras e instalar suas operações em diferentes países. Considerando a dimensão da indústria de petróleo, a busca de mercados externos é vista como condição natural do negócio. Estas empresas pensam e se posicionam de maneira diferente da empresa de petróleo brasileira no que tange as operações internacionais.

Atualmente a indústria de petróleo mundial é a responsável pelo suprimento de aproximadamente 58% do consumo primário de energia global, sendo 33% via óleo cru e 25% via gás, é o que afirma a publicação anual da empresa BP (2013a) representada na Figura 2. Trata-se de uma indústria internacional e global pela sua própria dimensão e dependência mundial dos energéticos por ela produzidos, beneficiados e distribuídos.

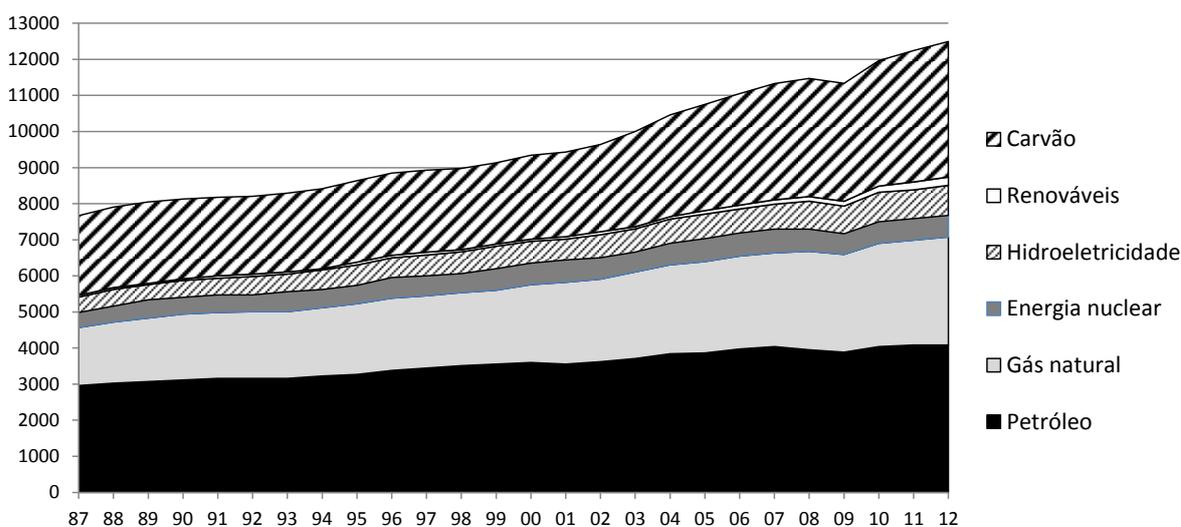


Figura 2: Distribuição do consumo global de energia detalhado por tipo de matriz energética (dado em milhões de toneladas equivalentes). Fonte BP (2013).

Tendo como uma de suas principais características, desde o surgimento desta indústria, a atuação internacional, ela possui uma história de atuação de mais de um século. Com outra forte peculiaridade que vale apenas ENGEVISTA, V. 16, n. 2, p.266-281, Junho 2014

destacar, as operações das grandes empresas são integradas e verticalizadas. Nelas operam de maneira conjunta a estrutura de exploração e produção, segmento denominado de “upstream”, e o refino e petroquímica, segmento denominado de “downstream”, sendo que os dois segmentos trabalham de maneira integrada. Acrescenta-se aos grandes segmentos supracitados, uma logística própria também de dimensões globais, e por fim, a distribuição e a comercialização, com priorização aos seus próprios produtos. Ou seja, as grandes corporações, produzem sua matéria prima, as transformam em diferentes combustíveis, para as mais diversas aplicações e lançam mão de sofisticadas redes de logística para vendê-los em diferentes mercados. Graças ao controle de toda a cadeia produtiva, as gigantes do petróleo garantem a maior eficiência e eficácia de seu negócio.

As grandes empresas de abrangência global estruturaram suas redes de produção de maneira a dirigir as moléculas de hidrocarboneto produzidas em seus campos para os caminhos de maior rentabilidade, sem deixar os sistemas internos da empresa. Elas definem o que vão produzir, no que diz respeito à matéria prima, determinam onde esta matéria prima será processada e cuidam da comercialização de forma mais otimizada possível. A fragmentação do processo produtivo leva à inexorável deterioração de alguns segmentos cruciais para a estruturação de uma empresa, tornando-a vulnerável às intempéries do mercado.

A característica de operação internacional e integrada das grandes empresas da indústria do petróleo está ligada às próprias características do negócio e são inerentes a ele. Esta indústria combina operações de alto risco (a exploração e produção) que podem ser caracterizadas como atividades semelhantes à mineração, com atividades de natureza industrial, como o refino e a petroquímica. A estas duas cadeias são agregados um sistema de logística e distribuição igualmente sofisticados.

Além de ser um negócio de alto risco, o petróleo demanda alto capital empregado e longo período de maturação. O tempo de maturação, definido como o período compreendido entre a aquisição de uma área exploratória até a produção do primeiro óleo pode ser de mais de dez anos. O negócio ainda está exposto a riscos geológicos e geofísicos, riscos de operações expostas a intempéries da natureza, oscilações de preços domésticos e internacionais, ambientes regulatórios, riscos contratuais e instabilidades políticas e sociais. Gomes e Alves, (2007), tratam dos desafios da indústria quando citam que muito se falou e se fala sobre os tempos de ocorrência da chamada teoria do *peakoil*, porém muito pouco se duvida de que a fase do conhecido *cheapoil* já foi ultrapassada em muito. Entramos no século XXI já tendo passado pelo momento do *peak of cheap oil*.

O petróleo é o meio de energia de maior mobilidade até os dias de hoje o que o expõe, por esta natureza, a questões globais. Como cita Yergin (1994), a mobilidade do óleo foi comprovada na disputa entre as armadas alemãs e inglesas na I Grande Guerra Mundial. Churchill e Fisher foram bem sucedidos quando decidiram pela adaptação da Armada Real para os derivados de petróleo. Isto deu à armada inglesa melhor posição competitiva dada a sua maior autonomia, maior velocidade e reabastecimento mais veloz. Ao contrário a armada alemã de alto mar, que no início permaneceu suprida com o carvão e viveu sérias restrições quanto ao seu reabastecimento, impondo-lhe limitações quanto à autonomia e à flexibilidade na logística de reabastecimento. Embora o carvão ocupe a segunda posição na oferta de energia primária mundial, desde o surgimento do petróleo e seus derivados, ele vem perdendo participação na referida matriz (BP, 2013b). Talvez por esta característica, o petróleo supri aproximadamente 60% da matriz primária de consumo mundial de energia (BP 2013a). A única maneira de se proteger um negócio que sofre tantas e

intensas influências globais e locais, naturais e competitivas, é a sua verticalização e a distribuição do seu risco por mais de um país e por toda a cadeia produtiva, ou seja, torná-lo o mais global e verticalizado possível. O termo verticalizado se refere à estrutura da indústria do petróleo, desde a exploração, até sua distribuição para os consumidores.

Em uma análise mais ampla, Michael Porter (1999) cita que, a estratégia internacional se estabelece na capacidade da empresa multinacional de conquistar vantagens competitivas através de uma atuação mundial. Realizar uma estratégia global, significa se envolver em operações que ocorrem de maneira simultânea em diversos países, buscando-se assim o atingimento de economias de escalas, impossíveis de serem alcançadas em operações de natureza única doméstica ou nacional. Outros fatores citados como criadores de vantagem competitiva são a capacidade desenvolvida de assimilar particularidades de outros mercados, aprendendo a responder a elas; acessos a recursos como capital doméstico, mão de obra, matéria prima e tecnologia. Em uma operação global tem-se disponível e pode-se lançar mão destas fontes em vários países de maneira simultânea. Ou seja, se o país, através de suas empresas, não cruzar fronteiras, estimulando-as a se instalar em outros mercados, em busca dos recursos e das vantagens competitivas aqui citados, seu acesso aos referidos recursos, estará limitado por suas próprias fronteiras.

Esta forma de pensar e agir das grandes organizações desta indústria atravessou séculos, e persiste até os dias de hoje. A empresa ExxonMobil, afirma através de seu presidente Rex Tillerson, em seu relatório público anual (ExxonMobil, 2013), dirigido aos atuais e potenciais futuros acionistas da empresa que dentre os seus principais diferenciais competitivos está o fato da empresa ter um portfólio balanceado, disciplina nos investimentos, tecnologias de alto impacto, excelência operacional e operações integradas globalmente. A

Figura 3 apresenta o portfólio de negócios da empresa e ilustra a sua estratégia desde o início do século passado. Observa-se nesta figura os vários segmentos de negócios integrados em diferentes localidades do mundo.

Em documento semelhante, a Shell (2013), explica sobre seu diversificado e integrado portfólio global, relacionando os projetos estratégicos da empresa e apresenta no gráfico da Figura 4, as diferentes origens regionais das suas receitas. Apesar das incertezas econômicas, em 2012 a empresa continuou a investir em um diversificado portfólio de ativos que dará a ela as bases para um crescimento sustentável e de longo prazo. Estes ativos incluem grandes projetos de exploração e produção, que farão frente às demandas futuras e crescentes mundiais por energia, aliados a um portfólio global de refinarias e plantas petroquímicas que permitem à empresa a captação máxima de valor dos recursos produzidos em seus campos de petróleo espalhados pelo mundo.

No documento, a empresa ressalta ainda, que dentre os itens que lhe dão força competitiva, está o fato de ter uma operação global e integrada. Vale lembrar, que a Shell foi produto da fusão da empresa predominantemente de exploração e produção de petróleo holandesa Royal Dutch (com atuação original nas Índias Orientais Holandesas) com a Shell, empresa inglesa predominantemente de refino, transporte e comercialização. A fusão das empresas se deu pela necessidade premente de ter operações internacionais e integradas, ou seja, um braço de exploração e produção de óleo integrado a um braço industrial, o de refino, e de logística e distribuição. O objetivo maior era o enfrentamento da global e integrada Standard Oil. Segundo Yergin (1994), nos primórdios da operação da Royal Dutch, seu então presidente Deterding, via como crucial as fusões entre diferentes empresas de petróleo. A empresa tem no seu embrião estas características de operações globais e integradas. Por operação integrada, não há melhor definição do que a

demonstrada no fluxograma da Figura5, (2012).
adaptada do mesmo documento da Shell

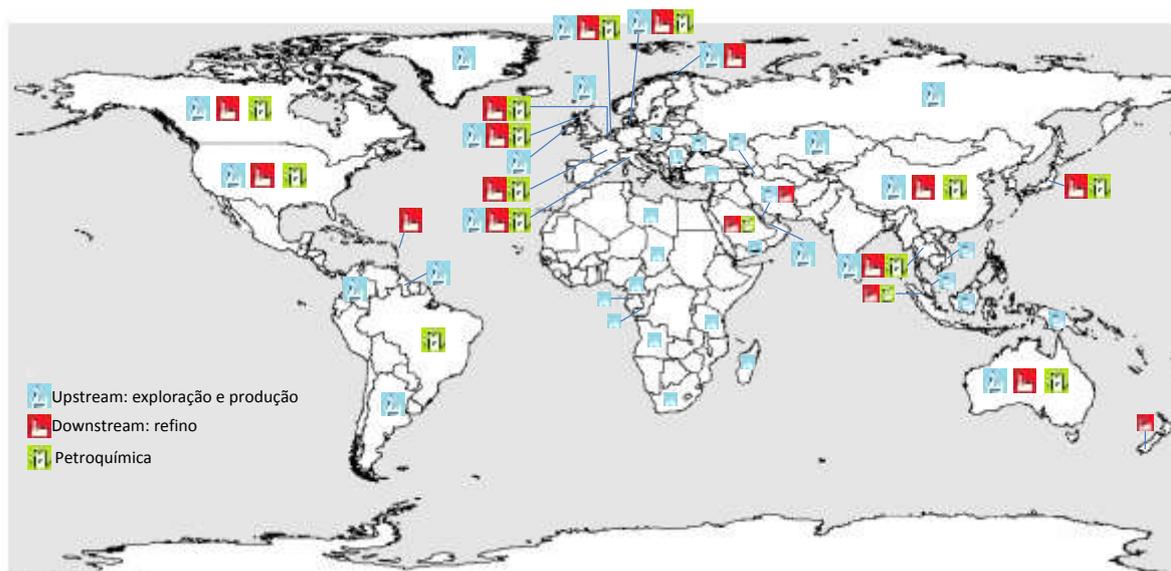


Figura 3: Relatório referente ao sumário anual das operações da ExxonMobil para o ano de 2012. Fonte: adaptado de ExxonMobil (2013).

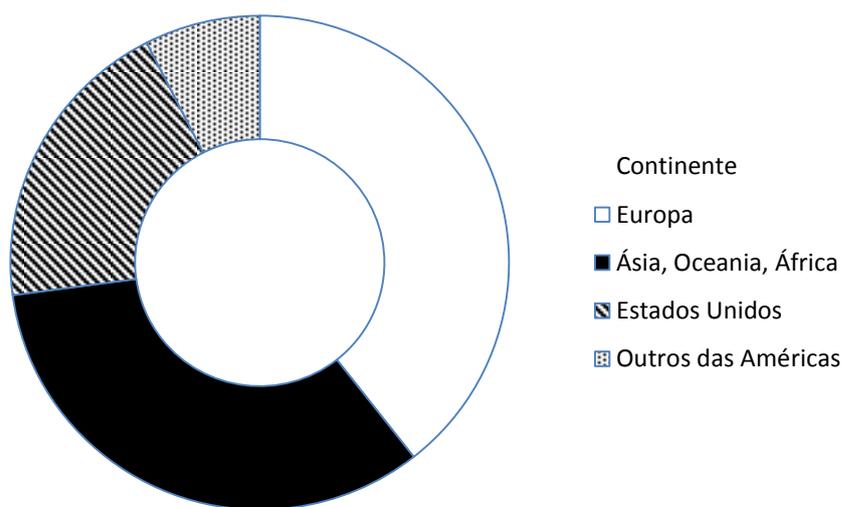


Figura 4: Relatório referente ao sumário anual das operações da Shell para o ano de 2012. Fonte: adaptado de Shell(2013).

A *national oil company* Saudi Aramco, maior produtora e exportadora de petróleo mundial, declarou em seu Annual Review (Aramco, 2012) que esforços de investimentos em refino e petroquímica têm sido realizados em parcerias com outras empresas, como Sinopec, ExxonMobil, Shell, Total, Chevron, Sumitomo e outras, em varias partes do mundo. No portfólio de investimentos da empresa há uma grande diversificação geográfica, incluindo países como Estados Unidos, China,

Japão, Coréia do Sul e Europa, de maneira a diminuir sua posição de exportador líquido de óleo cru. Hoje a empresa tem participação de 4.5 milhões de barris dia de capacidade de refino, sendo 2.4 milhões barris por dia em joint ventures internacionais, 1.1 milhões de barris por dia em joint ventures internacionais dentro da Arábia Saudita e 1.0 milhões de barris por dia em operações domésticas sem a presença de sócios.

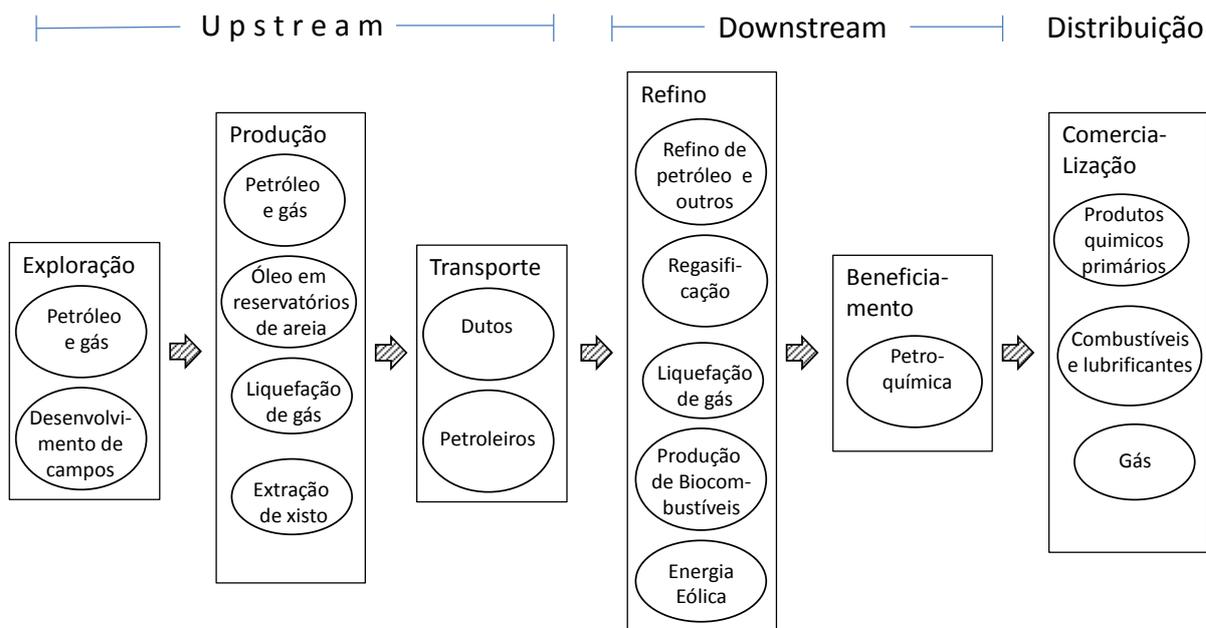


Figura 5: Relatório referente ao sumário anual das operações da Shell para o ano de 2012. Fonte: adaptado de Shell(2013).

Outro fruto da estratégia de internacionalização e globalização da SaudiAramco encontra-se no seu esforço de diminuir lacunas de conhecimento estratégico, através de investimentos em centros de pesquisas espalhados pelo mundo como ela demonstra na Figura 6 apresentada no mesmo documento. Stevens (1998), quando trata da integração internacional do “downstream” com o “upstream” nas empresas de petróleo nacionais, já citava no final do século passado que a integração vertical, além de reduzir custos, dilui o risco e aumenta o potencial

de captura de margens de todos os segmentos da cadeia do negócio. As margens das fases separadas, exploração, produção, comercialização, transporte, refino, distribuição e vendas no varejo, flutuam assimetricamente. A integração ajuda a balancear as operações da empresa e protegê-la da inerente instabilidade dos mercados. Em outras palavras, a flutuação assimétrica se estabelece quando o preço do óleo cru está baixo, o refino e a comercialização apresentam, geralmente, margens altas e vice-versa. (Stevens 1998)

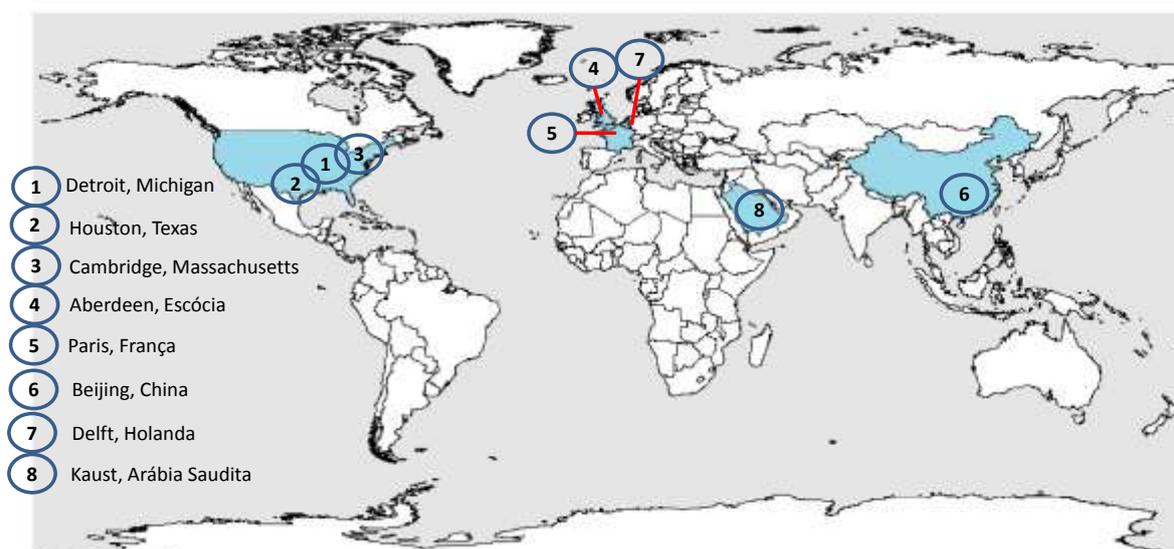


Figura 6: Relatório referente ao sumário anual das operações da Shell para o ano de 2012. Fonte adaptado de Saudi Aramco(2013).

Brito et al. (2013), , ressaltam que nos anos 1980, a política de países produtores de óleo cru era de adquirir refinarias no exterior, com o objetivo de garantir a colocação de seus excedentes de produção. Tal política resultou na minimização dos impactos das crises de preços baixos entre 1985 e 1999, quando as margens dos outros segmentos da indústria, o refino e a distribuição puderam ser agregadas aos resultados das referidas empresas, beneficiando de maneira direta também seus países. O trabalho menciona ainda que tais soluções devem ser aplicadas no Brasil, uma vez que deverão ser construídos caminhos para a destinação do petróleo produzido nas áreas do pré-sal em ambiente econômico marcado por enormes incertezas e riscos reais de sobre-oferta global. Os autores ainda sugerem, como realizado por outros produtores de petróleo, que se estude o desafio da securitização de mercados, ou seja, da garantia de oportunidades de alocação da produção do óleo cru através de entrada em ativos de refino em outros países.

3. ATUAÇÃO INTERNACIONAL DA PETROBRAS

A Petrobras foi criada em 1953 pelo então nacionalista presidente Getúlio Vargas, dentro de uma estratégia de governo pautada pela ideia de monopólio para o setor petróleo, sob forte apelo da campanha, igualmente nacionalista, “O Petróleo é Nosso”. Embora a Petrobras tenha uma história de busca por verticalização das suas operações, o que tem feito com sucesso, no que diz respeito às operações internacionais, tem um registro de comportamento errático. Como citado pela empresa, em seu livro, *Histórias da Internacionalização*, (Petrobras, 2007) desde o seu surgimento em 1953, a Petrobras discute os desafios e a decisão de operar ou não no exterior. Nos seus primórdios não havia como desprezar as gigantescas reservas disponíveis no Oriente Médio. O primeiro chefe do departamento de ENGEVISTA, V. 16, n. 2, p.266-281, Junho 2014

exploração da empresa, o geólogo americano, Walter Link, insistiu na estratégia de se realizar esforços exploratórios fora do Brasil nas promissoras regiões do Oriente Médio. Já na época se discutia e se entendia, dentro da Petrobras, que a indústria de petróleo era por natureza uma indústria de características internacionais. Estas marcas dos primórdios da empresa, ainda estão presentes no seu dia a dia. O dilema de operar somente no Brasil ou realizar parte de suas operações no exterior permanece até os dias de hoje. Testemunha deste dilema é a estratégia atual de venda de seus ativos no exterior, com o objetivo de obter mais capital para suas operações no Brasil. Com as vendas destes ativos, a empresa vai desmobilizando suas atividades internacionais e concentrando assim, cada vez mais, suas operações no Brasil.

Desde a sua criação, a empresa, por não possuir produção no Brasil, já atuava no mercado internacional de petróleo, importando 80% da sua necessidade de consumo. Em 1972, surge então a primeira grande iniciativa de realizar operações de exploração e produção de óleo no exterior, com o fim de suprir o país com petróleo e buscar o aprimoramento técnico e administrativo da empresa. É fundada a Braspetro, baseada em cinco razões estratégicas, a saber: “1) *Existência, no exterior, de capacitação gerencial e tecnologia avançada para exploração e produção de petróleo;* 2) *Bacias sedimentares brasileiras, em terra, sem perspectivas de poder abastecer o mercado nacional; e inexistência de tecnologia para operações na plataforma continental;* 3) *Grande mercado consumidor (Brasil), oferecendo à Petrobras (única importadora) grande poder de barganha nas importações de petróleo e em operações de contrapartida;* 4) *oportunidades de diversificar riscos exploratórios e de garantir fontes de suprimento, com a consequente manutenção de reservas nacionais e redução de riscos de desabastecimento*

no Brasil. 5) *Expansão da Petrobras e da indústria brasileira para o mercado externo.*”(Petrobras, 2007). A Braspetro atuou com sucesso no exterior, tendo entrado em dez países na sua primeira década de existência, com descobertas na Líbia, Iraque, Irã e Argélia. A principal área foco foi o Oriente Médio, onde destacou-se à época a descoberta do campo de Majnoon no Iraque, até hoje um dos maiores e de maior capacidade de produção do mundo.

A segunda iniciativa estruturada de atuação internacional surge com a criação da empresa de comércio exterior, a Petrobras Comércio Internacional, Interbras, criada em 1975 e extinta em 1990. A empresa foi criada, com o objetivo de estabelecer contrapartidas com produtos brasileiros às importações de óleo feitas pela empresa.

Em 1999, dois anos após a promulgação da Lei 9.478 de 1997, lei de flexibilização do monopólio estatal do petróleo no Brasil, a Petrobras lança um plano estratégico onde estabelece três pilares para a empresa: a consolidação do mercado brasileiro, a implementação das atividades de gás e energia, e o incremento e aceleração do processo de internacionalização (Petrobras, 2007). Fundam aqui as atividades operacionais da Braspetro e surge em meio à profunda reestruturação organizacional implantada em 2000, a Área de Negócios Internacionais. A nova área surge com a incumbência de consolidar a posição de empresa integrada e internacional de energia.

4. A AQUISIÇÃO DA NSS NANSEI SEKIYU KK E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em seu Plano de Negócios 2002-2007, dentre outras políticas, a Petrobras iniciou um processo de internacionalização através de aquisições de ativos em outros países. Dentre as aquisições realizadas, citamos as refinarias na Argentina, Bolívia, EUA e Japão, sendo que esta última operação destacaremos a seguir.

Em 2007, analisando o comportamento de outras empresas internacionais ou em processo de internacionalização como a ExxonMobil, Shell, Saudi Aramco, aqui citadas, a Petrobras adquiriu então participações na empresa japonesa, NSS NanseiSekiyu KK, dona de complexo formado por terminal de armazenagem, porto e refinaria. Cabe destacar, que este evento de aquisição por empresa sulamericana, de ativo ou empresa japonesa operando dentro do Japão, é único na história daquele país e do nosso continente.

Na época, aproximadamente um quarto do óleo cru exportado, declarado pela Petrobras, tinha como destino a Ásia do Pacífico. No mesmo documento, são detalhadas as razões da referida compra: *“Está prevista a utilização da capacidade do terminal para impulsionar a comercialização de biocombustíveis no Japão e no mercado asiático e complementar a atual comércio de petróleo e derivados no mercado asiático de aproximadamente 100.000 barris por dia. O negócio representa um marco muito importante para a Petrobras que, pela primeira vez, entrará na Ásia em operações de refino. O acordo está alinhado ao Planejamento Estratégico da Companhia referente ao incremento da capacidade de refino de petróleo no exterior e contribui de forma significativa para o aumento da comercialização de petróleo e derivados produzidos pela Petrobras.”* (Petrobras, 2007, Fato Relevante). Estabelece-se então uma quebra de paradigma que se daria através da integração das operações da empresa compradora, a Petrobras, que exportaria seu óleo para a refinaria também de sua propriedade, localizada dentro do mercado japonês. Esta forma de atuar, a tornaria captadora de toda a margem da cadeia, que incluiria a produção do óleo, o transporte, o refino e venda dos derivados diretamente no mercado japonês e asiático. Isto daria à empresa tanto uma condição de captação maior de margem, como de um posicionamento competitivo mais robusto, em contrapartida ao que teria dado a

condição de mero exportador de matéria prima. Haveria aqui também uma securitização de mercados para o seu óleo cru.

Outro aspecto estratégico que vale a pena mencionar, é o fato de que ao se adquirir uma empresa da ExxonMobil no Japão, adquiriu-se por consequência, tecnologias de operação de refino, logística, armazenagem, marketing, gestão de segurança, meio ambiente e saúde e principalmente, tecnologia da gestão do negócio. Tem-se uma real oportunidade, de herdar tais competências e de no mínimo, ter elementos de comparação para questionamento de paradigmas arraigados nas operações domésticas brasileiras. As oportunidades de aprendizados imbuídas na transação são incalculáveis.

Como demonstra o relatório da BP(BP, 2013), de que a necessidade de derivados de petróleo em grandes mercados como Estados Unidos, Alemanha, Japão, China, Brasil, é suprida, na sua maior parte, por capacidade de refino instalada dentro destes mercados. Uma das razões para tal comportamento é a questão logística. É mais barato e mais fácil transportar o óleo cru, matéria prima bruta, do que transportar e distribuir seus derivados pelos mercados. Segundo Gomes e Alves (2007), no caso do transporte marítimo, o valor unitário do frete varia de acordo com o tamanho dos navios. Barcos de grande porte, utilizados para transporte de óleo cru, podem chegar a metade do frete de barcos menores que são utilizados no transporte de derivados.

Afeta também o custo da logística a exigência de qualidade do produto a ser preservada. As exigências de controle de qualidade dos derivados são muito maiores do que as do óleo cru, o que faz com que o seu transporte seja realizado por barcos mais sofisticados, elevando ainda mais o valor do frete. Como cita Porto (2008), existe uma distinção e definição para os navios de petróleo e seus derivados, os quais são classificados como navios de claros ou limpos, os adequados para o transporte de gasolina,

óleo diesel, querosene de aviação e a nafta, os quais demandam equipamentos e estruturas mais sofisticadas. Os navios classificados como escuros são os indicados para a movimentação do petróleo e dos óleos combustíveis. Logo, dada a cara e sofisticada logística exigida para o transporte dos derivados, é indicado que o parque de refino se instale dentro ou o mais próximo possível do mercado.

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

Segundo Porter (1999), ao se pretender entrar em novos mercados, uma das forças que devem ser vencidas é o poder de negociação dos fornecedores locais. Um novo entrante terá que considerar pelo menos os seis principais sustentáculos das barreiras de entrada citados pelo autor, a saber: 1) economia de escala, 2) diferenciação de produto, 3) exigências de capital, 4) desvantagens de custo independente do tamanho, 5) acesso a canais de distribuição e 6) políticas governamentais. Ninguém entra no mercado dito dos outros, sem esta mínima, histórica e clássica análise. Como citado ainda por Porter (1999), a concorrência usará recursos para impedir uma que nova empresa entre em seu mercado. Recursos excessos de caixa, maior disponibilidade de crédito financeiro, capacidade de produção instalada e posição consolidada junto a canais de distribuição e clientes. No caso da indústria do petróleo, destaca-se a barreira da capacidade de refino instalada

nos mercados, o poder dos canais de distribuição e logística, que no caso do Brasil, pertencem aos próprios competidores verticalizados, e os diferenciais de custo a serem vencidos, dados os valores com o frete de exportação. O autor cita ainda que, no esforço de impedir que um novo concorrente entre em seu mercado, suprimindo parte de sua participação conquistada, as empresas estabelecidas, se mostram em geral dispostas a realizar política de redução de preços através de descontos em seus produtos. Embora o país seja um dos maiores mercados de derivados de petróleo do mundo, a política de preço dos combustíveis e dos derivados de petróleo imposta pela União, acionista controlador da Petrobras,, inviabiliza qualquer intenção, quer seja de exportação de combustíveis para o país, quer seja a instalação aqui de um novo refinador.

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

Seguindo a estratégia de entrada em mercados via aquisição, foi adquirida então, pela Petrobras, a participação da ExxonMobil (87,5%) na empresa NSS – NanseiSekiyuKK, ficando como sócia a Sumitomo Corporation (12.5%). A empresa está localizada no arquipélago de Okinawa, no Japão, possui entre os seus principais ativos uma refinaria de 100.000 barris de capacidade de processamento de petróleo, terminal de armazenagem de 9.3 milhões de barris de óleo e derivados e porto com três posições de píer e uma posição de atracagem tipo monobóia, para barcos do tipo VLCC (Very Large Crude Carriers). Neste processo de aquisição foi possível perceber diferentes maneiras de pensar e atuar, tanto dos governos japonês e americano, como das corporações aqui citadas. Ressalta-se ainda que a excelente posição geográfica da NSS, a coloca em condições de atingir os mercados da China e de Taiwan. Para que a estratégia fosse implementada seria necessária a realização de transformação da refinaria para o processamento do óleo pesado produzido no Brasil.

Tal estratégia foi abandonada com a decisão de se implantar as refinarias de exportação nos estados do Maranhão e Ceará. Esta estratégia de exportação de derivados aos mercados europeus teria que vencer todas as barreiras de entrada, descritas acima. Além disto, as duas futuras refinarias encontrar-se-ão muito distantes dos mercados alvos. Dada a necessidade de importação de derivados para atendimento ao mercado brasileiro, manteve-se a estratégia de construção de novas refinarias no Brasil, porem agora voltadas ao mercado doméstico. O país, entre os anos de 2003 e 2012, mais do que dobrou sua importação de derivados de petróleo, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Importação de derivados de petróleo, energéticos e não energéticos – 2003 a 2012. Fonte: adaptado de Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (2013).

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	12/11%
Energético+não energéticos	13139,40	11744,40	10921,60	13501,30	15959,50	17913,70	15936,70	27375,40	30314,90	27173,50	-10.36
Soma dos Energéticos	6488,80	4870,80	2764,40	6111,30	7921,10	9713,50	7354,70	14727,40	17427,20	16152,40	-7.32
Gasolina A	181,70	55,40	71,20	28,20	10,00	0,20	-	505,10	2186,80	3780,20	72.86
Gasolina de aviação	3,90	1,70					3,10	6,20	6,10	6,20	1.64
GLP	2039,90	1880,10	947,60	1585,50	1794,60	2188,80	2556,70	3122,60	3389,70	2520,30	-25.65
Óleo combustível	93,00	130,40	52,90	251,70	116,90	198,30	10,20	160,70	709,40	212,30	-70.07
Óleo diesel	3818,40	2694,70	2371,30	3545,10	5099,40	5829,30	3515,00	9007,00	9332,80	7970,20	-14.60
QAV	352,00	108,50	324,50	700,80	891,20	1496,90	1269,60	1922,80	1802,70	1663,20	-7.74
Soma dos não energéticos	6650,60	6873,60	8157,20	7390,00	8038,40	8200,20	8582,00	12648,00	12887,70	11021,10	-14.48

Com o abandono da estratégia de entrada em mercados estrangeiros através de investimento em parques de refino, como o ocorrido no Japão, todo o excedente de óleo bruto produzido no país deverá ter destino aos mercados estrangeiros, porém na condição de matéria bruta. Volta-se então à mesma condição do Brasil colonial. Enquanto as refinarias novas não ficarem prontas, o país ficará na condição de exportador de matéria prima básica e importador de produtos acabados. Caso mantida a estratégia de aquisição de refinarias no exterior, este suprimento de derivados

poderia ser feito a partir de ativos de propriedade da própria Petrobras, beneficiando-se assim da condição de integração. Hoje estes produtos são importados de outros países que dispõe de estrutura adequada de refino.

5. EFEITOS NO BRASIL E PETROBRAS

Embora com queda de produção de óleo e líquidos de gás natural no ano de 2013 em relação ao ano de 2012 (Figura8), a Petrobras continua exportando crus (Figura 9).

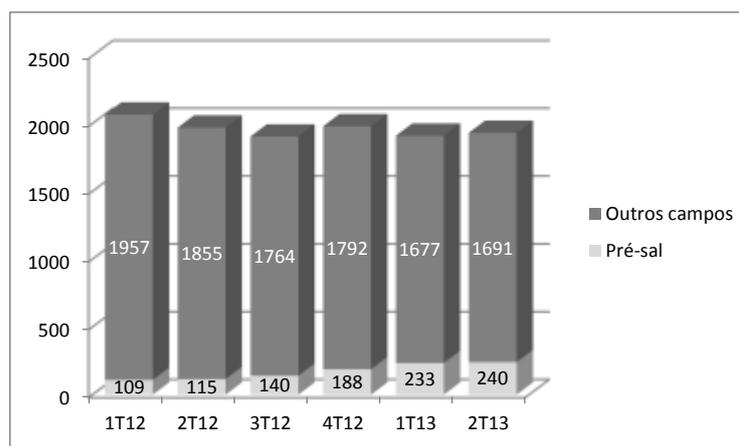


Figura8: Demonstrativo da produção de petróleo pela Petrobras desde o primeiro trimestre de 2012 até o segundo trimestre de 2013 (parcelas do Pré-sal e do Pós-sal discriminadas).Fonte: adaptado de Petrobras (2013).

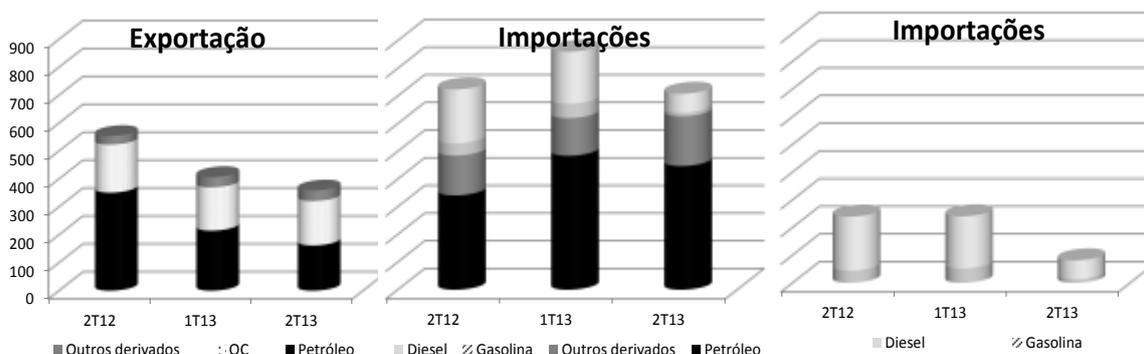


Figura 9. Balanço da importação e exportação de petróleo e derivados. Fonte: adaptado de Petrobras (2013).

Com o aumento futuro da produção de óleo cru provocado principalmente pelas promissoras descobertas do pré-sal brasileiro, e esperado excedente de óleo para a exportação, (o mercado doméstico de refino não absorverá toda a produção prevista, Figura 10), a principal questão é saber se haverá uma mudança na estrutura e forma, tradicional e histórica, de atingimento de mercados no exterior, ou se haverá uma quebra desta tendência. Existe uma real oportunidade de quebra da tendência, através de movimento de entrada em mercados de combustíveis internacionais, via as aquisições de capacidade de refino. Esta estrutura integra a exportação de matéria prima produzida pela empresa, produção de produtos acabados através de parques próprios de refino instalados dentro dos

mercados alvos, e consequente venda destes produtos a mercados consumidores externos.

Este movimento teria como objetivo, os alvos tais como os apresentados pelas empresas ExxonMobil, Shell e Saudi Aramco aqui citadas. As vantagens desta política resultam da valorização máxima dos esforços de exploração e produção, agregação de valor via captação de margens provenientes do refino e da venda e distribuição dos produtos derivados do petróleo nos mercados e garantia de mercados para a produção de petróleo. Não é o petróleo, nem somente os produtos destas empresas, que cruzam os mares em movimentos de exportação, mas sim as suas próprias organizações.

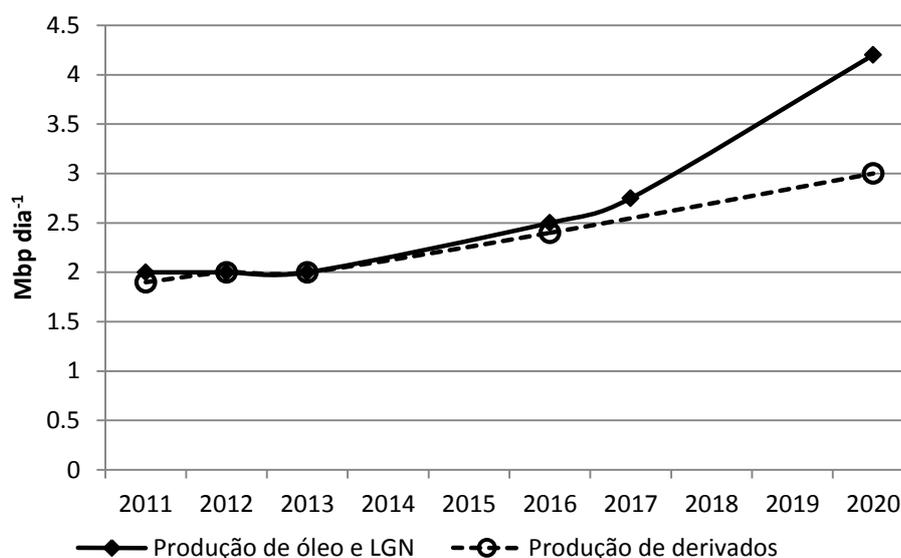


Figura 10. Produção de óleo e líquidos de gás natural e produção de derivados. Fonte: adaptado de Petrobras (2013).

Se compararmos as duas curvas apresentadas na Figura 10, a qual considera apenas a produção da Petrobras e o seu refino no Brasil, se prevê um excedente de óleo cru para ser exportado no valor de 1.4 milhões de barris dia. Isto colocará a Petrobras no grupo de maiores exportadores de óleo cru do mundo. Considerou-se a produção de petróleo de 4.2 milhões de barris dia, menos a capacidade de refino de 2.8 milhões de barris dia em 2020, considerando um fator de utilização das refinarias de 93%. Neste período, considera-se que 100% do refino e da importação de combustíveis do país será feita pela Petrobras e não há perspectiva da entrada de outras empresas no negócio até 2020.

Cabe destacar que fora a produção da Petrobras, que prevê as exportações líquidas de 1.4 milhões de barris por dia mencionadas acima, o modelo regulatório aprovado em dezembro de 2010, para as concessões das promissoras áreas do pré-sal, será o modelo de partilha, onde significativas parcelas da produção das novas áreas será destinada ao governo federal.

No modelo regulatório para exploração e produção nas áreas do pré-sal, a previsão de transformação do petróleo produzido em moeda, será feita através da venda do óleo cru, seja para o mercado doméstico brasileiro seja para o mercado internacional. O modelo da forma como está proposto deve fazer, mais uma vez, o papel de incentivador de exportações de matérias primas. Esta produção ainda não existe, pois a primeira área do pré sal foi leiloada no mês de outubro de 2013, sendo que não compõe a curva de produção apresentada pela Petrobras, como acima citado.

6. CONCLUSÃO

A operação integrada na cadeia de produção dos combustíveis (vertical) e distribuída por mais mercados (horizontal) fortalecerá estrategicamente e financeiramente a Petrobras que ficará mais equilibrada diante dos constantes problemas sofridos, que são gerados por fatores estruturais, descritos a seguir:

i) Variação cambial da moeda brasileira – Petrobras tem sido fortemente afetada pela desvalorização cambial, principalmente pelo fato de que praticamente 100% de suas receitas são realizadas em Real e a maior parte do seu endividamento está vinculado ao Dólar americano. Como não há geração significativa de receitas em outras moedas ditas fortes, o impacto da variação cambial sofrido pela empresa é muito grande.

ii) Política de preços desfavorável – A União, na condição de acionista controlador da Petrobras, tem imposto a empresa a adoção de uma política de preços que não contempla a referência de preços internacionais. Este fator adverso, principalmente em momentos em que a empresa se torna importadora líquida de petróleo e combustíveis, não se dá só pelo fato de uma política de preços desfavorável, mas em razão da quase totalidade das suas vendas acontecerem dentro do mercado brasileiro. A Petrobras está vulnerável por estar exposta à realidade de preços de um único mercado.

iii) Variações de mercado – como praticamente 100% das vendas da Petrobras ocorrem no Brasil e a sua capacidade de refino não atende ao mercado nacional, variações nas demandas a colocam sistematicamente em situação difícil. Com expansões como as atualmente vividas, a empresa é colocada em posição de importadora líquida de GLP (gás de cozinha), gasolina, querosene de aviação e diesel, e com possíveis retrações, esta não tem a proteção de operar dentro de um conjunto de mercados que variam de maneira assimétrica. Se a empresa possuísse parque de refino no exterior, como acontece com as empresas internacionais integradas, o suprimento da necessidade de importação poderia estar sendo feito através do próprio sistema Petrobras.

iv) Mercado de Gás Natural – é certo que a Petrobras está exposta a variações de chuvas e consequentes despachos de geração termoelétricos. Mas isto é um fato ligado à sua participação na geração elétrica via gás natural e ao fato de o país

ter um vasto sistema de geração hidroelétrica. À exceção do suprimento de gás da Bolívia onde as operações internacionais da empresa estão integradas a suas operações no Brasil, ela está exposta à necessidade de importação, e isto tem se tornado a regra da operação, dadas as variações do mercado brasileiro.

Finalmente, não é sem razão, que desde os primórdios da história da indústria do petróleo, empresas comparáveis à Petrobras, tentam constantemente se posicionar de maneira global, nos mais diversos segmentos que se apresentam nesta indústria e de maneira otimamente verticalizada. Se o alvo é segurança e desenvolvimento da empresa e do país, o peso do energético petróleo sugere este posicionamento. A exposição a apenas um destes quatro fatores estruturais, aqui citados, já deve ser motivo de preocupação da empresa e do país, quanto mais à sua exposição simultânea aos quatro fatores. Desprezar esta característica histórica da indústria tem trazido perdas à Petrobras, a coloca em posição de fragilidade e por consequência, dada a sua posição de quase monopolista, expõe também o país a riscos no segmento de energia.

7. AGRADECIMENTOS

JCW e JB agradecem ao CNPq por suas bolsas de produtividade em pesquisa

8. REFERÊNCIAS

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

BP:2013a.BP Statistical Review of World Energy.www.bp.com. Acesso em 10/09/2013.

BP: 2013b. Energy Outlook.Site www.bp.com.Acesso em 10/09/2013.

BUARQUE, S.Raízes do Brasil. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 1936.

BUENO, E. Brasil: Uma História. Cinco séculos de um país em construção. São Paulo: Texto EditoresLtda, 2010.

DRUCKER, P. F. Administrando em Tempo de Grandes Mudanças. São Paulo: Editora Pioneira, 1995.

EXXONMOBIL: Summary Annual Report 2012.www.exxonmobil.com. Acesso em 25/09/2013.

FORTUNE: Global 500 2013. www.money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500. Acesso em 24.09.2013.

FREYRE, G. Casa-Grande & Senzala. 51 edição. Rio de Janeiro: Global Editora.1998.

GOMES, J. S. ALVES, F. B. O Universo da Indústria Petrolífera: da pesquisa à refinação. Lisboa: Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

HARDING, D. ROVIT, S. Garantindo o sucesso em fusões e aquisições. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campos e Editora Elsevier, 2005.

KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1998.

MONIÉ, F. BINSTOK, J. Geografia e Geopolítica do Petróleo. MAUAD Editora. Rio de Janeiro, 2012.

MDIC: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Balança Comercial Brasileira, Jan. a Dez 2012. www.desenvolvimento.gov.br. Acesso em 23/09/2013.

PETROBRAS: Demonstrativo de resultados, Segundo Trimestre-2013. www.petrobras.com.br. Acesso em 10/09/2013.

PETROBRAS: Plano de Negócio e Gestão, 2013-2017. www.petrobras.com.br. Acesso em 02/09/2013.

PETROBRAS. Histórias da Internacionalização da Petrobras. 2007.

PETROBRAS: Fato Relevante. Acordo de Compra de Refinaria no Japão 2007. www.petrobras.com.br. Acesso em 02/09/2013.

PORTER, M. E. Competição: Estratégias Competitivas Essenciais. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

PORTO, A. E. C., GUERRA, L. C. T. Comércio Internacional de Petróleo e de Derivados. Rio de Janeiro. Editora Interciências, 2008.

QUINTANS, L. C. P., QUINTAS, H. A História do Petróleo no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2009.

SAUDI ARAMCO. Saudi Aramco 2012 Annual Review. www.saudiaranco.com. Acesso em 25/09/2013.

SKIDMORE, T. E. Brasil.: de Getúlio Vargas a Castelo Branco (1930-1964). 9ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1988.

SKIDMORE, T. E. Brasil.: de Castelo a Tancredo. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1989.

SHELL. Shell Annual Review 2012 .Site www.shell.com. Acesso em 26/09/2013.

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

SZKLO, A. ULLER, V. C. Fundamentos do Refino de Petróleo: Tecnologia e Economia. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2008.

THOMAS, J. E. Fundamentos de Engenharia de Petróleo. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2004.

YERGIN, D. O Petróleo: Uma História de Ganância, Dinheiro e Poder. São Paulo: Scritta, 1.