

Área Temática: Globalização e Internacionalização de Empresas

Desinvestimento nos Processos de Internacionalização: Caso Petrobras

AUTORES

FELIPE MENDES BORINI

Universidade de São Paulo

fborini@globo.com

FERNANDA CECÍLIA FERREIRA RIBEIRO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

fernandacfr@yahoo.com.br

Resumo

O presente artigo estuda o processo de internacionalização tendo como foco os movimentos de desinvestimentos partindo do princípio que os fatores de estratégia de crescimento podem explicar, também, a estratégia de desinvestimento. Apesar Benito e Welch (1997) estudarem o investimento o desinvestimento, tal estratégia é explicada muito mais em termos corporativos que como decorrência desses três fatores estratégicos que garantem a expansão da multinacional. E neste artigo o que se pretende mostrar é que os mesmos fatores de crescimento podem explicar o desinvestimento. Estudo de caso mostrando a trajetória de internacionalização da Petrobras é usado para reflexão do aporte teórico desenvolvido. O caso mostra que o processo de internacionalização é caracterizado por movimentos de crescimento e desinvestimento seqüenciais num mercado. Além disso, na empresa como um todo o crescimento e desinvestimento acontece ao mesmo tempo em diferentes mercados. Isto ressalta a tese do artigo que as mesmas razões para o crescimento e entrada no mercado estrangeiro pode explicar as estratégias de desinvestimento.

Palavras-chave: desinvestimento, multinacionais; internacionalização

Abstract

The present article study the internationalization process having as focus the movements of divestments leaving of the principle that the factors of growth strategy can explain, also, the divestments strategy. In this article we want show that the same factors of growth can explain the divestment. Study of case showing the Petrobras trajectory of internationalization is used for reflection of theoretical background. The case present sample that the internationalization process is characterized by movements of sequential growth and divestments in a market. Moreover, in the company as a whole the growth and divestments happen at the same time in different markets. This confirms the thesis of the article that the same reasons for the growth and entrance in the foreign market can explain the divestments strategies.

Key words: divestments, multinationals; internationalization

Desinvestimento nos Processos de Internacionalização: Caso Petrobras

Introdução

A internacionalização de uma empresa não se trata de decisões tomadas separadamente, uma de cada vez, para cada país (Fletcher, 2001). Assim como, uma estratégia deliberada e ordenada de investimento seqüencial e calculado nem sempre é plausível e presenciada dado os fatores do contexto competitivo global e de país estrangeiro, como os próprios recursos, capacidades e competências organizacionais determinam diferentes modos de entrada, em distintos estágios (Kim e Hwang, 1992; Argrwal e Ramaswami, 1992). De tal modo que, problemas decorrentes do ambiente competitivo ou concernente aos recursos e capacidades organizacionais podem motivar inversões estratégicas, tal como estratégias de desinvestimento (Benito e Welch, 1997; Van Everdingen et al, 1997). Entenda por desinvestimento a definição clássica de estratégia corporativa de diminuição do volume de negócios da unidade estratégica podendo chegar até o fechamento (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2001). Portanto, o artigo trata do desinvestimento de unidades produtivas no exterior, ou seja, do desinvestimento das multinacionais (Benito e Welch, 1997).

Entretanto, os estudos pautados nas mais difundidas correntes teóricas explicativas da internacionalização das empresas, a saber o paradigma eclético e o modelo de Uppsala, esbarram na análise situacional do momento de entrada de maneira independente dos demais movimentos estratégicos empresariais, como das demais operações estrangeiras. Tanto que a evolução dos estudos nórdicos, a chamada teoria da rede empenhada principalmente pelos estudiosos de Uppsala e da Finlândia passa a considerar no movimento de internacionalização a interdependência das unidades organizacionais da multinacional em diferentes países, assim como os contextos de diferentes locais interferindo em outros locais e definindo o comprometimento estrangeiro (Andersson, Forsgren & Holm, 2002; Bjorkman & Forsgren, 2000).

Ainda que o desenvolvimento da teoria das redes em negócios internacionais seja um avanço que admite o estudo e as considerações acerca das opções de desinvestimento, por outro lado, a teoria econômica ao tratar do movimento de internacionalização não como processos, mas como situações estáticas da realidade, a interpretação organizacional se restringiu a delimitar o modelo do paradigma eclético (Dunning, 1980, 1981, 1998), assim como, a teoria dos custos de transação Williamson (1975) muito mais para movimentos estratégicos de crescimento e entrada em mercados estrangeiros, que para explicar as decisões de desinvestimento no exterior.

Uma síntese da teoria econômica do paradigma OLI preconiza as vantagens da firma, vantagens de localização, vantagens da internalização em torno dos motivos para a internacionalização (*resource seeking, market-seeking, efficiency-seeking, strategic asset-seeking*) como as razões para o investimento direto estrangeiro.

As vantagens da firma (O – Ownership) são relacionadas à propriedade de tecnologia, dotações específicas (pessoal, capitais, organização), competências essenciais. Deve ser considerado também a multinacionalização anterior, o conhecimento do mercado mundial, a aprendizagem da gestão internacional e capacidade de explorar as diferenças entre os países. Isto determina que a empresa ao partir para o exterior pode e deve aproveitar suas vantagens próprias em sentido estrito e também vantagens ligadas à organização como grupo. As vantagens próprias estão relacionadas aos recursos da firma (Ghoshal e Nohria, 1989; Barney, 1991), as vantagens específicas da firma (Rugman e Verbeke, 2001), competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1990) e vantagens competitivas da multinacional (Birkinshaw, 1995).

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

Finalmente, a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de Internalização (I). Esta vantagem segue o raciocínio das teorias da internalização e custos de transação (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1980). A premissa básica da teoria é que a empresa se internacionaliza passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Quanto mais transações baseadas em conhecimento maior a propensão para a internalização, logo maior a probabilidade da empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior distanciando-se da simples exportação (Williamson, 1975). Assim, as vantagens da internalização (I) do paradigma eclético advêm da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; da coordenação das atividades empresariais, do maior controle da oferta e dos mercados e, sobretudo da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios.

Dada tais vantagens a empresa entra em mercados estrangeiros com investimentos diretos com orientações estratégicas diferenciadas tais como, *resource seeking*, *market-seeking* para explorar sua vantagem de localização; a estratégia de *efficiency-seeking* explorando as vantagens de propriedade e *strategic asset-seeking* para explorar as vantagens de internalização.

Tal fato apresenta três fatores essenciais para entender a possibilidade de sucesso da internalização. Primeiro a existência de recursos, capacidades e competências superiores e que podem ser usadas em qualquer parte do mundo em razão da sua facilidade de transferência e re-aplicação. Segundo, as vantagens provenientes do contexto competitivo do país estrangeiro e de ser capaz de explorar estas vantagens. Terceiro, a capacidade de coordenar e controlar as atividades internacionais usufruindo da rede de conhecimentos dispersa para auferir resultados globais superiores.

Apesar Benito e Welch (1997) estudarem o investimento o desinvestimento, tal estratégia é explicada muito mais em termos corporativos que como decorrência desses três fatores estratégicos que garantem a expansão da multinacional. E neste artigo o que se pretende mostrar é que os mesmos fatores de crescimento podem explicar o desinvestimento.

Assim, o presente artigo estuda o processo de internacionalização tendo como foco os movimentos de desinvestimentos partindo do princípio que os fatores de estratégia de crescimento podem explicar, também, a estratégia de desinvestimento. Estudo de caso mostrando a trajetória de internacionalização da Petrobras é usado para reflexão do aporte teórico desenvolvido.

Embora, os principais fatores destacados decorram da vertente analítica da economia, a estrutura interpretativa do texto utiliza um enfoque interdisciplinar não se restringindo as explicações econômica, mas abrangendo as correntes organizacionais normativas e funcionalistas.

Desinvestimento e os Recursos, Capacidades e Competências

Se a multinacional detém vantagens da firma não-locais (Rugman e Vebeke, 2001), ou seja, capazes e fáceis de serem transferidas, seria possível a empresa estender estas vantagens para o exterior e explorar das mesmas vantagens e um país com contexto diferente. Daí a grande vantagem da multinacional de desenvolver vantagens em diferentes países e explorá-los em mercados distintos dos que deram origem a vantagem da firma, desde que, se trate de uma multinacional que compartilha estrutura estratégica transnacional (Bartlett e Ghoshal, 1992) assumindo um pressuposto evolutivo do papel das subsidiárias (Birkinshaw, Hood, e Jonsson, 1998). No primeiro momento, a força da multinacional sobre as empresas domésticas seria dominante dado a vantagem da firma superior e diferente, ou seja, uma vantagem competitiva dentro da perspectiva da raridade e não imitação da teoria baseada em recursos (Barney, 1991; Wernefelt, 1984).

No entanto, uma análise pautada no ambiente técnico e institucional (Meyer e Rowan, 1991) da interação organização e ambiente conduz a discussão de dois pontos quanto à sustentação no longo prazo da vantagem competitiva adquirida das vantagens da firma.

O primeiro ponto, pautado nas relações competitivas de trocas de bens e idéias é inerente ao processo de competição global que a maioria dos setores enfrenta. A vantagem da firma construída num país estrangeiro poderia ser desenvolvida por competidor multinacional equivalente, quer ele tenha a matriz no mesmo país, ou alguma subsidiária com mandato mundial ou centro de excelência no país estrangeiro da matriz da principal concorrente global. Não seria fácil, nem extremamente rápido já que o desenvolvimento das vantagens da firma, ou competências essenciais, como queira entender, perpassa por um processo de evolução histórica concernente a mobilização de recursos da empresa (Barney, 1991, Bartlett e Ghoshal, 1989). Entretanto, o desenvolvimento de competências não ocorre por um caminho homogêneo e nem tem o mesmo período de maturação em diferentes empresas (Barney, 2001; Eisenhardt e Sull, 2001; Eisenhardt e Martin, 2000, Priem e Butler, 2001), possibilitando o desenvolvimento da vantagem da firma por concorrente multinacional. Da mesma forma como caminhos heterogêneos podem ser traçados no desenvolvimento de vantagens da firma, a empresa doméstica poderia desenvolver vantagem da firma equivalente, porém de maneira muito mais custosa em termos de esforço devido a deficiência de recursos e capacidades quando comparada as possibilidades da multinacional.

O segundo ponto relacionado à interação ambiente e organização que limita a perduração da vantagem da firma por um longo período está ancorado na pressão do isomorfismo (Dimaggio; Powell, 1983; Rowan, 1982). Pressupondo que os demais competidores da multinacional sejam estrangeiros e domésticos, estes não são capazes de desenvolver outras alternativas para assumir a liderança de mercado (Machado da Silva e Fonseca, 1993), eles devem se ajustar as características da líder de mercado. Além do isomorfismo competitivo (Hannan e Freeman, 1977; 1989), os concorrentes estariam pressionados por um isomorfismo institucional coercitivo, mimético e normativo. A vantagem da firma superior da concorrente multinacional impõe ao mercado doméstico novidades em temas de tecnologias, produtos ou serviços exercendo nas empresas concorrentes uma força coercitiva para a obtenção de tecnologia, produto, serviço equivalente. Dada a desvantagem competitiva dos competidores multinacionais e domésticos em relação a multinacional detentora da vantagem da firma, o isomorfismo mimético seria a resposta de sobrevivência das empresas por meio da cópia de estratégias, de estruturas, de tecnologias, de sistemas produtivos e práticas administrativas. Ou ainda, num universo mais restrito as empresas competidoras multinacionais ou as grandes empresas domésticas, a alternativa para a competição adviria do isomorfismo normativo decorrente dos recursos profissionais de seus colaboradores, ou mesmo, consultores externos contratados para a disseminação de meios de equiparação com a multinacional líder de mercado.

Portanto, aportado nas reflexões acima, o desinvestimento aconteceria quando a vantagem da firma deixasse de existir por pressões do isomorfismo competitivo, ou ainda, decorrente da pressão do isomorfismo institucional coercitivo, mimético e normativo. As empresas competidoras exerceriam poder equivalente a multinacional líder de mercado a partir do momento que conseguissem equivaler suas vantagens da firma adquiridas por trajetórias heterogêneas, mas dentro da conformidade institucional. A multinacional se não desenvolver novas vantagens da firma na sede, em outras subsidiárias, ou mesmo no país estrangeiro perde a vantagem competitiva, o que numa situação pode caracterizar a opção estratégica corporativa de desinvestimento das atividades, seja esta uma opção da matriz ou da própria subsidiária em multinacionais com estruturas estratégicas mais democráticas ou liberais tal como o modelo transnacional.

Desinvestimento e Contexto Competitivo

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

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

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

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

Na ótica do país hospedeiro uma multinacional em busca de vantagens de localização com motivadores estratégicos de market seeking e resource seeking encontra grandes problemas para o estabelecimento no mercado internacional. Na maioria dos casos, as subsidiárias podem ganhar status de 'um ser estrangeiro', o que pode implicar em dificuldades para uma participação junto ao atores externos e nas redes de negócios de seu ambiente. Entretanto,

quanto maior o volume de inovações da subsidiária, maior a probabilidade de ganhar respeito e reconhecimento de seus parceiros externos e participar da rede de conhecimentos locais (Frost, 2001). Portanto, as subsidiárias que desempenham um papel de inovação têm maior probabilidade de participar da rede local e gerar vantagens competitivas baseadas nos países estrangeiros, porém este declaradamente não é o caso da multinacional em busca vantagens de localização.

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

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

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

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

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

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

A terceira fonte de incerteza na indústria de petróleo está relacionada à trajetória futura dos preços do petróleo. Investimentos realizados hoje somente serão recompensados no futuro, com base num nível de preços ainda desconhecidos (Nakamura, 2005). Os exemplos clássicos

de incerteza relacionada ao preço são os dois choques do petróleo, que foram caracterizados por substanciais aumentos no preço do óleo cru, levados a cabo pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

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

Após os choques da década de 70, o cenário de preços em alta promoveu uma nova fase de abertura da indústria com o ingresso de novos operadores e aumento da competição. Assim, a década de 80 houve nos países não pertencentes a OPEP a implementação de políticas de valorização dos recursos petrolíferos nacionais (Noruega, Grã-Bretanha, México, Brasil, Colômbia, entre outros; dessa forma, o poder de mercado dos monopólios estatais da OPEP foi sendo progressivamente reduzido (Pertusier, 2004).

Atualmente os custos de extração de petróleo são crescentes pela necessidade de aplicação de tecnologias mais sofisticadas que permitem extração de óleo de áreas de pouco acessíveis, fora do Oriente Médio, como águas profundas e ultraprofundas do Brasil, da África Oriental, do Golfo do México e as bacias de mais difícil acesso na Venezuela e Canadá, além de as descobertas mais recentes serem predominantemente de petróleos pesados (Prates, Costa e Pastoriza, 2005). O cenário internacional sinaliza, portanto, que os preços do petróleo dificilmente se reverterá no curto prazo.

Desinvestimento e Coordenação, Controle e Conhecimento

A internalização, ao mesmo tempo em que garante um leque maior de poder sobre as transações, informações e conhecimento, enfrenta desafios na consolidação de tal sistema, que por vezes pode minar o investimento direto em prol do desinvestimento e, até mesmo, regressão da atividade internacional para a exportação ou licenciamento. Dois pontos explicariam a possibilidade de desinvestimento: os conflitos de agência no âmbito da relação matriz e subsidiárias (O'Donnell, 2000) e o desenvolvimento de competências estritamente locais por parte da subsidiária (Rugman e Verbeke, 2001).

O estabelecimento da filial estrangeira demanda a necessidade de controle e coordenação entre matriz e subsidiárias debatido por longo tempo no mainstream dos negócios internacionais. Um aspecto crítico tratado no âmbito da teoria de agência é a questão da assimetria informacional entre o principal e o agente como fonte de potenciais problemas de agência. Esse aspecto mostra a relevância da análise da variável grau comunicação entre a matriz e a subsidiária. As subsidiárias possuem melhores informações a respeito da operação local em relação a matriz no país de origem e, dessa forma, se as informações são distribuídas de forma assimétrica entre aqueles que tomam decisões (subsidiárias) e aqueles que teoricamente deveriam se beneficiar dessas decisões (matriz), então, as decisões da subsidiária podem não estar de acordo com os interesses da matriz (Greenwald, Stiglitz, 1990). Dada a existência de assimetria informacional, a subsidiária poderia empreender atividades de seu estrito interesse e que não agregam valor a matriz. Além disso, interesses políticos locais, relacionados apenas ao interesse da subsidiária poderiam resultar na expropriação da riqueza da matriz em benefício da subsidiária. Tal resultado tende originar estratégias de desinvestimento deliberadas por parte da matriz. Pode até a empresa continuar a existir nos

estrangeiro caso o grau de autonomia seja elevado e tenha recursos para cobrir a compra da operação e a continuidade da existência. Porém, tal empresa deixa de deter por exemplo as possibilidades de futuras vantagens da firma decorrente da organização estrutural da multinacional, ou seja, proveniente da matriz ou mesmo de outra filial. O motivador de efficiency seeking é anulado.

Outro problema decorrente é o desenvolvimento estrito de vantagens locais, de certa forma, inserido, também, dentro da questão de conflitos de agência (O'Donnel, 2001). Normalmente as subsidiárias desejam maior autonomia para conduzir seus negócios, por outro lado, existe o receio da matriz em relação à excessiva autonomia da subsidiária. A autonomia da subsidiária pode ser boa para o desenvolvimento de inovações locais (Nohria e Ghoshal, 1997), porém pode ser prejudicial para a corporação multinacional. A elevada autonomia e o desenvolvimento das competências locais, que se por um lado garantem a competitividade no local das subsidiárias, não são suficientes para constituir uma vantagem da firma dado que o caráter da competência é local e não capaz de ser transferido e aplicado em outra unidade da multinacional. A subsidiária, em virtude de sua elevada autonomia, tende a desenvolver projetos não integrados ao objetivo da corporação multinacional, tanto é que a maior autonomia das subsidiárias não está relacionada a maior importância estratégica das subsidiárias (Birkinshaw, Hood e Jonsson, 1998), nem do desenvolvimento de iniciativas nas subsidiárias (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw, 1996) minando o motivador de strategic seeking. De tal modo, a multinacional como um todo não auferir a vantagem de internalização reversa. Entretanto, até o momento que o desempenho da empresa é satisfatório tal fato é suportável para a multinacional, porém a competição estritamente local da subsidiária contextualiza a mesma dentro de um ambiente competitivo e institucional local, assim como propicia a proliferação de um modelo cognitivo de tomada de decisão restrito ao país de atuação. Tal fato tende a afastar as práticas gerenciais da subsidiária em relação a matriz gerando por vezes problemas na transferência das próprias competências não locais advindas das outras unidades estrangeiras (Gupta e Govindarajan, 2001). Esse distanciamento e diminuição da capacidade de uso da vantagem de internalização quando testado por uma turbulência competitiva impossível de ser respondida a altura pelas competências locais da firma, tende a minar o desempenho da subsidiária, o que pode ser a chance da matriz realizar desinvestimento na subsidiária para tomar novamente as rédeas do negócio, ou mesmo, para descontinuar as operações.

3. Metodologia

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

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

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

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

Desinvestimentos da Petrobras

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Em 1983 após a concessão do Bloco 4 (ESPA), em Angola, foram perfurados 10 poços sem acumulação comercial expressiva e na China, onde a Petrobras entrou no final dos anos 70,

foram firmados 5 contratos de exploração, sendo encerradas as atividades em 1986 por descobertas sem viabilidade econômica.

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

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

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

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

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

No início da década de 2000 até o momento a empresa está dando continuidade à sua estratégia de crescimento internacional, com importantes aquisições no exterior. Em 2001 a empresa finalizou o processo de troca de ativos com a Repsol, adquirindo a Empresa Eg3, detentora, na ocasião, de uma rede de mais 700 postos com sua bandeira e a refinaria de Baía Blanca. Em 2002 aconteceu a compra da petroleira argentina Pecom e da petroleira Santa Fé, que pertencia a Devon Energy, aumentando consideravelmente os ativos de *downstream* e o volume de reservas provadas da companhia. Com a compra da Pecom a Petrobras passou a ter atividades também no Equador, Peru e Venezuela. Em 2004 a empresa continua crescendo, se expandido para territórios novos, como as novas parcerias no Irã e Tanzânia, prospecção nas águas da Colômbia, em Cuba e no México, além de continuar se consolidando no Cone Sul entre as maiores empresas de energia.

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

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

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

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

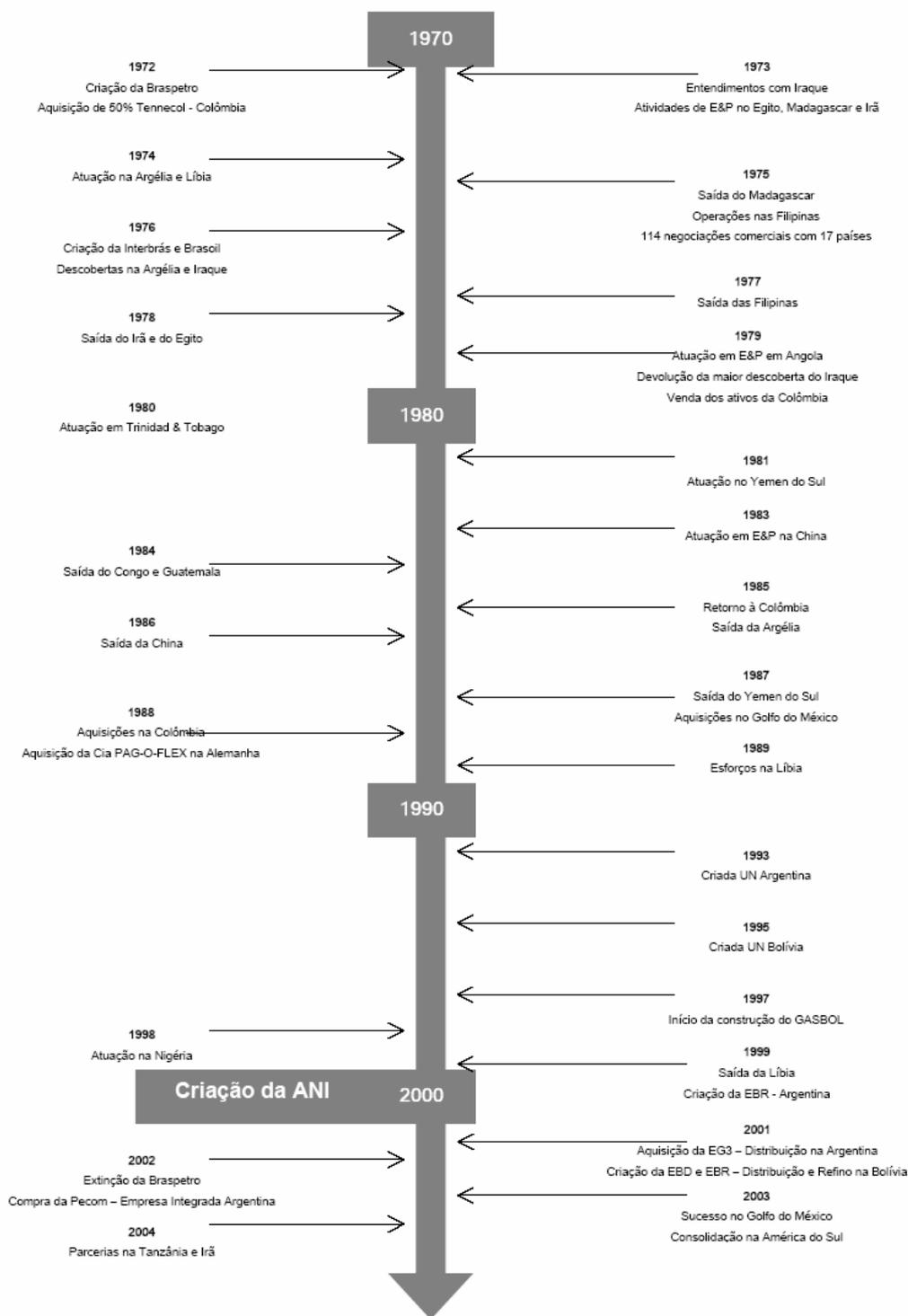
A Petrobras considerou o bloco avaliado após a perfuração do poço Catfish1 que resultou seco e tomou a decisão de encerrar as atividades em Trinidad & Tobago. A Petrobras opera no Peru por meio da Petrobras Energia S.A., com participação em 2 blocos. O Lote X está em produção e o Lote 57 em exploração. Até dezembro de 2003, o Lote X tinha 4.507 poços perfurados, dos quais 2.354 estavam em produção. Neste campo foram perfurados 10 poços de desenvolvimento. Em junho de 2003 foi devolvido o Lote XVI, no qual foi perfurado o poço exploratório ATSC-1XD que resultou seco.

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

Desinvestimentos da Petrobras devido à controvérsias políticas estão em processo de negociação na Bolívia. A nacionalização das reservas de óleo e gás na Bolívia, instituída recentemente pelo presidente Evo Morales, prejudica os investimentos da Petrobras no país. O governo Boliviano reivindica a operação de transferência de 100% das ações da Petrobras Bolivia Refinación (PBR) para a estatal Boliviana (YPFB). A Petrobras confirma que a empresa boliviana YPFB efetuou em 11 de junho de 2007 o depósito de US\$ 56 milhões correspondente ao primeiro pagamento e apresentou carta de garantia, no mesmo valor, para o segundo pagamento. Entretanto, ainda resta realizar o endosso das ações, uma vez que as negociações para concretizar o contrato de venda das unidades ainda está em curso (Notícias Petrobras, 12/06/2007).

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

Figura 1: Trajetória de Internacionalização da Petrobras



Discussão

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

empresas petrolíferas estão sujeitas em suas atividades de exploração e produção a riscos geológicos e políticos das áreas onde as reservas estão.

Embora, o referencial teórico tenha levantado diversas razões para explicar o desinvestimento, no caso Petrobras o que se destaca são as pressões do contexto competitivo, em especial pressões políticas e econômicas. Dos vários movimentos de desinvestimento da Petrobras, as mesmas razões aliadas a vantagem de localização impulsionadas pelo *market seeking* e *resource seeking* foram, também, responsáveis pela retirada da empresa do país. Uma exceção pode ser feita a pressão exercida pelo plano estratégico da companhia que por não conceber as operações da Colômbia e EUA em momentos distintos resolveu fechar a primeira e vender a participação acionária na segunda. Já, o fato das demais razões não aparecerem não quer dizer que não são válidas para entender os processos de desinvestimento, mas simplesmente não se aplicam a tal caso, como em outro caso, as razões econômicas poderiam não se aplicar.

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

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

Referências

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

ANDERSSON, U; FORSGREN, M. E HOLM, U. The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in Multinational Corporation. In: Strategic Management Journal, vol 23, p. 979-996, 2002

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

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. New Jersey: Prentice hall, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C.A E GHOSHAL, S. 1992. *Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional*. São Paulo: Makron Books,

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

- BIRKINSHAW, J. World Mandate Strategies for Canadian Subsidiaries. *Industry Canada: working paper number 9*, march. 1996.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, 18: 207-229. 1997.
- BIRKINSHAW, J., HOOD, N., JONSSON, S. Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*, 19: 221-241. 1998.
- BUCLEY, P. and CASSON, M. The future of Multinational Enterprise. London: Macmillan, 1976.
- CAVES, R. International Corporations: the industrial economics of foreign investment, *Economica*, vol 38 february, 1971, pp. 1-27.
- CARDOSO, L. C. Petróleo: do poço ao posto. Rio de Janeiro: Qualitmark. 2005.
- DiMaggio, P. J; Powell, W. "The iron cage revisited" institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 1993
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v.11, n.1, p.9-31,1980.
- DUNNING, J. H. The international production and multinational enterprise. Londres, George Allen and Unwin, 1981.
- DUNNING, J. H. Explaining international production. Londres, George Allen and Unwin 1988.
- DUNNING, J. H. Multinational Enterprises and the Global Economy. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.
- EISENHARDT, KM; Has Strategy Changed> *Sloan Management Review*, Winter, pp 88-91, 2002.
- EISENHARDT, KM; MARTIN, J. A Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, n21 pp. 1105-1121, 2000.
- FLETCHER, R. A holistic approach to internationalization. *International Business Review* vol 10(1), 2001.
- GREENWALD, B. C.; STIGLITZ, J. E. Asymmetric information and the new theory of the firm: financial constraints and risk behavior. *American Economic Review*, v. 80, nº 2, p. 160-165, may. 1990.
- HANNAN, M. T., FREEMANN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v.82, p.929-964, 1977.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. and HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica – Competitividade e Globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2001.
- KIM, WC; HWANG, P. Global Strategy and multinationas entry mode choice. *Journal of International Business Studies*. 23(1), 1992
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- MACHADO-DA-SILVA, CL.; FONSECA, VS. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, 4, 7, 97-114, 1996.

- NAKAMURA, A. A. Desempenho de processos de fusões e aquisições: um estudo sobre a indústria petrolífera mundial a partir da década de 90. Dissertação de Mestrado, IE-UFRJ, 2005.
- Nohria, N. e Ghoshal, S. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1997.
- O'Donnel, S.W. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network? In. *Strategic Management Journal*, 21: 525-548. 2000.
- PORTER, M. E. “A Vantagem Competitiva das nações”. In Porter, M. E. (org.): *Competição – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990). ‘The Core Competence of the Corporation’. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91
- PRIEM, R.L., BUTLER, J.E. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*; 26, (1), pp.22-40, 2001
- ROWAN, B. Organizational structure and the institucional environment: the case of public schools. *Administrative Science Quarterly*. v. 27, p. 259-279, 1982.
- RUGMAN, A. *Inside the Multinationals*. Columbia University Press, New York, NY, 1980
- RUGMAN A. E VERBEKE, A. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: *Strategic Management Journal*, vol.22, p.237-250, 2001.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n° 5, p.171-180, 1984.
- WILLIANSO, O. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press, 1975.
- ZAMITH, R. *A indústria para-petroleira nacional*. São Paulo: Annablume, 2001