

A Experiência de Internacionalização da Petrobras

Armando Dalla Costa¹
Huáscar Fialho Pessali²

Introdução

A Petrobras apresentou, em 2006, uma receita bruta de R\$ 205,4 bilhões e um lucro líquido de R\$ 25,9 bilhões³. Em 2005 investiu R\$ 22,9 bilhões; tinha 64 sondas de perfuração; 14.061 poços produtores; 97 plataformas; produção diária de 1,8 milhão de barris por dia de petróleo e 370 mil barris de gás natural; 16 refinarias; 125 navios; 6.933 postos de venda e 3 fábricas de fertilizantes⁴. Ao ser fundada, em 3 de outubro de 1953, nem os mais otimistas projetavam uma empresa com este tamanho e que poderia levar, em 2006, o país à auto-suficiência em petróleo.

Na sua trajetória de crescimento a empresa empenhou-se, por diversas razões analisadas no artigo, em sua internacionalização. Para autores como Sauvart (2007), o Investimento Direto no Exterior – IDE tornou-se mais importante que o comércio no aporte de bens e serviços nos mercados externos. Em 2003 o faturamento de subsidiárias estrangeiras (US\$ 18 trilhões) foi o dobro das exportações (US\$ 9 trilhões) e o movimento de internacionalização das grandes companhias intensifica-se na medida que avança a globalização econômica, financeira e comercial.

O artigo tem como objetivo principal destacar este aspecto da firma que é sua presença no mercado internacional. Para tanto, numa primeira parte faz um breve resgate dos autores que discutem e apresentam as principais teorias a respeito da internacionalização das empresas. Em seguida são apresentados elementos que ajudam a compreender a história da Petrobras e sua atuação no Brasil, levando o país à auto-suficiência em petróleo e derivados no início do século XXI. Na terceira parte estuda a

¹ Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia, no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR e coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (www.empresas.ufpr.br).

² PhD pela University of Hertfordshire, Inglaterra. Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR.

³ <http://portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0122722.html> Acesso em: 25 fev. 2007.

⁴ http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/numeros/num_index.htm Acesso em: 07 fev. 2007.

maneira como se deu a entrada e o desenvolvimento das atividades da empresa em outros países da América, Eurásia e África. Por fim, apresentam-se as conclusões.

1 Buscando explicação para a internacionalização das empresas

De acordo com Alem e Cavalcanti (2007, p. 260), “a grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo”. Apesar desta observação, muitos autores e centros de pesquisa⁵ buscaram entender como se deu o processo de internacionalização das empresas, tanto dos países pioneiros na industrialização, como dos que entraram no processo mais tarde, sobretudo na segunda metade do século XX.

Como o objetivo do texto não é aprofundar a discussão sobre a temática, ressaltamos apenas alguns aspectos dos principais autores que nos ajudam a compreender a experiência da Petrobras⁶. De acordo com a abordagem de Dunning (1988), para se internacionalizarem as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra – que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países, como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

Dunning classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: a) recursos naturais; b) comercialização; c) acesso a novos mercados; d) ganhos de eficiência. Em relação à internacionalização que visa ao acesso a recursos, destacou-se na experiência internacional a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais

⁵ Destaque no Brasil para a Fundação Dom Cabral, centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, criada em 1976 a partir do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais. Em 1993, associada a um grupo de empresas criou o projeto “Internacionalização de Empresas Brasileiras” e, no final de 2003 lançou o programa *Global Players*, reunindo empresas brasileiras com experiências e perspectivas de atuação em mercados globais. Na sequência criou o **Núcleo de Negócios Internacionais**, que intensificou os estudos e pesquisas sobre o tema (<http://www.domcabral.org.br>). Outro grupo de excelência em pesquisa e produção na área é o **Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas** – NuPin, ligado ao COPPEAD, da UFRJ, que iniciou suas atividades em 1977, com o Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação. Sua história, assim como as publicações, equipe e outros dados podem ser conferidos em <http://www.nupin.coppead.ufrj.br>

⁶ Para um estudo aprofundado sobre os diversos pontos de vista teóricos ver Dunning et al. (1997), Silva (2002), Iglesias e Veiga (2002).

baratas que no país de origem, o que viabilizava a produção destinada a outros mercados com custos mais competitivos em nível internacional. No que diz respeito à comercialização, a instalação de escritórios de representação tem por fim garantir a disponibilidade do produto no mercado-alvo pelo controle dos canais de distribuição locais.

A busca por eficiência tem a ver com a racionalização da produção para explorar economias de especialização e de localização: em um grau mais avançado de internacionalização, as empresas multinacionais passam a distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva por países diferentes que possuam vantagens na produção daquela parcela específica. Nessa fase as filiais deixam de ser meras ‘reproduções’ das empresas matrizes, podendo se especializar em apenas uma fase específica do processo produtivo.

Cretoiu (2007), citando Iglesias e Motta Veiga (2002), menciona os tipos de investimentos externos de empresas brasileiras que apóiam a expansão de suas exportações: escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, montagem ou acabamento do produto no mercado de destino ou para reexportação, assistência/serviço pós-venda, laboratório e oficinas para adaptação de produtos com foco no mercado importador. A estes, o autor acrescenta o estabelecimento de lojas, pontos de vendas próprios e as estratégias de internacionalização via franquias. Nestas modalidades o empreendimento em outros países visa melhorar ou viabilizar o atendimento direto aos clientes internacionais de produtos originários da matriz da empresa no Brasil.

As iniciativas descritas em tipos de investimento são típicas de empresas com maior experiência e conhecimento do mercado internacional e, não raro, envolvem acordos de parceria com sócios locais. Significam para a empresa ampliar o número de colaboradores no Brasil envolvidos diretamente nos negócios com o exterior e o surgimento de grupos de colaboradores expatriados e/ou estrangeiros. Os desafios relacionados à gestão internacional passam a dividir espaço na agenda com aqueles de natureza mercadológica.

Outro aspecto que nos ajuda a entender a experiência da Petrobras é o estudo que as teorias fazem do processo de internacionalização das firmas, ao buscarem responder às seguintes questões: por que? (as firmas decidem ingressar no mercado internacional, ou seja, as razões, motivos etc.); o que ou quais? (os tipos de ativos ‘refere-se ao *core business*’ e/ou atividades que serão transferidas para o mercado internacional); quando? (o momento adequado de se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades

no exterior) e como? o(s) modelo(s) a ser(em) utilizado(s) pelas firmas para ingressarem no mercado internacional. Dentro desse contexto, as correntes teóricas se dividem em: teorias com bases econômicas e as comportamentais. A primeira corrente procura analisar o processo de internacionalização das firmas como consequência de tomadas de decisões (pseudo) racionais, que objetivam a otimização via mercado. A segunda considera que o processo de internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamentos dos agentes (firmas e gerência), que estariam relacionadas à redução dos riscos na condução das decisões de onde expandir e como expandir (Carneiro, Dib e Hemais, 2005).

No que se refere aos Investimentos Diretos no Estrangeiro as firmas buscam, de acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1999), seguir diferentes estágios que sugerem a impressão de um processo gradual e de sucessivo aumento no comprometimento na sua internacionalização, a saber: a) não existe atividade exportadora; b) a exportação ocorre via representantes internacionais (independentes); c) as vendas ocorrem via subsidiárias próprias da firma e; d) inicia-se a produção / manufatura em plantas instaladas no exterior.

2 Petrobras: do primeiro poço à auto-suficiência de petróleo no Brasil

“O primeiro poço petrolífero do mundo foi perfurado em 1859 por Edwin Drake, perto de Titusville, Pensilvânia, EUA. Tinha apenas 22 metros de profundidade e a produção inicial foi de 25 barris por dia” (PETROBRAS, 2003, p. 96). No Brasil foi só em 21 de janeiro de 1939, quase um século mais tarde, depois de quatro anos de pesquisas e 17 poços perfurados no Lobato-BA, que o petróleo foi finalmente descoberto por técnicos do Departamento Nacional da Produção Mineral. Em maio de 1941 foi descoberto em Candeias o primeiro campo comercial de petróleo no país. Em dezembro de 1942, a produção brasileira atingiu 32.829 barris. Um ano depois alcançava um total de 48.151 barris.

Após o fim da Segunda Guerra estabeleceu-se uma forte disputa entre os defensores da entrada de empresas estrangeiras para explorar o petróleo e os nacionalistas, contrários à presença de multinacionais no setor. A disputa ficou famosa pela frase *O petróleo é nosso*, utilizada nas campanhas em defesa da criação de uma estatal encarregada da prospecção, exploração e refino. Como resultado desse embate, “... em 3 de outubro de 1953, Getúlio

Vargas sancionou a Lei nº 2.004, que criava a Petróleos Brasileiros S.A. – Petrobras⁷, empresa de propriedade e controle totalmente nacionais, com participação majoritária da União encarregada de explorar, em caráter monopolista, diretamente ou por suas subsidiárias, todas as etapas da indústria petrolífera, exceto a distribuição” (PETROBRAS, 2003, p. 56).

Desde seu início a Petrobras preocupou-se com o refino, contando com uma refinaria em funcionamento e outra em construção. Além disso havia cinco pequenas usinas particulares: a Destilaria Rio-Grandense de Petróleo, a Ipiranga, funcionando desde os anos 1930; Capuava e Manguinhos, inauguradas em 1954 e Manaus, em funcionamento a partir de 1956. Com as inaugurações da refinaria Presidente Bernardes, em 1956 e Duque de Caxias, na Baixada Fluminense, em 1961, a capacidade de refino no país superou pela primeira vez o consumo (PETROBRAS, 2003, p. 120-3).

Uma atividade que marcaria a história da empresa foi a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias. O início deste processo aconteceu em 1957 quando criou-se o Cenap – Centro de Aperfeiçoamento e Pesquisas de Petróleo substituído em 1963, pelo Cenpes – Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, que passou a contar com os 67 funcionários da antiga instituição, dentre os quais, 18 com nível superior. A Petrobras investira até então US\$ 80 mil em pesquisas, US\$ 10 milhões em unidades-piloto e cerca de US\$ 110 mil em equipamentos de laboratório (PETROBRAS, 2003, p. 126). A estrutura do Cenpes ficou dispersa até 1973 quando instalou-se no terreno da UFRJ, onde tiveram início as pesquisas *offshore*⁸.

A ampliação e a regionalização da capacidade de produção foram asseguradas com a construção das refinarias de Gabriel Passos, em Betim-MG e a de Paulínia-SP, inauguradas em 1968. Paralelo a estas construções, no início da década de 1970, foram desapropriadas as quatro refinarias privadas. Duas foram incorporadas ao patrimônio da Petrobras: A Refinaria de Manaus, em 1972 e a Refinaria União, em 1974. As outras duas foram desativadas em 1974, a Destilaria Rio Grandense-RS e a refinaria das Indústrias Matarazzo de Energia, em São Paulo (PETROBRAS, 2003, p. 147).

⁷ Para maiores detalhes a respeito da história da empresa ver, entre outros, PETROBRAS (2003), numa visão detalhada e institucional; Alveal (1996), para uma análise crítica sobre a criação e o desenvolvimento da empresa.

⁸ Chama-se exploração de petróleo *offshore* aquela que é feita em águas doces ou marítimas e *onshore*, a exploração cujos poços encontram-se em terra firme.

Em dezembro de 1967 foi criada a Petrobras Química S.A., Petroquisa, que construiu o Pólo Petroquímico de São Paulo. Em 1973 foi criada outra subsidiária, a Petrobras Fertilizantes S.A, Petrofértil, que absorveu o antigo Conjunto Petroquímico da Bahia. Formou-se assim a *holding* Petrobras, mantendo o monopólio na área de petróleo, com suas subsidiárias (Braspetro, Petroquisa e Petrofértil), com atuações em áreas específicas.

A descoberta do campo de Garoupa, no litoral do Rio de Janeiro, em novembro de 1974 abriu uma nova e promissora fase na exploração e produção de petróleo no Brasil, ainda que os trabalhos exigissem o desenvolvimento de novas tecnologias, em função das condições específicas dos locais a serem prospectados, a dezenas de quilômetros do litoral e em águas de grandes profundidades⁹.

A década de 1980 foi de significativos avanços para a Petrobras, tanto na exploração de petróleo em alto mar como no refino e distribuição. Como termo de comparação podemos analisar os gastos de importação de óleo e derivados que, em 1981 chegaram a cerca de US\$ 10 bilhões e baixou para US\$ 3 bilhões em 1989. Como indicativo dos avanços da exploração em alto mar, em 1986 a Petrobras perfurava poços em lâminas de água de 1.200 metros de profundidade e produzia petróleo a profundidades em torno de 400 metros, um recorde mundial. Em 1988 esse recorde era superado pela produção de petróleo no campo de Marimba, bacia de Campos-RJ, a 492 metros abaixo do nível do mar.

Conforme depoimento de Costa (2003), “hoje a produção da Petrobras é, basicamente, fruto das descobertas de águas profundas na Bacia de Campos-RJ, que aconteceram de 1985 em diante. Naquele tempo, quem tinha plataformas de perfuração de petróleo no mar para 800 a 900 metros eram apenas companhias estrangeiras. Acho que no mundo havia 10 ou 12 plataformas dessas e teve uma época que quase todas estavam aqui no Brasil”.

A década de 1990 representou uma transformação na história da empresa, com a extinção do monopólio e a privatização de diversas empresas ligadas à Petrobras. A Lei n°

⁹ Na busca de alternativas para os derivados de petróleo, sobretudo após a crise de aumento de preço deste produto em 1973, o governo lançou em 1975 o Programa Nacional do Álcool – Proálcool que, nos anos posteriores, mostrou ser uma alternativa tanto para os carros a álcool, como para misturar cerca de 22% de álcool na gasolina e, mais recentemente, para os automóveis *Flex* (que funcionam com qualquer mistura de álcool e gasolina).

9.478 de 6 de agosto de 1997 encerrou o monopólio, mantendo-o apenas sobre os depósitos de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos. Apesar da mudança na estrutura acionária, que passou a ter dois terços de capitais privados, com 40% das ações negociadas na bolsa de Nova York, o governo brasileiro continuou mantendo 56% do capital votante.

No início do primeiro governo eleito após o período militar (Fernando Collor de Melo elegeu-se em 15 de outubro de 1989 e assumiu em 14 de março de 1990) foi instituído o Programa Nacional de Desestatização que afetou a Petrobras com a privatização da Petrobras Comércio Internacional – Interbras e Petrobras Mineração – Petromisa e o Conselho Nacional do Petróleo também foi extinto. Em seguida o setor petroquímico da empresa foi atingido com a venda da Petroflex, da Fosfertil, da Copesul e da Companhia Álcalis do Rio Grande do Norte.

Foi durante o governo de Fernando Henrique Cardoso eleito em 1994, que aconteceram as principais mudanças na Petrobras. Em 6 de agosto de 1997 foi aprovada a “Lei do Petróleo”, Lei nº 9.478, que abria o mercado brasileiro à competição de outras empresas¹⁰. A lei limitava a participação da União no capital da Petrobras em 50% mais uma das ações com direito a voto, o que na prática forçava a venda de parte desse capital em curto prazo¹¹.

As mudanças não interferiram na continuidade dos investimentos. Em 1999 a empresa formalizou seu Plano Estratégico do Sistema Petrobras, estabelecendo cinco grandes áreas de negócios: exploração e produção; abastecimento, englobando refino, transporte e comercialização; distribuição; energia e gás natural e; petroquímica.

Com a entrada em operação da ANP em 1999 e o estabelecimento da sistemática dos leilões para definir as empresas que teriam a concessão para a exploração de blocos, a Petrobras chegou ao final de 1999 como concessionária de 94 blocos. No final de 2001, com quase 10 mil poços produtores, 31 sondas de perfuração e 96 plataformas de produção, produzia uma média de 1.535 mil barris/dia (PETROBRAS, 2003).

¹⁰ Como a votação no Senado enfrentava sérias dificuldades e corria o risco de não ser aprovada, o presidente do senado, José Sarney sugeriu e FHC publicou uma carta assinada em 9 de agosto de 1997, na qual se comprometia, em nome do governo federal, a não privatizar a Petrobras e a garantir à empresa o privilégio de exploração das 29 bacias petrolíferas já identificadas no país (PETROBRAS, 2003, p. 217).

¹¹ A Lei também instituiu dois novos agentes que atuariam no setor: o Conselho Nacional de Política Energética – CNPE, órgão de assessoria e consultoria da Presidência da República e a Agência Nacional do Petróleo – ANP, órgão regulador da indústria do petróleo, que definiria diretrizes para a participação do setor privado na pesquisa, exploração, refino, exportação e importação de petróleo e derivados.

“O que a sociedade precisa não é de petróleo, diesel, gás natural ou eletricidade; ela precisa é de serviços energéticos: luz, calor, mobilidade, força motriz, frio, condicionamento ambiental, etc” (PETROBRAS, 2003, p. 238). É com esta percepção e considerando as novas formas de produção de energia mais racionais do ponto de vista tecnológico e econômico e capazes de atender às restrições ambientais, que a Petrobras deve consolidar sua estratégia de ação.

3 Braspetro e o início da internacionalização da Petrobras

Uma alternativa para os fracos resultados em encontrar reservas de petróleo no Brasil, foi a criação da Petrobras Internacional S.A., Braspetro em 1972, para atuar no exterior lembrando um dos motivos que levam as empresas a se internacionalizar, que é a “busca por recursos naturais” (Dunning, 1988). No mesmo ano, fazendo *joint ventures* com outras empresas tiveram início as pesquisas na Colômbia, Iraque e Madagascar, neste último, em associação com a Chevron. No ano seguinte, as explorações estenderam-se ao Egito e Irã, com a participação da Móbil Oil.

Na segunda metade da década de 1980 a Petrobras procurou reduzir despesas com suprimento do país. Neste sentido intensificou relações comerciais com “Iraque, Irã, China, Nigéria, Angola, Argélia, Venezuela e Equador, que contribuíram para a redução de 43,6% nos gastos com compras no exterior em 1986, comparativos ao ano anterior. Quanto às exportações de derivados (sobretudo para os EUA) evoluíram de US\$ 673 milhões em 1985 para US\$ 923 milhões em 1989, sendo que a gasolina representava 56,3% desta receita” (PETROBRAS, 2003, p. 198).

No que se refere aos trabalhos de exploração e produção a Petrobras procurou instalar-se nos diferentes continentes. Na Ásia, Iêmen do Sul e China; na África, Argélia e Angola; na América do Norte, golfo do México; na América do Sul, Colômbia e; na Europa Ocidental, mar da Noruega. “Em 1989 a empresa anunciou a descoberta de um novo poço em Angola (Tamboril-1), assim como assinou contrato de exploração e produção *offshore* na bacia de San Julian, na Argentina” (PETROBRAS, 2003, p. 199).

Um aspecto decisivo para impulsionar a atuação internacional da empresa foi a divulgação de sua tecnologia em pesquisa, exploração e extração de petróleo em águas profundas. O reconhecimento externo veio através de prêmios conquistados, como em 1992

quando recebeu pela primeira vez o *Distinguished Achievement da Offshore Technology Conference*, que voltaria a ganhar em 2001.

4 Atuação da Petrobras Internacional no início do novo milênio e perspectivas

Pelos dados da Companhia¹², a atuação no exterior se faz através da Área Internacional e já abrange toda a cadeia de operações da indústria de petróleo e energia, desde a exploração e produção de óleo e gás natural, refino, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos, até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

Os ativos, operações e negócios da Área Internacional se estendiam, em 2006, a 18 países de três continentes. Eram seis Unidades de Negócio atuando como empresas, na Argentina, Angola, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos e Nigéria. Além disso, somam-se atividades em outros doze países: Venezuela, México, Equador, Peru, Uruguai, Tanzânia, Irã, Líbia, Guiné Equatorial, Turquia, China e Paraguai.

4.1 Atuação da Petrobras Internacional nas Américas

A Petrobras atua na **Argentina** desde 1993 e hoje é uma empresa integrada de energia e uma das maiores produtoras de petróleo e gás natural do país. Suas atividades abrangem um conjunto de ativos e negócios nas áreas de Exploração e Produção de petróleo e gás natural, Comercialização, Refino e Processamento, Distribuição de derivados, Redes de dutos, Petroquímica, Geração, Distribuição e Transmissão de Energia Elétrica¹³.

A atuação na Argentina é feita através da Petrobras Energia S.A., que surgiu da fusão, a partir de 1º de janeiro de 2005, com as empresas Eg3, Petrobras Argentina S.A. e Petrolera Santa Fé, integrantes do Sistema Petrobras. Com a gestão centralizada dessas firmas a empresa assegura maior competitividade, eficiência e ação integrada no mercado

¹² <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> Acesso em: 9 nov. 2006.

¹³ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/argentina.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

argentino e se aproxima de sua meta de integração energética regional. A Petrobras deverá investir US\$ 1,5 bilhão na Argentina, nos próximos cinco anos¹⁴.

A produção e reservas de petróleo e gás natural em território argentino são as maiores da Petrobras fora do Brasil. Na distribuição de combustíveis, a companhia conta com uma rede de 746 postos de serviços empregando, no total, 5.100 pessoas, entre argentinos, bolivianos, brasileiros, americanos, italianos, espanhóis, chilenos, britânicos, portugueses, entre outros, que comprova o compromisso de integração internacional também nos que compõem sua força de trabalho.

“Eu estava na Líbia quando fui convidado para ser o Gerente de Operações da sucursal que a Petrobras estava abrindo na **Bolívia**, em 1996, quando só tinha seis empregados” (Costa, 2003). É assim que o ex-gerente de operações descreve o início das atividades da empresa no país. Passada uma década, os investimentos alcançaram US\$ 1 bilhão e, em 2005, “sua operação chegou a 18% do Produto Interno Bruto boliviano e 24% da arrecadação total de impostos”¹⁵.

A empresa iniciou em 2001 a distribuição própria de combustíveis na Bolívia, contando com 62 postos Petrobras. No que se refere à força de trabalho envolvida, a empresa é constituída por 1.533 funcionários, sendo 95% bolivianos.

A presença da empresa na Bolívia seguia conforme planejado até a eleição de Evo Morales, que nacionalizou a Petrobras Bolívia em 1º de maio de 2006¹⁶. Após longas negociações, em 28 de outubro de 2006, foi assinado acordo entre a Petrobras e a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos onde são especificadas as funções de cada uma. Gabrielli disse que o “acordo firmado entre a estatal brasileira e o governo boliviano garante remuneração à companhia” e informou que “as novas regras não prejudicam a empresa e permitem uma remuneração de 15% sobre as operações de exploração e produção de suas reservas”¹⁷.

¹⁴ <http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0111029.html?printable=true> Acesso em: 14 set. 2006.

¹⁵ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/bolivia.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

¹⁶ Para maiores detalhes sobre a crise entre a Petrobras e o governo boliviano ver o artigo de LANDAU, Georges D. e LOHMANN, Juliana Bastos. *The case of Petrobras in Brazil*, apresentado no Colóquio **Les relations entre compagnies pétrolières et états producteurs**. La Défense, 18 e 19 de setembro de 2006.

¹⁷ <http://portalexame.abril.com.br/negocios/m0115451.html?printable=true> Acesso em: 01 nov. 2006.

A **Colômbia** foi o país em que a Braspetro iniciou sua atuação externa, em 1972¹⁸. Logo em seguida deixou o país para voltar em 2004 em parceria com a Exxon e a estatal Empresa Colombiana de Petróleo - Ecopetrol, atuando no setor colombiano do Mar do Caribe, em águas de até 3.000 metros de profundidade.

Se num primeiro momento a Petrobras saiu “em busca de recursos naturais” (Dunning, 1988) porque não encontrava petróleo *onshore* no país, neste momento sua internacionalização se dá também em função de suas “propriedades intangíveis” (Dunning, 1988), entre as quais destaca-se a tecnologia *offshore* desenvolvida pela empresa, aspecto no qual tem competência reconhecida mundialmente.

Para dar suporte a suas atividades na Colômbia a Petrobras conta com 1.500 funcionários entre expatriados, empregados diretos, temporários e contratados. Aliás, os depoimentos dos expatriados ajudam a compreender melhor a atuação internacional da empresa, como Ledur (2003), ao afirmar que “... em 1987 perfuramos um poço no Vale do Médio Madalena, parte central norte da Colômbia. Aí a gente tinha muito medo da guerrilha, pois ficávamos entre 30 e 35 dias confinados praticamente sem sair da sonda”.

No **Equador** a Petrobras atua desde 1996 com atividades e negócios de exploração, produção petrolífera e transporte por oleoduto¹⁹. A Área Internacional da Petrobras e a Empresa Petróleos do Equador-Petroecuador firmaram convênio nas atividades de exploração, produção, transporte, armazenamento, comercialização e distribuição. Com o convênio “a empresa demonstra seu interesse em continuar a investir no Equador onde, até 2005, aplicou US\$ 461 milhões e pretende investir US\$ 500 milhões nos próximos cinco anos”²⁰.

As atividades nos **Estados Unidos** iniciaram em 1987 com a criação da Petrobras América Inc., subsidiária que dá continuidade à exploração de vários *leasings* no golfo do México, da Petrobras Norge A.S. para conduzir operações no mar da Noruega e da Brasnor Neptun, uma associação entre a Braspetro e a Neptun Teknologi, empresa norueguesa, especializada em serviços em águas profundas (PETROBRAS, 2003, p. 199).

¹⁸ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/colombia.asp>. Acesso em: 8 nov. 2006.

¹⁹ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/equador.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

²⁰ http://www.noticiaspetrobras.com.br/print.asp?id_noticia=1723&id_editoria=23 Acesso em: 9 nov. 2006.

Neste caso, como nos demais narrados no texto, de parcerias com outras multinacionais, destaca-se o aspecto descrito por Cretoiu (2007), de que a Petrobras fez *joint-ventures* para “ter acesso à experiência e conhecimento do mercado internacional, fazendo acordos de parceria com sócios locais”.

A companhia está no **México** desde 2003 como operadora em contratos de serviços de exploração e produção de gás natural nos blocos Cuervito e Fronteirizo, em terra, em parceria com a japonesa Teikoku Oil e a mexicana Dia Vaz. Além disso mantém acordo de cooperação tecnológica em águas profundas com a estatal Petróleos Mexicanos - Pemex²¹.

No **Paraguai** atua desde 1º de abril de 2006 quando comprou os negócios da Shell no país, relativos às operações de combustíveis. A aquisição compreende estações de serviços com lojas de conveniência em todo território paraguaio, comercialização de GLP, de produtos de aviação nos aeroportos de Assunção e Ciudad Del Este²².

No **Peru** atua através da Petrobras Energia, com direitos de exploração e produção de petróleo e gás natural. Sua participação na produção em território peruano corresponde a 13 mil barris de óleo equivalente por dia²³.

Na **Venezuela** a Petrobras Energia explora e produz petróleo. A companhia junto com os parceiros produziu naquele país, em 2004, cerca de 78 mil barris de óleo equivalente por dia²⁴.

Costa (2003) resume bem a atuação da empresa na América. Ele diz que “hoje a Petrobras está completamente diferente de uma década atrás. É a segunda maior empresa de petróleo na Argentina e a primeira na Bolívia. Estamos criando uma base para aproveitar as vantagens competitivas que o mercado regional da América do Sul oferece”.

Esta mesma visão está presente no depoimento de Planinscheck (2003), quando afirma que “... o principal país é a Argentina, onde estão nossos maiores ativos. Apesar do foco estratégico da Petrobras ser a América Latina, Costa Oeste da África, Golfo do México, estamos monitorando em todo mundo. No entanto, somos fortes mesmo na

²¹ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/mexico.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

²² <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/Paraguai.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

²³ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/peru.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

²⁴ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/venezuela.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

América Latina, onde estamos praticamente em todos os países, à exceção das Guianas e do Chile”.

4.2 Atuação da Petrobras Internacional na África

A companhia atua em **Angola** desde 1979 onde mantém contratos de exploração e produção através da participação na extração de petróleo em águas rasas e profundas²⁵. Em 3 de novembro de 2006 assinou quatro contratos de partilha com a Sonangol. “Com a assinatura desses quatro blocos, a Petrobras consolida sua posição de internacionalização, prevista no Plano Estratégico e inaugura nova fase em Angola, atuando como operadora”²⁶.

Em janeiro de 2006 a Petrobras aprovou a aquisição de 50% de participação no contrato de partilha de produção no Bloco L, na **Guiné Equatorial**, em profundidades variando entre 500 e 2.200 metros. As demais empresas envolvidas são: Chevron Equatorial Guinea Limited (22,5%); Amerada Hess Equatorial Guinea Resources Inc. (12,5%); Energy África Equatorial Guinea Limited (10%); Sasol Petroleum International Limited (5%)²⁷.

A presença da Petrobras na **Líbia** começou em janeiro de 2005 quando venceu a licitação da estatal National Oil Corporation. Adquiriu os direitos exploratórios de óleo e gás e de partilha de produção na área 18, constituída de quatro blocos. A Petrobras tem 70% de participação e o contrato prevê cinco anos para a fase exploratória e 25 anos de direitos de produção compartilhados com a estatal Líbia²⁸.

Muitos dos poços de petróleo perfurados e explorados no exterior estavam localizados em regiões inóspitas, como podemos ver pelo depoimento de Ledur (2003) quando afirma que “... comecei a trabalhar no exterior em 1983, no deserto do Saara, tanto na Argélia como na Líbia. A gente trabalhava a dois mil quilômetros afastado do Mediterrâneo, praticamente afastado da civilização...era um mar de areia”.

²⁵ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/angola.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

²⁶ http://www.noticiaspetrobras.com.br/print.asp?id_noticia=2270&id_editoria=23 Acesso em: 8 nov. 2006.

²⁷ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/guine.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

²⁸ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/libia.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

A Petrobras e a Empresa Nacional de Hidrocarbonetos estatal de **Moçambique** firmaram, em outubro de 2006, memorando para exploração de petróleo e gás natural em terra e mar. O documento trata também da pesquisa e produção de biocombustíveis em território moçambicano. O governo do país tem interesse em desenvolver a produção de biodiesel a partir da fatrofa, uma oleaginosa abundante na vegetação local, além da produção de álcool de cana-de-açúcar²⁹.

Na **Nigéria** a empresa está presente desde 1998 nas águas profundas do Delta do Rio Niger. A partir de 2008, com a entrada em operação dos campos de Agbami e Akpo, haverá um acréscimo de cerca de 105 mil barris de óleo equivalente diários à produção da Petrobras no exterior³⁰.

Na **Tanzânia** suas atividades iniciaram em junho de 2004, quando assinou contrato com a Companhia estatal de petróleo Tanazia Petroleum Development Corporation, ampliando suas atividades para o Leste do Continente Africano. O acordo firmado prevê a exploração em águas de 300 a 3 mil metros de profundidade³¹.

4.3 Atuação da Petrobras Internacional na Eurásia

A Área Internacional da Petrobras assinou acordo com a estatal chinesa Sinopec em maio de 2004 por ocasião da inauguração do escritório da empresa na **China**. Em 2005 foi firmado memorando para o desenvolvimento de negócios conjuntos entre da Petrobras e a Corporação Nacional de Petróleo da China. O escritório no país tem como missões apoiar as vendas de petróleo para a China; aumentar as relações comerciais do Brasil com o país asiático e; operacionalizar os acordos com as estatais chinesas³².

O escritório de **Cingapura**, Petrobras Singapore Representative Office, é responsável pelo apoio às atividades comerciais na área de petróleo e derivados para a Ásia, exceção da China, e Oceania. A Petrobras atua sobretudo na exportação de petróleo e óleo

²⁹ http://www.noticiaspetrobras.com.br/print.asp?id_noticia=2244&id_editoria=23 Acesso em: 8 nov. 2006.

³⁰ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/nigeria.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

³¹ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/tanzania.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

³² <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/china.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

combustível e na importação de diesel na região, mas o escritório acompanha o mercado de petróleo e derivados de maneira geral, buscando oportunidades comerciais³³.

A Petrobras Netherlands B.V., é uma subsidiária integral da Petróleo Brasileiro S.A., incorporada e registrada na **Holanda** em maio de 2001, objetivando amparar as operações da empresa que envolvem compra, venda, leasing, aluguel e afretamento de equipamentos de exploração e produção de óleo e gás³⁴.

No **Irã** a representação é feita pelo escritório Petrobras Middle East, cuja tarefa é a execução do contrato assinado em julho de 2004 com a estatal National Iranian Oil Company, para a exploração do Bloco Tusan, no Golfo Pérsico iraniano³⁵.

O escritório Petrobras International Finance Company, em Tóquio foi criado para estreitar o relacionamento com os órgãos financiadores sediados no **Japão**; ampliar o esforço de captação de capitais japoneses e; gerar novas oportunidades de cooperação entre instituições japonesas e a Petrobras³⁶.

A empresa passou a operar na **Turquia** em fevereiro de 2006 quando ganhou a concessão de dois dos três blocos oferecidos no processo licitatório para exploração e produção em águas profundas no Mar Negro, junto com a companhia estatal de petróleo da Turquia, a Türkýye Petrollerý Anoným Ortaklıdı³⁷.

As tabelas 1 e 2, ajudam a compreender de maneira esquemática a distribuição geográfica das principais atividades internacionais da companhia, assim como dão um indicativo do avanço desta presença através da análise das datas de início das atividades em cada país.

³³ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/representacoescomerciais.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

³⁴ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portuges/subsidiariasinternacionais.asp> Acesso em: 9 nov. 2006.

³⁵ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/ira.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

³⁶ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/representacoescomerciais.asp> Acesso em 9 nov. 2006.

³⁷ <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/turquia.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

TABELA 1 – ATUAÇÃO DA PETROBRAS NO MERCADO INTERNACIONAL – 1972-2006

País	Ano início atividade	Atividades
A M É R I C A S		
Argentina	1993	Produção, refino e distribuição de petróleo e gás
Bolívia	1995	Exploração, produção e comercialização de gás
Colômbia	1972	Exploração de petróleo
Equador	1996	Exploração e produção de petróleo
EUA	1987	Produção e comercialização de petróleo e derivados
México	2003	Exploração e produção de gás natural
Paraguai	2006	Comercialização de combustíveis
Peru	2003	Exploração e produção de petróleo e gás
Venezuela	2002	Exploração e produção de petróleo
Á F R I C A		
Angola	1979	Exploração e produção de petróleo em águas rasas e profundas
Guiné Equatorial	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Líbia	2005	Exploração de petróleo e gás
Moçambique	2006	Exploração de petróleo e gás natural
Nigéria	1998	Exploração e produção de petróleo
Tanzânia	2004	Exploração e produção de petróleo
E U R Á S I A		
China	2004	Escritório. Parceria com a Corporação Nacional de Petróleo da China – CNPC
Irã	2004	Reconquistar participação no Oriente Médio via exploração
Turquia	2006	Exploração em águas profundas

Fonte: Elaboração do autor a partir das informações da Petrobras.

TABELA 2 – SUBSIDIÁRIAS INTERNACIONAIS DA PETROBRAS

Empresa	Ano início atividades	Atividades
PIFCo	1997	Intermediação entre Petrobras e fornecedores
PNBV	2001	Operações da Petrobras: compra, venda, leasing, aluguel e afretamento de equipamentos de exploração e produção de petróleo e gás

Fonte: Petrobras Subsidiárias Internacionais. Disponível em <http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> Acesso em: 9 nov. 2006.

Os investimentos previstos para o mercado externo no período 2006-2010 são da ordem de US\$ 7,1 bilhões³⁸, 13% do total a ser investido, conforme dados do Plano Estratégico da Empresa, o que demonstra a continuidade da internacionalização. Mais ou menos a mesma proporção pode ser observada na análise da força de trabalho. No final de

³⁸ <http://www2.petrobras.com.br/AtacaoInternacional/portugues/negocios/crescimentoestrangeiro.asp> Acesso em: 09 nov. 2006.

2006, para um total de 62.286 empregados, 6.877 estavam alocados nas atividades internacionais³⁹.

Conclusão

A Petrobras, como acontece com grande parte das multinacionais, apesar de ter o processo de internacionalização como uma das prioridades do Plano Estratégico da Empresa, tem na atuação do mercado brasileiro seu foco. Como foi demonstrado ao longo do texto a atuação além fronteiras iniciou “em busca de recursos naturais” (Dunning, 1988) que não se encontravam na quantidade suficiente em território nacional. No momento atual transformou-se em ação estratégica para a empresa, tanto no sentido de vender novas tecnologias offshore (Cretoiu, 2007), como pela conquista de mercado e novos clientes, aproveitando tecnologias próprias na produção de bio-combustíveis.

Santos (2003) em seu depoimento lembra outros fatores que levaram à criação da Braspetro, entre os quais destaca “a importância de ter uma mão-de-obra internacionalizada, buscar parceria em know-how e tecnologia com outras empresas, garantir o abastecimento de petróleo e derivados para o país” uma vez que, ao iniciar sua internacionalização, a Petrobras importava cerca de 80% do petróleo consumido no Brasil.

Aos poucos a empresa foi consolidando sua experiência internacional que contribuiu para colocá-la como um dos principais players mundiais no negócio do petróleo. Este fato pode ser percebido tanto pela abrangência geográfica de atuação da empresa – América, Eurásia e África – como pela disputa na aquisição de novos blocos exploratórios, na venda de tecnologia offshore, nas joint-ventures firmadas com outras multinacionais e, por fim, mas não menos importante, pela mão-de-obra altamente qualificada e com expressiva experiência internacional.

Se nos basearmos nos “estágios de internacionalização” descritos por Johanson & Wiedersheim-Paul (1999) podemos perceber que a Petrobras iniciou de maneira tímida e incipiente para, aos poucos, transformar-se numa empresa que fatura cerca de 15% de um total de R\$ 136 bilhões, no mercado externo. Numa época em que a globalização se

39

http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RecursosHumanos/pdf/EfetivoPessoal_2006_Port.pdf
f Acesso em: 12 fev. 2007.

intensifica, a Petrobras transforma-se numa das empresas-símbolo para divulgar a competência brasileira no exterior.

Referências

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Cardos Eduardo. “O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões”, in: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 259-282, 2007.

ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVEAL, Carmen. “A Petrobrás na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular”. Anais do **II Congresso Brasileiro de História Econômica e 3ª Conferência Internacional de História de Empresas**. Vol. IV. Niterói: ABPHE/UFF, p. 183-198, 13 a 16 de outubro de 1996.

CARNEIRO, J; DIB, L. e HEMAIS, C. (2005), **Five main issues on the internationalization of firms**: comparative review of the literature. Disponível em: <http://www.nupin.coppead.ufrj.br/> Acesso em: 10 jun. 2006.

COSTA, Décio Fabrício Oddone da. **Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras**, 2003. Disponível em <http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp...>

Acesso em: 15 fev. 2007.

CRETOIU, Sherban Leonardo. “Internacionalização de pequenas e médias empresas”. In: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 239-257, 2007.

DALLA COSTA, Armando e ORTIZ NETO, José Benedito. “Petrobras makes Brazil self-sufficient in oil”. Artigo apresentado no Colloque Historique International: **Les relations entre compagnies pétrolières et états producteurs**. La Défense, França, 18 e 19 de setembro de 2006.

DUNNING, J.H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.

DUNNING, J.H.; VAN HOESEL, R. **Third world multinational revisited**: new developments and theoretical implications. Discussion Paper in International Investment and Management. University of Reading, Department of Economics, 1997.

http://www.noticiaspetrobras.com.br/print.asp?id_noticia=2244&id_editoria=23 Acesso em: 8 nov. 2006.

http://www.noticiaspetrobras.com.br/print.asp?id_noticia=2270&id_editoria=23 Acesso em: 8 nov. 2006.

http://www.noticiaspetrobras.com.br/print.asp?id_noticia=1723&id_editoria=23 Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/portal/AtuacaoInternacional.htm> Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/angola.asp>
Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/argentina.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/bolivia.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/china.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/colombia.asp>
Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/ecuador.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/eua.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/guine.asp>
Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/ira.asp> Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/libia.asp>
Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/mexico.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/Paraguai.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/peru.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/tanzania.asp>
Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/turquia.asp>
Acesso em: 8 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ondeestamos/venezuela.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/representacoescomerciais.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

<http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/subsidiariasinternacionais.asp>
Acesso em: 9 nov. 2006.

http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RecursosHumanos/pdf/EfetivoPessoal_2006_Port.pdf Acesso em: 12 fev. 2007.

IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. “Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro”. In: **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P.N. **The Internationalization of the Firm**. UK: International Thomson Business Press, 1999.

LANDAU, Georges D. e LOHMANN, Juliana Bastos. *The case of Petrobras in Brazil*. Artigo apresentado no Colloque Historique International: **Les relations entre compagnies pétrolières et états producteurs**. La Défense, 18 e 19 de setembro de 2006.

LEDUR, Paulo. **Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras**, 2003. Disponível em

<http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp...>

Acesso em: 15 fev. 2007.

PETROBRAS **50 anos**: uma construção da inteligência brasileira. Textos de Mariluce Moura e pesquisa de texto de Sérgio Tadeu Niemeyer Lamarão, Carlos Eduardo Sarmento e Regina da Luz Moreira. Rio de Janeiro: PETROBRAS, 2003.

PETROBRAS. **Relatórios Anuais**. Diversos anos.

PLANINSCHECK, Neuza. **Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras**, 2003. Disponível em

<http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp...>

Acesso em: 15 fev. 2007.

SAUVANT, Karl P. “O investimento direto estrangeiros dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior”, in: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 37-77, 2007.

SILVA, M.L. da. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 1990**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas, 2002.