

PETRÓLEO: UM TITÃ DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

Daniel Fernandes dos Santos

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN

E-mail: dani_02santos@hotmail.com

Driele Cendon Trindade

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN

E-mail: drieleee@yahoo.com.br

Felipe Cunha Alves de Sena

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN e Direito - UFRN

E-mail: felipe_sena@hotmail.com

Gustavo Henrique Freire Barbosa

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN e Direito - UFRN

E-mail: ymerbeau@hotmail.com

Isabella de Oliveira Diniz

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN e Direito - UFRN

E-mail: isabella_diniz@hotmail.com

Erika Araújo da Cunha Pegado

Coordenadora e Professora do curso de Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

E-mail: erika@cefetrn.br

Gerda Lúcia Pinheiro Camelo

Professora do Curso de Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

E-mail: gerda@cefetrn.br

Elisângela Cabral de Mireles

Professora do Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN

e-mail: elisangela@cefetrn.br

RESUMO

O comércio internacional tem grande parte de seus produtos oriundos de indústrias responsáveis por insumos de fabricação. O petróleo, insumo para a produção de bens desde a borracha até combustíveis automotivos, tem participação relevante nesse cenário e gera valores agregados maiores oportunizando ao Brasil sua inserção e desenvolvimento em novos mercados. A Petrobras, empresa brasileira entre as maiores indústrias petrolíferas do mundo tem se consolidado no mercado nacional – em 2006 tornou-se auto-suficiente - e internacional exportando o produto bruto, refinados e serviços, como o offshore – perfuração em águas profundas -, aumentando as condições de exploração de petróleo. Este estudo situa-se dentro de uma necessidade de compreender a realidade de uma empresa com atividades para o comércio internacional, tendo como objetivo avaliar a importância da Petrobras na economia e sua influência no mercado das inovações tecnológicas de E&P de petróleo, derivados e serviços, explanando conteúdos que constroem o cenário propício para o desenvolvimento da Empresa, como:

estrutura organizacional, estratégica, jurídica, informacional e econômica. As metodologias utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e dados secundários e primários em Órgãos Reguladores, nos quais se obteve dados que retrataram o desempenho das funções da Empresa no mundo. Percebeu-se que a Petrobras, por meio de um planejamento estratégico, pretende liderar o ranking das empresas ligadas à indústria petrolífera visando a qualidade do produto, responsabilidade ambiental e cultural, sendo sua missão e visão tão grandiosa quanto seu nome, pois contribui para o desenvolvimento nacional firmando-se como a maior estatal brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Petrobras, Comércio Internacional, Planejamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a PETROBRAS é uma das maiores empresas do mundo estando na colocação de 113ª empresa que mais fatura, segundo o último levantamento dos órgãos internacionais, e sendo a 14ª no ramo das indústrias petrolífera, devido seus avanços na comercialização de produtos oriundos do minério bruto. Através dessa informação busca-se com este, analisar como essa empresa se insere no mercado internacional.

A prática das atividades de exportação da PETROBRAS com a finalidade de se consolidar numa empresa de ponta em um contexto global, na qual as regras do Comércio Internacional são regidas por uma conjuntura extremamente competitiva, avançando no momento em que a empresa pode se firmar através de sua importância para a economia nacional.

É preciso estar atento para o rápido crescimento político-econômico, o qual é estimulado através da adoção de políticas de incentivo às exportações e dos subsídios dados pelo Estado para melhorar a produção do bem, uma vez que tais políticas são necessárias não apenas para a manutenção dos interesses desta estatal, mas também para a população brasileira – considerando uma demanda do comércio mundial para este setor, com forte caráter de crescimento – além de estar atrelada a uma constante modernização ao que concerne ao industrial e tecnológico, polarizando parte de seus investimentos se aprimoramento para a produção de seus bens e sua mão-de-obra.

Visando a Empresa em um contexto nacional, percebe-se que a mesma investe não só em tecnologia, como também é responsável por grande parte de ações voltadas para o ambiental e social – a PETROBRAS possui programas de incentivos de patrocínios à cultura criando condições à indústria cultural de se desenvolver. E ainda, em um cenário mundial, se consolida como uma das maiores empresas e que detém a tecnologia de exploração de petróleo em águas profundas e ultraprofundas - Offshore, uma tecnologia nacional exportada, como também a exportação de petróleo e seus derivados.

Para tanto, os objetivos a serem explorados para a concretização dos estudos acerca desta empresa, e sua atuação consistem em avaliar sua importância na economia nacional explicitando a influência no mercado exterior na esfera das inovações tecnológicas visualizando a exportação de petróleo e derivados, percorrendo os caminhos de identificar seu mercado alvo, observar a estrutura administrativa, estratégica, organizacional, jurídica e econômica no que concerne ao setor de comércio internacional, expondo os mecanismos na dinâmica das exportações.

A metodologia utilizada para a concretização do mesmo, foi a pesquisa bibliográfica e levantamento de dados secundários, buscando responder inquietações pessoais e profissionais, acerca dos conteúdos referentes ao comércio internacional, economia, direito internacional, administração, informatização e da própria Empresa, os quais serão base para o desenvolvimento do estudo, e primários, analisados diretamente dos órgãos regulamentadores.

Nesse contexto, a importância de se pesquisar sobre tais assuntos se insere com vistas de ampliar o debate teórico e prático, sobre como a PETROBRAS fomenta a economia nacional, uma vez que a empresa contribui para a economia através de suas exportações e sua produção auto-suficiente para o mercado interno, e a atuação do profissional em Comércio Exterior por ter acesso a conhecer a realidade de como funciona a administração de uma empresa que se insere no mercado internacional.

2. A EVOLUÇÃO DA PETROBRAS ATRELADA À ECONOMIA BRASILEIRA

Em 3 de outubro de 1953, foi assinada a Lei nº 2004, pelo então presidente Getúlio Vargas, a qual instituiu o monopólio estatal da pesquisa e lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados e criou a Petróleo Brasileiro S.A. - a Petrobras, uma das maiores empresas do ramo do planeta até os dias atuais.

Seu nascimento se deu num período de efervescência industrial no país. Estava sendo efetuado um intenso processo de substituição de importações e as indústrias de base eram também bastante subsidiadas por um Estado forte, ligado a questões trabalhistas e que intervia acentuadamente nas questões econômicas.

A estrutura societária adotada pela Petrobras trata-se de uma Sociedade de Economia Mista, regida pelas normas da Lei de Sociedades por Ações (lei 6.404/76), sendo designada pela expressão S.A., através da lei 9478/97 e seu Contrato Social. O controle é efetuado pela União e seu prazo de duração é indeterminado.

Em virtude do papel estratégico que desempenha para o desenvolvimento do país, é garantido à União o posto de acionista majoritário, de forma que esta nunca terá menos de 50% mais 1 das ações pertencentes à empresa. As ações totalizam 4.387.038.370 títulos e são divididas em: *ordinárias*, e *preferenciais*.

Ainda no que tange ao direito do consumidor, a empresa tem investido grandes quantidades de recursos na área de informação, desenvolvendo em seu site oficial o Espaço Conhecer, destinado a apresentar um retrato da empresa, seus produtos e atividades. Os serviços de atendimento ao consumidor podem ser acessados por telefone e e-mail, disponibilizando para os seus clientes um espaço para sugestões, solicitações, consultas, reclamações ou elogios sobre os serviços.

Para desenvolver seus produtos, aumentar a produtividade e ampliar a área sua atuação, a empresa tem utilizado de algumas técnicas, como a abertura de escritórios de representação em vários países: Japão, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Turquia, dentre outros, promovendo uma maior integração da companhia ao cenário internacional, dando início a parcerias, tais como: Chevron-Texaco, para a exploração dos campos de Agbami e AKPO na Nigéria, com a Shell, Philips, Statoil e Exxon-Mobil. Trabalha ainda na cessão de equipamentos e tecnologia, pela contratação de empresas como a nigeriana Sapetro como concessionárias. No Uruguai foi feita uma associação com a estatal para a distribuição de gás natural no país e na Turquia, conta com dois contratos de exploração de petróleo assinados em parceria com estatal TPA para a exploração em águas profundas no mar negro.

Dessas parcerias efetivadas percebe-se a necessidade de resguardo contratual, assim a Petrobras faz uso de contratos de parcerias, empreendimentos conjuntos (*joint venture*) de *know how*, de *hedging*. Além disso, a própria necessidade da empresa em adquirir matérias-primas e bens de produção faz com que ela se utilize de contratos de compra e venda, leasing, aluguel e afretamento de equipamentos de exploração e produção de óleo e gás, bem como afretamento de plataformas e petroleiros de sua propriedade, seguros etc¹.

Ressalta-se ainda que a Petrobras desenvolveu o Petronect, um portal de e-procurement que disponibiliza ferramentas para aquisição de bens e serviços. Na sua moderna plataforma de negócios são realizadas diversas transações que vão desde solicitações de cotação e envio de propostas, até a gestão de contratações e gerenciamento dos pedidos. A empresa também possui o Canal Cliente Petrobras, desenvolvido para ajudar o cliente na realização de pedidos de produtos, agendamento de retiradas e acompanhar todo o processo comercial até o pagamento pela Internet. O objetivo principal da companhia é fornecer soluções de comércio eletrônico que aumentem a liquidez, a agilidade e, conseqüentemente, o volume de negócios dos participantes do Portal de forma segura e transparente.

Conforme atuava, a Petrobras foi consolidando seu espaço, alcançando novos mercados e expandindo suas atividades em espaços internacionais, sempre mediante fortes investimentos em tecnologia para melhorar as técnicas de exploração. No ano de 1963, o monopólio foi ampliado, abrangendo também as atividades de importação e exportação de petróleo e seus derivados.

Com o passar dos anos – e algumas mudanças em seu logotipo -, apesar da absoluta expansão dos negócios e do espaço da empresa no âmbito internacional, houve vários percalços conjunturais os quais, de fato, comprometeram a companhia, em virtude de sua ainda forte dependência externa. A primeira grande crise do petróleo em 1973 foi um exemplo destes obstáculos, elevando extraordinariamente o preço do barril, que custava por volta de dois dólares e passou a valer cerca de onze dólares. Tal choque acarretou sérios problemas para a balança comercial brasileira (já desfavorável, uma vez que importava demais) e nas ações da empresa tanto a nível interno como externo. Isto impeliu o governo a implantar uma alternativa para preencher as necessidades de consumo do país, que era consideravelmente dependente do petróleo e de seus derivados, os quais vinham principalmente do exterior. Em função disto, foi criado o Pro-Álcool, um projeto de fomento à produção e utilização deste no lugar de derivados do petróleo, como a gasolina e o diesel.

Em 1979 ocorreu a segunda crise do petróleo em virtude de conflitos no Oriente Médio. Este choque teve também um considerável impacto sobre os números da Petrobras. Os conflitos no Iraque provocaram uma nova crise e o preço do barril chegou ao incrível patamar de sessenta dólares. Em virtude disso, o mercado tornou-se conturbado e marcado por incertezas não apenas quanto aos preços, como também quanto à garantia de seu suprimento.

Houve também outras situações, cujas conseqüências são de significativa relevância dentro da Petrobras, principalmente se for considerado o grau de amadurecimento e força que a empresa adquiriu com o passar dos anos no tocante ao capital adquirido e ao lido com crises e conjunturas externas desfavoráveis. Recentemente ocorreu a crise do gás na Bolívia, onde

¹

filiais da empresa que permaneciam em solo boliviano, explorando suas riquezas minerais, foram estatizadas pelo presidente boliviano Evo Morales. Apesar da região Sudeste ser bastante dependente do gás boliviano, a auto-suficiência atingida no mesmo período impediu maiores danos ao abastecimento da região, suprimindo-a conforme o necessário.

Atualmente, a Petrobras configura-se entre as 15 maiores empresas mundiais do ramo do petróleo, sendo uma das maiores exportadora de serviços, tecnologia e petróleo refinado da América Latina. Com a recente auto-suficiência, as especulações sobre um futuro bastante promissor e de um aumento significativo de sua participação no mercado internacional são bastante plausíveis, uma vez que a dependência externa tornou-se praticamente nula, colocando a companhia numa confortável posição, alheia ou menos suscetível a crises e a oscilações e instabilidades do mercado. Tudo isso fruto de 50 anos de trabalho e dedicação, alçando a Petrobras ao invejável status a qual permanece agora dentro do ramo de comercialização e exploração do petróleo e de seus derivados.

3. PETROBRAS NO CENÁRIO NACIONAL

O petróleo, em virtude da sua grande diversidade de derivados, e em especial pela sua grande capacidade geradora de energia é um produto essencial para a economia de qualquer país, seja ele rico ou pobre. Devido a isso se pode dizer o país que possui reservas suficientes para se manter, principalmente quanto as questões energéticas, será conseqüentemente melhor sucedido que os demais, pois aquele que não possui tais reservas se vê obrigado a comprar de outros, o que é um problema decorrente da escassez do recurso.

O petróleo e seus derivados estão sendo sempre requisitados tanto pela indústria de transformação como pelo consumidor comum, o que gera o crescimento contínuo do setor de extração, chegando, no ano de 2005 a 1.684.000 barris de petróleo/dia, conforme dados da própria Petrobras (2006).

Se tratando de questões microeconômicas, a oferta de petróleo se encontra condicionada a alguns fatores como os preços dos fatores de produção, a tecnologia empregada na extração, as tendências consumistas, bem como com relação aos preços dos bens concorrentes. Isso demonstra nitidamente a presença da lei da oferta e da demanda (PORTER, 1986). Todavia é comum que, atingido um dado potencial produtivo haja um controle da produção de modo a não ocasionar uma queda muito grande nos preços, bem como de manter as reservas, pois se trata de um produto não renovável.

Com relação à estrutura de mercado encontrada no cenário da indústria petrolífera, observa-se que, no Brasil, legalmente, é uma estrutura de mercado aberta, resultado da mudança na redação do artigo 177 da Constituição da República ocasionada pela Emenda Constitucional nº 9 que estabeleceu para a União a possibilidade de contratar com empresas estatais ou privadas para a realização de atividades de exploração prospecção, etc. Contudo, a Petrobras, empresa líder do mercado, permanece no controle do mesmo, de acordo com Ribeiro e Tavares (2006), dominando 80% do mercado de exploração e produção em águas profundas, sendo que, dos 20% onde ela não tem exclusividade, em 11% atua como parceira das demais empresas sejam elas nacionais ou estrangeiras. Além do mais, de acordo com o mesmo autor, no refino a Petrobras domina 96% do mercado, e ainda possui 29,4% do setor de distribuição de gasolina e mais de 30% do de óleo diesel, o que é decorrência de uma estrutura de *know-how* tecnológico e geológico adquiridos ao longo de mais de 40 anos de monopólio efetivo.

A situação do mercado de petróleo, todavia é singular, por ser este um recurso natural estratégico à produção industrial nacional e à geração de energia. Neste aspecto observa-se que o governo entra como um regulador econômico, na medida em que coordena por meio de uma agência reguladora, a Agência Nacional do Petróleo – ANP - toda a produção e exploração da matéria prima.

Em uma análise macroeconômica percebe-se que a Petrobras também apresenta certas peculiaridades. A atividade econômica já referida é responsável pela criação de milhares de empregos em todo o país, sendo que só no Rio Grande do Norte mais de 7000 trabalhadores são utilizados por tal indústria direta e indiretamente. Aliado a isso em 2005, de acordo com a Petrobras (2006), a contribuição da empresa Petrobras no ano de 2005, em relação aos impostos, o montante de R\$ 45 bilhões e 758 milhões; e numa conjuntura mais ampla as atividades da empresa somaram, no mesmo ano, à economia nacional cerca de R\$115,3 bilhões.

Detalhe importante das contribuições da indústria do petróleo são os *royalties*, espécie de compensação financeira que as empresa de exploração e prospecção de petróleo devem pagar aos municípios, aos estados e a alguns órgãos da união, em virtude de sua produção. Esses *royalties* são calculados num percentual variável de 5% a 10% do valor da produção total, sendo que de acordo com a ANP (ANP 2001) a média nacional gira em torno de 9,8% e a potiguar em torno de 9,4%. Sua

principal função é o fomento de políticas públicas bem como para o desenvolvimento econômico da cidade de modo a prover uma compensação pelo petróleo extraído. No caso do Rio Grande do Norte os *royalties* decorrentes da produção de petróleo são pagos, ao estado, aos municípios e aos proprietários de terras, cerca de R\$ 260 Milhões por ano.

Deste modo, chega-se à conclusão de que o setor petrolífero é de extrema importância para a economia nacional na medida em que, além de produzir insumos para a indústria também proporciona o surgimento de inúmeros empregos em várias atividades produtivas, sejam elas industriais ou de prestação de serviço, bem como implica também em uma larga arrecadação de impostos para o Estado, o que gera melhores condições para o seu desenvolvimento.

A Petrobras apresenta bastante relevância no setor em que está inserida. Como forma de melhorar sua administração, considerando seu tamanho e importância foi adotado um modelo descentralizado de tomadas de decisões, associando-se um perfil de liderança democrático, visto que a Empresa se caracteriza por ser uma Holding, com a Braspetro, Transpetro, Gaspetro, Petroquisa, entre outras. Dessa forma, as funções subdividem-se em setores e departamentos competindo à cúpula de dirigentes apenas as definições das políticas e o controle dos resultados. Seu atual modelo de organização foi aprovado pelo Conselho de Administração em outubro de 2000 e vem sendo constantemente aprimorado.

No tocante à estratégia competitiva da empresa, tanto na ação internacional, como no Brasil, são atendidos os objetivos empresariais, a qualidade operacional e os princípios e valores da Petrobras, o que pode ser evidenciado com o seu elevado crescimento, com destaque especial para o avanço do processo de internacionalização. O investimento fora do Brasil, previsto no período 2006-2010, é de US\$ 7,1 bilhões, 13% do total a ser investido em toda a Empresa. Isso significará duplicar o tamanho da Área Internacional no Sistema Petrobras no período.

Assim, tanto o custo como a qualidade são importantes critérios competitivos para a empresa, como formas de ganhar eficiência em toda cadeia logística até o cliente com ênfase na Excelência Operacional (custo competitivo, qualidade e confiabilidade de entrega) (CHIAVENATO, 2004) e no gerenciamento de risco. A fim de destacar-se no meio empresarial e garantir a satisfação plena de seus clientes, ela conta com departamentos de controle de qualidade, que ocorre em todas as atividades da empresa, do administrativo ao produtivo, percorrendo, também, a esfera dos seus funcionários, e procurando levar em consideração especificidades exigidas, conformidade do produto e os padrões da ISO.

A Petrobras é uma empresa pública com contas a prestar para a sociedade brasileira e deixa claro como deve ser a relação de seus empregados com fornecedores, clientes e concorrentes. A Companhia assume o compromisso público de lisura e transparência dos seus empregados e no relacionamento com outras empresas, e de atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. A organização busca como ambição futura agregar valor ao Sistema Petrobras, a partir da liderança em todos os segmentos do mercado consumidor, com a oferta de novos produtos, serviços e soluções inovadoras, assegurando a preferência pela marca.

Pelo próprio porte da Empresa, e por possuir todo um processo de tomadas de decisões e diretorias diferentes, o setor informacional da mesma é extremamente evoluído. Possui site institucional, que possibilita ao usuário da rede conhecer todos os seguimentos a que se destina e insere, desde como acontece a produção de petróleo e seus derivados, até as tecnologias mais avançadas para obter o minério em grandes profundidades, entre outras curiosidades, além de fornecer links de busca dentro do próprio site.

A Empresa alcança um mercado alvo através de mídias e publicidade que por seus incentivos e transparência nas atividades institucionais com o comprometimento com a qualidade dos produtos e serviços prestados, faz da mesma o poderio da indústria do petróleo brasileiro, sendo uma das maiores do mundo e uma das que mais lucram.

4. PETROBRAS NO CENÁRIO INTERNACIONAL

A inserção de uma determinada empresa no cenário internacional, além de serviços prestados com excelência e/ou produtos de ótima qualidade a serem oferecidos, na qual seja a exigência do consumidor requer que tal empresa tenha reconhecimento em seu país para que, desse modo, passe confiança para os investidores estrangeiros.

A Petrobras cumpre todos esses requisitos com excelência. Seus produtos (petróleo e derivados, etc) são de ótima qualidade, sua tecnologia é de ponta e, em alguns setores, pioneira e seus serviços prestados em âmbitos nacional e internacional são

muito bem vistos. Como mérito de todas essas qualificações, a empresa está inserida no mercado internacional há 35 anos e, cada vez mais, vem se fixando entre as maiores do mundo.

A expansão dessa Titã brasileira se deve a muitos fatores além dos já citados. O Governo Federal tem muito interesse em alargar as fronteiras da empresa e, para isso, tem se empenhado em assinar acordos que a favoreça. A ação dos incentivos oferecidos à Petrobras é excelente e têm servido de respaldo no mercado em que ela atua. As negociações internacionais envolvendo a Empresa também contam com a intervenção de organizações de ação mais abrangentes e subsidiárias internacionais que têm a função de estreitar a relação entre a empresa e os mercados-alvo.

Como toda empresa, a Petrobras teve que se adequar às regras internacionais para se inserir no comércio exterior. A empresa e suas subsidiárias, obedecendo às regulamentações impostas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no que concerne a revelação de informação, negociação de *securities* e comercialização de ações, pela Internet por meio das quais são feitos os pedidos, reclamações e perguntas no cenário internacional de comercializações.

E ainda para atender às exigências dos clientes externos, a Petrobras tem investido em constantes pesquisas para desenvolver seus produtos, firmando contratos de parcerias com empresas como a Williams F1, dessas parcerias surgem produtos como a gasolina podium, certificada pelo South West Research Institute de Houston (EUA), e as gasolinas Super+ e Normal 86+ na Argentina. Todavia a empresa atenta ainda para o fato de que cada país dispõe de uma regulamentação para gasolina e outros derivados de petróleo que serão comercializados em seu território e, dessa forma, a empresa deve se adaptar a essas características para ter seus produtos comercializados no exterior. A linha de lubrificantes Lubrax, que na Argentina patrocina a equipe Honda Racing, é produzido na Argentina, na Bolívia, na Colômbia, e exportado para o Uruguai, Chile, Paraguai, Peru e Angola. Para tanto eles observam os padrões normativos internacionais como o API e o ACEA. No seguimento de Óleo Diesel foi criado o Petrobras Diesel Inverno, para operar nas regiões que apresentam temperaturas ambientes de até - 5 °C. Para o mercado argentino desenvolveu o Diesel Patagônico, formulado para ter o melhor desempenho dos motores mais recentes.

Como em todos os tratados internacionais, os acordos fechados pela Petrobrás estão sob influência de algum órgão internacional para quem se recorre em caso de controvérsia. Esse organismo pode variar dependendo da esfera em que ocorre a negociação. Em situações entre a empresa e uma instituição do mesmo continente, a responsabilidade fica por conta do tribunal de arbitragem institucionalizado neste continente e aprovado por Estados Soberanos. Se ocorrerem questões intercontinentais, deve-se recorrer ao tribunal de arbitragem da OMC. Estes órgãos ficam encarregados de julgar o impasse e aplicar, se necessário, a adoção de medidas direcionadas ao equilíbrio competitivo das partes ou de sanção à parte infratora.

Com relação ao cenário internacional em que a mesma esta inserida, Ela vem se fixando entre as maiores empresas produtoras e exportadoras no mercado energético mundial (petróleo e derivados, gás natural, etc). Sem ignorar a importância do mercado nacional, visto que no ano de 2005, o Brasil tornou-se auto-suficiente em combustível (inclusive com novo recorde de produção de petróleo superado em fevereiro de 2006, na qual a média desse mês chegou aos seus 1.758.000 barris/dia), a empresa tem buscado cada vez mais aumentar sua produção para atender à demanda internacional.

Inserida no mercado internacional através de empresas que intermediaram até hoje as negociações (Trading e Subsidiárias Internacionais), a Empresa participa dos cenários produtivo, tecnológico e comercial, quando em 1972, inseriu-se de maneira decisiva através de associação com a Braspetro. Apesar de contar com esse consórcio interempresarial, a Petrobras também conta com a participação do governo brasileiro tanto com a elaboração de acordos comerciais para a empresa quanto com investimentos para fomentar a produção e a atuação internacional Dela.

Desde então, vem se expandindo progressivamente, com várias descobertas de poços petrolíferos, com destaque especial, a nível nacional, para o da Bacia de Campos, no Rio de Janeiro, que responde por 80% da produção nacional de petróleo. Tudo isso ocorre graças, principalmente, à sua tecnologia OFFSHORE, que consiste na exploração em águas profundas e ultraprofundas, e que a coloca no patamar - de auto-suficiência - que hoje se encontra e ser uma empresa de grande porte e representatividade nacional e internacional, e, nesse último cenário, amplia a cada dia suas fronteiras, operando atualmente em 18 países espalhados pelos continentes da Europa, África, Ásia e América. Instalando-se em outros países, visa aumentar seu campo de exploração e de produção de matéria-prima, tendo em vista que a exploração apenas a nível de Brasil limita seus horizontes. Assim, a Instituição atua seletivamente nos mercados (mercado alvo), o que possibilita maior especialização da Empresa em tais regiões, aumentando a competitividade no cenário mercadológico, e, conseqüentemente, sua liderança. Dessa maneira, a BR se instalou em países da África, a exemplo mais recente, tem-se a Nigéria, e da América do Sul, destacando-se neste último a Argentina, onde a empresa tornou-se o 3º maior grupo empresarial do setor energético.

Com o aumento significativo de sua produção a Petrobras aumentou seu leque de alternativas para onde deseja exportar, aproveitando a facilidade de se expandir dentro de um bloco econômico, e buscando ampliar suas fronteiras em atender mercados, por exemplo, da África e às exigências de áreas da Europa e Ásia exportando, para esses, petróleo bruto, refinado, combustível automotivo, óleos lubrificantes, além de alta tecnologia e serviços.

Quanto ao planejamento das exportações, é essencial estudar o mercado com o qual se deseja operar avaliando expectativas comerciais, focando primeiramente o cliente, posteriormente o produto ou serviço a ser exportado, suas variedades e qualidades exigidas, estar disposto a investir na organização do seu mercado externo, no que diz respeito à escolha dos agentes, representantes comerciais e definição dos consumidores. A Petrobras procura ser líder em tudo que faz, por isso avalia de singular importância atuar de forma seletiva nos mercados, de modo a atingir com sucesso seu público-alvo e consolidar o domínio tecnológico na região.

Portanto, como missão futura a ser cumprida, a Petrobras visa ser uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental, liderar o mercado de petróleo, gás natural e derivados nesta mesma região, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica e da atividade internacional, expandir a atuação no setor americano do Golfo do México e Oeste da África, ampliar as Áreas Foco da Petrobras através de negócios que contribuam para o crescimento e diversificação do portfólio, agregar valor à produção de óleo pesado da Petrobras, acelerar a monetização das reservas de gás natural, internacionalizar e valorizar a marca Petrobras.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

Em meio a um mercado competitivo, faz-se necessário na gestão de uma empresa o uso de um planejamento estratégico, cuja formulação deve ser levada em conta: aspectos técnicos, sociais e ambientais. Observando essa realidade, a Petrobras organiza-se de modo a superar seus concorrentes, atender à demanda do mercado e ampliar sua área de atuação internacional.

Para tanto, sua missão consiste em atuar com responsabilidade social e ambiental em suas atividades, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. Tendo como metas por meio do seu planejamento estratégico 2004 – 2015 ser uma empresa integrada de energia e líder na América Latina no mercado de petróleo, gás natural e derivados, com expansão seletiva da petroquímica e da atividade internacional, expandindo suas Áreas Foco através de negócios que contribuam para o crescimento e desenvolvimento, a fim de internacionalizar e valorizar a marca Petrobras.

Nas diversas áreas em que a empresa está inserida há um número considerável de concorrentes, dada à importância que o setor exerce sobre a economia mundial. No Brasil, por exemplo, com a quebra do monopólio e o início do o processo de leilões dos campos de petróleo, adotado pelo Governo Federal, para novas áreas de exploração, possibilitou-se a entrada de novas empresas de exploração e produção de petróleo e gás, multinacionais ou regionais.

A extinção do monopólio da Petrobras em E&P de petróleo e gás fez com que outras empresas petrolíferas pudessem transportar e distribuir produtos no Brasil, sendo seus principais concorrentes nacionais as empresas: Agip, Devon, Shell, Maersk, Statoil, Chevron Texaco, Encana e El Paso, e ainda há a concorrência contínua da Ipiranga, Shell, Esso e Texaco na distribuição de combustíveis. Já no segmento de gás natural e energia, a instituição prevê a concorrência de novos entrantes, os quais vêm adquirindo participação em empresas de distribuição de gás natural e de geração termoeletrônica, além dos existentes, que tem expandindo suas operações a fim de consolidar sua posição no Brasil, por ser mais fácil entrar nesse ramo do que enfrentar diretamente a Petrobras no setor de petróleo.

No ranking mundial de petróleo, a empresa brasileira está em 14ª colocação, tendo subido uma posição em dezembro de 2005, devido seu desenvolvimento na área de comercialização e refino. As maiores empresas de petróleo são respectivamente a Saudi Aramco (Arábia Saudita), Exxon Mobil (USA), PDVSA (Venezuela), NIOC (Irã), BP (UK), Royal Dutch Shell (UK/Holanda), Total (França), Chevron (USA), Pemex (México), PetroChina (China), ConocoPhillips (USA), Sonatrach (Argélia), KPC (Kuwait), Petrobras (Brasil) e Pertamina (Indonésia)

Apesar da quebra do monopólio, e da concorrência, em âmbito nacional a Petrobras ainda é líder absoluta detendo uma parcela significativa do mercado consumidor brasileiro, e possui entre seus principais clientes grandes empresas do mesmo setor como Shell Brás e a Esso Brás. Quanto à participação no mercado internacional, mantém negócios como transnacional na Argentina, Venezuela, Bolívia, Peru, Colômbia, Equador, Paraguai, Uruguai, México, EUA, Angola, Líbia, Tanzânia,

Guiné Equatorial, Nigéria, Holanda, Turquia, Inglaterra, China, Irã, Cingapura e Japão, possuindo escritórios de representação em alguns deles.

A Petrobras, por meio da exploração, produção e comercialização de seus produtos fomenta a economia nos países onde ela atua, e outros setores ligados a ela, tais como a variedade de insumos que os processos produtivos necessitam. A própria empresa utiliza dentre outros insumos: maquinário, know-how, tubulações, brocas de perfuração, etc. Alguns dos seus principais fornecedores de insumos são a Copesul – Companhia Petroquímica do Sul; a Flexibras Tubos Flexíveis LTDA; a Fábrica de Catalizadores Carioca S/A; a Mannesmann; a Pirelli Cabos S/A; a Asea Brown Boveri Óleo e gás LTDA, etc.

Altos investimentos em P&D e insumos de boa qualidade são essenciais para a fabricação de produtos competitivos. A Petrobras opera com produtos como: gasolina automotiva, combustíveis de aviação, óleo diesel, Lubrax, óleos lubrificantes básicos, óleos combustíveis, GLP, gás natural, produtos asfálticos, querosene de iluminação, solventes, parafina, matéria-prima para fertilizantes, Nafta petroquímica, coque verde de petróleo, enxofre, Bunker, entre outros, que obedecem às especificações do órgão competente para dar a certificação dos produtos - a Agência Nacional de Petróleo, ANP -, do SGI - Sistema de Gestão I - a norma ISO 9001, e aos padrões internacionais de qualidade, atendendo às exigências dos mercados.

Além da garantia assegurada pelas normas de qualidade, também são associados à ordem técnico-operacionais para satisfação dos clientes, produtos que suprem necessidades regionais como o Petrobras Diesel Inverno, que é um óleo diesel desenvolvido com a tecnologia de ponta da Petrobras para alcançar o grau de desempenho necessário para operar nas regiões que apresentam temperaturas ambientes de até - 5 °C ou um “diesel urbano”, com baixo teor de enxofre e outros poluentes, para ser utilizado em cidades como São Paulo Rio de Janeiro, Campinas, cidades da Baixada Santista, entre outras inovações.

Em virtude de sua função social, a Petrobras tem desenvolvido vários programas para melhorar as condições de vida em nosso país. Na área social, Programa Petrobrás Fome Zero seleciona projetos enviados pela população que atuam visando a garantia dos direitos da criança e do adolescente, a geração de emprego e renda e a educação e qualificação profissional. Na área ambiental desenvolve os Projetos: Mata Atlântica; Projeto Baleia Jubarte; o Projeto Tamar, do qual é patrocinadora; patrocina o Projeto Peixe-boi; O Projeto Pomar; o Projeto Brasil da Águas; o Projeto Baleia Franca; o Projeto Golfinho Rotador; o Projeto “Educando sobre as águas: educação ambiental em recursos hídricos”; O Projeto de Recuperação e Valorização das Nascentes do Rio Jaguaribe; O Projeto Água Quente; o projeto “Preservação do Rio Aiuruoca e Desenvolvimento Sustentável”, o projeto Uso da Agroflorestação na Recuperação de Solos e Matas Ciliares em Dois Distritos do Crato: Monte Alverne e Santa Fé; Projeto As Águas vão Rolar; o o Projeto Iguatu; o projeto “Água Criando Soluções”; o projeto “Água e cidadania no semi-árido - da escassez à sustentabilidade”; o Projeto Piava; por fim, o Projeto Mogi-Guaçu; e ainda na área cultural e desportiva, incentiva projetos com essas práticas a partir de financiamentos concedidos, desde que desenvolvam a economia local, passando por critérios de seleção.

Haja vista que o petróleo é um recurso natural não renovável proveniente de combustíveis fósseis, seu ciclo de vida está limitado pelas reservas naturais das quais dispõe o planeta, e assim, conseqüentemente, também se encontram limitados os seus derivados como a gasolina, o diesel, o asfalto, etc. Entretanto, com o avanço das pesquisas pode-se incrementar cada vez mais seu rendimento como combustível, sendo encontradas novas reservas, bem como combustíveis alternativos.

Como produtos substitutos da empresa podem-se citar as energias renováveis¹ das quais a Petrobras explora e faz uso, pretendendo ampliar, garantindo um maior aproveitamento as diversidades naturais. Dentre essas energias destacam-se: a energia eólica² - alternativa muito viável, com impacto quase zero no meio ambiente, não apresentando emissões de gases, rejeitos, ou consumo de outros bens naturais, e com maior potencial no nordeste -; energia Solar - cerca de 10.000 vezes superior à demanda bruta de energia atual da humanidade, e seu aproveitamento pode ser pelo aquecimento de água, ou por placas e fotovoltaicas -; o biodiesel³ - novo produto para a substituição de combustíveis fósseis, derivado de oleaginosas, em especial a soja, riqueza brasileira -; o álcool - combustível, ecológico, limpo e renovável, tem sido essencial para autonomia energética do Brasil; as pequenas centrais hidrelétricas - nova aplicação da geração tradicional de energia renovável, possuindo menor impacto ambiental, investimentos, prazos de maturação e conta com incentivos legais -, e a biomassa - matéria de origem vegetal ou animal aproveitado como fonte de produção de calor ou eletricidade, gerando grandes vantagens, principalmente, para os centros urbanos, devido à redução de emissões de poluentes.

A Petrobras dessa forma almeja manter-se no mercado por tempo prolongado como marca forte, mérito já conquistado, e disseminando para o mundo através de sua conhecida logomarca “BR” que sintetiza valores da nacionalidade, visando sempre metas futuras e a divulgação da marca Brasil no comércio internacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Situada num patamar confortável em relação à concorrência, ganhadora de diversos prêmios nos mais diversificados quesitos desde o que se refere à qualidade de seus produtos e prestação de seus serviços até a responsabilidade social e ambiental, a Petrobras é hoje destaque no cenário da indústria petrolífera.

Desde a sua criação em 1953, na era Vargas, a Empresa evoluiu, acompanhando também o ritmo de evolução histórica do Brasil, sobretudo de sua economia. Ela vem se expandindo no cenário nacional – elevando a nação à posição de auto-suficiente no petróleo – e internacional, atuando na Área de Negociação Internacional, composta hoje por 18 países, com investimentos crescentes e parcerias que se expandem pelo globo, como já foi explanado neste presente estudo. E a situação só tende a melhorar, uma vez que são realizados constantemente esforços, investimentos em pesquisas, aplicação de novas tecnologias, descobertas de novas áreas, parcerias com outras empresas, etc., buscando sempre atender a demanda do mercado e alcançar a liderança de empresa integrada de energia da América Latina (meta prevista até 2015).

A versatilidade da Petrobras se faz presente em toda sua estrutura funcional, desde sua estrutura jurídica à operacional, passando por sua cadeia de operações de petróleo e energia: da 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; até estender-se aos seus serviços para com os clientes e programas para a população.

Com seu planejamento estratégico, ela foi capaz de superar os desafios de um mercado competitivo, de um mundo globalizado, de entraves políticos, sociais e econômicos dos países com os quais ela tem mantido relação, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento deles, bem como do seu próprio país, atuando com responsabilidade ambiental, e também social, através da criação de diversos projetos, inclusive junto ao MEC, auxiliando nas questões educacionais do país, despertando o interesse dos alunos neste setor (em plena expansão no Brasil) e embasando-os de experiências enriquecedoras e relevantes para o futuro profissional.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARBOSA, Décio Hamilton (org.). ANP: **Guia dos royalties do petróleo e do gás natural**. Rio de Janeiro: ANP, 2001.

BRASIL, GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em <<http://assecom.rn.gov.br/notAnt.asp?idnoticia=5960>> Acesso em: 27/08/2006

BRASIL, PETROBRAS Em: Razões e fatos de destaque Disponível em : <<http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/noticias/razoesefatos.htm>> Acesso em: 27/08/2006

BRASIL, Revista Petrobras. **A Auto-Suficiência**. 112ª ed., ano 12, abril de 2006, 34f.

BRASIL, Petrobras. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>> Acesso em: 22 ago de 2006.

BRUM, Argemiro Jacob. **O Desenvolvimento Econômico Brasileiro**. Rio de Janeiro, Unijuí, 2003.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª. ed. Rev. e Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

NEGRAO, Ricardo. **Manual de direito comercial e de empresa**: v1. 4 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

PACÍFICO, Andrea Maria Calazans Pacheco. **Os Tratados Internacionais e o Direito Constitucional Brasileiro**, Brasília Jurídica, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e Concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

REZEK, José Francisco. **Direito Internacional Público**: curso elementar. 7 ed., ver. São Paulo: editora Saraiva, 1998.

RIBEIRO, Erica; TAVARES, Mônica. **O fim do monopólio só aconteceu no papel**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/jornal/especiais/petrobras/110564545.asp>>. Acesso em: 29/09/06.

ROCHA, Marcelo Hugo da. **Estudo sobre o contrato de factoring** . Jus Navigandi, Teresina, ano 4, n. 42, jun. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=634>>. Acesso em: 21 ago. 2006.