

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia

ESTELA SANTOS CAROSSINI

ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO DA PETROBRÁS
NO PERÍODO RECENTE

CAMPINAS

2011

ESTELA SANTOS CAROSSINI

ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO DA PETROBRÁS NO PERÍODO RECENTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Sarti.

CAMPINAS'

2011

CAMPINAS

2011

CAROSSINI, Estela Santos. **Política de Investimento da Petrobrás no período recente.** 2011, 77.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

RESUMO

A estatal Petróleo Brasileiro S.A. é a empresa pública que mais investiu na década de 2000, com ênfase nos segmentos de exploração e produção de petróleo e gás e Abastecimento. Descobertas recentes em profundidade marítima alta, a possibilitaram avançar em sua política de investimentos já que a auto-suficiência energética do país foi alcançada em 2006. Apesar do foco nesses segmentos, a empresa atua de maneira diversificada e integrada nos vários segmentos da cadeia de valor do petróleo e gás, tendo consolidado recentemente sua presença em petroquímica, termoenergia e biocombustíveis. Projetos pioneiros foram desenvolvidos a fim de reduzir impactos ambientais, produzindo combustíveis com teores menores de poluentes e desenvolvendo novas fontes alternativas de energia.

Por isso, no questionamento sobre a real atuação pública da empresa de capital aberta, há vários indícios de que mesmo que se mova por uma lógica privada, também se comporta sob uma lógica pública. Os investimentos da empresa demonstraram possuir um objetivo muito claro de desenvolver toda a cadeia de petróleo e gás no país, desde sua exploração e produção, refino e processamento, distribuição e transporte, e comercialização. A presença dela em todos estes segmentos da cadeia mostra um esforço para criar infra-estrutura interna, capaz de fazer frente também a uma demanda externa, mesmo que muitas dessas áreas não tenham rentabilidade.

Palavras-Chaves: Investimento, estatal, petróleo e gás, integrada, diversificada, cadeia de valor, lógica pública

ABSTRACT

The state-owned company Petroleo Brasileiro S.A. is the most investor public company in this decade, with emphasis in the oil and gas exploration and production segments and Supply Activities. Current findings in high water depths, enable it to progress in its investment policies as national energy self-sufficiency had been achieved in 2006. Despite the focus in these segments, the company operates diversified and integrated in the various segments of the oil and gas value chain. Currently it has consolidated participation in petrochemicals, thermoenergy and biofuels. Pionnering projects had been developed to lessen the environmental impacts, producing fuels with poluent lesser quantities and developing new alternative energy sources.

Therefore, Por isso, no questionamento sobre a real atuação pública da empresa de capital aberta, há vários indícios de que mesmo que se mova por uma lógica privada, também se comporta sob uma lógica pública. Os investimentos da empresa demonstraram possuir um objetivo muito claro de desenvolver toda a cadeia de petróleo e gás no país, desde sua exploração e produção, refino e processamento, distribuição e transporte, e comercialização. A presença dela em todos estes segmentos da cadeia mostra um esforço para criar infra-estrutura interna, capaz de fazer frente também a uma demanda externa, mesmo que muitas dessas áreas não tenham rentabilidade.

Key-words: Investment, state-owned company, oil and gás, integrated, diversified, value chain, public logic

Dedico este estudo à minha família, namorado e amigos de Campinas e Ribeirão Preto que, mesmo com a distância física e até emocional, estiveram ao meu lado em todos os momentos de risos, lágrimas e aflições da minha vida. À todos vocês, dedico meu singelo agradecimento e reconhecimento em forma da conclusão deste trabalho que de certa forma, também foi feito por vocês.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do Investimento da União e das empresas estatais federais.....	10
Figura 2 – Áreas de Negócio da Petrobrás.....	20
Figura 3 – Plano de Negócios 2000.....	22
Figura 4 – Estratégias das Áreas de Negócio.....	23
Figura 5 – Mapa do Pré-Sal.....	27
Figura 6 – Planejamento Estratégico 2020.....	28
Figura 7 - Estratégia Corporativa 2020.....	29
Figura 8 – Mapa dos Investimentos do Planglás.....	47
Figura 9 – Rede de Postos de Atendimento BR.....	54
Figura 10 – Mapa de Gasodutos.....	56
Figura 11 – Mapa com as Distribuidoras.....	59
Figura 12 – Mapa de Termelétricas.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimentos previstos nos Planos 2006-2010 e 2007-2011.....	25
Tabela 2 – Principais Campos Produtores da Petrobrás.....	43
Tabela 3 – Principais descobertas recentes da Petrobrás.....	47
Tabela 4 – Unidades de melhoramento derivados construídas.....	50
Tabela 5 – Receita Operacional Líquida por Produtos.....	51
Tabela 6 – Participações da Petroquisa.....	52
Tabela 7 – Holdings de distribuição mais importantes.....	58
Tabela 8 – Ativos da Petrobrás Distribuidora.....	61
Tabela 9 – Distribuição geográfica da Atividade da Petrobrás Internacional.....	64

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Metas de produção de petróleo e gás natural.....	26
Gráfico 2 – Metas para refino de petróleo.....	26
Gráfico 3 – Evolução dos Investimentos Previstos por Planos de Negócio.....	30
Gráfico 4 – Investimentos Domésticos e Internacionais.....	31
Gráfico 5 – Importância dos Segmentos de Negócios.....	33
Gráfico 6 – Produção Média de petróleo e gás.....	35
Gráfico 7 – Evolução dos Investimentos Anuais Totais da Petrobrás.....	36
Gráfico 8 – Evolução dos Investimentos da Petrobrás segundo área de negócio.....	37
Gráfico 9 – Evolução do Lucro Líquido do Sistema Petrobrás.....	38
Gráfico 10 – Evolução do Lucro Líquido Por Área de Negócio.....	38
Gráfico 11 – Contribuição de cada segmento no Lucro Líquido da Petrobrás.....	39
Gráfico 13 – Evolução dos Ativos da Petrobrás.....	40
Gráfico 14 – Investimentos Totais em E&P.....	42
Gráfico 15 – Evolução da Produção de Petróleo e Gás.....	44
Gráfico 16 – Produção de petróleo segundo profundidade de lâmina d'água.....	45
Gráfico 17 – Reservas provadas de óleo e gás.....	45
Gráfico 18 – Investimentos Totais em Abastecimento.....	49
Gráfico 19 – Evolução do volume de vendas da Petrobrás Distribuidora.....	53
Gráfico 20 – Investimentos Totais em Gás&Energia.....	56
Gráfico 21 – Geração Termelétrica da Petrobrás.....	60
Gráfico 22 – Investimentos em Internacional.....	62
Gráfico 22 – Investimentos Internacional segundo Segmentos.....	63
Gráfico 23 – Produção Internacional.....	65
Gráfico 24 – Distribuição geográfica das reservas de petróleo por continentes.....	65
Gráfico 25 – Distribuição geográfica das reservas de gás por continente.....	66
Gráfico 26 – Carga Processada Internacional.....	66

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
 CAPÍTULO 1: EMPRESA PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE POLÍTICA ECONÔMICA E POLÍTICA DE INVESTIMENTO.....	 4
2.1 CONCEITO TEÓRICO SOBRE EMPRESA PÚBLICA.....	4
2.2 ANÁLISE HISTÓRICA BRASILEIRA DA ATUAÇÃO DO SETOR PRODUTIVO ESTATAL.....	6
 CAPÍTULO 2: EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DA PETROBRÁS.....	 11
2.1 ANOS 50: CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO.....	11
2.2 ANOS 60: RUMO À AUTOI-SUFICIÊNCIA DE DERIVADOS.....	12
2.3 ANOS 70: MINIMIZAÇÃO DAS VULNERABILIDADES EXTERNAS.....	13
2.4 ANOS 80: RUMO AO DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA DE EXPLORAÇÃO EM ÁGUAS PROFUNDAS.....	14
2.5 ANOS 90: QUEBRA DO MONOPÓLIO ESTATAL DA UNIÃO.....	15
2.6 ANOS 2000-2007: REFORMA E NOVO PLANO ESTRATÉGICO 2015.....	18
2.7 NOVAS DESCOBERTAS DO PRÉ-SAL E NOVO PLANO ESTRATÉGICO 2020.....	25
 CAPÍTULO 3: EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS NO PERÍODO RECENTE.....	 35
3.1 INVESTIMENTOS POR SEGMENTOS DE NEGÓCIOS: EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO.....	41
3.2 INVESTIMENTOS POR SEGMENTOS DE NEGÓCIOS: ABASTECIMENTO.....	48
3.3 INVESTIMENTOS POR SEGMENTOS DE NEGÓCIOS: DISTRIBUIÇÃO.....	53
3.4 INVESTIMENTOS POR SEGMENTOS DE NEGÓCIOS: GÁS&ENERGIA.....	55

3.5	INVESTIMENTOS POR SEGMENTOS DE NEGÓCIOS:	
	INTERNACIONAL.....	62
CAPÍTULO 4:	CONCLUSÃO.....	69
APÊNDICES.....		71
REFERÊNCIAS.....		75

Introdução

A Petróleo Brasileiro S.A. Petrobrás é uma sociedade anônima de capital aberto que tem como acionista majoritário o governo brasileiro. Foi fundada em 1953 pelo presidente Getúlio Vargas em resposta ao movimento popular “O petróleo é nosso”. Iniciou a partir dali, uma busca por auto-suficiência energética com investimentos em novas tecnologias, novos processos de produção e gestão, novas fontes de energia e entradas em novos segmentos de mercado. Atualmente, a empresa atua nas áreas de exploração e produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, geração de energia elétrica e produção de biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia.

A trajetória histórica desta empresa se compõe por momentos de estabilidade e instabilidade devidos principalmente às alterações da esfera política e regulatória. Num primeiro momento, atuou num mercado monopólico e fez parte importante do processo de industrialização do país. Já na década de 90, sua atuação foi dificultada pela situação econômica e política brasileira, no qual sofreu riscos de privatização e perdeu o monopólio do setor. Como consequência, a empresa teve de se reorganizar e orientar seu plano estratégico para um posicionamento efetivamente competitivo. Renovada e reestruturada, a empresa conseguiu alcançar a meta auto-suficiência energética nacional.

Já o cenário atual é o de alteração do marco regulatório do setor energético, como consequência pelas novas descobertas das jazidas do pré-sal em 2006. Esta descoberta recente explicitou a relativa incompatibilidade entre as novas oportunidades de rentabilidade e os riscos incorridos sob com o modelo regulatório de concessão. Por isso, em 2009, foi aprovado o novo modelo regulatório de partilha para o setor.

Há de se considerar que além da alteração do arcabouço regulatório do setor, as novas descobertas foram fatores marcantes para um salto na política de investimentos da empresa. A partir do governo Lula, o plano de investimentos da companhia sofreu aumentos quantitativos e qualitativos, contando com o apoio do Estado que tendeu a aumentar sua participação na economia. Entretanto, com estas descobertas esses aumentos foram muito maiores, desenvolvendo todo um esforço muito mais agressivo de expansão e consolidação, não só para o mercado doméstico, bem como também para o mercado internacional.

Como ilustração, a Petrobrás pela revista *Exame Maiores e Melhores de 2010* recebeu seis prêmios dos rankings top performers de 2009. É a empresa com maior receita

líquida, com maior lucro, que mais paga salários e impostos, que mais exporta e que mais cria riqueza. A sua receita representou 6,5% do PIB brasileiro e o que pagou em dividendos e tributos para o Estado ultrapassou a margem de 26 bilhões de dólares. Desde 1974, esta empresa lidera o ranking geral das *Melhores & Maiores* da revista interruptamente. Já no ranking *Energy 50* da consultoria global estratégica de energia *PCF*, a Petrobrás em 2011 foi eleita em terceiro lugar das maiores empresas de energia do mundo. A empresa só perdeu lugar para as duas maiores empresas de energia *ExxonMobil* e *PetroChina*. E no ranking *The World's Top 25 Public Companies* da Revista *Forbes* de abril de 2011, a empresa ocupou oitavo lugar na posição geral com lucros e valor de mercado de mais de 21 e 238 bilhões de dólares, respectivamente.

Por isso, este presente trabalho tem por objetivo prioritário detalhar a estratégia de investimento da companhia em geral e por segmentos de negócios que compõe sua estrutura corporativa. Com isto, adicionalmente, como objetivos mais específicos e secundários, haverá o intuito de descrever o novo cenário do setor energético e a inter-relação entre os vários setores que englobam as várias etapas da cadeia de valor do petróleo e gás. Será de suma importância destacar as perspectivas e a estratégia da política de investimento que vem sendo efetuada pela empresa durante o período de 2003 a 2010.

Como contextualização teórica da Petrobrás e dos investimentos, o capítulo 1 abordará o conceito de empresa pública, bem como suas funções, objetivos e especificidades. De maneira mais específica, o capítulo fará também uma análise histórica da política econômica pública, tratando a função instrumental que a empresa pública pode ter nas políticas públicas.

A partir do capítulo 2, este estudo tratará especificadamente da empresa pública Petrobrás. Por isso, neste capítulo haverá um estudo histórico das atividades e estratégias corporativas da empresa desde a sua criação. Ou seja, este capítulo descreverá toda evolução da estratégia corporativa da empresa desde a década de 50. Já para a década atual, de maneira mais específica, o capítulo abordará todos os aspectos referentes aos planos estratégicos da década.

Em seguida, o capítulo 3 complementarará o capítulo 2 descrevendo sobre o que foi implementado a partir do que foi planejado. Neste sentido, caracterizará os investimentos efetivamente realizados pela empresa, que seguiram ou não o que propunha os planos estratégicos. A divisão desta sessão será inicialmente com a caracterização da política de investimentos gerais do Sistema Petrobrás e posteriormente, tratará da política de investimentos de cada segmento de negócio da companhia.

Por fim, a tentativa do estudo será a de perceber a importância de empresas públicas, tal como a Petrobrás, no desenvolvimento da economia. Mesmo com toda uma lógica de empresa privada de aumentar o valor do acionista, o interessante será descobrir se ainda há, mesmo que pequena, um pouco de lógica pública na sua política de investimentos. O foco será para os investimentos efetuados em toda a cadeia de petróleo e gás.

Cabe considerarmos o que este estudo considera por lógica pública. Lógica pública é a supremacia do interesse da sociedade sobre qualquer interesse privado e individual. É o olhar para o bem-estar social, podendo atuar de maneira a desenvolver não só o Brasil como um todo, mas também algumas regiões específicas. Ao longo do texto, serão descritas as razões para a criação das empresas públicas brasileiras, que também esboçam concomitantemente o objetivo público ou sua lógica pública de atuação que, ao final, podem ou não serem encontradas na atuação da Petrobrás.

Capítulo 1: Empresa pública como instrumento de política econômica e política de investimento

Este capítulo tem por objetivo definir o conceito teórico de empresa pública, suas funções, seus objetivos e especificidades dentro do sistema econômico nacional brasileiro. No primeiro item, busca-se definir um conceito mais geral da teoria sobre empresa pública dentro da esfera de atuação do Estado, este podendo atuar como empresário ou regulador. No item seguinte, busca-se definir as funções mais específicas referente ao histórico do uso destas empresas como instrumento de política econômica no Brasil. Por fim, toda esta análise teórica e histórica tem por finalidade estabelecer uma relação mais real entre o Estado e a atividade econômica por meio da intervenção direta, mais precisamente com uma política de investimentos.

1.1 Conceito teórico sobre empresa pública

O conceito de empresa pública de economia mista se define de acordo com o Decreto-Lei número 900/69 que em escrito original se definiu:

“Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.”

Neste sentido, maior parte do capital da empresa está em poder de uma autoridade governamental central ou local, atuando como um dos lócus de articulação entre o Estado e o setor produtivo, principalmente no que tange ao setor de bens de capital e de produção, de acordo com Dain (1986).

A empresa pública tem objetivos e características econômicas comuns a qualquer firma. Entretanto, também possui características adicionais de caráter social e político, que muitas vezes, podem não ser tão benéficas. Segundo Dain (1986), esta multiplicidade estrutural causa uma ambigüidade de comportamento e uma contradição interna na empresa, que confronta o comportamento privado, que é a busca da valorização do capital, e o comportamento público, que é a busca de estímulo social e econômico nacional. É, portanto,

um confronto entre duas esferas de atuação: a esfera de atuação microeconômica e a esfera de atuação macroeconômica.

Em outras palavras, Villela (1984) discutiu a respeito dos inúmeros objetivos dentre os quais se mesclam os objetivos da ótica de maximização de lucro e os objetivos sociais ou externalidades que, de certa maneira, são incompatíveis com a ótica privada. Forma-se, portanto, muitas vezes, um *trade-off* entre a busca pelo desenvolvimento econômico da empresa e a busca pelo desenvolvimento social nacional.

Para descrever as razões teóricas da criação de uma empresa estatal, o mesmo autor destaca as deficiências de mercado. Ou seja, a criação destas empresas ocorreu em resposta às imperfeições do mercado de fatores, à assimetria e falta de informação, à elevada aversão ao risco do empresário e à instabilidade econômica e social da conjuntura do momento. De maneira a influenciar estes fatores, o setor produtivo estatal pode atuar diretamente no lado da oferta, produzindo bens e serviços públicos, e indiretamente no lado da demanda, servindo de apoio aos vários setores da economia.

Para descrevê-las mais especificadamente, abaixo estão as mais importantes:

I. Desenvolvimento de setores ainda pouco explorados que necessitam de capital muito elevado para entrada, grande risco e pouca perspectiva de lucratividade no curto-prazo. Ou seja, o setor privado não é atraído e resta ao setor público entrar nestes setores para produzir os bens que faltam no mercado. Neste sentido, temos os bens públicos que como têm um custo fixo muito alto, acabam sendo “monopólios naturais” exercidos pelo Estado;

II. Aproveitamento da grande lucratividade derivada de monopólios e o controle destes mesmos, principalmente dos preços destes bens monopólicos que não podem oscilar de acordo com a vontade privada;

III. Controle do suprimento de insumos básicos, pré-requisito para o crescimento dos outros setores, evitando a volatilidade da oferta e especulação do mercado internacional e/ou das empresas multinacionais presentes no país;

IV. Geração de demanda para a indústria nacional de bens de capital e de produção, servindo como instrumento de renovação e desenvolvimento do setor da indústria pesada;

V. Promoção de políticas sociais como a criação de emprego e renda, desenvolvimento regional, estabilização econômica e até igualdade de renda;

VI. Redução da dependência do país para com os países mais industrializados, fomentando uma industrialização com bases internas e um processo de desenvolvimento econômico com bases sobre inovação tecnológica, segundo Powell (1987);

VII. Resultado do nacionalismo presente em muitos governos.

Por causa de todas estas funções descritas anteriormente, é possível concluir a grande importância da empresa estatal para alcançar desenvolvimento nacional, independência econômica e objetivos sociais. Qualquer empresa que siga até mesmo parte destes intuitos, realmente tem uma forte lógica pública em sua orientação e posicionamento. Ela funciona, com certeza, como locus de intercomunicação do Estado e estrutura produtiva nacional. É por meio desta relação que o Estado consegue intervir diretamente sobre a atividade econômica e por isso, coloca-se como um importante instrumento de política econômica.

Em Fernandes (1986), é citado a vital importância do setor produtivo estatal na industrialização de todos os países em geral, principalmente dos países subdesenvolvidos. Estes últimos apoiaram, inicialmente, sua industrialização no modelo de substituição de importações, guiado pela criação de empresas públicas. "The trend is pronounced in the Third World, where organized private sector is limited and consequently the main burden of industrialization has fallen on the shoulders of the public sector".

Ainda para Suzigan (1976 Cap3 pg. 95):

"Fica assim evidente que a experiência dos países de industrialização retardatária mostra usualmente um padrão em que a presença do Estado como agente e orientador da atividade econômica é muito forte".

Por fim, Fernandes (1986) também cita duas grandes diferenças entre empresas públicas e privadas. Primeiramente, trata da multidimensão de seus objetivos, que engloba o que acima já citamos por interesse público e social. E, por último, trata da dimensão da tomada de decisão nas empresas. Na empresa pública, diferentemente da privada, as decisões gerenciais não são tomadas dentro da própria empresa e sim no nível político, ou seja, no âmbito governamental.

1.2 Análise histórica brasileira da atuação do setor produtivo estatal

Suzigan (1976) descreve a função do Estado de duas maneiras: pela participação na atividade econômica, que pode ser diretamente como empresário ou indiretamente como agente financeiro ou implementador de programas setoriais, e pela regulação do sistema, controlando, supervisionando e planejando.

Não há dúvida de que a empresa governamental, em outras palavras, o Estado empresário, é instrumento muito forte de política econômica. Entretanto, a intensidade da utilização deste instrumento varia de país para país, de acordo com a política de desenvolvimento adotada. Para entender a dinâmica desta atuação e participação na economia brasileira é necessário analisar o histórico brasileiro.

Ainda seguindo as diretrizes do autor acima, até a década de 30, toda a intervenção do Estado na economia foi “meramente acidental”. Desenvolveu papel de empresário de maneira inconsciente nos setores que necessariamente deveriam complementar toda a cultura cafeeira: ferrovias, serviços portuários e restritamente área financeira. Toda e qualquer intervenção era em defesa do café, numa relação entre Estado e setor privado, seguindo o modelo agrário-exportador.

Em contraste, após década de 30, o intervencionismo se deu de maneira mais “consciente” e intensa, principalmente no período que tange ao Estado Novo (1937-1945). A ideologia nacionalista que vigorava, colocou o Estado como o único agente capaz de conseguir desenvolver o país, estimulada pela conjuntura internacional de fortalecimento dos Estados Nacionais. Com isso, o setor produtivo estatal foi ampliado e fortificado a fim de sanar as várias distorções do mercado como a incapacidade e desinteresse do setor privado em investir nos setores básicos e de infra-estrutura e a falta de diversificação do setor financeiro. Ademais, serviu aos novos ideais nacionalistas e de segurança nacional com a guerra. Destacou-se a criação da Petrobrás, Banco Nacional de Desenvolvimento, Cia Siderúrgica Nacional e Cia do Vale do Rio Doce.

Em seguida, o Plano de Metas foi um marco para o avanço das empresas governamentais. Mesmo enfatizado o capital privado nacional e estrangeiro no tripé estabelecido, o pacto estabelecido era o pacto industrializante. O Estado ficou responsável pelos setores industriais básicos e infra-estrutura como pré-requisito para o investimento privado. Ainda que sua atuação fosse estabelecida como complementar, liderou o processo de expansão industrial sendo responsável pelas conexões interindustriais.

Cabe ressaltar que a possibilidade da ampliação da participação do Estado na economia teve um cunho “circunstancial”, devido à conjuntura nacional de aceleração inflacionária que exigia um maior controle de preços e de política monetária. Essa situação de carência de recursos impossibilitou que o setor privado, mesmo interessado, atuasse nos setores de insumos básicos e infra-estrutura, setores estes que requeriam uma maior magnitude de recursos, tecnologia e prazos mais longos de maturação de investimentos.

O plano econômico com ênfase ao capital privado continuou no pós-64. O projeto nacional baseou-se num desenvolvimento com endividamento externo, no qual os setores mais dinâmicos – os bens de consumo duráveis – ficavam nas mãos do capital estrangeiro. O milagre econômico, mesmo priorizando este capital, abriu as portas para um boom de crescimento para as empresas estatais. O II PND centrou-se diretamente sobre elas que, não mais alocadas somente nos setores de insumos básicos, alcançaram os setores de bens de capital e de produção. A ampliação rumo aos setores de indústria pesada e financeira respondeu novamente às impossibilidades e o desinteresse deste setor privado em investir e atuar nos setores em questão. É fato que Tavares (1998) está certa quando afirma que a instalação da indústria de base não se deu só por razões econômicas. Mas também por uma vontade militar de afirmação do Estado-nação frente às outras hegemonias. Portanto, este tipo de intervenção foi resultado do “dirigismo” do governo, conceituado em Suzigan (1976).

Mais tarde na década de 80, o ciclo se inverteu com a crise da dívida para os países periféricos. O racionamento do capital externo e a instabilidade econômica interna afloraram o esgotamento do padrão de crescimento baseado no endividamento externo. Para Carneiro (2002), o setor produtivo estatal fortemente dependente de capital estrangeiro não conseguiu mais financiar o pagamento de juros e, muito menos, mais investimentos. A política neoclássica de ajuste solapou a base de financiamento da empresa pública, que diferentemente da empresa privada, participou da “socialização de prejuízos”. A desaceleração dos investimentos públicos, principalmente das empresas estatais, e dos investimentos privados desembocou num período longo de estagnação, com crise econômica, cambial e inflacionária.

O Brasil não deixou de acompanhar o avanço conjuntura internacional de privatização e desregulamentação¹. As razões para a privatização do setor produtivo estatal eram referentes à sua credibilidade, segundo Lacerda (2006). Ao invés de percebida a grande ambigüidade funcional entre ser o núcleo do setor produtivo nacional e instrumento de política econômica, a empresa pública era vista através de uma grande esfera de incompetência administrativa e corrupta. A falta de uma articulação real do sistema produtivo e a falta de um esquema institucional de planejamento e administração financeira nacional destas empresas não permitiu sequer uma atuação razoável no contexto altamente instável da economia. A onda de privatizações ganhou força e se realizou intensamente, principalmente com uma ausência de análise mais profunda da eficiência da política neoclássica estabelecida.

¹**Privatização e Desregulamentação:** duas das dez medidas propostas pelo Consenso de Washington em 1989. Estas medidas se tornaram a política oficial do Fundo Monetário Internacional para promover o ajustamento das contas externas dos países em dificuldades da época. (Wikipédia, site)

Esta década de privatizações representou de acordo com Faria (2010) uma das maiores transferências de renda e de patrimônio num curto período de tempo da história. Estimativas calcularam que houve a transferência de produção de quase 15% do Produto Interno Bruto ao setor privado. Os setores em que privatizaram empresas públicas foram siderurgia, distribuição de energia elétrica e gás, telecomunicações, metalurgia, petroquímica, fertilizantes, aeronáutica e muitos outros².

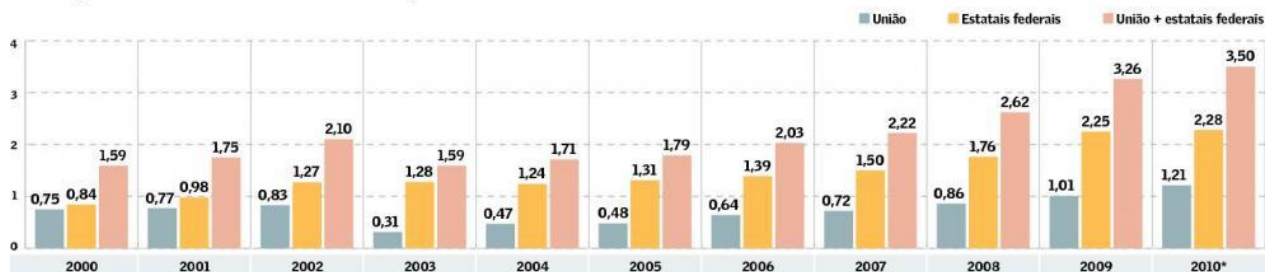
Entretanto, o Estado não seguiu a trajetória liberal proposta pelo governo de Fernando Henrique Cardoso. A partir do governo Lula, o Estado foi reformulado para buscar um aumento da sua participação na economia, principalmente no que tange ao setor produtivo estatal esquecido e minimizado. O que se buscou foi reorientar o papel do Estado, resgatando o ideário de planejamento de longo-prazo e sustentável.

Neste período, os investimentos públicos, sejam feitos pelas estatais ou diretamente pelo Estado, apresentaram aumentos constantes. Dos investimentos públicos totais, destacamos o papel fundamental dos investimentos das estatais, que conseguiram avançar de um patamar de 0,84% do PIB para mais de 2,28% do PIB, quase o dobrando os investimentos feitos pela União. Cabe ainda perceber o quanto os investimentos do Grupo Petrobrás se sobressaem frente aos outros, representando mais de 80% dos investimentos totais realizados.

² Ver Apêndice D – Lista das Empresas Privatizadas no Brasil desde 1990.

Aumento expressivo

A evolução do investimento da União e das empresas estatais federais — em % do PIB



O raio x do investimento das estatais federais

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Sector produtivo	0,73	0,89	1,19	1,20	1,17	1,25	1,34	1,46	1,70	2,18	2,22
Grupo Petrobrás**	0,51	0,65	0,90	1,00	1,00	1,06	1,16	1,30	1,55	1,97	2,03
Grupo Eletrobrás	0,18	0,20	0,23	0,17	0,15	0,15	0,14	0,12	0,12	0,16	0,14
Demais	0,05	0,05	0,06	0,03	0,02	0,04	0,05	0,04	0,03	0,04	0,05
Sector financeiro	0,11	0,08	0,08	0,08	0,07	0,06	0,04	0,04	0,06	0,06	0,06
Total	0,84	0,98	1,27	1,28	1,24	1,31	1,39	1,50	1,76	2,25	2,28

Fontes: Siga Brasil/Senado Federal, Departamento de Coordenação e Governança de Empresas Estatais do Ministério do Planejamento e IBGE. Elaboração: Secretaria de Política Econômica (SPE) do Ministério da Fazenda. * Valores acumulados em 12 meses até outubro de 2010 para as estatais e em 12 meses até novembro de 2010 para a União. ** Inclui investimentos no exterior. Obs.: Eventuais divergências entre dados parciais e totais se devem a arredondamentos.

Figura 1 – Evolução do Investimento da União e das empresas estatais federais

Segundo Faria (2010), o êxito desta transformação do papel do Estado foi o enfrentamento da crise econômico-financeira em 2008. O papel fundamental das políticas públicas anticíclicas e da atuação das empresas públicas, principalmente os bancos, conseguiu superar rapidamente a crise que se instaurou em todos os países do mundo.

Em resumo, a atuação e a participação do setor produtivo estatal na economia oscilou de acordo com a conjuntura internacional e interna. As contradições internas das empresas estatais devido à sua ambigüidade estrutural desembocaram em um histórico de crescimento pouco sustentável e pouco dinâmico, que não conseguiu executar o papel de líder do setor produtivo nacional. A ausência do setor privado nas áreas de indústria pesada, de insumos básicos e infra-estrutura obrigou o Estado a atuar nestes setores para que alcançassemos desenvolvimento industrial. A baixa capacidade de criação de poupanças próprias com oferecimento de produtos e serviços a preços desajustados e a escassez de recursos internos não possibilitaram criação de bases sustentáveis de financiamento. A ampliação destas empresas só foram possíveis devido ao financiamento externo, que feito sem planejamento, ocasionou um grande alvoroço nas contas financeiras destas empresas. Cabe também destacar ainda a “socialização de prejuízos” derivados da crise da dívida e a aceleração inflacionária.

Por isso, a solução encontrada pelo Estado neoliberal foi a sua reestruturação patrimonial com a venda de grande parte destas empresas ao capital privado. Após a estrutura

patrimonial estatal ser enxugada, reajustaram os preços e abriram o mercado a fim de que a competitividade pudesse aumentar a produtividade dos vários setores. Mais em seguida, alterando a conjuntura política interna, há um ressurgimento da importância das empresas estatais na atividade econômica. Lula, com um governo mais popular estimulou a atuação destas empresas abrindo novamente oportunidades de crescimento para as empresas governamentais.

Capítulo 2: Evolução das Atividades e Estratégias Corporativas da Petrobrás

Este capítulo analisará toda a trajetória das atividades e estratégias da companhia desde anos 50. Não falará exatamente sobre a variável investimento já que o capítulo 3 tratará desta variável em especial. Por isso, iremos explorar profundamente todo o histórico da empresa, no que tange às suas atividades, plano de negócios e resultados, abordando então todo o conhecimento prévio necessário para análise específica do investimento.

Pode-se perceber que a estratégia da Petrobrás se alterou de acordo com o ambiente interno e externo do país, principalmente ao interno. Cabe este grau de importância ao interno, pois a Petrobrás até a década de 90 possuía monopólio de atuação no setor petrolífero e somente possuiu uma estratégia de buscar explorar externamente em resposta às pressões de demanda interna com os choques de petróleo e o alto crescimento do milagre econômico.

Há uma alteração de rumo extremamente forte com a flexibilização do seu monopólio. A adequação a este novo modelo setorial de concessões e, até mesmo o novo modelo de Estado, possibilitou um avanço da empresa rumo à sua profissionalização, aumento da eficiência e uma aproximação aos padrões corporativos das grandes empresas petrolíferas globais.

Recentemente, para os anos 2000, serão apresentados os dois planos de negócios executados pela empresa. Grande parte das reformas iniciais almejavam inserir a empresa no novo contexto competitivo de maneira integrada e verticalizada, com forte foco para a exploração *upstream off-shore*. No avanço da década, o planejamento foi tomando um rumo mais global e amplo, posicionando-a nos vários segmentos energéticos no Brasil e no mundo.

2.1 Anos 50: Criação e implantação

Em 4 de outubro de 1953, a Petrobrás foi criada pelo presidente Getúlio Vargas em resposta ao movimento nacionalista “O Petróleo é nosso!”. A Lei 2004 não só criava esta empresa nacional como também dava a ela o monopólio de produção e exploração, pesquisa, refino e transporte de petróleos e derivados (LINS, 2007).

Já em maio de 1954, a empresa começou a operar herdando duas refinarias do Conselho Nacional de Petróleo com produção de 2.663 barris/dia, o equivalente a 1,7% do

consumo nacional de petróleo. O objetivo desta criação era de conseguir que esta empresa executasse as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União suprimindo a demanda interna de derivados de petróleo. Por isso, a estratégia desta empresa focava-se na formação de pessoas para a base de conhecimento desta indústria, recurso extremamente raro no contexto brasileiro (PETROBRAS, Nossa Historia – Anos 50).

2.2 Anos 60: Rumo à auto-suficiência de derivados

Ao final dos anos 50, a Petrobrás já produzia 100 mil barris/dia de petróleo. O seu desafio neste momento não era mais de estabelecer a empresa no Brasil, mas agora o de avançar na busca da auto-suficiência em derivados de petróleo. Como não era mais permitido a construção de refinarias privadas e ou aumentar a capacidade da existente, a estratégia adotada foi realmente a de implantar a indústria de refino que, até então não existia no país (PETROBRAS, 2003).

Com a fundação em 1961 da sua primeira refinaria REDUC ³no Rio de Janeiro, o país estabeleceu com as refinarias herdadas uma nova capacidade instalada que permitiu a auto-suficiência na produção dos principais derivados do petróleo. Em 62, a Petrobrás conseguiu monopólio para negociação das importações do óleo cru, permitindo que a empresa obtivesse maior grau de poder de barganha frente ao mercado internacional. Cabe ressaltar a alteração da estrutura de importação do Brasil com este avanço que vai de 98% de derivados e 2% de óleo cru para 8% de derivados e 92% de petróleo bruto (LINS, 2007).

Há de se considerar nesta década o novo rumo que Estado estava tomando e as novas funções que as empresas estatais deveriam ter. Com o governo militar, as empresas estatais deveriam manter suas funções de suporte à acumulação privada ao mesmo tempo em que deveriam se adequar à lógica de mercado, tornando-se lucrativas e competitivas. Para isso, eliminaram os subsídios e incentivos, passando o Estado a ser o grande capital que aceitava e conectava o capital privado nacional e estrangeiro. Era o tripé Estado-capital nacional-capital privado (CAMPOS, 2005). Esta nova alteração junto com a reforma administrativa de 1967 possibilitou o fortalecimento da autonomia de algumas empresas estatais como a Petrobrás.

³ Refinaria REDUC: Refinaria de Duque de Caixias no Rio de Janeiro.

“O regime político pós 64, a liquidez do contexto político de politização que antes cercava as atividades das estatais, impingindo uma cultura de eficiência tecnocrática, tenderá explicitamente reforçar uma estatura e o prestígio dos agentes formalmente subordinados a órgãos ministeriais cativos de dotações orçamentárias que fragilizam seus recursos para exercício de suas teóricas competências de planejamento, colocando-os objetivamente numa posição inferior (...) para essa tendência de alargamento de poder da burocracia paralela revele-se a importância da reforma administrativa de 1967, instituto legal, que ao operacionalizar o estilo desenvolvimentista do regime militar, abriu largas possibilidades de autonomia para os atores do SPE (Setor Produtivo Estatal) e, muito especialmente para a Petrobrás.” (CONTRERAS, 1994)

Por fim, a empresa começou a adotar uma estratégia rumo à integração vertical e criação de subsidiárias⁴, que teve sua ênfase na década posterior. Ao longo de toda esta década, a empresa alcançou importantes marcos: a produção de 100 mil barris/dia em 1962, a criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento – CENPES⁵ – e a descoberta de petróleo no mar em 68. Estes marcos possibilitaram um grande passo rumo à exploração offshore⁶ e os vários segmentos de atuação da cadeia de valor do petróleo.

2.3 Anos 70: Minimização das vulnerabilidades externas

O alto crescimento do país com patamar mais elevado que 10% - o chamado Milagre Brasileiro – duplicou o consumo de derivados do país. Ao mesmo tempo, o primeiro choque do petróleo em 1973 trouxe a incerteza não só quanto ao preço do óleo, que estava altíssimo, como também quanto à garantia de suprimento dos mercados consumidores. Por isso, medidas foram tomadas a fim de reduzir os grandes impactos sobre o balanço de pagamentos do Brasil:

- Limitação e redução do consumo de derivados;
- Aumento da oferta interna de petróleo e derivados;

⁴ A primeira subsidiária da Petrobrás foi a Petroquisa criada em 1967 para promover o setor petroquímico brasileiro. Posteriormente, em 1971 a Petrobrás Distribuidora, responsável por distribuir e comercializar petróleo e derivados; em 1972 a Braspetro, responsável pela produção e exploração de petróleo nas áreas externas do país; em 1976, a Interbrás com o objetivo de promover as exportações brasileiras e a Petrofértil com o objetivo de produzir insumos para agricultura; e por último, em 1977 a Petromisa atuante no segmento de fertilizantes. Ver apêndice A – Descrição das subsidiárias da Petrobrás.

⁵ **CENPES**: seu objetivo era atender as demandas tecnológicas para a consolidação e a expansão da Petrobrás no cenário de energia mundial. Após receber um dos maiores prêmios do setor petrolífero mundial, a CENPES consolidou-se como o maior centro da América Latina. Atualmente a CENPES se tornou a grupo da Gerência de Gás e Energia.

⁶ **Exploração off-shore**: Segmento de exploração de petróleo em águas profundas (Wikipédia, site)

- Incentivo ao uso de fontes energéticas alternativas como principalmente o álcool.

Com este novo cenário, a estratégia da empresa se alterou. O desafio neste momento era minimizar as vulnerabilidades do país a fontes externas de suprimento e equilíbrio do Balanço de Pagamentos. Neste sentido, à Petrobrás só lhe restava incrementar sua política de investimentos a fim de aumentar sua capacidade de exploração, produção e refino de óleo e derivados.

Em continuação aos grandes avanços no segmento offshore, a Petrobrás baseou sua estratégia corporativa sobre este segmento e ao mesmo tempo, incrementando sua capacidade de refino e de distribuição e comercialização com terminais e dutos. Vários contratos futuros de riscos entre a Petrobrás e empresas privadas foram firmados a fim de intensificar as descobertas de novos poços e de novas fontes alternativas de energia. Cabe destacar a descoberta da Bacia de Campos no Rio de Janeiro, a construção da unidade de lubrificantes da REDUC com a criação da marca que hoje é líder Lubrax e a criação de cinco subsidiárias Petrobrás Distribuidora, Braspetro, Petrofértil, Interbras e Petromisa.

Como uma ferramenta ainda nunca utilizada, a Petrobrás pôde firmar contratos de riscos com empresas privadas multinacionais. Contratos estes que significavam a flexibilização do upstream⁷ (CAMPOS, 2005). As multinacionais poderiam explorar petróleo no Brasil, entretanto, a Petrobrás deteria a sua propriedade e a função de fiscalização, supervisão e controle durante todas as etapas de exploração.

Em conseqüências a esta estratégia agressiva de aumento da capacidade interna, a Petrobrás finaliza a década produzindo 165.500 barris/dia de petróleo, sendo 34% destes em mar, e 5.200.000 metros cúbicos/ dia de gás natural.

2.4 Anos 80: Rumo ao desenvolvimento de tecnologia de exploração em águas profundas

Em oposição ao grande desempenho econômico da década passada, a economia brasileira nos anos 80 entrava na crise do desenvolvimentismo. O tripé Estado-capital nacional-capital estrangeiro desenvolveu um crescimento baseado no capital externo que ao longo de

⁷ Upstream é a expressão utilizada na indústria do petróleo que significa a parte da cadeia produtiva que antecede o refino, abrangendo as atividades de exploração, desenvolvimento, produção e transporte para beneficiamento. (Wikipédia, site)

um grande período ocasionou um excesso de endividamento do setor privado e público. Os choques do petróleo e de juros trouxeram cada vez mais problemas com o balanço de pagamentos brasileiro e assim, uma necessidade grandiosa de divisas em dólar. A crise do Estado desenvolvimentista trouxera consigo vários obstáculos às empresas estatais, que eram vistas como uma superestrutura ineficiente do Estado. Na tentativa de obter a estabilização, já que a economia passava por um período de hiperinflação, o Estado utilizou várias empresas públicas como instrumento de controle de preços e da busca da redução do endividamento geral da economia. A maior parte da dívida do setor privado foi estatizada pelo setor público, deteriorando ainda mais a situação financeira destas empresas.

É fato que a Petrobrás também sofreu financeiramente neste período. Entretanto, por possuir uma autonomia financeira e certo papel fundamental no apoio às políticas de ajustamento sofreu menos. É claro que a Petrobrás teve de orientar sua estratégia corporativa para atender as necessidades da economia brasileira. Para tanto, a Petrobrás orientou todos os seus esforços para aumentar sua capacidade de produção, exploração e refino de petróleo a fim de reduzir drasticamente a necessidade de divisas para importação. Por isso, o seu desafio foi o de conseguir produzir 500 mil barris/dia de petróleo, marca ultrapassada em 1989 com a produção de 675.135 barris/dia.

Neste sentido, a Petrobrás buscou investir ainda mais no desenvolvimento de tecnologias para a produção de petróleo em águas profundas. E ao final da década, o que antes era gasto em 1981 10 bilhões com importações de óleo e derivados, transformou-se para 3 bilhões de dólares.

2.5 Anos 90: Quebra do monopólio de exploração de petróleo da União

Ao buscarmos analisar a estratégia corporativa da empresa nesta década, podemos entender que a empresa passou por grandes modificações estruturais após a metade dela. Estas modificações resumem-se ao campo regulatório e institucional do setor e do Estado como um todo que, guiou a Petrobrás até o seu primeiro planejamento estratégico em 1999. Ao iniciar a década, a empresa decidiu prosseguir com a estratégia anterior de intensificação da produção e exploração de petróleo e derivados. A partir daí, focou-se no desenvolvimento da produção do petróleo nas novas descobertas gigantes em águas profundas na Bacia de Campos e no desenvolvimento e adequação das suas refinarias para processar óleo pesado. Já em 92, a

empresa consolidou o seu avanço tecnológico em águas ultra-profundas quando ganhou o prêmio OTC Distinguished Achievement Award. O prêmio foi em resposta a:

“For outstanding technical achievements related to the development of deepwater production systems, including guidelineless lay-away wet Christmas trees with flexible pipe in water depths exceeding 700 meters, installation of the world’s deepest monobuoy at the depth of 405 meters, floating production systems moored in water depth exceeding 600 meters; and for establishing, with participating scientific and technical communities, development programs directed toward enhancing deepwater systems.”(OTC Distinguished Achievement Award, site)

Na tentativa de superação da crise que se estabelecia na década de 80, o Estado propôs uma série de reformas institucionais, estruturais e regulatórias nos âmbitos macroeconômico e microeconômico. Essas reformas seguiram uma agenda que vinha ao encontro da consolidação de uma economia de mercado com forte concorrência interna para a recuperação da capacidade governativa do Estado e para a formulação de uma intervenção mais regulatória (LINS, 2007). O que o Estado estava propondo era um “choque de capitalismo moderno”, no qual o padrão econômico decisório fosse guiado por uma lógica de mercado (VIANNA, 2006). Este processo se deu frente ao enxugamento patrimonial da estrutura estatal com o estabelecimento do modelo do Estado Mínimo, ou seja, de um processo que contava com desregulamentações, flexibilizações e privatizações de empresas estatais.

Fernando Henrique Cardoso, o presidente eleito em 94, estabelecia assim seu plano de governo:

“O papel do Estado como produtor de bens e serviços será mantido nas áreas estratégicas, onde deverá ter a capacidade de produzir com eficiência, qualidade e preço competitivos. Para tanto, serão promovidas mudanças significativas no modelo de administração das empresas estatais, em especial com o uso de contratos de gestão. Este será o modelo predominante em alguns setores, como o petróleo.” (FHC, 1994 p. 2)

Em relação especificadamente ao setor energético, as medidas tomadas foram diferenciadas nos campos *upstream* e *downstream*. No campo *upstream*, as medidas foram tomadas no sentido de recuperação tarifária, saneamento das empresas estatais com privatizações e o estabelecimento de regras para possibilitar a entrada de empresas privadas no setor com desmantelamentos de monopólios estatais. Já no campo *downstream*, liberou-se a estrutura de preços ao consumidor e a entrada de novos agentes na importação e uso de oleodutos e terminais.

Neste sentido, ainda que a Petrobrás tivesse sido peça fundamental na redução da pressão no balanço de pagamentos brasileiro e na oferta interna de petróleo e derivados, ela não conseguiu escapar das discussões a respeito de uma possível privatização. Por isso, em

1997 uma nova lei é assinada, a Lei 9478/97: o monopólio da União do petróleo é quebrado, liberando as atividades de transporte, refino, importação e exportação de petróleo a outras empresas. O novo marco ainda estabelece um modelo baseado na concessão⁸, em que a Petrobrás naquele momento entra no território concorrencial na disputa por concessões. Para Fernando Henrique Cardoso, esta flexibilização representava:

“Propor emenda à Constituição e alterações nas legislação que viabilizassem a flexibilização do monopólio da União sobre o petróleo, com a permissão de parcerias e *joint ventures* entre a Petrobrás e o setor privado, nas áreas que forem convenientes ao interesse nacional.”

Ainda que a privatização não tivesse sido concretizada, o movimento não se restringiu a abertura do setor petrolífero. A empresa teve seus ativos vendidos e foi afastada de alguns ramos de produção com a privatização de algumas subsidiárias. Em 1991, extinguiu-se a Petromisa e a Interbrás e em 1992, alienou-se parte da Petroquisa e privatizou-se Fosfértil e Goiásfértil.

Cabe considerar os vários movimentos contra a privatização da Petrobrás. Esta empresa tornou-se símbolo de sucesso, competência e superação que vieram desde a superação dos obstáculos iniciais de implantação como a ausência de um empresariado nacional e dos obstáculos de execução e desenvolvimento tais como a falta de recursos financeiros e a grande marcha para auto-suficiência. A materialidade desta personificação se dava não só pelo movimento anterior do “petróleo é nosso”, mas por um movimento que veio para falar que “a Petrobrás também é nossa”. Em suma, a empresa teve uma forte identidade política com uma autonomia relativa (LINS, 2007).

Inesperadamente, ao contrário do que se propunham as novas alterações institucionais e regulatórias, a Petrobrás teve adequação e adesão quase imediata a este novo formato. A alteração se deu de maneira estável, sem marcas de grandes rupturas ou de incertezas em relação ao investimento. Não quer dizer que não ocasionou problemas, mas sim, que este novo modelo não contrariava de maneira direta os interesses de curto e nem de longo prazo da companhia. Por fim, ao invés de um enfraquecimento no setor energético, a experiência gradual da empresa apresentou e demonstrou um crescimento virtuoso com aumento de sua participação no setor. A abertura do setor consolidou e reafirmou o predomínio e a importância da Petrobrás, com mudanças muito importantes e essenciais para o novo encaminhamento que a empresa tomava.

⁸ Modelo de concessão: relação contratual estabelecida entre o concessionário e a Agência Nacional do Petróleo, agência reguladora do setor na época, em que o concessionário explora por sua conta em risco o óleo e seus derivados e em caso de êxito, confere-se propriedade de todos os bens extraídos da área. Entretanto, a propriedade do óleo dentro das reservas (inexplorado) continua sendo da União.

2.6.1 Anos 2000- 2007: Reforma e o novo Plano Estratégico 2015

A reafirmação da Petrobrás no setor é explicado entre outras razões pela adesão imediata ao novo modelo e pelas reformas institucionais, administrativas e estatutárias que a empresa executou. Alguns elementos internos e externos foram considerados nesta reforma, levando em conta a tendência do mundo, do setor, da atuação do Estado e até mesmo da empresa. Destaca-se:

- A estabilidade monetária conseguida após o Plano Real, uma expectativa de crescimento contínuo do PIB e o prosseguimento ao processo de abertura econômica;
- A flexibilização do monopólio do setor;
- Expectativa de crescimento da demanda mundial e nacional de petróleo e derivados;
- Crescimento mais estagnado do preço do petróleo⁹;
- Tendência de concentração da indústria e prosseguimento dos processos de privatização e desregulamentação em outros países.

E, considerando todos estes elementos, a Petrobrás, a partir 1999, começou sua reforma administrativa, estatutária e organizacional. Com a quebra do monopólio, a Petrobrás teve de se adequar à Lei das Sociedades Anônimas. O processo de avaliação de desempenho empresarial, o chamado Relatório de Desempenho Empresarial¹⁰, foi sendo executado a partir da visão de análise dos resultados por segmentos de negócios. Segue mais adiante figura 2 que mostra a divisão da empresa em áreas de negócio.

Além disso, depois de implantadas as novas mudanças estruturais, a empresa voltou a definir um novo planejamento após esta década de ausência de planos e visão de longo-prazo. Este novo plano além de conter as divisões segmentadas, trouxe à tona um novo posicionamento voltado para:

- Consolidar a Petrobrás como uma empresa de energia;
- Aprofundar a estratégia de verticalização e integração;

⁹ Ver Apêndice C – Gráfico da Evolução dos Preços Internacionais do Barril de Petróleo.

¹⁰ O RDE, não só espelhava o resultado corporativo da empresa, mas como também um processo de mudança de controles e de gerenciamento na visão de “Áreas de Negócios”, além de atender uma demanda de informações estruturadas para auxiliar os trabalhos da Área Financeira. (Petrobrás, 2004, p. 14)

- Redefinir estratégia de internacionalização com atuação preferencial no Cone Sul e América do Sul.

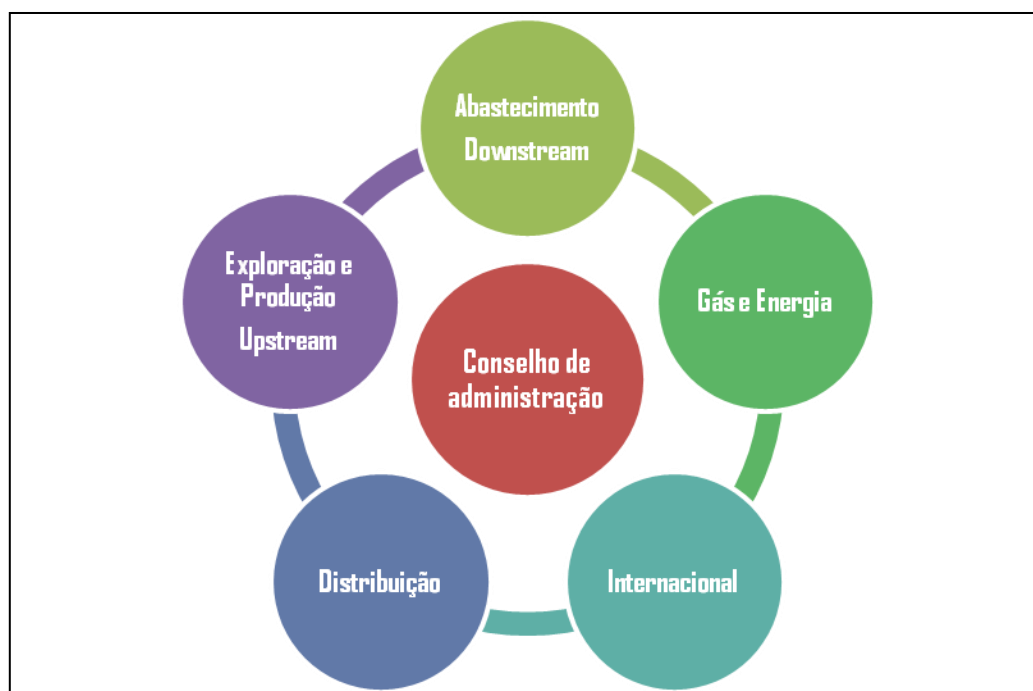


Figura 2 – Áreas de Negócio da Petrobrás

Fonte: Elaboração Própria – Relatório de Administração, Petrobrás, 1999.

Já em 2001, o Conselho de Administração executou uma nova reforma estatutária¹¹ para aumentar a financiabilidade da companhia. Esta reforma fez com que a empresa se aproximasse cada vez mais das práticas de governança e corporativa mais transparentes e claras. Neste mesmo ano, a empresa sentiu necessidade de aumentar sua base de acionistas, emitindo ações na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), Madri e Buenos Aires. Com isso, a empresa começou a ter maior visibilidade internacional e avançou rumo à maior profissionalização da sua gestão, buscando uma lógica ainda mais empresarial de gerar valor aos acionistas e também satisfazer seus clientes. Em contrapartida, esta mesma reforma também significou alguns riscos de privatização da empresa que tinha parte de ser capital vendido ao setor privado.

¹¹ Novos instrumentos elaborados e aprovados em 2001: Novo Estatuto Social, Diretrizes da Governança Corporativa, Código de Boas Práticas, Regimentos Internos do Conselho de Administração, Comitês do Conselho de Administração e Comitês de Negócios e Código de Conduta da Alta Administração Federal.

Novas perspectivas a respeito da questão ambiental são agregadas ao planejamento estratégico da empresa. Frente aos trágicos acidentes no início da década de 2000, tais como o vazamento na Bacia do Guanabara ou mesmo o afundamento da plataforma P-36, perspectivas de preservação e sustentabilidade ambiental entraram como um valor na missão da empresa.

Abaixo parte do Relatório de Administração da empresa em 1999, no qual define a sua visão, missão e estratégia para 2000/2010.

“O Plano Estratégico prevê:

- A expansão das atividades no exterior.
- O aumento das reservas e capacidade de produção.
- A expansão das atividades no setor do gás natural.
- O incremento das pesquisas tecnológicas e o aprimoramento da qualificação dos quadros da empresa.
- A diversificação da carteira de negócios através da formação de novas parcerias.
- A adoção de um relacionamento transparente com o mercado, os acionistas, a opinião pública e os empregados.

As áreas de Exploração e Produção, Refino, Transporte e Comercialização, Distribuição, Petroquímica e Gás Natural têm as suas metas até 2005 definidas neste plano.

Para otimizar o uso dos recursos e o fortalecimento da nossa competitividade, a PETROBRAS atuará de forma integrada, assegurando a presença da empresa em todas as atividades da cadeia do setor petrolífero.

I – DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS

A missão da PETROBRAS continuará direcionando a empresa para o atingimento de sua visão para a próxima década.

MISSÃO

“Atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo e gás, e nos negócios relacionados, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas, e contribuindo para o desenvolvimento do País.”

VISÃO 2010

“A PETROBRAS será uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional.”

(PETROBRAS, 1999 – Relatório de Administração)

Por isso, A Petrobrás a partir dos anos 2000 iniciou uma trajetória rumo a uma empresa de energia verticalizada e integrada com atuação internacional de liderança na América Latina. Para a consolidação também da liderança no mercado brasileiro sob as novas regras de concorrência e ampliação da atuação internacional, a empresa focou-se em 3 pilares:

- Aumentar reservas, elevar a capacidade de produção de óleo, assegurar sua colocação, e expandir a colocação de derivados;
- Criar mercados para assegurar a colocação de gás natural, segmento este que sofreu muito com a crise energética de 2001;

- Expandir as atividades internacionais para diversificar riscos, reduzir custo de capital e assegurar crescimento (PETROBRAS, 2000).

Sendo assim, somente para ilustração, abaixo podemos observar como a empresa estava orientando seus esforços e recursos segundo as áreas de negócio, com destaque para o segmento de Exploração e Produção de petróleo e gás e abastecimento:

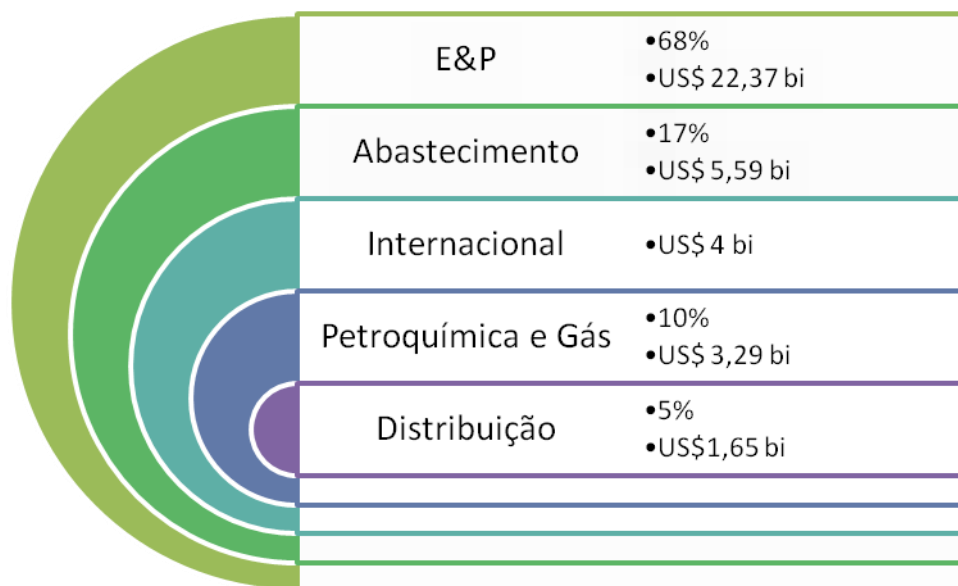


Figura 3 – Plano de Negócios 2000

Fonte: Elaboração Própria – Projeções de Negócios – Petrobrás, 1999

Posteriormente, houve uma pequena reformulação deste plano de 2002 para 2003. Ajustaram a missão da empresa para enfatizar a segurança operacional, patrimonial e de respeito aos funcionários e comunidades onde a empresa atua. E, alteraram ligeiramente os três pilares fundamentais da estratégia corporativa para:

- Consolidar as vantagens competitivas no mercado doméstico de petróleo e derivados;
- Liderar mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada no mercado de energia;
- Expansão da atuação internacional.

Não houve alteração significativa do plano inicial. Para explicitar realmente as estratégias da empresa segundo área de negócio, na figura 4 podemos observar o valor

destinado de investimento para cada e suas devidas estratégias no Plano de Negócios 2003-2007.



Figura 4 – Estratégias das Áreas de Negócio

Fonte: Elaboração própria – Relatório de Administração – Petrobras, 2003.

Cabe considerar que a real mudança ocorreu no segmento corporativo, de maneira a consolidar práticas mais específicas e definidas: a política de Atuação Corporativa atua de maneira a transformar as relações com os acionistas, investidores, trabalhadores, clientes, fornecedores e poder público, mais éticas, transparentes, de longo-prazo e com responsabilidade social, ambiental e de consequências; a Política de Disciplina de Capital que

gere os ativos da empresa com foco nas metas, rentabilidade, financiamento e riscos; a Política de Desenvolvimento de Novos Negócios que tem por finalidade considerar todas as oportunidades de negócio para acelerar crescimento, rentabilidade e integração seja por meio de F&A, troca de ativos ou mesmo parcerias; a política de Recursos Humanos que atrai, desenvolve, treina e retém pessoas buscando satisfação do trabalhador e comprometimento com metas e princípios éticos da companhia; a política de Segurança, Meio Ambiente e Saúde – SMS – que busca assimilar esses valores em todos os projetos e empreendimentos da empresa, educando, capacitando, comprometendo, controlando e gerenciando riscos e se preparando para emergências; e, por último, a Política de Comunicação que defende e determina a identidade comunicativa do grupo, fortalecendo a imagem da marca de maneira integrada e de acordo com as opiniões, necessidades e expectativas da opinião pública, além de determinar a comunicação interna da corporação.

Nos anos posteriores 2006 e 2007, os planos de negócios ainda utilizaram as mesmas diretrizes estratégicas do Plano Estratégico 2010. É fato que, nesses planos seguintes, as metas propostas foram extremamente mais agressivas que as anteriores devido ao novo cenário que se encontrava o mercado. Dentre eles, podemos citar:

i) Tendência de aumento do preço do petróleo com salto qualitativo a partir de 2004 e, como consequência, o aumento dos custos de extração e refino ¹²e maior capacidade de geração de caixa e lucratividade que possibilitaram grande parte do financiamento destes planos de investimentos;

(ii) Aquecimento da economia mundial que trouxe aumento dos custos com fornecedores e matérias-primas básicas;

iii) Busca por novas áreas de produção e refino de petróleo rumo ao Oriente Médio;

iv) Aquisição de reservas e áreas mais maduras por empresas independentes abandonadas pelas grandes empresas e por isso, uma otimização do portfólio das grandes empresas;

v) Execução de investimentos marginais em energia solar, eólica e novas tecnologias;

(vi) Premissas quantitativas das variáveis macroeconômicas mais positivas: PIB mundial em 4,3%; PIB do Brasil em 4%; taxa de Câmbio entre R\$/US\$3 e R\$/US\$ 2,5 e Preços do Barril de Petróleo Brent no valor de U\$ 19 (2005), 23 (2006), 55 (2007), 40 (2008) e 35 (2009).

¹² Ver Apêndice B – Gráfico da Evolução dos Custos de Refino e Exploração.

vii) Atingimento da auto-suficiência energética de petróleo brasileira em 2006.

Por isso, os investimentos dos próximos planos aumentaram muito. Do plano de negócios de 2006 para 2007, os investimentos previstos aumentaram mais de 50%. Veja abaixo a tabela de investimentos por segmento de atividade.

US\$ Bilhões	Plano 2006-2010	Plano 2007-2011	Crescimento
Total	56.4	87.1	54.4%
Brasil	49.3	75	52.1%
Internacional	7.1	12.1	70.4%
E&P	34.1	40.7	19.4%
Abastecimento	11.4	23.1	102.6%
Petroquímica	2.1	3.3	57.1%
Gás e Energia	6.7	7.2	7.5%
Distribuição	1	2.2	120.0%
Corporativo	1.1	1.7	54.5%

Tabela 1 – Investimentos previstos nos Planos 2006-2010 e 2007-2011

Fonte: Elaboração própria – Planos de Negócios 2006-2010 e 2007-2011

A fim de comprovarmos a agressividade dos planos tratados, o gráfico 1 mostra a evolução que a produção deveria ter nos próximos anos. Para avaliarmos este salto, a meta de 2006 significa um aumento de 8% na produção total de 2005. Já se pensarmos nas metas de 2011 e 2015, a produção teria de crescer 50% e 100% respectivamente. Veja as metas de produção de óleo e gás segundo localização. Já quanto às metas de refino, ao comparar as metas para 2011 e 2015 com a meta estabelecida para 2006, percebemos que a carga processada para refino deverá crescer 25% e quase 70% respectivamente. Veja no gráfico 2.

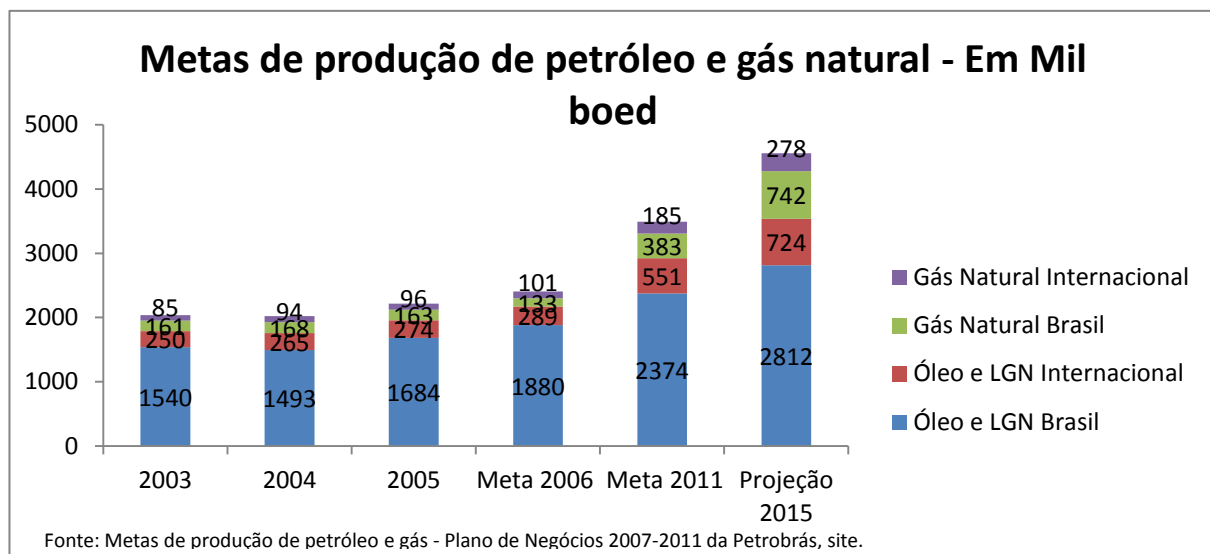


Gráfico 1 – Metas de produção de petróleo e gás natural

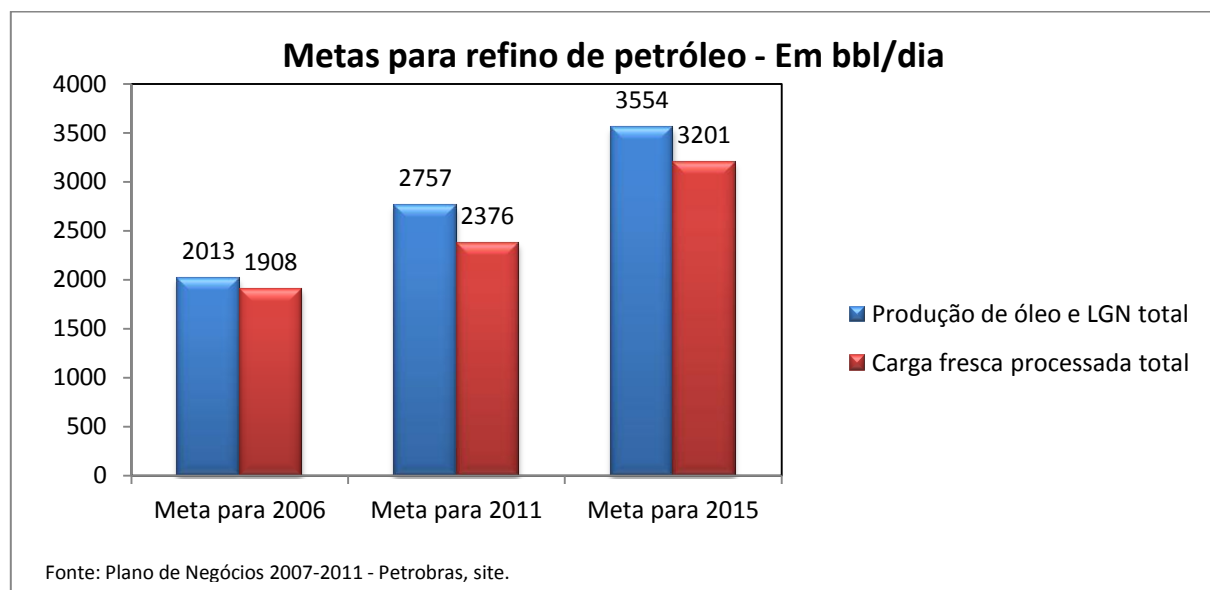


Gráfico 2 – Metas para refino de petróleo

2.7 Novas descobertas do Pré-sal e o Novo Plano Estratégico 2020

O descobrimento das famosas jazidas do Pré-sal coloca o Brasil entre os maiores detentores de reservas de óleo do mundo. A descoberta da área de Tupi á 320

quilômetros da costa do Rio de Janeiro na Bacia de Campos possibilitou a criação de uma nova perspectiva de negócio para a empresa. Somente nesta bacia podem ser extraídos mais de oito bilhões de barris de petróleo de óleo leve, além da grande quantidade de gás natural presente. Segue mapa da área denominada pré-sal.

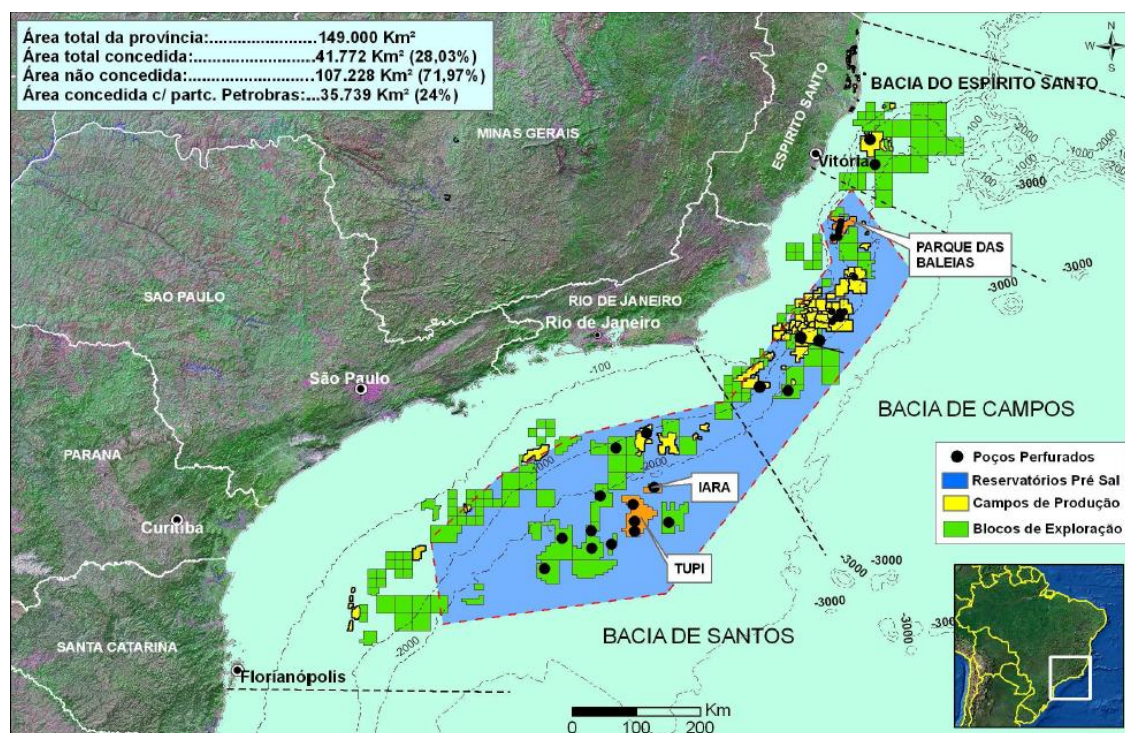


Figura 5 – Mapa do Pré-Sal

Fonte: Extraído do Relatório Anual de 2009 – Petrobras, 2009.

Estas grandes descobertas somadas ao bom desempenho financeiro e operacional da empresa em 2007¹³ e o elevado patamar do preço do barril de petróleo internacional possibilitaram uma revisão dos investimentos planejados. A partir disto, o Plano Estratégico 2015 foi alterado para o Plano Estratégico 2020, no qual é proposto verdadeiramente um salto no patamar do posicionamento da empresa. A empresa que antes detinha uma visibilidade mais

¹³ Em 2007, a empresa alcançou recorde de produção de óleo e gás chegando a 2.300 boed. Os investimentos de R\$ 45.285 milhões possibilitaram uma margem operacional de 24% e uma margem líquida de 13%. As receitas brutas aumentaram 6% de 2006 para 2007.

regional posicionou-se como global, pretendendo se tornar uma entre as cinco maiores empresas do mundo. Abaixo segue transcrição do Plano Estratégico 2020.

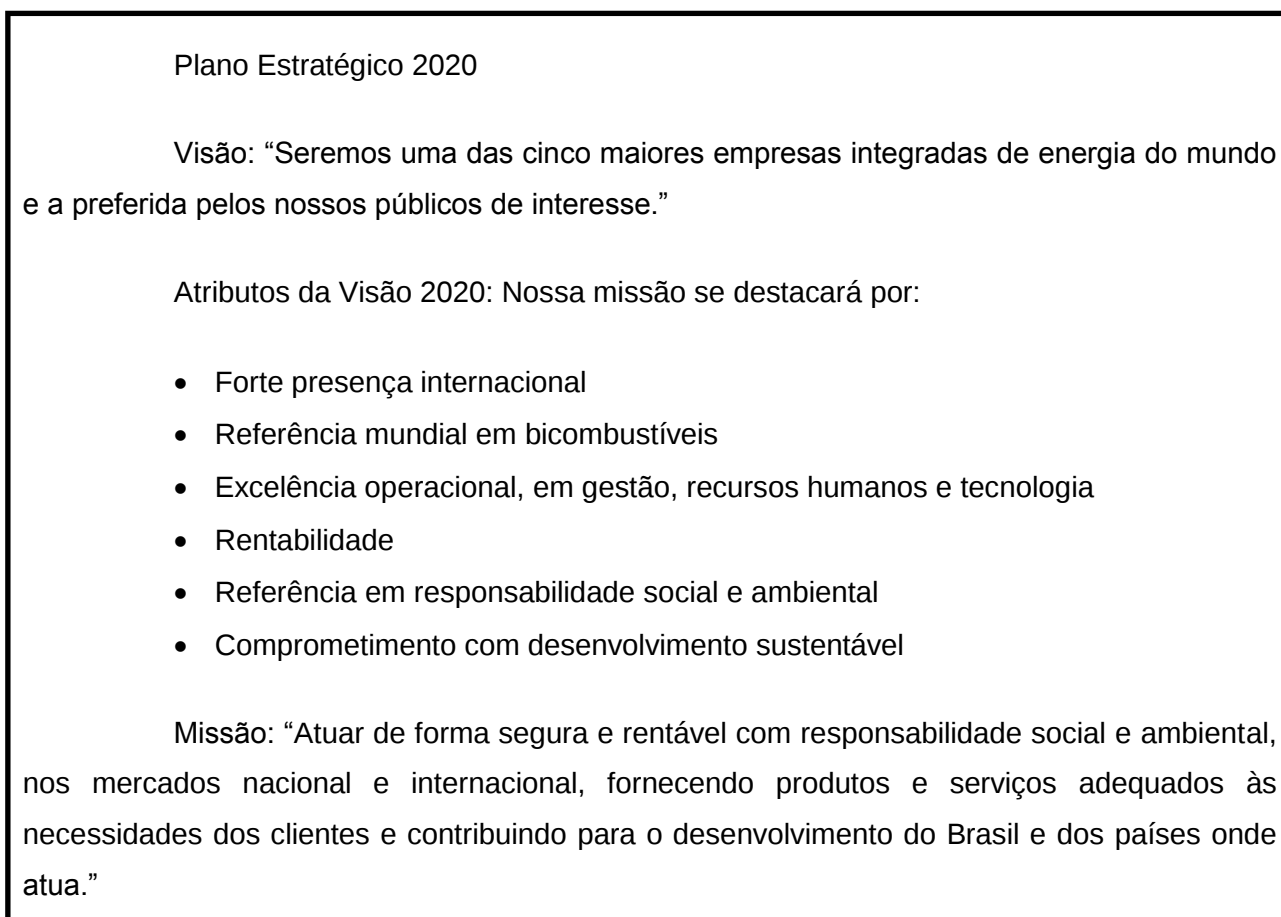


Figura 6 – Planejamento Estratégico 2020

Fonte: Planejamento Estratégico 2020 – Petrobrás, 2008.

O novo plano também propôs uma nova estrutura corporativa dividida por 6 segmentos de negócios: E&P, Downstream (RTC), Petroquímica, Distribuição, Gás e Energia e Bicomcombustíveis. A área de negócio Internacional agora será incorporada dentro dos segmentos de negócios. Abaixo segue a segmentação corporativa completa com a estratégia de cada segmento.



Figura 7 - Estratégia Corporativa 2020

Fonte: Slide presente no Plano de Negócios 2008-2012 - Petrobrás, 2008.

Complementando o Plano Estratégico 2020, a companhia desenvolveu ao longo dos anos de 2008 a 2010, três novos planos de negócios compatíveis com as novas tendências do mercado já citadas. Sendo assim, os investimentos por segmentos começaram a aumentar, com destaque para um elevado aumento nos setores de E&P, Abastecimento e Gás&Energia. Cabe considerar que esse fato se acelerou a partir do ano de 2008 com as descobertas das jazidas do Pré-sal.

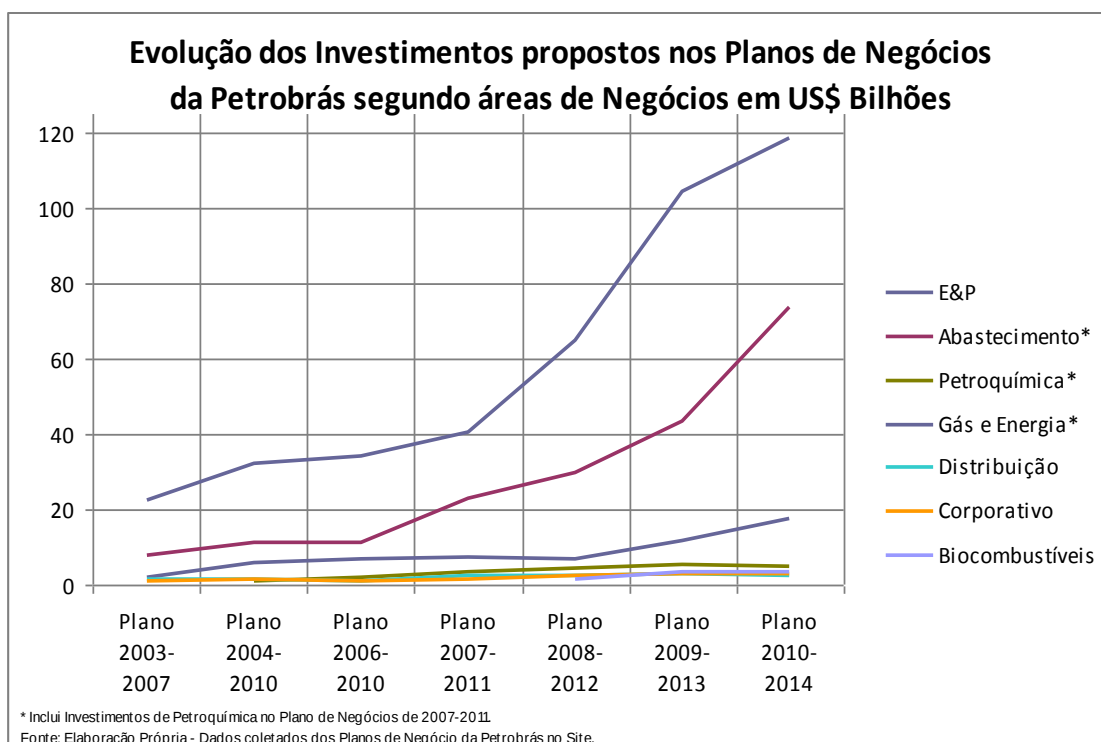


Gráfico 3 – Evolução dos Investimentos Previstos por Planos de Negócio

Além disso, recursos adicionais foram investidos nas atividades do mercado doméstico. Este fato pode ser observado pela queda nos investimentos do segmento Internacional nos últimos planos, de acordo com a tabela de investimentos segundo local de incisão. Os investimentos deste segmento começaram a decair em prol de um aumento muito maior dos investimentos domésticos. Ademais, esta visão também fica clara no novo posicionamento do segmento, descrito a seguir:

- Conquista de mercados, crescimento em *downstream* e alinhamento do portfólio aos segmentos nacionais, de modo a valorizar os negócios da companhia, integrar a cadeia de produtos e torná-los mais rentáveis;
- Ampliação dos negócios de gás natural para complementar o mercado brasileiro, cumprindo o compromisso de responsabilidade com a segurança energética do País;
- Gestão integrada dos recursos críticos em *upstream*, para otimizar a alocação dos recursos da companhia, a fim de permitir o desenvolvimento dos projetos nacionais e internacionais.

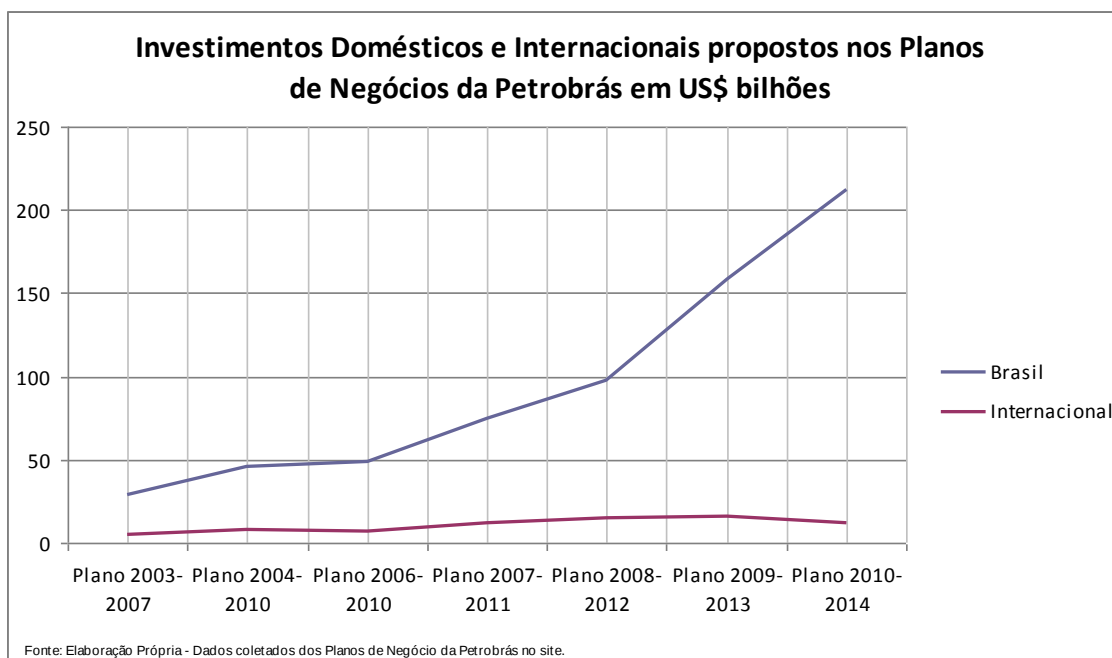


Gráfico 4 – Investimentos Domésticos e Internacionais

Parte dos investimentos feitos em E&P são destinados à nova fronteira de exploração do pré-sal, que compreende uma área de 800 quilômetros de comprimento com 200 quilômetros de largura, da Bacia de Santos para a Bacia de Campos, a 300 quilômetros da costa do Rio de Janeiro e a 350 quilômetros da costa de São Paulo em água profundas e ultra-profundas. Os poços têm profundidade alta, obrigando uso de lâminas d'água de 1.900m a 2.400m. Para tal planejamento da área, além dos grandes investimentos, a empresa criou uma Gerência Executiva dentro do segmento de E&P dedicada ao planejamento e à definição da estratégia de desenvolvimento dessa nova fronteira. Um plano mais específico foi proposto: o Plano Diretor de Desenvolvimento Integrado do Pólo Pré-Sal – Plansal -, que propõe uma visão mais integrada e de planejamento de longo-prazo. O principal objetivo então deste comitê é identificar e priorizar o conjunto de estratégias a ser implementada baseando-se no que tem sido descoberto e como está a conjunta regulatória e mercadológica.

Cabe ainda considerar a alteração do marco regulatório do setor petrolífero em 2008:

“A nova fronteira exploratória no Pré-Sal - que tem elevado potencial e baixo risco exploratório - levou o Governo brasileiro a propor um marco regulatório específico para a exploração e produção de óleo e gás natural nessa camada geológica, e em outras áreas que venham a ser consideradas estratégicas. A proposta, em trâmite no Congresso Nacional, não altera os termos dos contratos de concessão já firmados para aproximadamente 28% da área mapeada do Pré-Sal. Caso seja aprovado, além da concessão, o novo marco será constituído por outros dois regimes de contratação de

atividades de exploração e produção. Para as áreas ainda não licitadas do Pré-Sal e as consideradas estratégicas, será adotado o sistema de partilha de produção, que terá a Petrobras como operadora de todos os blocos, com participação mínima de 30% nos projetos. A proposta legislativa também prevê a adoção de um sistema de cessão onerosa de direitos, que concederia à Petrobras o direito de exercer atividades de exploração e produção em determinadas áreas do Pré-Sal, até o limite de cinco bilhões de barris de petróleo e gás natural. Pela cessão, a Petrobras pagaria à União um valor determinado segundo as melhores práticas de mercado. O projeto de lei relativo à cessão onerosa também autoriza o aumento do capital da Petrobras, num montante entre uma e três vezes o valor da cessão, o que permitirá à companhia ampliar seus crescentes investimentos de maneira sólida e sustentável.” (Petrobrás, 2009)

O novo Marco Regulatório propôs quatro projetos de Lei: a substituição do Modelo de Concessão para o Modelo de Partilha; a criação da Petro-Sal, empresa responsável pela administração, controle e supervisão das jazidas do Pré-Sal; a criação de um Fundo Soberano para a gestão dos petrodólares¹⁴ e a capitalização da Petrobrás.

De acordo com o modelo, a propriedade do óleo e das instalações é da União, sendo a empresa apenas contratada para exercer os serviços de extração e produção, sendo paga com parte do óleo extraído. A parcela do governo seria todo o óleo extraído menos o óleo pago à empresa mais os bônus de assinatura e os royalties que pertencem à União. Os royalties que pertencem aos municípios e os estados serão divididos igualmente entre os produtores e os não-produtores, estabelecido pela Emenda Ibisen.

Além do fato de a Petrobrás ter participação mínima de 30% nos projetos, a capitalização da Petrobrás aumentou sua capacidade de financiamento de investimentos, em especial aos projetos do pré-sal. A operação contemplou a transferência de direitos de exploração da União de 5 bilhões de barris de petróleo para a Petrobras em troca de pagamento e com parte deste, comprou ações da empresa. Ao total, contando com a compra de ações pelo Estado e outros acionistas, a Petrobras aumentou seu capital em aproximadamente 115 bilhões de reais.

Por fim, resta buscar a divisão destes investimentos por segmento de negócio. É inegável que em todos os segmentos os investimentos aumentaram em valor absoluto. Entretanto, podemos perceber um aumento diferenciado dos investimentos em alguns segmentos. Mesmo que ainda haja a priorização dos segmentos formadores do “core” da empresa – que são E&P e Abastecimento -, os segmentos, antes minoritários, vêm ganhando força e conseguem receber uma parcela mais alta dos investimentos de maneira mais

¹⁴ **Petrodólares** são as divisas (em geral, dólares) originárias da exportação de petróleo. Em 1973, com a crise do petróleo e a súbita elevação do seu valor, os países exportadores desse produto receberam um crescente fluxo de divisas. Dadas as limitações de suas economias internas, estes países utilizaram essas divisas no mercado financeiro internacional, gerando um período de grande liquidez financeira, o que tornou popular o termo. (Wikipedia)

específica e individualizada. O gráfico 5 mostra as proporcionalidades dos investimentos nos vários planos de negócios desde 2003.

Em contrapartida aos aumentos dos investimentos, as metas de produção e refino se tornaram cada vez mais agressivas. A partir de 2008, produção de petróleo e gás, doméstico e internacional, tiveram média de crescimento anual de 6,5%. A meta de 2014 propôs que a produção aumentasse no mínimo 50% enquanto a meta para 2020 propôs a duplicação da produção total de 2010. Por isso, os investimentos maciços que vieram ocorrendo nestes anos e que serão feitos posteriormente deverão colocar em prática uma perspectiva de duplicação da produção até 2020, com foco para desenvolvimento interno da produção em águas profundas e ultra-profundas. Vide gráfico 6.

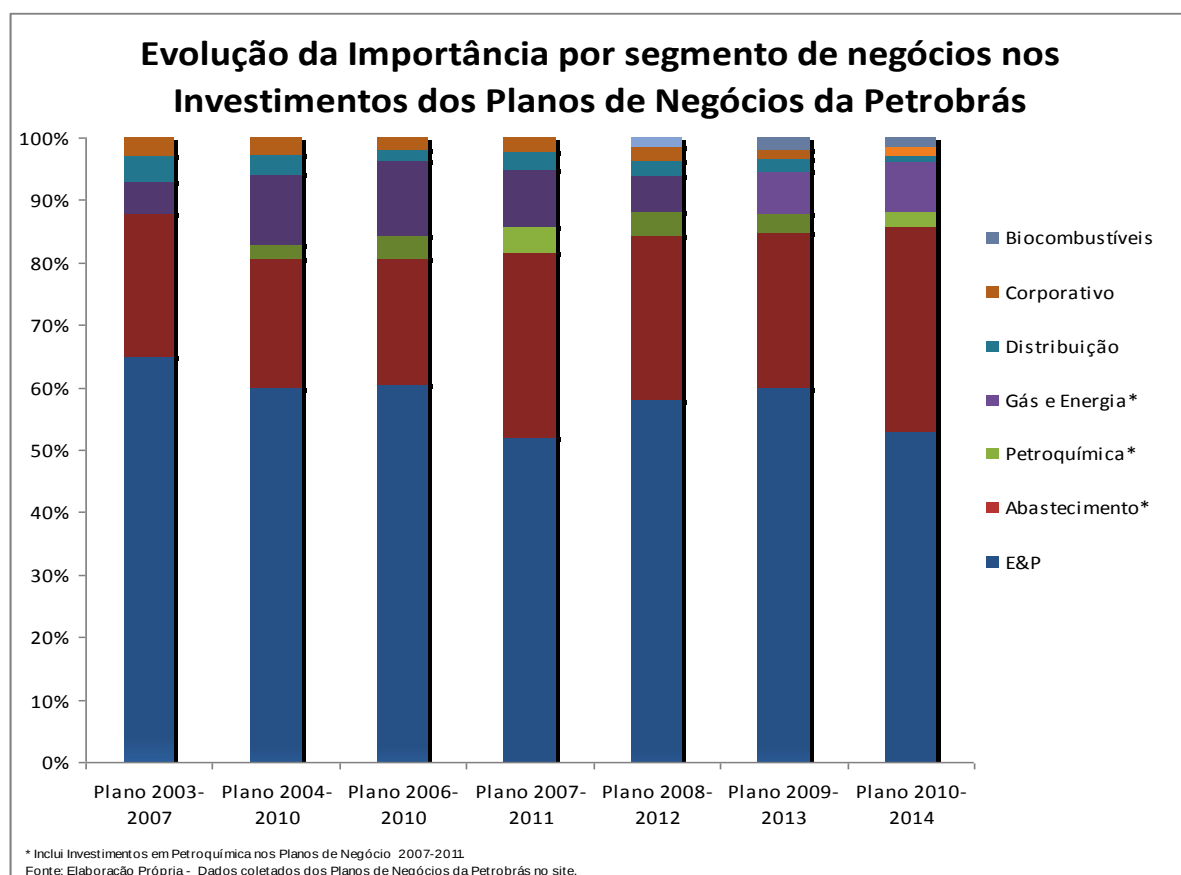


Gráfico 5 – Importância dos Segmentos de Negócios

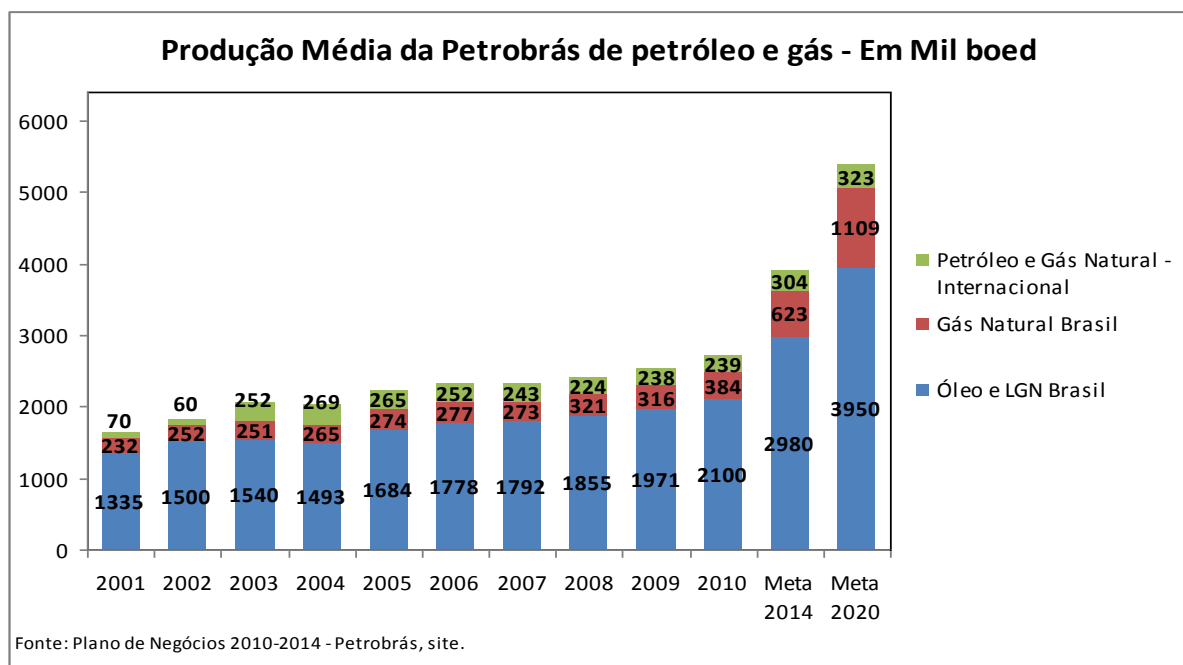


Gráfico 6 – Produção Média de petróleo e gás

Capítulo 3 – Evolução dos Investimentos no período recente

O presente capítulo tem por finalidade complementar o capítulo anterior, descrevendo efetivamente a política de investimento executada pela empresa. Não trataremos mais da planificação e nem dos investimentos previstos. Nesta sessão, serão estudados os investimentos executados pela empresa nos dois planos estratégicos da década de 2000: O Plano Estratégico 2015 e o Plano Estratégico 2020. Como base para análise até mais descritiva dos investimentos, a infra-estrutura dos segmentos da companhia e suas estratégias serão abordados, para ao final, descrevermos os investimentos efetuados no período discutido. Lembre-se que o objetivo desta monografia não é citar pontualmente todos os investimentos feitos e sim, buscar dentro do conjunto deles, a orientação e a estratégia seguida pela empresa. É claro que os mais importantes e inovadores serão abordados como maneira de ilustrar o argumento sugerido.

Retomando as diretrizes da Petrobrás no período recente dos anos 2000, dos Planos Estratégicos 2015 e 2020, a empresa buscou com seus investimentos desenvolver as atividades relacionadas à indústria de petróleo e gás, atuando no mercado nacional e internacional e evoluindo de um âmbito regional para um âmbito global. Da liderança na América Latina, a empresa almejou posicionar-se entre as cinco maiores empresas de energia do mundo, de maneira a incorporar todas as etapas da cadeia de valor do petróleo e gás. Por isso, ao longo do período de 2003 a 2010, a empresa seguiu uma lógica de constante expansão das reservas e da capacidade de produção de petróleo e gás no Brasil e no exterior, bem como diversificação dos negócios nessas categorias, chegando até aos setores energia elétrica e bicomcombustíveis.

Neste sentido, abaixo podemos observar o valor absoluto dos investimentos totais realizados ao longo destes anos. A média de crescimento dos investimentos é de 20%, tendo como destaque os crescimentos dos anos 2006, 2007 e 2009. Nos anos citados, os crescimentos foram maiores que 30% em resposta às novas perspectivas conjunturais do negócio petrolífero: em 2006 e 2007, houve o aumento do patamar dos preços do petróleo e o atingimento da auto-suficiência energética do país e em 2009, as descobertas do pré-sal, que exigem sem dúvida toda uma infra-estrutura nova de exploração e produção.

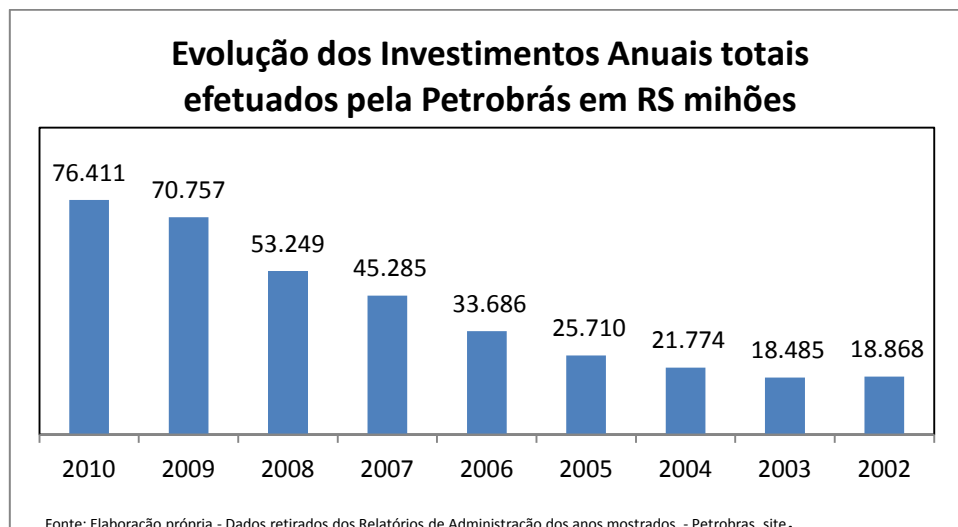


Gráfico 7 – Evolução dos Investimentos Anuais Totais da Petrobrás

Ademais, os investimentos em 2010 representam quase três vezes mais do que os investimentos em 2005. Ou seja, em cinco anos, a empresa triplicou os investimentos realizados. Somente os investimentos realizados nestes últimos três anos ultrapassam em 40% os investimentos realizados dos anos de 2003 a 2007 somados. Por isso, as novas descobertas do pré-sal, além de significarem uma grande oportunidade para a expansão da empresa, também exigem em contrapartida um aumento no patamar dos investimentos efetuados.

Ao olharmos a estrutura corporativa segmentada da empresa, os investimentos privilegiam as áreas de E&P e Abastecimento. Cabe considerar ainda que, ao longo dos anos, a empresa tem investido mais no segmento Internacional e, mais recentemente, no segmento de Gás & Energia. Em relação ao primeiro, este fazia parte da estratégia da empresa em ter visibilidade no Cone Sul e posteriormente, em todos os outros continentes. Já em relação ao segundo, sua maior importância foi definida por causa de todo um esforço em alterar a matriz energética do país com grandes investimentos na geração de energia elétrica a gás e eólica.

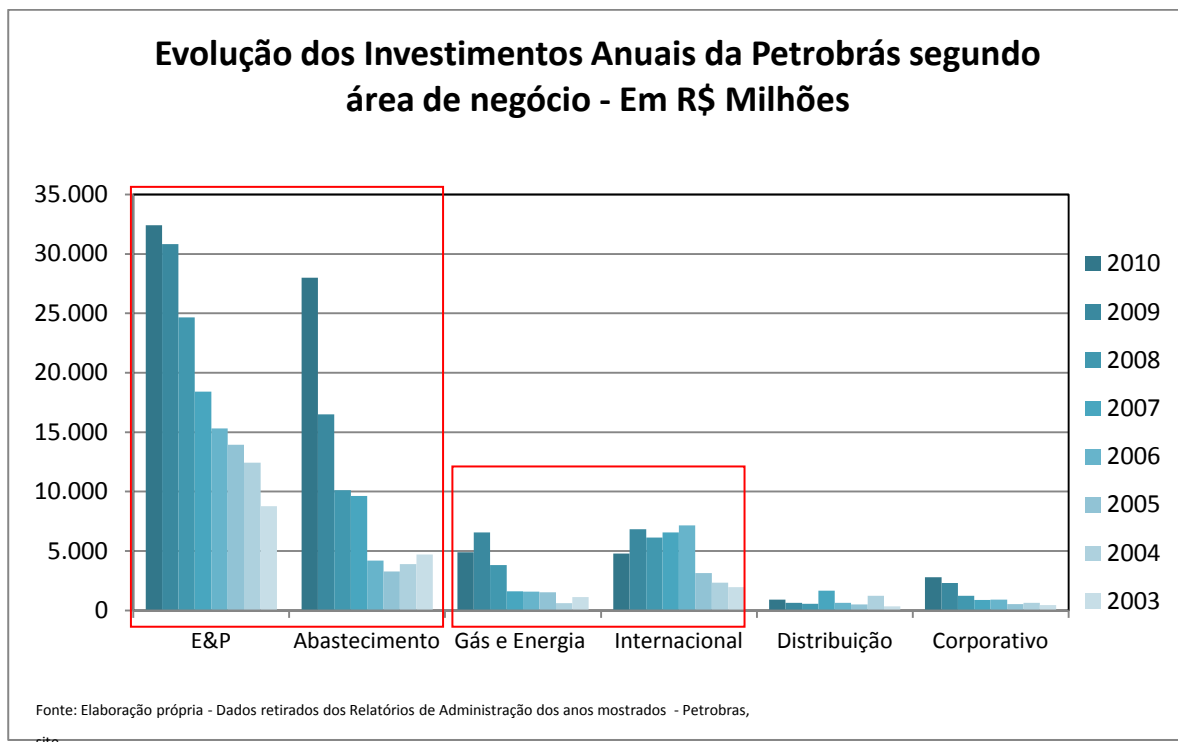


Gráfico 8 – Evolução dos Investimentos da Petrobrás segundo área de negócio

Entretanto, antes de entendermos como foram gastos estes recursos, é necessário que avaliemos a evolução de seu resultado. Lucro Líquido este que teve durante o período uma média de crescimento de 13%, destacando o crescimento dos anos posteriores a 2007. Com o novo Plano Estratégico, a companhia além de deter metas mais agressivas, também gerou um lucro num patamar maior que o anterior.

Ao quebrarmos este resultado por segmento de negócio, o cenário que a empresa se encontra não é o mesmo. Das seis áreas de negócio, três efetivamente geraram recursos que compunham estes resultados: E&P, Abastecimento e Distribuição contribuíram efetivamente para o crescimento do lucro líquido assim como para financiar os prejuízos dos segmentos de Gás e Energia e Corporativo.

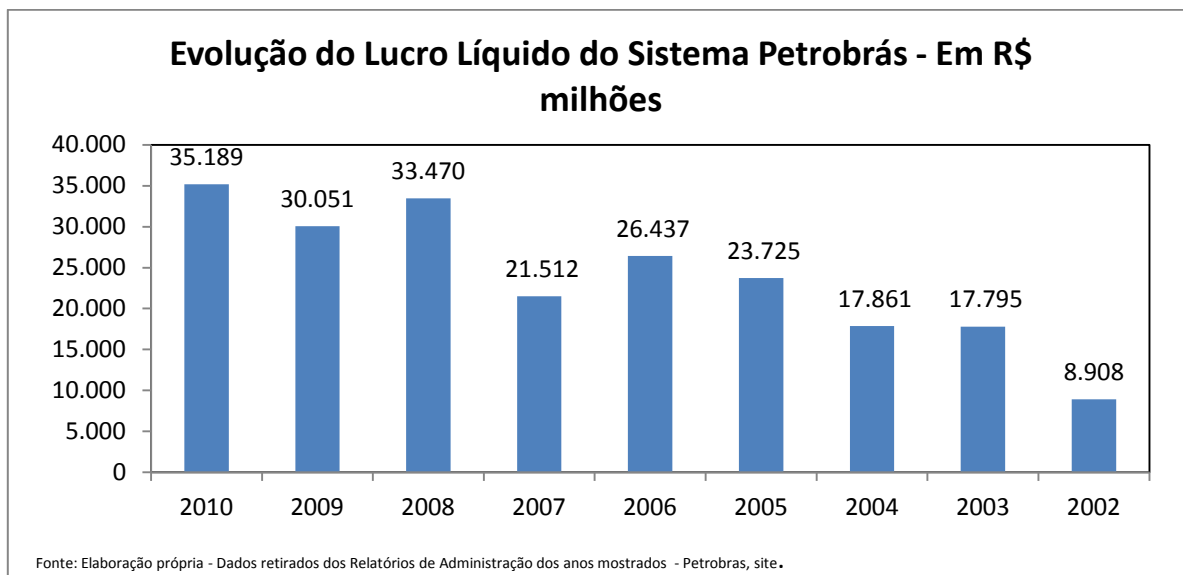


Gráfico 9 – Evolução do Lucro Líquido do Sistema Petrobrás

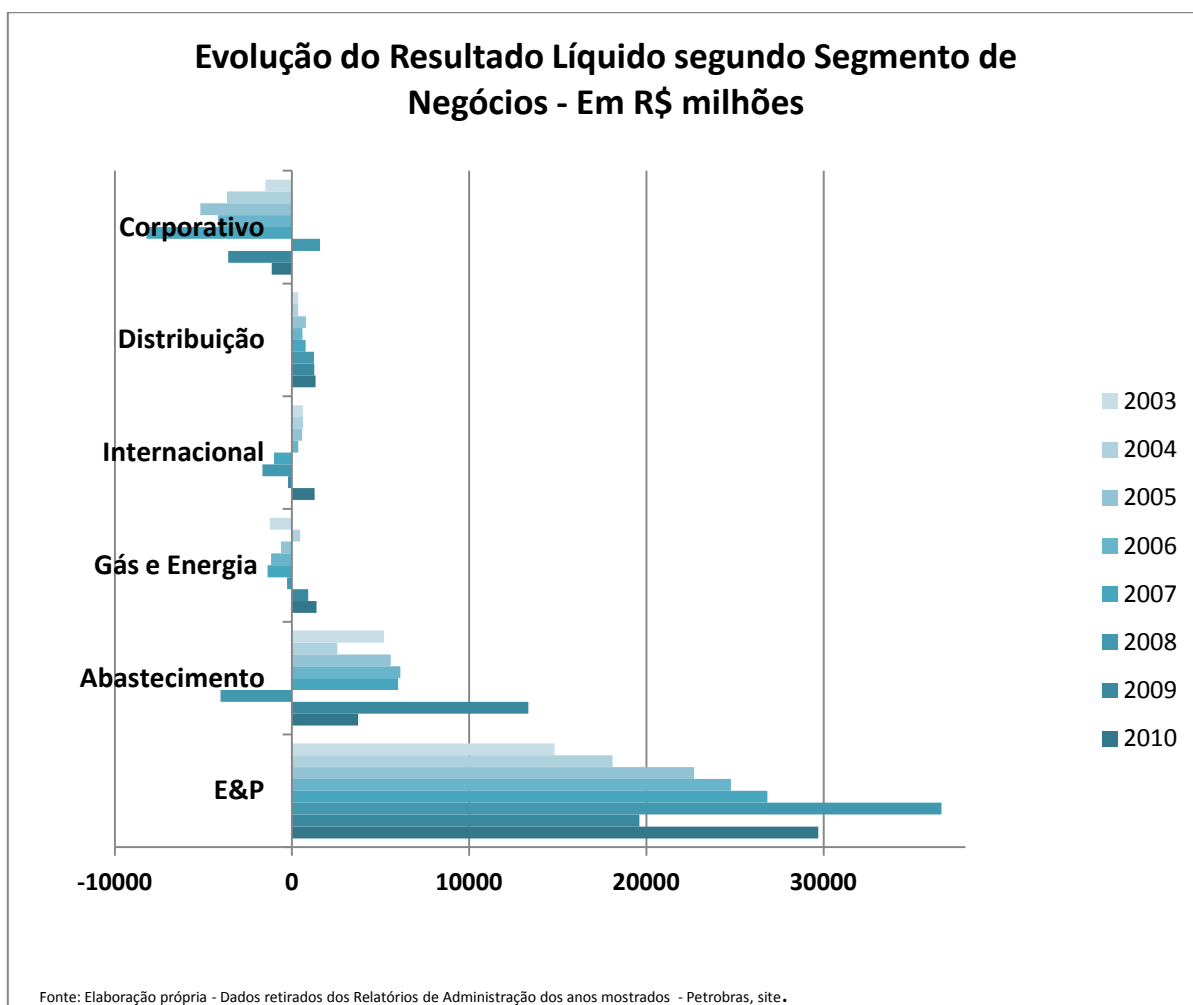


Gráfico 10 – Evolução do Lucro Líquido Por Área de Negócio

Com gráfico 11 podemos analisar a contribuição de cada segmento de negócio no lucro líquido total da empresa, demonstrando que o “core” da empresa são os segmentos de E&P e Abastecimento. Os outros segmentos são aqueles que servem de apoio para estes dois, a fim de diversificar o portfólio da empresa, agregando valor nas atividades de petróleo e gás. Cabe ainda considerar que o posicionamento da empresa como uma empresa integrada de energia também responde a uma necessidade de infra-estrutura energética pública, bem como o de atenuar os impactos na balança de pagamentos com a importação de petróleo e derivados.

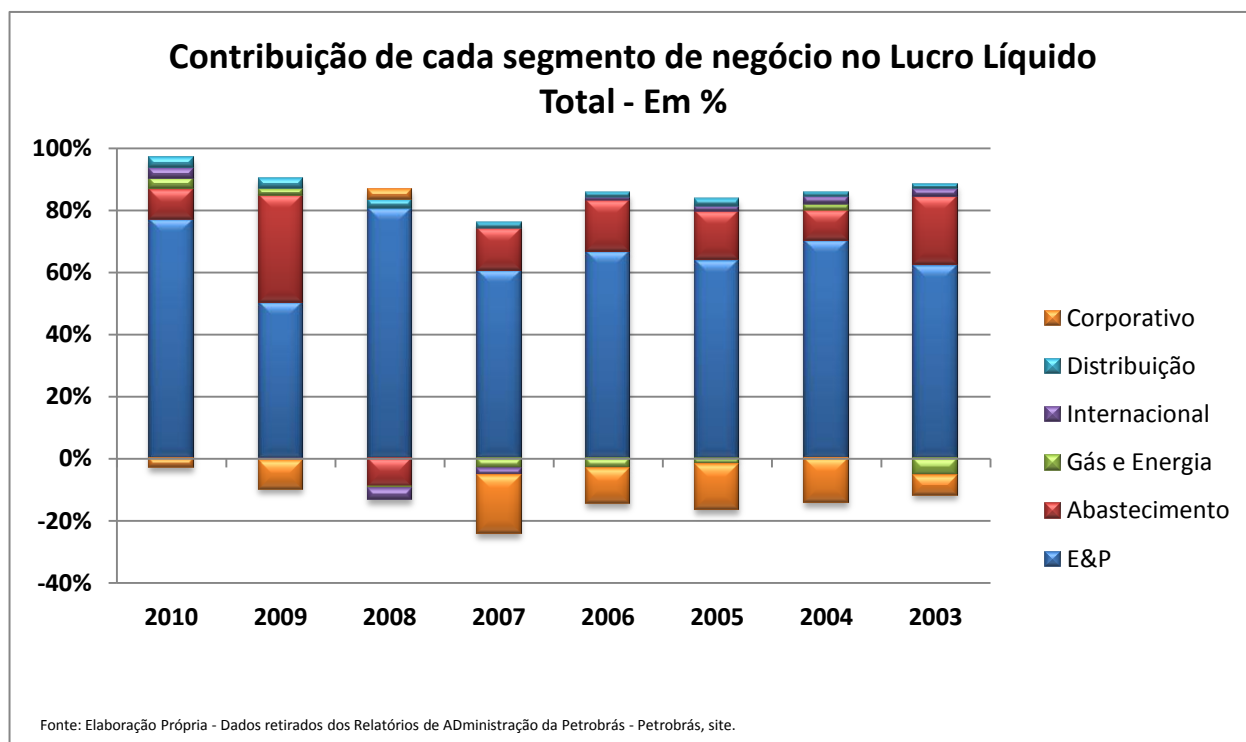


Gráfico 11 – Contribuição de cada segmento no Lucro Líquido da Petrobrás

E, para aqueles que consideram que o lucro líquido frente a estes investimentos é pequeno, basta considerarmos o crescimento dos ativos da empresa. A Petrobrás faz investimentos de maturação de longo-prazo, predominantemente em ativos imobilizados como poços, plataformas, instalações de dutos, navios, termelétricas e outros. Neste sentido, todos os investimentos incorporam cada vez mais ativos à empresa, que por si só, aumentaram seu valor. Abaixo segue a caracterização de seu Ativo Patrimonial, com uma parte minoritária de menos de 20% sendo ativo circulante. Cabe ainda considerar que parte do Ativo Permanente

também incorpora seus ativos intangíveis que compreendem além do poder da marca Petrobrás, suas tecnologias e know-how em águas profundas e ultra-profundas.

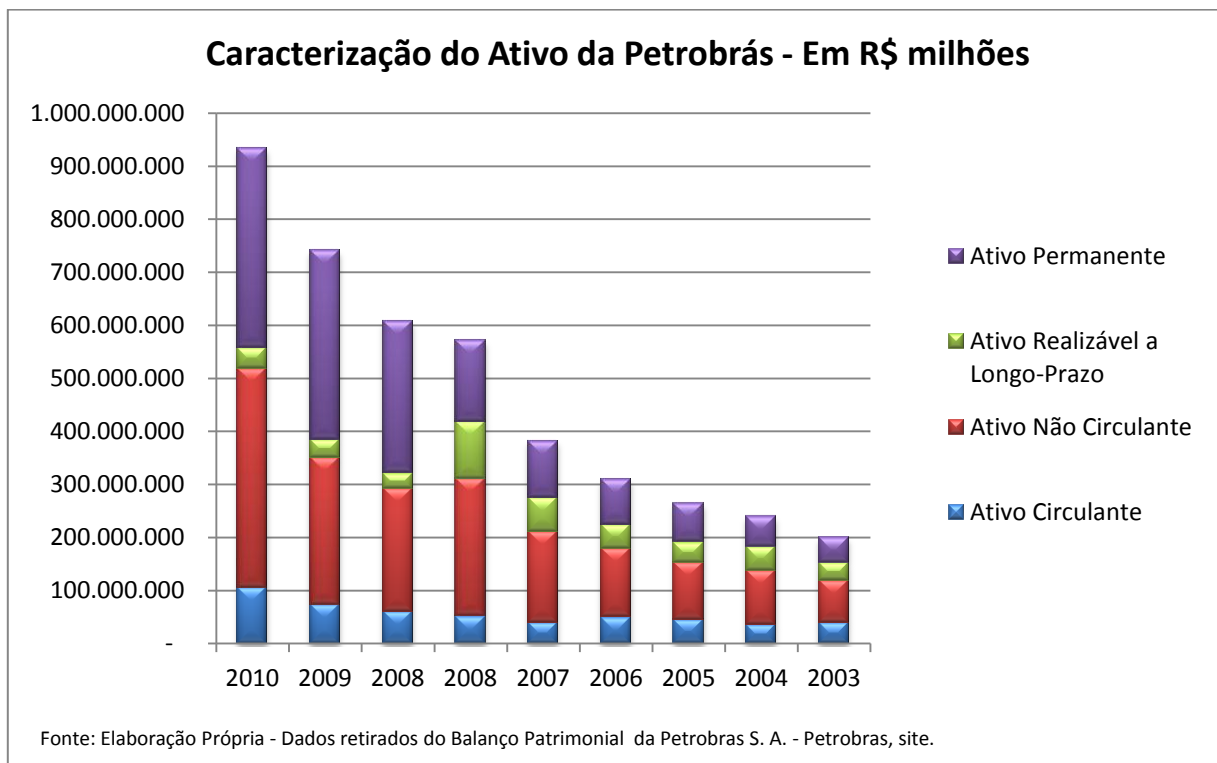


Gráfico 13 – Evolução dos Ativos da Petrobrás

Por fim, depois de concluída a análise mais geral dos investimentos feitos neste período e do resultado obtido a partir deles, podemos então, na próxima sessão, analisar os investimentos realizados em cada área de negócio, seguindo a análise dos segmentos em questão:

- Exploração e Produção: exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás no Brasil;
- Refino, Comercialização e Transporte: atividades de downstream no Brasil, incluindo refino, logística, transporte, exportação e importação de petróleo bruto e derivados, petroquímicos e fertilizantes;
- Distribuição: distribuição de derivados de petróleo para atacadistas e através da nossa rede de varejo “BR” no Brasil;
- Gás e Energia: transporte e distribuição de gás, utilização de energia elétrica utilizando gás natural e fontes renováveis de energia;
- Internacional: exploração e produção, refino, transporte e comercialização, distribuição e operações com energia e gás no exterior. (Petrobrás, 2010)

Antes de analisados os setores acima, vale a pena localizar parte das atividades da empresa na cadeia de valor do petróleo e gás natural. Segue descrição:

A produção e a exploração de petróleo – fase inicial da cadeia de atividades da companhia – estão voltadas para a descoberta e a extração de reservas de óleo e gás natural, que são o nosso principal ativo.

As acumulações de óleo e gás natural ocorrem, predominantemente, em formações geológicas sedimentares. A existência dessas acumulações é inferida por meio de métodos indiretos e confirmada ou não, por meio da perfuração de poços pioneiros.

A ocorrência de petróleo depende da combinação de vários fatores que determinam as diferentes riscos exploratórios nas diversas bacias sedimentares. (...) Confirmada a acumulação de petróleo, novos poços são perfurados com vista a delimitar a jazida e permitir a avaliação técnico-econômica da extração.

Uma vez determinada a atratividade econômica, é executado um projeto de lavra (desenvolvimento da produção), que requer investimentos adicionais na perfuração de poços e na implantação de instalações industriais.

(...) O petróleo bruto é uma complexa mistura de hidrocarbonetos e outros compostos, que não é utilizável em sua forma natural, e necessita ser processado em unidades industriais (refinarias) para a obtenção de derivados (GLP ou gás de cozinha, gasolina, nafta, petroquímica, solventes, querosenes, óleo diesel, óleos lubrificantes, parafinas, óleo combustível, asfalto e outros).

O processamento do petróleo é iniciado pela destilação, que permite a separação de diversas correntes. Algumas delas sofrem um processamento secundário para a conversão em outros produtos, enquanto outras passam por um tratamento para melhoria de suas características e atendimento das exigências dos consumidores expressas nas especificações de qualidade.

As refinarias recebe o petróleo através de dutos desde os campos petrolíferos ou de terminais marítimos, onde é desembarcado de navios petroleiros. O transporte dos produtos acabados é efetivado também por dutos até as bases de distribuição ou terminais expedidores, de onde os produtos são carregados em navios especializados, em vagões-tanque ou caminhões para a entrega ao mercado consumidor.

O gás natural é uma mistura de hidrocarbonetos gasosos que tem a vantagem de poder ser utilizada diretamente ou após um processamento menos complexo (GLP ou gás de cozinha). Sua entrega ao mercado é usualmente feita através de gasodutos de transporte, aos quais são ligadas às redes de distribuição.

O gás natural é utilizado como matéria-prima petroquímica ou para fertilizantes, ou como energético em substituição a outros combustíveis. Outras utilizações, em menor escala, são: redutor siderúrgico, combustível automotivo e para uso domiciliar através de redes de distribuição de gás canalizado. (Petrobras, 2007)

Por fim, a próxima sessão descreverá os investimentos recentes e a estrutura criada através destes investimentos e dos anteriores dos segmentos descritos anteriormente, que vão determinar a atuação da empresa em cada segmento do Sistema Petrobrás.

3.1 Investimentos por Segmentos de Negócios: Exploração e Produção

A orientação deste segmento sempre foi o de expandir reservas e produção de petróleo e gás natural, independente de qualquer um dos Planos Estratégicos. Somente o perfil

da exploração das jazidas ao longo do tempo sofreu alteração para um esforço exploratório de desenvolvimento em águas profundas e ultra-profundas na busca por óleo mais leve.

Em todos os anos em análise, a Petrobrás investiu mais de 156 bilhões de reais, em uma média 20 bilhões por ano. A taxa de crescimento médio dos investimentos foi de 21%, com destaque para o crescimento dos investimentos no segundo Plano Estratégico da década.

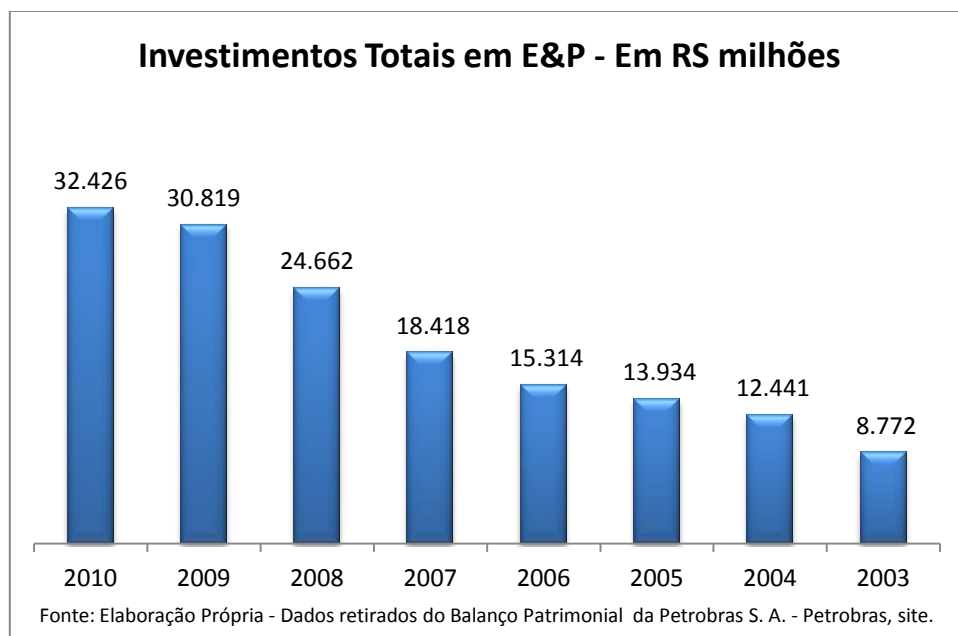


Gráfico 14 – Investimentos Totais em E&P

Atualmente, os principais campos produtores da Petrobrás localizavam-se em três principais bacias: Bacias de Santos, Campos e Espírito Santo. As maiores descobertas de poços ocorreram nessas mesmas bacias, incluindo as descobertas na Bacia Sergipe-Alagoas. Abaixo segue a lista dos maiores campos produtores do Brasil, com descrição do tipo de óleo e da participação da empresa na sua exploração.

Principais Campos Produtores de Petróleo e Gás no Brasil				
Bacia	Campos	Participação	Tipo	Fluido
Alagoas	Pilar/Rio Remédio	100%	Terrestre	Óleo Leve/Gás Natural
Camamu	Manati	35%	Rasas	Gás Natural
Campos	Albacora	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Albacora Leste	90%	Águas profundas e ultra-profundas	Óleo Intermediário
	Barracuda	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Bicudo	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Bijupirá/Salema	22,40%	Águas Profundas	Óleo Intermediário
	Bonito	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Carapeba	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Caratinga	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Cherne	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Corvina	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Enchova	100%	Rasas	Óleo pesado
	Espadarte	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Jubarte	100%	Águas profundas	Óleo pesado
	Marimba	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Marlim	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Marlim Leste	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Marlim Sul	100%	Águas profundas e ultra-profundas	Óleo Intermediário
	Namorado	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Pampo	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Pargo	100%	Rasas	Óleo Intermediário
	Roncador	100%	Águas ultra-profundas	Óleo Intermediário
	Vermelho	100%	Rasas	Óleo pesado
	Voador	100%	Águas profundas	Óleo pesado
Espírito Santo	Fazenda Alegre	100%	Terrestres	Óleo pesado
	Peroá	100%	Rasas	Óleo Leve
Potiguar	Goilfinho	100%	Águas profundas	Óleo Intermediário
	Canto do Amaro/Alto da Pedra/Cajzeira Estreito/Rio Panon	100%	Terrestre	Óleo leve e pesado/Gás Natural
Recôncavo	Jandaia	100%	Terrestre	Óleo Leve
	Miranga	100%	Terrestre	Óleo Leve/Gás Natural
Santos	Merluza	100%	Rasas	Gás Natural
Sergipe	Carmópolis	100%	Terrestre	Óleo Intermediário
	Sirizinho	100%	Terrestre	Óleo Intermediário
Solimões	Leste do Urucu	100%	Terrestre	Óleo Leve/Gás Natural
	Rio do Urucu	100%	Terrestre	Óleo Leve/Gás Natural

Tabela 2 – Principais Campos Produtores da Petrobrás

Fonte: Relatório anual 2010 – Petrobrás, 2010.

Com parte principal da produção nos campos acima, a Petrobrás conseguiu avançar na produção nacional diária de petróleo e gás. Sua evolução está descrita abaixo, com maiores crescimentos a partir de 2007. Ao compararmos a produção diária do começo da década à produção atual, podemos perceber uma duplicação da capacidade de produção. Considerando o amadurecimento de várias áreas, o alcance da produção à níveis cada vez mais superiores vem em resposta a uma expansão mais agressiva das fronteiras exploratórias. Deste avanço, há a importância da superação tecnológica da empresa, que desenvolveu tecnologias rumo às descobertas marítimas em águas profundas e ultra-profundas, tecnologia na qual a Petrobrás possui vantagem competitiva.

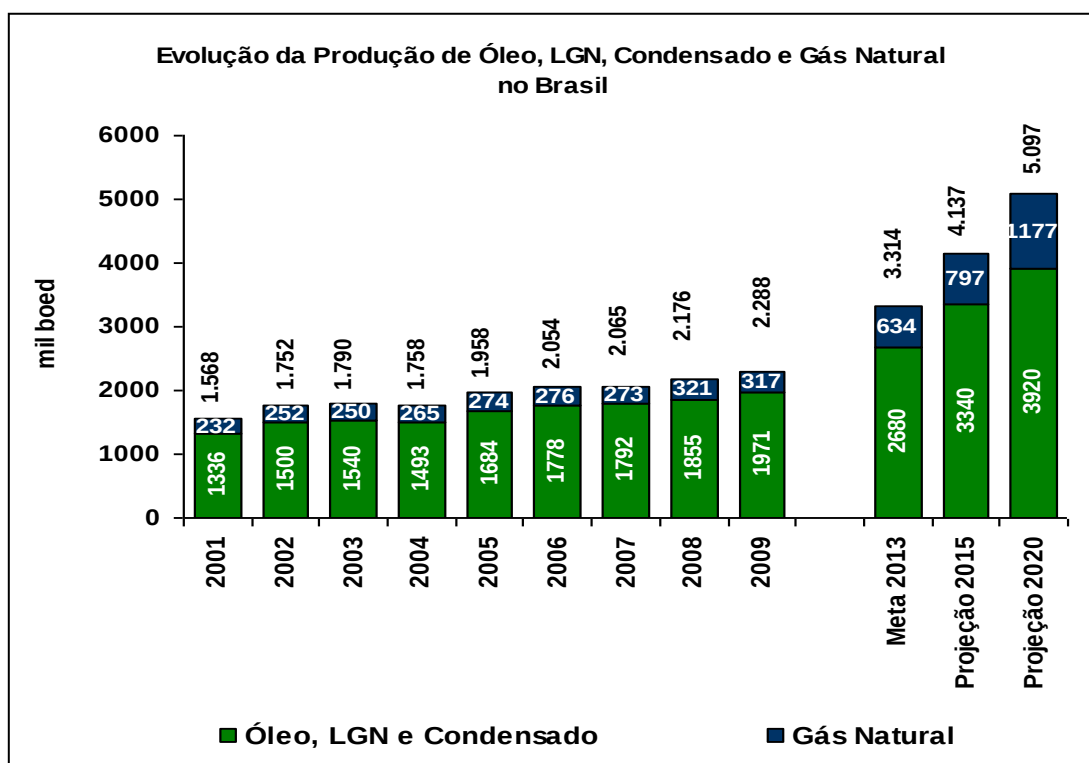


Gráfico 15 – Evolução da Produção de Petróleo e Gás

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás, 2009.

Para comprovarmos a orientação assumida pela empresa para a nova fronteira exploratória, podemos perceber um aumento proporcional da produção em áreas marítimas com lâminas d'água superiores a 300 metros. Pelo gráfico 16, a produção marítima em lâminas d'águas de mais de 1.500 metros correspondia ao final de 2007 a 6% da produção total e

depois de dois anos, correspondia a 19% da produção total. Em dois anos, a proporção dessa produção foi a única que se expandiu, aumentando em mais de 300%.

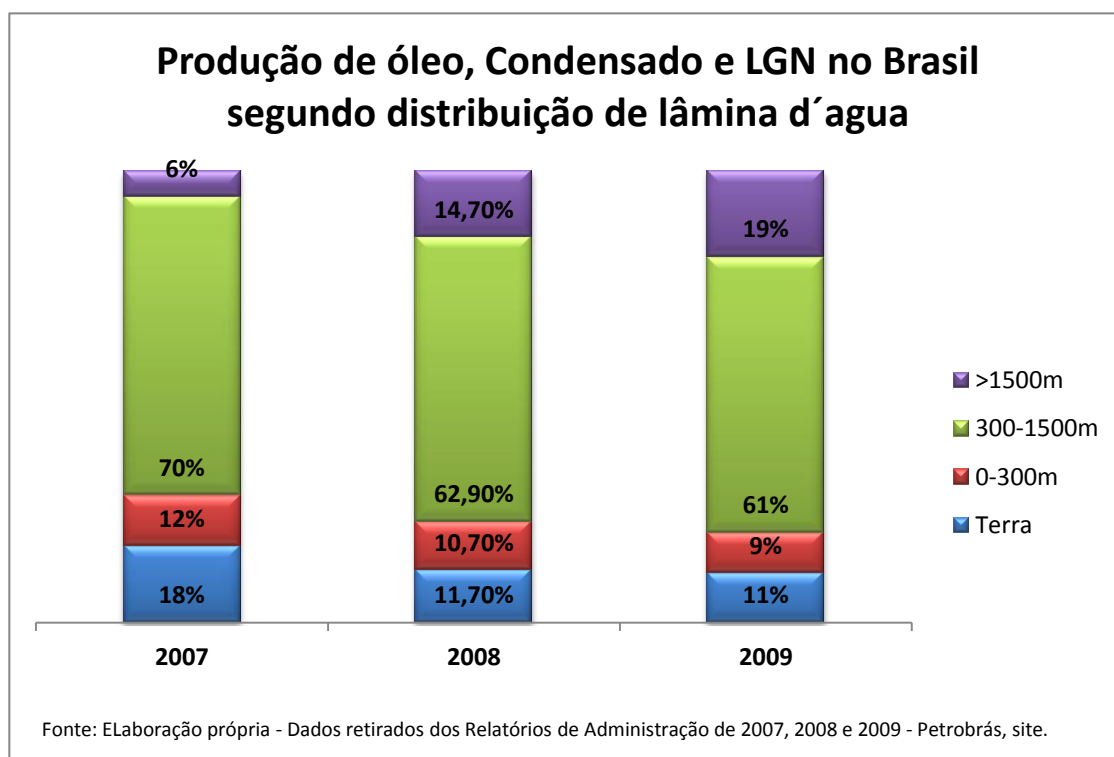


Gráfico 16 – Produção de petróleo segundo profundidade de lâmina d'água

Ao mesmo tempo é necessário que se tenha um índice de reposição de petróleo e gás razoáveis. Por isso, vale a pena analisar a evolução da quantidade de reservas provadas do país. Por causa do descobrimento constante de novas áreas, a quantidade de reserva aumentou a cada ano. As metas propostas do plano estratégico atual prevêem mais do que uma duplicação da produção diária atual da empresa. Fato este que só será possível se houver avanço constante nas descobertas de novos campos e poços, como o que ocorreu com as descobertas do pré-sal.

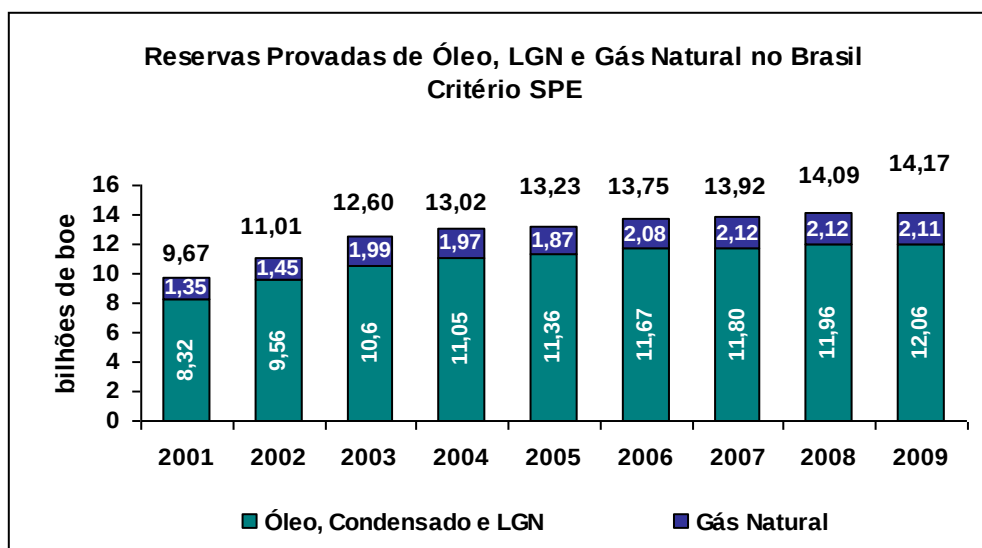


Gráfico 17 – Reservas provadas de óleo e gás

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás, 2009.

À título de ilustração, destacamos as principais descobertas de campos e poços na tabela 3. As jazidas de Tupi e o Bloco Iara pertencem às descobertas do pré-sal. Os investimentos nessas áreas do pré-sal correspondem a aproximadamente 15% do total de investimentos efetuados pela empresa nos últimos três anos.

Há de se destacar o papel o Plano de Antecipação de Produção de Gás – Plangás -, desenvolvido pela empresa na tentativa de fazer o suprimento acelerado de gás natural no sul e sudeste do país. Este projeto iniciou-se em 2008, com o desenvolvimento de projetos on-shore e off-shore, desde a construção, ampliação e modernização de gasodutos e oleodutos, bem como estações, terminais e plataformas de gás natural. Os recursos a serem gastos até o final dos projetos foram estimados a mais de 7 bilhões de reais. Para melhor visualização desses investimentos e da região do projeto, olhar figura 8.

Principais Descobertas Recentes	
Plataforma Papa-Terra	Bacia de Campos
Terrestres	Bacia Espírito-Santo
Terrestres	Bacia Recôncavo Baiano
Terrestres	Bacia Potiguar
Marítimas	Campos Uruguá e Tambaú
18 Marítimas	Bloco BM-S-11 da Bacia de Santos em água-ultraprofundas
9 Terrestres	Bacia de Santos, Campos, Espírito-Santo, Norte e Nordeste
Marítimas	Campo de Tupi
Marítimas	Campo de Júpiter
Reservas de exploração	Campo Xerelete
Reservas de exploração	Fazenda São Rafael, Biguá, Tabuiá, Cancã e Jacupemba
Marítima	Bloco Iara
Marítima	Bloco Guará
Marítima	Campos Baleia Azul e Baleia Franca
2 Jazidas de óleo leve e 1 de gás natural	BM-S-9
Marítima	
BM-S-7	Bacia de Santos
C-M-401	Bacia Tupi

Tabela 3 – Principais descobertas recentes da Petrobrás

Fonte: Elaboração própria – Relatórios de Administração 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

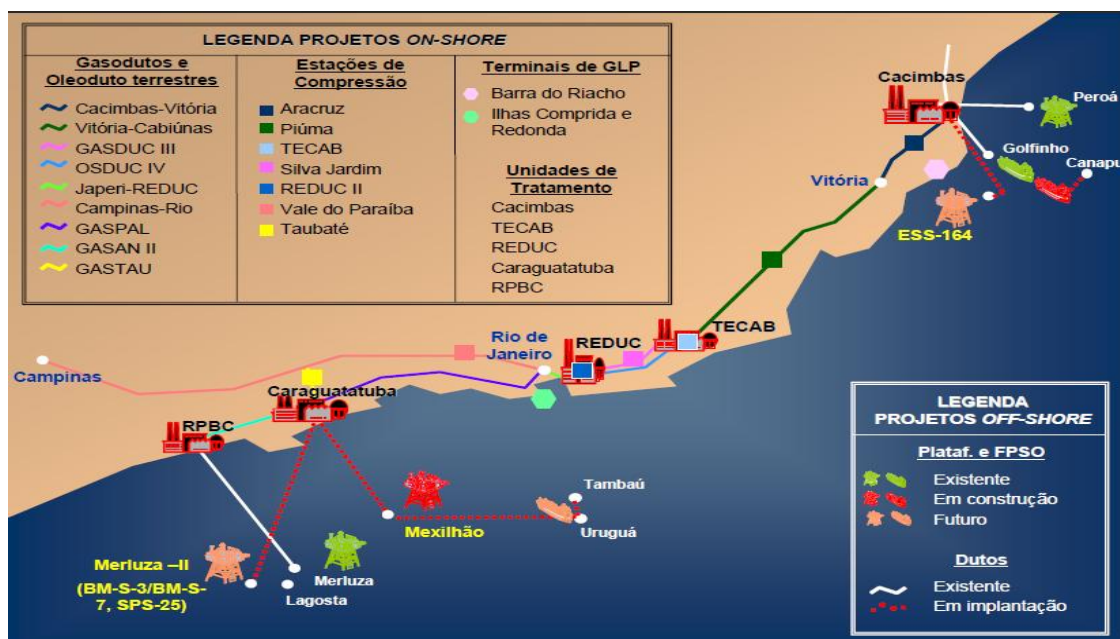


Figura 8 – Mapa dos Investimentos do Planglãs

Fonte: Apresentação Planglãs – Petrobrás, 2008.

Por isso, os esforços da empresa neste segmento dividem-se entre o setor de petróleo, área principal, e o setor de gás. Ambos focam-se na expansão da produção e das reservas, que geralmente ocorrem conjuntamente numa área exploratória. Parcerias, acordos, aquisições de concessões, construções de plataformas e de novas tecnologias e processos fazem parte das várias atividades desenvolvidas. Há em todos os relatórios da empresa, inúmeros projetos de estudo de áreas exploratórios e em desenvolvimento, conseguindo efetuar várias descobertas seja de petróleo ou de gás.

Para finalizar, devemos considerar a importância na integração deste segmento com os outros. Este segmento, mesmo que seja o principal da empresa, é o fluxo inicial da cadeia de valor dos produtos. Ele desenvolve o produto bruto. O processamento, o refino, a distribuição, a comercialização e o desenvolvimento de novas tecnologias fazem parte de etapas intermediárias e finais da cadeia para que o petróleo ou o gás bruto chegue adequadamente para o consumo final ou como matéria-prima industrial, agregado de valor.

3.2 Investimentos por Segmento de Negócios: Abastecimento

O segmento de Abastecimento será analisado sob cinco esferas: Refino e Comercialização de derivados, que inclui as vendas domésticas, importações e exportações; Transporte que inclui transporte marítimo e de dutos; Petroquímica e por último, Fertilizantes. Antes desta análise específica, vale retomar a evolução dos investimentos no segmento em geral, que tem crescimento médio de 20%. Os investimentos em 2010 aumentaram quase 60% em resposta aos grandes investimentos na parte de refinaria e petroquímica. Para analisar esta evolução ano a ano, buscar gráfico 18 abaixo.

As áreas que mais recebem recursos são as áreas de refino e transporte. Recentemente, os setores Petroquímica e Fertilizantes estão recebendo mais investimentos, com destaque para a consolidação da presença da empresa no setor petroquímico.

Iniciando a análise com refino, a Petrobrás detém 12 refinarias no Brasil, com destaque para a Refinaria Duque de Caixias – REDUC -, Refinaria de Paulínia – REPLAN - e Refinaria Alberto Pasqualini – REFAP -. Recentemente, os investimentos da área foram

destinados para a construção de 3 refinarias: a Refinaria Abreu e Lima ¹⁵, com previsão para operar em 2012, e as duas Refinarias Premium¹⁶, com previsão para operar uma em 2014 e a outra em 2017.

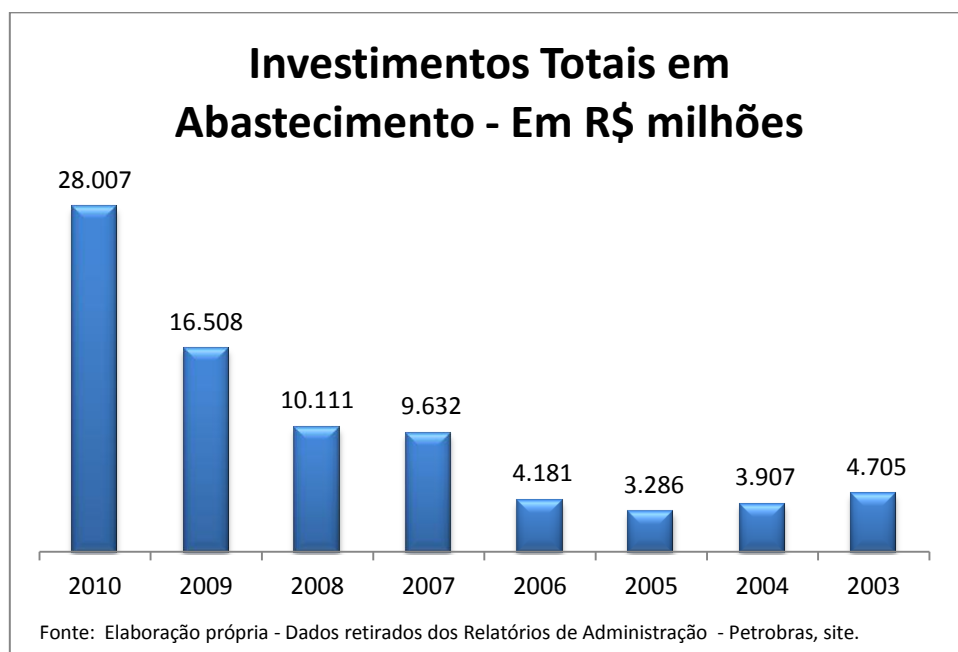


Gráfico 18 – Investimentos Totais em Abastecimento

Além de projetos de construção de refinarias, a empresa tem investido no desenvolvimento tecnológico de suas refinarias a fim de melhorar sua eficiência e seu perfil de processamento para óleo pesado, bem como produzir derivados de melhor qualidade e que causem menores impactos para o meio ambiente, principalmente o diesel e a gasolina. Segue tabela com unidades construídas nas refinarias da empresa no período analisado.

¹⁵ A Refinaria terá capacidade para processar 230 mil bpd de óleo pesado e produzir até 162 mil bpd de diesel com baixo teor de enxofre (10 ppm), em conformidade com as especificações internacionais para esse combustível. Produzirá também GLP, nafta petroquímica, óleo combustível para navios e coque de petróleo. O início das atividades operacionais da refinaria está previsto para dezembro de 2012.

¹⁶ A Petrobras construirá duas refinarias para produzir derivados classificados como Premium (elevada qualidade e baixo teor de enxofre), otimizando o uso do petróleo nacional. Essas refinarias produzirão basicamente destilados médios, como diesel e QAV. Parte do coque será consumida nas próprias unidades, para geração de vapor e energia. A Refinaria Premium I será construída em Bacobeira-MA e a Refinaria Premium II em Caucaia-CE.

<i>Construção de unidades de melhoramento de derivados</i>	
Unidade de Coqueamento Retardado	Refinaria de Canoas (Refap) Refinarias de Paulínia (REPLAN) Refinaria Duque de Caixias (REDUC) Refinaria Alberto Pasqualini (Refap)
Unidade de Hidrotratamento de Diesel	Refinaria Duque de Caixias (REDUC) Refinaria Gabriel Passos (Regap) Refinaria Presidente Vargas (Repar) Refinaria do Paraná (Repar) Refinaria de Paulínia (Replan) Refinaria de Canoas (Refap)
Tratamento de efluentes	Refinaria Alberto Pasqualini (Refap S.A.)
Unidade de propeno	Refinaria Henrique Lage Refinaria Capuava
Unidade de Hidrotratamento de nafta	Refinaria Duque de Caixias (REDUC)

Tabela 4 – Unidades de melhoramento derivados construídas

Fonte: Relatórios de Administração 2003,2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010.

A empresa também desenvolve as atividades de comercialização do petróleo e seus derivados. Abaixo podemos observar a receita operacional advinda dessa atividade. De todos os derivados comercializados, o diesel e a gasolina se destacam e, por isso, são feitos grandes investimentos na melhoria desses dois combustíveis. O foco da comercialização é no mercado interno e por isso, fez-se necessário que a empresa desenvolvesse um amplo sistema de transporte que se comunique com os consumidores finais e clientes. Cabe considerar que a balança comercial brasileira de derivados nos últimos anos vem apresentando deficit comercial. Ver tabela 5 para analisar as vendas do segmento de comercialização.

Para o setor Transporte, a Petrobrás possui a subsidiária Tranpetro S.A., responsável pelo transporte e armazenamento de petróleo, gás e derivados, operando oleodutos, gasodutos, terminais terrestres e aquaviários.

Os investimentos da subsidiária contemplou os projetos incidentes na rede de terminais, oleodutos e frota marítima. No transporte terrestre, quatro grandes programas se destacaram: o Projeto Malhas, desenvolvido para garantir suprimento de gás natural para a indústria iniciado em 2005; o Plano Diretor de Dutos, iniciado em 2007 para modernizar e redesenhar a malha de dutos da capital paulista; o Programa de Integridade de Dutos e de Confiabilidade de Instalações e Sistemas, que mostra o comprometimento com as metas de Segurança, Saúde e Meio Ambiente, e por fim, o projeto Sistema Multimodal de Etanol, iniciado

em 2008 para ampliar a infra-estrutura dutoviária e hidroviária no transporte de etanol para o corredor de exportação deste produto.

RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA POR PRODUTOS (R\$ MILHÕES)	2005	2006	2007	2008	2009
MERCADO INTERNO					
DIESEL	39.944	44.571	47.001	55.708	51.107
GASOLINA	15.143	17.993	17.550	19.593	18.866
ÓLEO COMBUSTÍVEL	3.543	3.823	4.146	5.162	3.464
NAFTA	7.386	8.290	8.658	8.886	5.926
GLP	5.660	5.744	5.890	6.567	6.422
QAV	5.237	5.358	5.678	8.050	5.367
GÁS NATURAL	4.349	5.076	5.454	9.297	6.830
EXPORTAÇÃO					
PETRÓLEO	11.101	14.323	16.134	23.886	18.174
DERIVADOS	10.648	10.299	12.018	11.989	9.084

Tabela 5 – Receita Operacional Líquida por Produtos

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás, 2009.

Já para a frota marítima, os investimentos foram orientados para o desenvolvimento do Programa de Modernização e Expansão da Frota desde 2003. A programa preveu a construção de 49 navios petroleiros, tendo por meta ao menos 65% de fornecimento nacional. Já estão sendo construídos 36 petroleiro dos 49 previsto.

No que tange ao no setor petroquímico, a empresa busca integrar os demais negócios da companhia e ampliar a produção de petroquímicos e biopolímeros, preferencialmente por meio de participações societárias no Brasil e no exterior. Para tanto, a empresa possui a subsidiária Petrobrás Petroquímica S.A., a Petroquisa.

Em 2005, as participações da subsidiária eram:

**PARTICIPAÇÃO DA PETROQUISA EM EMPRESAS OPERACIONAIS
(dezembro/2005)**

EMPRESA	PRODUTO	CAPITAL VOTANTE (%)	CAPITAL TOTAL (%)
Braskem S.A.	Petroquímicos básicos, intermediários e finais	10,0	8,4
Copesul - Companhia Petroquímica do Sul	Petroquímicos básicos	15,6	15,6
Petroquímica União S.A.	Petroquímicos básicos	17,5	17,4
Metanor S.A. – Metanol do Nordeste	Metanol	49,5	34,3
Deten Química S.A.	Linear alquilbenzeno	28,6	27,7
Fábrica Carioca de Catalisadores S.A.	Catalisadores	50,0	50,0
Petrocoque S.A. Indústria e Comércio	Coque de petróleo calcinado	35,0	35,0
Petroquímica Triunfo S.A.	Polietileno de baixa densidade	70,5	85,0

Tabela 6 – Participações da Petroquisa

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás 2009

Com o passar dos anos, novas participações foram adquiridas para consolidar a presença da empresa no setor. Atualmente, possui 47% da empresa Braskem, com projetos extremamente grandes tais como o Comperj¹⁷, a PetroquímicaSuape e Citepe¹⁸ e Coquepar¹⁹. Também em 2007 comprou todos os ativos petroquímicos do Grupo Ipiranga e formou um complexo petroquímico junto com a Unipar formado pelas empresas Suzano Petroquímica, Rio Polímeros S.A., Petroquímica União, Polietilenos União S.A. e União Divisão Química.

Por último, no setor de fertilizantes, a empresa possui 2 plantas: a Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados da Bahia e a Fábrica de Fertilizantes Nitrogenados de Sergipe.

¹⁷ **Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj)** – Processará 150 mil bpd de petróleo para produção de matérias-primas petroquímicas e derivados a partir de 2012. Além da unidade petroquímica básica (UPB), da central de utilidades e das unidades de segunda geração, o Comperj terá um centro de capacitação de empresas e trabalhadores e uma central de escoamento de produtos líquidos para terminais de carregamento na Baía de Guanabara.

¹⁸ **Companhia Petroquímica de Pernambuco (PetroquímicaSuape) e Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco (Citepe)** – A Petroquisa detém 100% do capital social dessas duas empresas, responsáveis pela implementação do Complexo PetroquímicaSuape. O Complexo reúne três unidades integradas: uma para produção de 700 mil t/ano de ácido tereftálico purificado (PTA), outra para produção de 450 mil t/ano de resina PET (polietileno tereftalato) e uma terceira que fabricará 240 mil t/ano de polímeros têxteis e filamentos de poliéster. Além de tornar possível a retomada da produção nacional de PTA e de duplicar a oferta de PET BG (*bottle grade* – grau garrafa PET) no Brasil, a PetroquímicaSuape representará a revitalização do segmento têxtil, devido à oferta interna de fios com qualidade e preço.

¹⁹ **Coquepar** – Em parceria com a Brazil Energy e a Unimetal, a Petrobras construirá duas unidades de calcinação de coque de petróleo, uma no Rio de Janeiro e outra no Paraná, valorizando a produção de coque verde. A capacidade total de produção será de 700 mil toneladas/ano.

Ambas tiveram suas plantas sob projetos de melhoria e compatibilização com as diretrizes da Política de SMS, com investimentos de mais de 92 milhões de dólares em 2006. A Petrobrás no mercado brasileiro é líder de vendas de amônia e uréia com a produção principal nestas duas fábricas.

Recentemente, estudos estão sendo desenvolvidos para a instalação de duas novas plantas no Centro-Sul do País: a UFN III e a UFN IV. Os investimentos destinados chegam a mais de 1 bilhão de dólares. Além disso, está em construção de um outro pólo de fertilizantes na Bahia para a produção de ácido nítrico para a Petroquímica de Camaçari.

3.3 Investimentos por Segmentos de Negócios: Distribuição

O segmento de distribuição por meio da subsidiária Petrobrás Distribuidora, é responsável pela distribuição de derivados e biocombustíveis por todo o território brasileiro. É líder de vendas no mercado doméstico de combustíveis com 38,8% de market-share, além de ser a única presente em todos os estados brasileiros. Suas vendas no mercado interno tiveram um crescimento médio de quase 14% em volume.

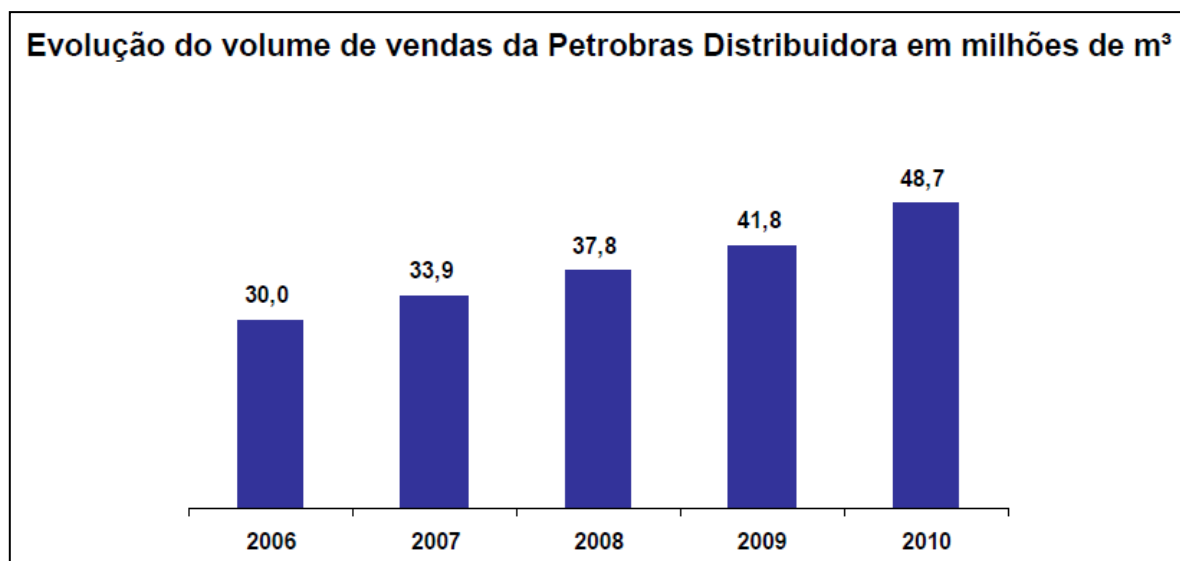


Gráfico 19 – Evolução do volume de vendas da Petrobrás Distribuidora

Fonte: Relatório Anual 2010 – Petrobras, 2010.

Além dos fatores do mercado interno que impulsionam as vendas deste segmento, a expansão das redes de postos de atendimento é uma delas. Segue o mapeamento feito em 2006, com toda a rede de postos de serviços da empresa, espalhada por todo o território brasileiro.

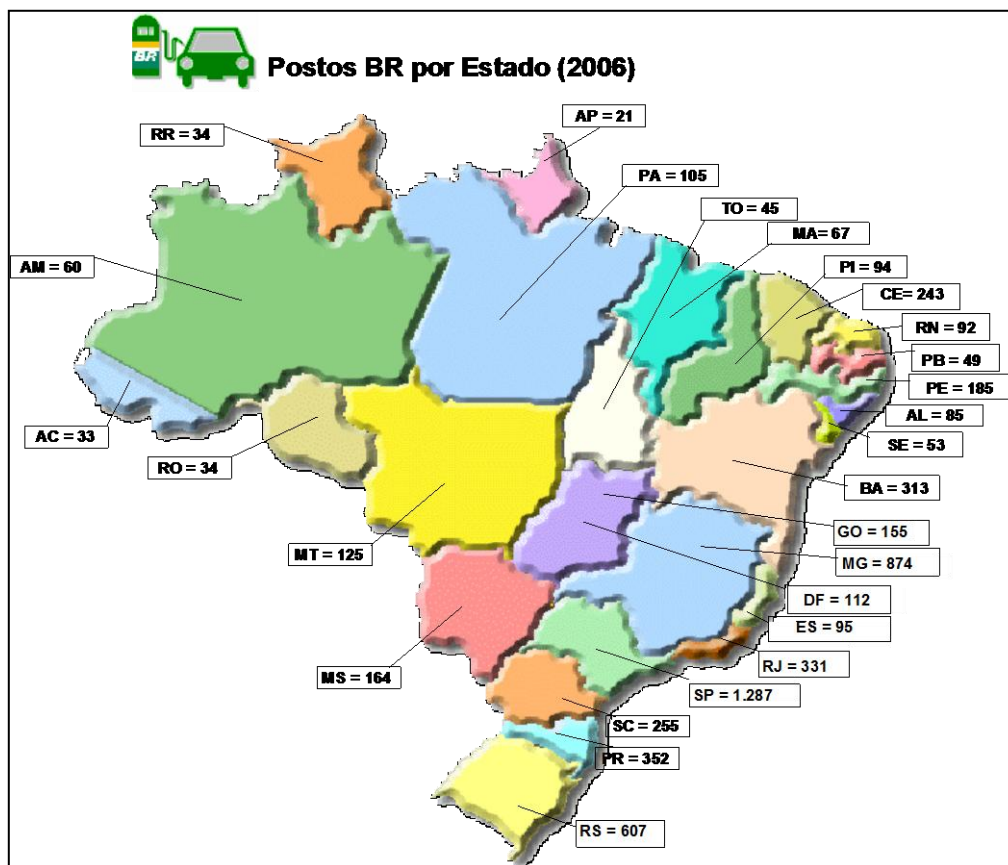


Figura 9 – Rede de Postos de Atendimento BR

Fonte: Relatório de Administração 2006 – Petrobrás, 2006.

Além dos investimentos que foram orientados para Programa de Ampliação e Modernização dessa rede, com atualmente 7.306 postos, outros programas também são de extrema importância para essa expansão. Segue os projetos que estão em desenvolvimento, em sequência de prioridade de gastos:

- Manutenção da infra-estrutura logística e operacional de gás natural;
- Suporte aos clientes comerciais e industriais;
- Programa de Olho no Combustível, no qual a empresa averigua a qualidade e o padrão da infra-estrutura de mais de cinco mil postos anualmente;

- Desenvolvimento dos mercados de biocombustíveis, colocando e adequando seus postos de atendimento para a oferta de biodiesel, bem como criando unidades de vendas de outros biocombustíveis.

Merecem destaque alguns projetos implementados recentemente pela empresa. Em 2009, a empresa iniciou a comercialização do combustível menos poluente S-50²⁰ e inaugurou duas estações de abastecimento pioneiras: o Eletroposto²¹ no Rio de Janeiro e a Unidade de Veículos à Hidrogênio em São Paulo²². Com estes projetos, a empresa conseguiu alcançar suas metas no Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel, bem como suas metas no Programa SMS, de sustentabilidade e equilíbrio ambiental.

Além dos grandes investimentos na expansão e modernização da sua rede de postos da companhia, a empresa em 2009 adquiriu os postos de atendimento do Grupo Ipiranga. Esta compra possibilitou, além da expansão das vendas e da infra-estrutura disponível de distribuição, um aumento do market-share, alcançando algumas metas estratégicas propostas no plano.

Por último, na distribuição de gás, destacamos a inauguração da Distribuidora de Gás Natural Canalizado de Cachoeira de Itapemerim, com extensão de 60km de dutos, e o Centro Operativo de Gás Natural Liquefeito de Duque de Caixias.

3.4 Investimentos por Segmentos de Negócios: Gás&Energia

O segmento de Gás e Energia compõe as atividades que se relacionam com o transporte, distribuição e comercialização de gás no país, bem como a sua integração entre o segmento de geração de energia e mesmo o controle e a expansão do último, podendo este ser advindo do próprio gás ou também de fontes alternativas de energia. Por isso, os investimentos orientam-se para a criação de infra-estrutura necessária para a colocação do gás no mercado e a produção de energia elétrica com, por exemplo, a construção, aquisição ou instalação de dutos, distribuidoras, termelétricas, usinas, entre outros. Abaixo podemos observar novamente a evolução dos seus investimentos.

²⁰ **S-50:** diesel menos poluente por possuir menor teor de enxofre.

²¹ **Eletroposto:** posto que oferece recarga à veículos elétricos a partir da energia solar. O mercado em que o primeiro eletroposto foi estabelecido já tem 300 motos e 24 carros elétricos.

²² **Unidade de Veículos à Hidrogênio em São Paulo:** iniciativa desenvolvida para o projeto Ônibus Brasileiro à Hidrogênio, para abastecer os ônibus movidos à hidrogênio da empresa EMTU/SP a fim de expandir este mercado.

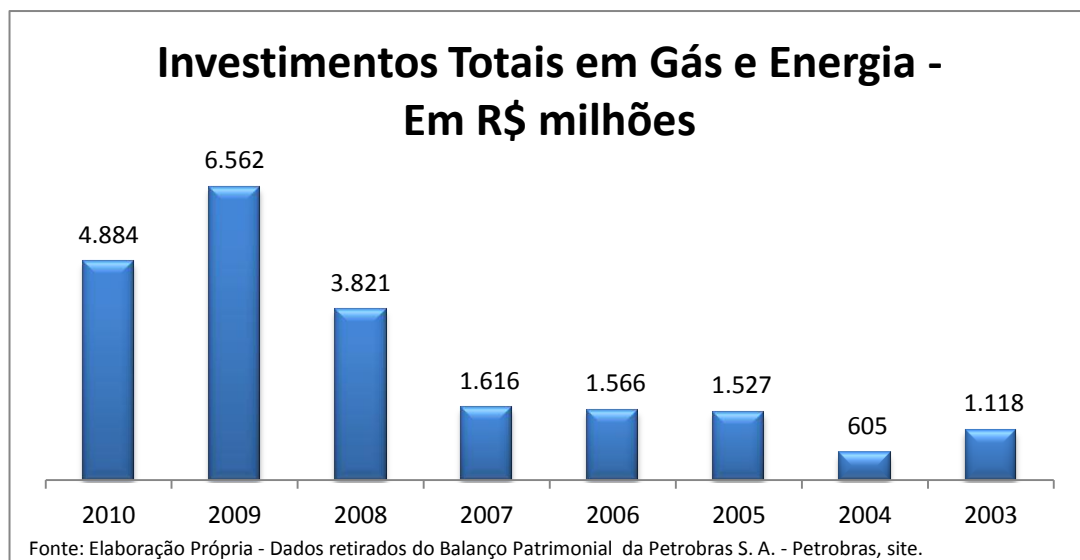


Gráfico 20 – Investimentos Totais em Gás&Energia

Como instrumento de atuação no segmento de gás em geral, a empresa possui a subsidiária Gaspetro, responsável pela ampliação da oferta de gás no país. Por meio desta subsidiária, a Petrobras possui participações em diversas empresas de transporte de gás e em distribuidoras em todo o país. Por isso, possui uma extensa malha de dutos, que transportam o gás por todo o país, e redes consolidadas de distribuidoras, garantindo a colocação deste produto no mercado. A título de ilustração, abaixo temos o mapa atual da malha de dutos e das distribuidoras que fazem parte da infra-estrutura de gás da empresa.



Figura 9 – Mapa de Gasodutos

Fonte: Relatório Anual 2010 – Petrobrás, 2010.

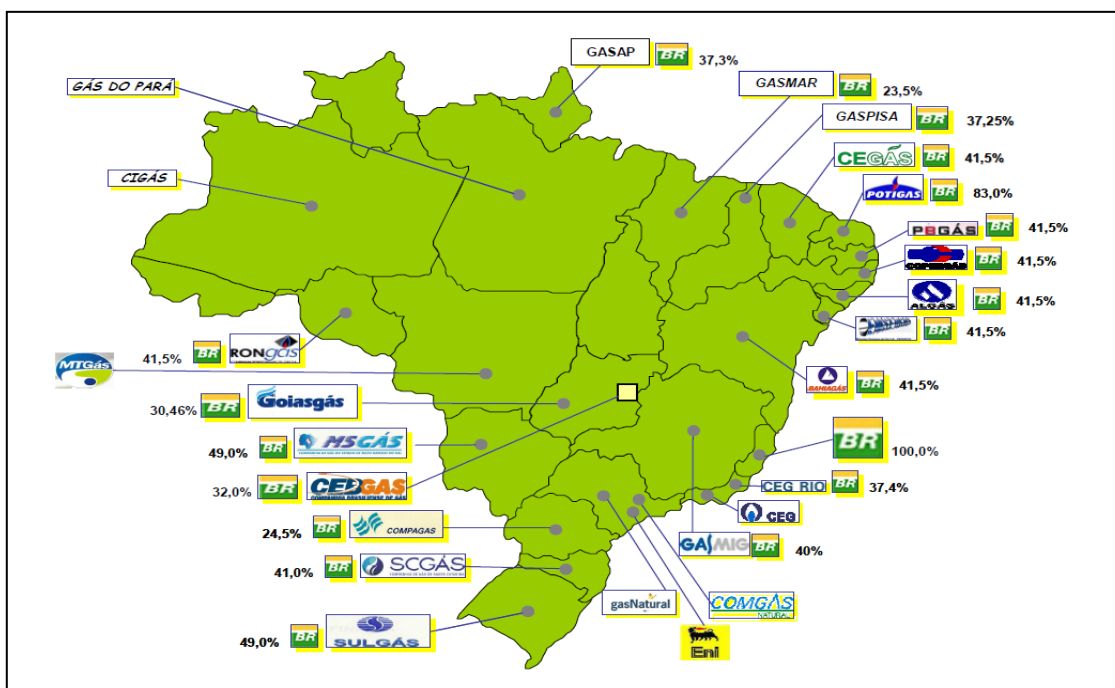


Figura 10 – Mapa com as Distribuidoras

Fonte: Relatório Anual 2010 – Petrobrás, 2010.

Das principais distribuidoras da empresa que já foram mostradas no mapa acima, destacamos as principais na tabela abaixo. Somente as vendas CEG Rio com a BAHIAGAS correspondem a 18,8% de todo o mercado de gás.

Holdings de distribuição mais importantes				
Nome	Estado	Participação	Vendas médias de gás	Número de clientes
CEG Rio	Rio de Janeiro	37,41%	3.759	23.031
BAHIAGAS	Bahia	41,5%	3.100	3.028
SCGAS	Santa Catarina	41%	1.578	1.645
GASMIG	Minas Gerais	40%	1.537	279

Tabela 7 – Holdings de distribuição mais importantes

Fonte: Relatório de Atividades 2010 - Petrobrás, 2010.

Maiores são os recursos destinados para o setor de gás, podendo chegar a até 70% do total investido anual da empresa no segmento de Gás&Energia. Estes recursos são orientados para:

- Consolidar o mercado de gás no Brasil, incentivando seu uso por meio de projetos como a criação de Centros de Tecnologia do Gás²³ e da RedeGas²⁴;
- Construção de malha de dutos para transporte de gás e biodiesel e de aquisição de participações em empresas de transporte de gás;
- Construção de unidades de gaseificação e regaseificação de gás natural para ampliar e complementar a malha de gasodutos.

Os principais projetos de extensão da malha de gasodutos neste período foram a Rede Básica de Transporte de Gás Natural e o Gasoduto Sudeste- Nordeste, o Gasene, ambos iniciados em 2005. A malha total de gasodutos da empresa em 2010 foi de 9.506 quilômetros.

Já no campo de produção de energia elétrica, mesmo que como uma destinação secundária dos recursos investidos, a Petrobrás possui um Sistema Integrado Nacional que

²³ O Centro de Tecnologias do Gás é um consórcio com o SENAI que tem por objetivo disseminar o uso do gás natural. Desenvolveu o Projeto Qualidade do Gás Natural, que caracterizou o gás em todo o território nacional, bem como inúmeras ações de formação de mão-de-obra especializada. (Petrobrás, 2004)

²⁴ Rede GasEnergia conecta universidades e instituições de pesquisa com distribuidoras de gás natural, fabricantes de equipamentos e associações comerciais, além de representantes governamentais. Mantém mais de 90 projetos para a ampliação do uso do gás natural, a exemplo de um motor veicular dedicado ao gás natural, sistemas de co-geração e compressores de pequeno porte, entre outros. (Petrobrás, 2004)

comporta participações em 20 usinas termelétricas estaduais brasileiras e ainda uma usina eólica piloto no Rio Grande do Norte, construída em 2005. Segue abaixo o mapeamento da capacidade termelétrica da empresa que corresponde a mais de 60% da capacidade termelétrica instalada do país.

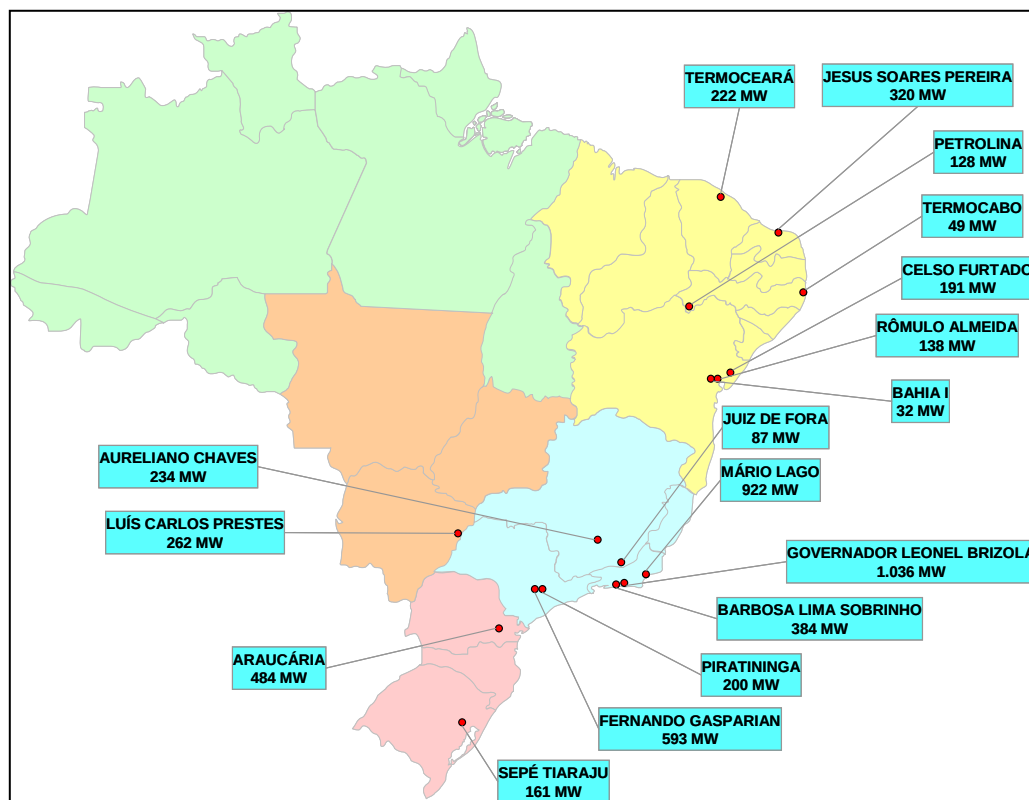


Figura 11 – Mapa de Termelétricas

Fonte: Relatório Anual 2010 – Petrobrás, 2010.

Apesar da grande participação no setor termelétrico brasileiro, a empresa ainda sofre certa sazonalidade da produção elétrica. É fato que ocorreu um crescimento no patamar da quantidade produzida, mas, ainda não houve uma consolidação da participação da empresa neste segmento, principalmente pelo fato de que essa fonte energética participa minoritariamente na base energética do país.

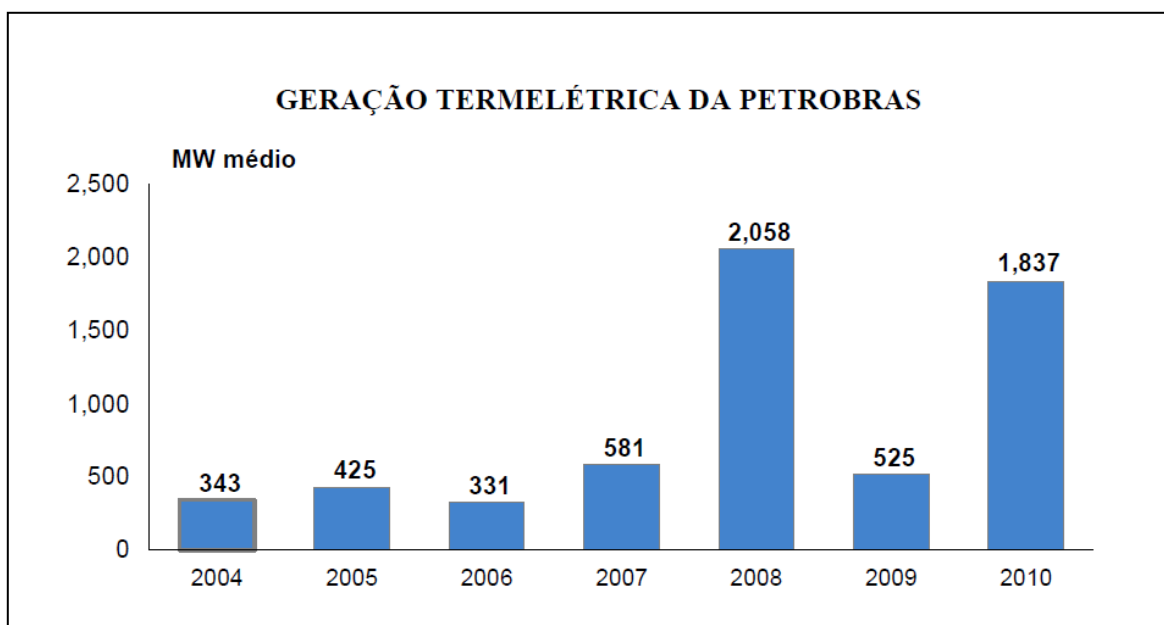


Gráfico 21 – Geração Termelétrica da Petrobrás

Fonte: Relatório Anual 2010 – Petrobrás, 2010.

Complementando o mapeamento termelétrico da empresa, a tabela 8 demonstra o status e a capacidade de geração de cada uma das participações do segmento de Gás e Energia em cinco pequenas centrais hidrelétricas e oito termelétricas a óleo. Estes ativos foram incorporados da subsidiária Petrobrás Distribuidora em 2008.

Na parte de energias renováveis e alternativas, os investimentos efetuados foram ao encontro de:

- Produzir biodiesel e energia elétrica por fonte eólica, solar e pequenos centros hidrelétricos, como fontes energéticas renováveis;
- Comercializar biodiesel e etanol no mercado brasileiro;
- Buscar parcerias para o desenvolvimento de projetos de expansão e modernização da geração de energia elétrica advinda do bagaço da cana ou mesmo do biogás de lixo e esgoto sanitário;
- Desenvolver o Projeto de Racionalização do Uso de Derivados de Petróleo e Gás e do de Conservação de Energia.

SITUAÇÃO ATUAL	TIPO	USINA	REGIÃO	ESTADO	CAPACIDADE INSTALADA (MW)	PARTICIPAÇÃO PETROBRAS (%)	CAPACIDADE PETROBRAS (MW)
Em Operação	PCH	São Joaquim	SE	ES	21	49	10,3
		Fumaça 4		ES	4,5	49	2,2
		São Pedro		ES	30	49	14,7
		São Simão		ES	27	49	13,2
		Calheiros		RJ	19	49	9,3
		Santa Fé		RJ	30	49	14,7
		Monte Serrat		RJ	25	49	12,3
		Funil		MG	22,5	49	11,0
		Carangola		MG	15	49	7,4
		Bonfante		MG	19	49	9,3
		Irara	CO	GO	30	49	14,7
		Retiro Velho		GO	18	49	8,8
		Jataí		GO	30	49	14,7
		Total PCH					
	UTE O.C.	Tambaqui	N	AM	83	30	24,9
		Jaraqui		AM	83	30	24,9
		Manauara		AM	85	52	44,2
		Total Óleo Combustível (O.C.)					
	UTE O.D.	Brentech	CO	GO	140	30	42,0
		CEP	NE	RN	118	20	23,6
		Total Óleo Diesel (O.D.)					
	Total dos Empreendimentos em Operação						
Em Construção	PCH	Areia	N	TO	11,4	14	1,6
		Água Limpa		TO	14	14	2,0
		Total PCH				3,6	
	UTE O.C.	Arembepe	NE	BA	148	30	44,4
		Camaçari Muricy I		BA	148	49	72,5
						116,9	
TOTAL DA CAPACIDADE INSTALADA					1.121,4		
TOTAL PETROBRAS							422,7

Tabela 8 – Ativos da Petrobrás Distribuidora

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás, 2009.

Para a produção de biodiesel, a empresa construiu três usinas industriais de biodiesel em 2007: uma em Candeias na Bahia, outra em Montes Claros em Minas Gerais e a última em Quixadá no Ceará. Um investimento que chegou a mais de 227 milhões de dólares. Ademais, várias termelétricas foram convertidas para conseguirem produzir energia elétrica também a partir do biodiesel. Obras começadas em 2005, as UTEs de Sepé no Rio Grande do Sul, Barbosa Lima Sobrinho no Rio de Janeiro e a TermoCeará puderam começar a converter biodiesel em energia elétrica a partir de 2008.

Já quanto as outras fontes alternativas, em 2004 inaugurou-se a primeira usina eólica da empresa em Macau no Rio Grande do Norte. Neste mesmo ano, foi implementado um sistema de bombeio de petróleo alimentado por painéis fotovoltaicos em Mossoró e começaram as construções de um sistema de aquecimento solar de água na Refinaria Duque de Caixias – a Petrobras Termossolar – e a Unidade de Guamaré que utiliza óleo de mamona.

Além da usina eólica de Macau no Rio Grande do Norte, mais quatro projetos de construção de usinas eólicas estão sendo implementados: Mangue Seco, Cabugi, Potiguar e Juriiti. Todos no Rio Grande do Norte com previsão para entrarem em operação em 2011.

3.5 Investimentos por Segmentos de Negócios: Internacional

Como parte fundamental dos Planos Estratégicos da empresa, a internacionalização teve na década de 2000 um avanço extremamente grande. Já no início da década, a participação da empresa no Cone Sul se mostrou essencial para consolidar até mesmo sua presença no próprio mercado brasileiro. Consolidado sua presença no Cone Sul e com a restrição das oportunidades de negócios nestes países, a empresa a partir de 2006 sentiu a necessidade de expandir sua fronteira de exploração para outras partes do mundo a fim de não só manter o nível de produção e reservas provadas, mas para desenvolver novos segmentos e avançar no nível de exploração e produção. Por isso, quando analisados os investimentos efetuados, podemos observar um aumento de patamar a partir de 2006.



Gráfico 22 – Investimentos em Internacional

Os recursos investidos se dividiram entre os vários segmentos de atuação, de maneira a seguir o mesmo padrão de importância que leva em conta a Petrobrás com os investimentos domésticos. A maior parte é orientada para os setores de Exploração e Produção e Abastecimento e, secundariamente, para os outros setores. Ao longo da década, a empresa expandiu seus investimentos para o campo downstream, principalmente, e também para o segmento de gás. Como exceção em 2009, houve um grande aumento dos investimentos em Distribuição que é consequência de uma aquisição de ativos de distribuição de petróleo e gás no Chile.



Gráfico 22 – Investimentos Internacional segundo Segmentos

Atualmente, a empresa está presente em 24 países distribuídos em quatro continentes, com atuação discriminada por segmentos de atividades. Em exploração e produção, apesar de atuar em todos os países, mantém foco no Golfo do México e África Ocidental, onde pode desenvolver expertise em águas profundas. Em Distribuição e Gás&Energia, sua presença é mais focada nos países da América do Sul. Muito do qual é consequência da proximidade com o Brasil que, pode então, fazer integração com os sistemas de distribuição, seja postos, dutos ou navios. O posicionamento do segmento downstream ainda é o de complementar ao mercado doméstico, com destaque para o abastecimento do mercado de gás no Brasil. Já para Refino, Petroquímica e Comercialização, a empresa geograficamente foca-se na Ásia, nos EUA e na Argentina. Segue abaixo caracterização da participação em cada país segundo setor de atuação, seguindo a lógica descrita na tabela 9:

Operações em 31 de dezembro de 2009						
	Países	E&P		Refino, Petroquímica e Comercialização	Distribuição	Gás e Energia
		Exploração	Produção			
1	Argentina	√	√	√	√	√
2	Bolívia	√	√			√
3	Chile				√	
4	Colômbia	√	√		√	
5	Equador	√	√			
6	Paraguai				√	
7	Peru	√	√			
8	Uruguai	√			√	√
9	Venezuela	√	√			
	América do Sul	√	√	√	√	√
10	México	√	√			
11	EUA	√	√	√		
	América do Norte	√	√	√		
12	Angola	√	√			
13	Líbia	√				
14	Moçambique	√				
15	Namíbia	√				
16	Nigéria	√	√			
17	Senegal	√				
18	Tanzânia	√				
	África	√	√			
19	Portugal	√				
20	Turquia	√				
	Europa	√	√	√		
21	Índia	√				
22	Japão			√		
23	Paquistão	√				
	Ásia	√	√	√		
24	Irã	√				
	Oriente Médio	√				

Tabela 9 – Distribuição geográfica da Atividade da Petrobrás Internacional

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás, 2009.

Mesmo que os investimentos e a expansão geográfica tenham aumentado muito nestes anos, nem a produção e nem a quantidade de reservas provadas da empresa seguem a mesma tendência de crescimento contínuo. Ao contrário, estas duas variáveis sofreram uma tendência de queda constante até 2008. O que infelizmente, é consequência de revisões técnicas, alterações de legislação nos outros países, devoluções de áreas já adquiridas e até mesmo uma falha de cálculo de velocidade de exploração de algumas jazidas. Já a partir de 2009, estas duas variáveis voltam a crescer em resposta a uma estratégia mais agressiva de atuação rumo principalmente nos EUA, oeste da África e Ásia. Abaixo segue a evolução geográfica das reservas provadas de óleo e de gás.

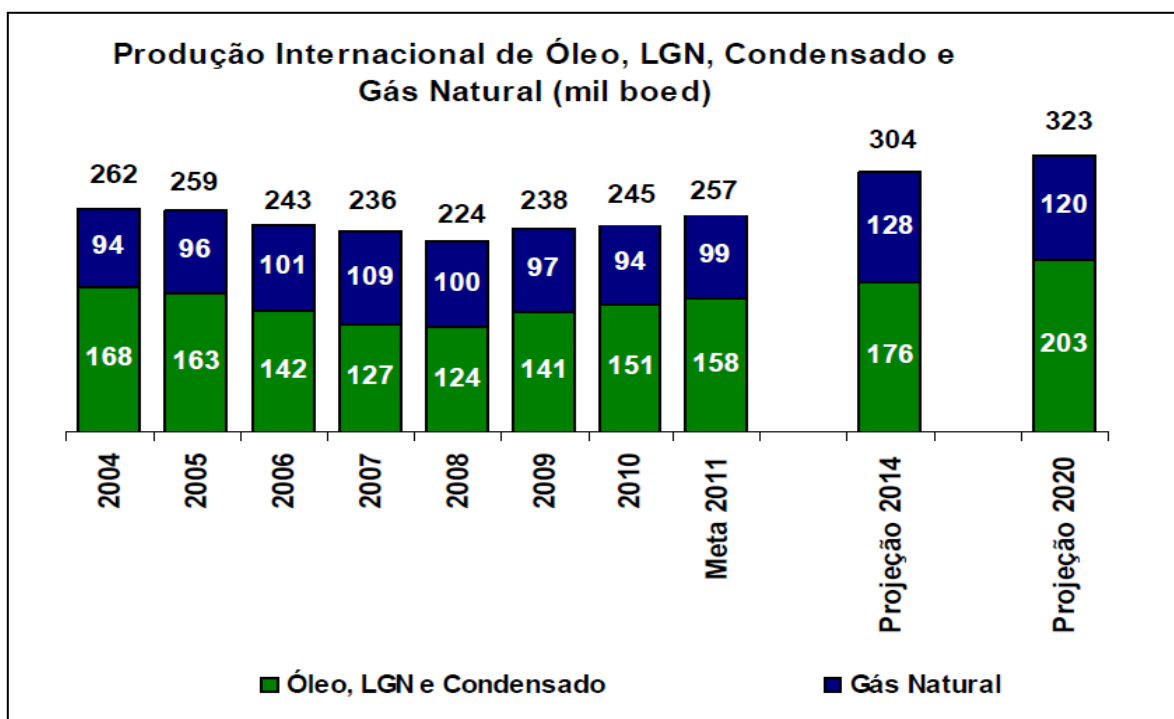


Gráfico 23 – Produção Internacional

Fonte: Relatório Anual 2010 – Petrobrás, 2010.

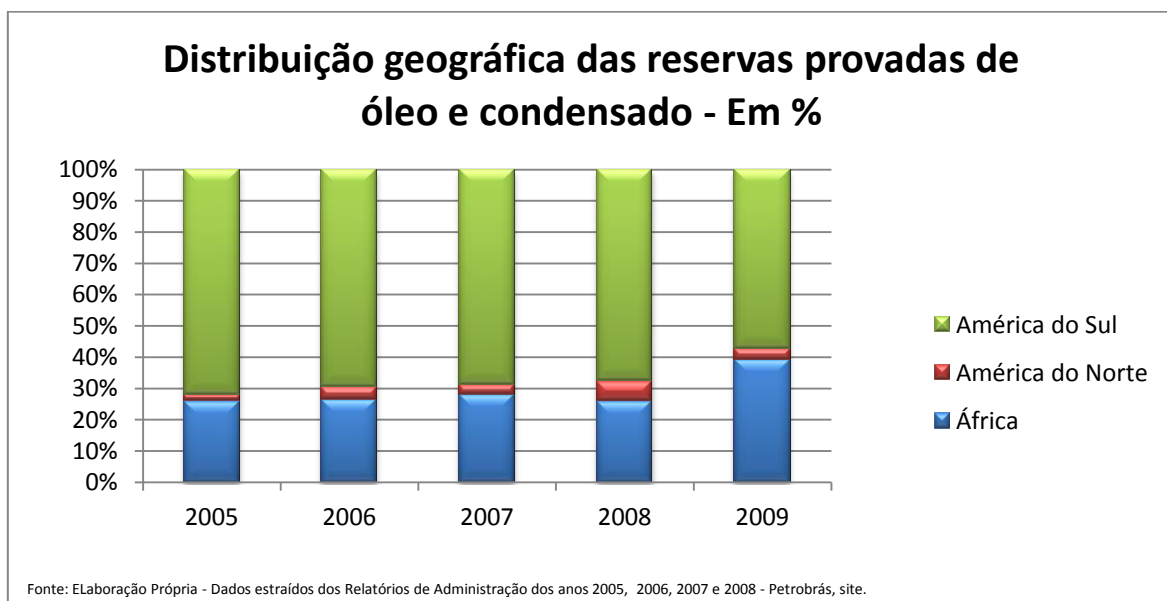
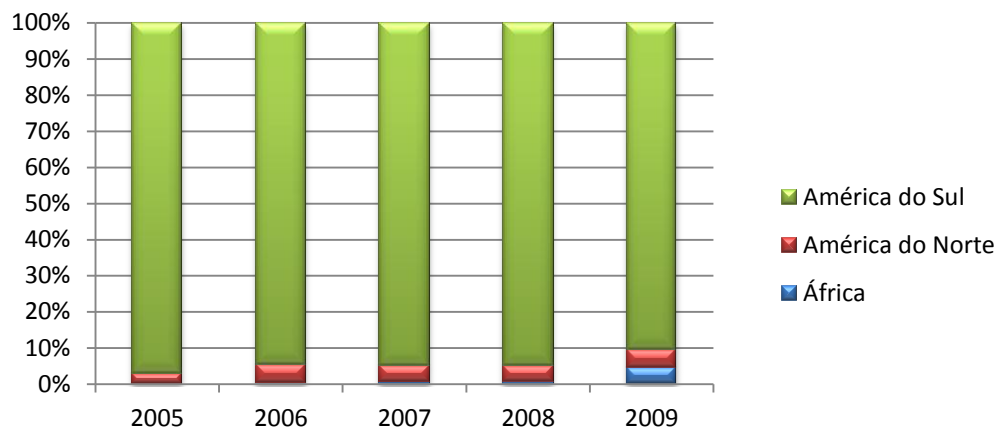


Gráfico 24 – Distribuição geográfica das reservas de petróleo por continentes

Distribuição geográfica das reservas provadas de gás internacionais - Em %



Fonte: Elaboração Própria - Dados extraídos dos Relatórios de Administração dos anos 2005, 2006, 2007 e 2008 - Petrobrás, site.

Gráfico 25 – Distribuição geográfica das reservas de gás por continente

Entretanto, o mesmo não ocorre com o segmento de refino. A trajetória do segmento mostrou aumento do processamento de petróleo diário constante com localização mais fixa na América do Sul.

Carga Processada - Internacional (mil bpd)

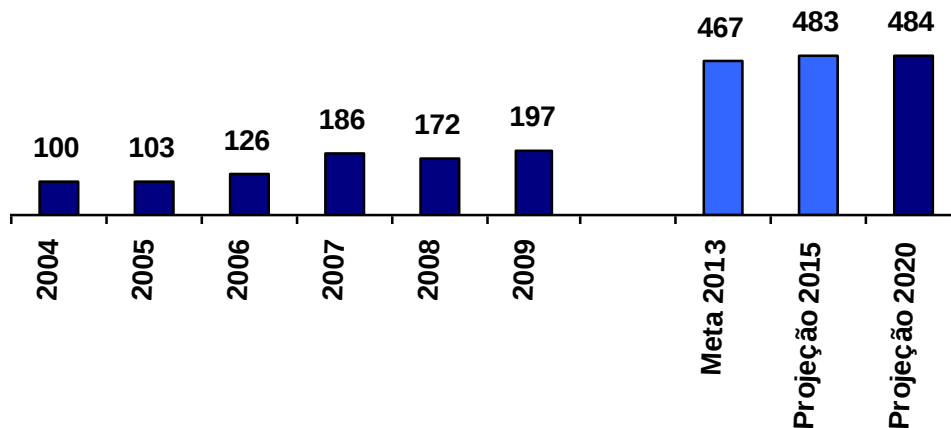


Gráfico 26 – Carga Processada Internacional

Fonte: Relatório de Administração 2009 – Petrobrás, 2009.

Para tanto, a Petrobrás seguiu uma estratégia de atuação firmada em quatro pilares:

- Criação de subsidiárias que atuam diretamente nos segmentos em questão;
- Desenvolvimento de parcerias e associações com empresas internacionais privadas ou estatais petrolíferas;
- Aquisição de concessões, direitos e participações em campos, poços e jazidas de exploração;
- Compra e venda integral e participações de empresas internacionais, a fim de ter acesso à exploração e produção de petróleo, bem como construir ativos fora do país para distribuição, transporte e processamento de petróleo e gás.

Com a atuação conforme o primeiro pilar, a empresa possui algumas subsidiárias que atuam externamente. Entre as principais podemos citar a Petrobrás Bolívia e Petrobrás Bolívia Refinación, Petrobrás Energia S.A., a antiga PEREZ COMPANC, que atua no Cone Sul, Petrobras America Inc., que atua nos EUA e Petrobras Middle East, que atua no Irã.

Através destas subsidiárias e da própria Petrobrás, foram adquiridas várias participações acionárias e vários ativos. Nos últimos anos, o destaque para aquisições foram:

2004: aquisição de 55% da Conecta, empresa concessionária de distribuição de gás natural e manufaturado no Uruguai, aquisição da PEREZ COMPANC, que se tornou a Petrobras Energía S.A, 34% da Companhia Mega, a distribuidora Edesur na Argentina, 44,5% da Transierra S.A que é a operadora do gasoduto Yacuíba-Rio Grande na Bolívia;

2005: aquisição de 51% da Gaseba Uruguay S.A., distribuidora de gás no Uruguai;

2006: participação na Petroleos de Venezuela S.A. e 50% da Refinaria Pasadena no estado do Texas nos EUA;

2008: aquisição dos ativos de distribuição da Exxon Mobil no Chile e da Refinaria Nansei Sekiyu em Okinawa no Japão, que é responsável por processamento, armazenagem e logística.

2009: aquisição dos ativos da Chevron no Chile que produz e comercializa lubrificantes e dos outros 50% de participação acionária da Refinaria Pasadena nos EUA, se tornando proprietário único.

Como exemplos de alguns acordos e concessões ao longo destes anos, destacamos:

2004: associação com a japonesa Treikoku e mexicana Diasvaz na exploração de alguns poços no México;

2005: associação com a Chevron Texaco, nigeriana Famfa Oil e norueguesa Statoil para exploração do campo gigante Agbami na Nigéria e um acordo com a Corporação Nacional de Petróleo da China para desenvolvimento de projetos conjuntos no país.

2007: acordo de desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e projetos em petróleo e energia com a estatal chilena ENAP e acordos com várias empresas tais como a própria ENAP, com a Petroequador no Equador, com a Statoil na Noruega, com a ENI na Itália e com a Bharat Petroleum na Índia, no setor de bicombustíveis.

2008: parcerias com as companhias portuguesas Galp Energia SGPS e Partex Oil and GAs para operar em quatro blocos off-shore em Portugal e uma associação com a Petroleos Venezuela para explorar petróleo ultra-pesado na Venezuela.

2009: parceria com a empresa Japan Alcohol Trading para a produção de gasolina com 3% de etanol no Japão.

Assim, a Petrobrás e suas subsidiárias avançam em direção a consolidar a participação internacional da empresa no mundo. Entre os países em que sua participação é mais importante, podemos citar a Argentina, país no qual a empresa possui mais ativos e está presente em todas as etapas da cadeia de valor do petróleo e gás. Destacamos também o papel da Bolívia como ofertante de gás para o mercado doméstico brasileiro principalmente pelo gasoduto Bolívia-Brasil. Cabe ainda destacar a atuação no Golfo do México nos EUA e na África, locais onde a empresa começa a atuar no sentido de desenvolver o know-how que já tem na exploração de águas profundas e ultra-profundas.

Há ainda no plano corporativo, o desenvolvimento de um projeto que visa a melhora da eficiência de gestão em todos estes países. Após ser implementado na Argentina, está sendo implementado nos EUA, Angola e Chile. O Programa de Processos de Integração Nacional – o Proani – visa implementar um modelo único de gestão para facilitar a identificação de novas oportunidades de negócios, a troca de informações e o desenvolvimento de profissionais no exterior.

4. Conclusão

O objetivo proposto principal deste trabalho foi analisar e descrever a política de investimentos da Petrobrás no período recente. Atualmente, a Petrobrás segue com uma política de investimentos com extrema expansão em respostas às novas descobertas petrolíferas da companhia. Até como parte dos fundamentos de seus planos estratégicos, todos os investimentos foram orientados não só para a exploração e produção do petróleo, mas para agregar valor neste produto, diversificando-o para vários segmentos de negócios da empresa que integram as várias etapas da cadeia de valor do petróleo e gás. O intuito da empresa foi o de expandir, diversificar e integrar suas várias áreas de negócio, já bem estruturadas anteriormente.

A empresa continuou priorizando as mesmas áreas de negócios anteriores. E&P e Abastecimento foram as áreas que mais receberam recursos tanto para expandir sua infraestrutura bem como para aumentar sua eficiência e adequação aos padrões ambientais. Há todo um esforço nestas duas áreas para tentar alterar o perfil de petróleo extraído e processado do Brasil, passando de óleo bruto para óleo leve e de exploração mais maciça terrestre para marítima em águas profundas.

Já nos segmentos de Distribuição e Gás&Energia, os esforços foram orientados para consolidar a comercialização de gás, petróleo e derivados. Para os segmentos específicos de Gás&Energia e Petroquímica, esta década foi fundamental para consolidar a presença da empresa nestes setores, utilizando não só estratégias de construção de infra-estrutura e tecnologia, bem como prática comum de compra e venda de ativos e participações em outras empresas. Para o segmento de derivados, mais propriamente combustíveis, o esforço foi executado no sentido de melhorar sua qualidade e garantir sua colocação no mercado, ampliando sua rede de distribuição e logística. Cabe destacar os investimentos pioneiros realizados pela empresa na busca por fontes alternativas de combustíveis, como o hidrogênio e energia solar.

Por último, o segmento Internacional foi um dos únicos que teve uma real alteração de posicionamento. Após as descobertas de pré-sal, a empresa optou por orientar mais seus esforços para o mercado brasileiro, desacelerando o aumento dos investimentos internacionais. Não quer dizer que os investimentos se reduziram, mas sim que os investimentos adicionais vão ser mais orientados para o mercado brasileiro. Mesmo assim, os investimentos cresceram muito ao longo da década e até em alguns momentos, este segmento alcançou lucratividade. A

orientação ainda continua tendo a mesma priorização de segmentos que os investimentos domésticos, com localização geográfica atual mais disseminada e seletiva por segmentos.

Por fim, resta-nos responder a questão do caráter dos investimentos da empresa. Com base em todas as análises feitas até agora, os investimentos demonstraram sim possuir uma lógica pública por duas razões.

Primeiramente, quando no capítulo 3 analisamos também o lucro líquido da empresa, percebemos que os segmentos Internacional, Distribuição e Gás&Energia não apresentaram evolução da rentabilidade e em muitos momentos, resultaram em prejuízos para empresa. Neste sentido, a lógica privada proporia um enxugamento da estrutura corporativa, eliminando da empresa os setores que não tivessem rentabilidade. Entretanto, a empresa não só demonstrou não seguir essa orientação, bem como prosseguiu com estratégias de expansão em todos os setores, diversificando-se.

Em segundo, a expansão destes setores como Gás&Energia, Distribuição e Bicombustíveis ocorreram também em uma resposta às necessidades da sociedade. O Estado através da Petrobrás desenvolveu projetos para melhorar a matriz energética do país, em setores totalmente inexistentes na economia como petroquímica ou mesmo o de bicombustíveis. A necessidade de gerar energia elétrica por novos meios como termelétricas, usinas eólicas e solares possibilitaram uma diversificação da matriz energética do país, reduzindo a dependência com as hidrelétricas. Ademais, a empresa tem se adequado às novas exigências ambientais, produzindo pioneiramente vários combustíveis menos poluentes e de fontes alternativas.

Não podemos deixar de citar os impactos na balança comercial brasileira. O segmento de Distribuição, que também não gera tantos lucros, possibilitou a redução cada vez maior das importações de derivados e a expansão das exportações. Atualmente, o saldo do balanço dos derivados e petróleo é superavitário, porém recentemente temos tido déficit em derivados.

Por isso, mesmo que a empresa possua um modelo de gestão fixado sobre os valores do acionista, a empresa ainda mostrou que possui uma lógica pública na maneira em que monta seu planejamento estratégico e que investe seus recursos. É possível perceber então que ainda há espaço para uma empresa pública como a Petrobrás atuar no fomento da política econômica nacional.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DAS SUBSIDIÁRIAS E COLIGADAS DA PETROBRÁS

PETROBRAS QUÍMICA S.A. – PETROQUISA

Participa em sociedades que objetivam a fabricação, comércio, distribuição, transporte, importação e exportação de produtos das indústrias química e petroquímica e na prestação de serviços técnicos e administrativos relacionados com as referidas atividades.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A. - BR

Opera na área de distribuição, comercialização e industrialização de produtos e derivados de petróleo, álcool, energia e outros combustíveis.

PETROBRAS GÁS S.A. – GASPETRO

Participa em sociedades que atuam no transporte de gás natural, na transmissão de sinais de dados, voz e imagem através de sistemas de telecomunicações por cabo e rádio, bem como a prestação de serviços técnicos relacionados a tais atividades. Participa também em diversas distribuidoras estaduais de gás, exercendo o controle compartilhado que são consolidados na proporção das participações no capital social.

PETROBRAS TRANSPORTE S.A. - TRANSPETRO

Exerce, diretamente ou através de controlada, as operações de transporte e armazenagem de granéis, petróleo e seus derivados e de gás em geral, por meio de dutos, terminais e embarcações, próprias ou de terceiros.

DOWNSTREAM PARTICIPAÇÕES LTDA.

Participa, direta e indiretamente, em sociedades que atuam em diversos segmentos da indústria de petróleo.

PETROBRAS INTERNATIONAL FINANCE COMPANY – PIFCo

Exerce atividades de comercialização de petróleo e derivados no exterior, de intermediação de compra e venda de petróleo, derivados e materiais para empresas do Sistema PETROBRAS e de captação de recursos no exterior.

PETROBRAS COMERCIALIZADORA DE ENERGIA LTDA. – PCEL

Tem como objeto social o comércio, a importação e a exportação de energia elétrica e de vapor d'água, bem como de produtos das indústrias de geração e cogeração de energia elétrica em geral e também a prestação de serviços técnicos e administrativos relacionados com as aludidas atividades, facultada a participação no capital de outras.

PETROBRAS NEGÓCIOS ELETRÔNICOS S.A. - E-PETRO

Tem como objeto a participação no capital social de outras sociedades que tenham por objeto atividades realizadas pela internet ou meios eletrônicos.

PETROBRAS INTERNACIONAL BRASPETRO B.V. – PIB BV

Participa em sociedades que atuam no exterior em pesquisa, lavra, industrialização, comércio, transporte, armazenamento, importação e exportação de petróleo e seus derivados,

assim como a prestação de serviços e outras atividades relacionadas com os vários segmentos da indústria do petróleo.

BRASPETRO OIL SERVICES COMPANY - BRASOIL

Tem como objeto a prestação de serviços em todas as áreas da indústria do petróleo, bem como no comércio de petróleo e de seus derivados.

BRASPETRO OIL COMPANY - BOC

Tem como objeto promover a pesquisa, lavra, industrialização, comércio, transporte, armazenamento, importação e exportação de petróleo e seus derivados, assim como na prestação de serviços e outras atividades relacionadas com os vários segmentos da indústria do petróleo.

PETROBRAS NETHERLANDS B.V. - PNBV

Tem como objetivos principais, atuando diretamente ou por intermédio de controladas, exercer as atividades de compra, venda, “lease”, aluguel ou afretamento de materiais, equipamentos e plataformas para a exploração e produção de óleo e gás.

UTE NOVA PIRATININGA LTDA.

Tem como objeto social o desenvolvimento, a construção, a operação, a manutenção e a exploração de central termelétrica no município de São Paulo, além da prestação de serviços relacionados com suas atividades operacionais.

FAFEN ENERGIA S.A.

Tem por objetivo a implantação e a exploração comercial de central termelétrica mediante processo de co-geração, localizada no Município de Camaçari, Estado da Bahia, para transformação de gás e água desmineralizada em energia elétrica e térmica destinadas à fábrica de fertilizantes nitrogenados da PETROBRAS e comercialização a terceiros do excedente.

PETROBRAS COLÔMBIA

Em fase de liquidação atuava nas atividades da indústria petrolífera, principalmente aquelas relacionadas com a exploração e produção de petróleo e gás, refino e prestação de serviços especializados e de assistência técnica na Colômbia.

5283 PARTICIPAÇÕES LTDA.

Sociedade por cota de responsabilidade limitada, com sede na cidade do Rio de Janeiro e tem como objeto a participação no capital de outras sociedades.

BAIXADA SANTISTA ENERGIA LTDA.

Originalmente constituída dentro do projeto UTE Cubatão durante o período da crise energética, sua atividade era a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica para região da baixada santista. Com o fim da crise, o projeto hoje integra a melhoria do sistema de abastecimento de energia da UN-RPBC da refinaria de Cubatão.

SFE – SOCIEDADE FLUMINENSE DE ENERGIA LTDA.

A usina termoeletrica objetiva a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, importação e distribuição de gás natural.

TERMOCEARÁ LTDA.

Tem como objetivo a geração e comercialização de energia, intermediando a compra e venda de energia elétrica, seja no Mercado Atacadista de Energia Elétrica (“MAE”) ou em outro foro regulamentado.

TERMORIO S.A.

Tem por objeto a geração e comercialização de energia para o Sistema Integrado Nacional (SIN).

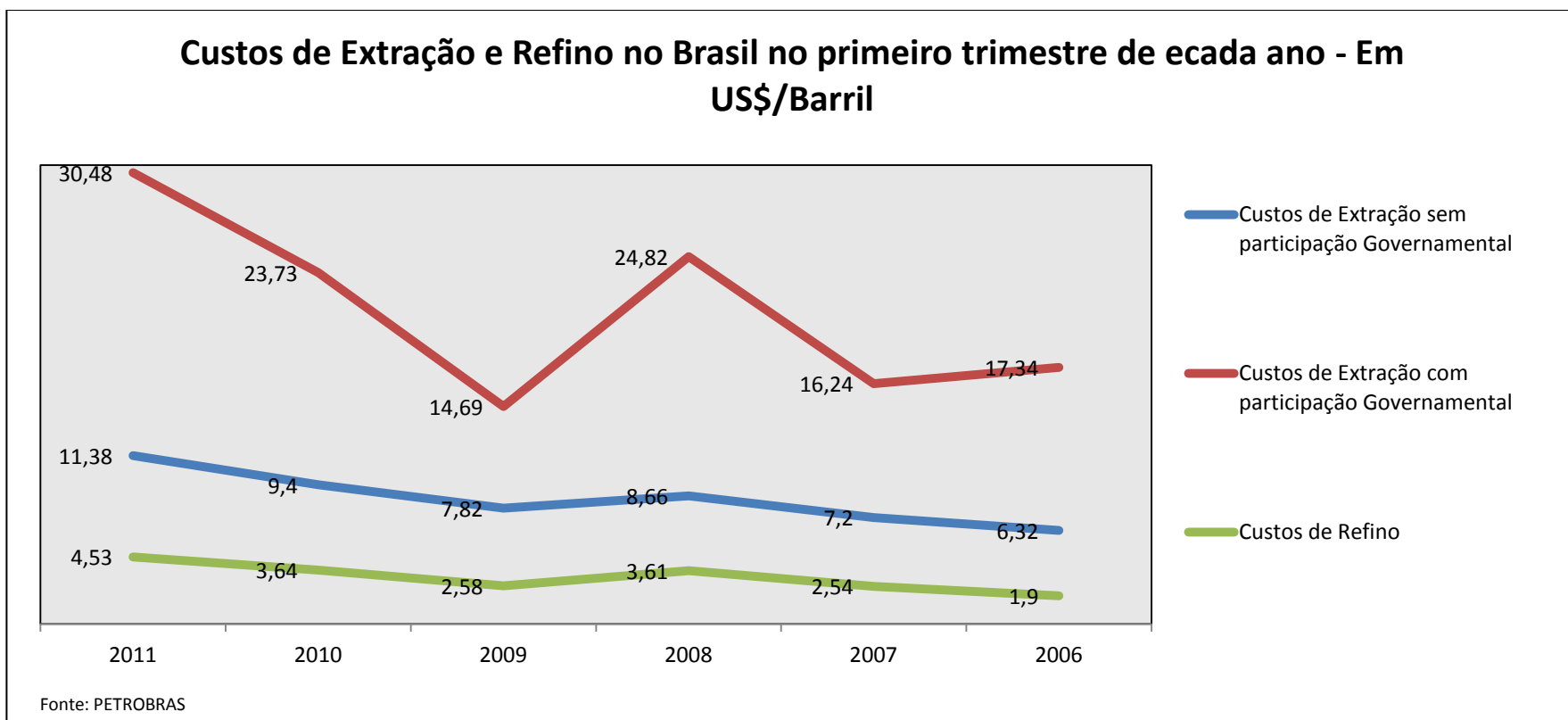
TERMOBAHIA S.A.

Tem por objeto a geração de energia a partir da transformação de energia térmica através de queima de gás natural.

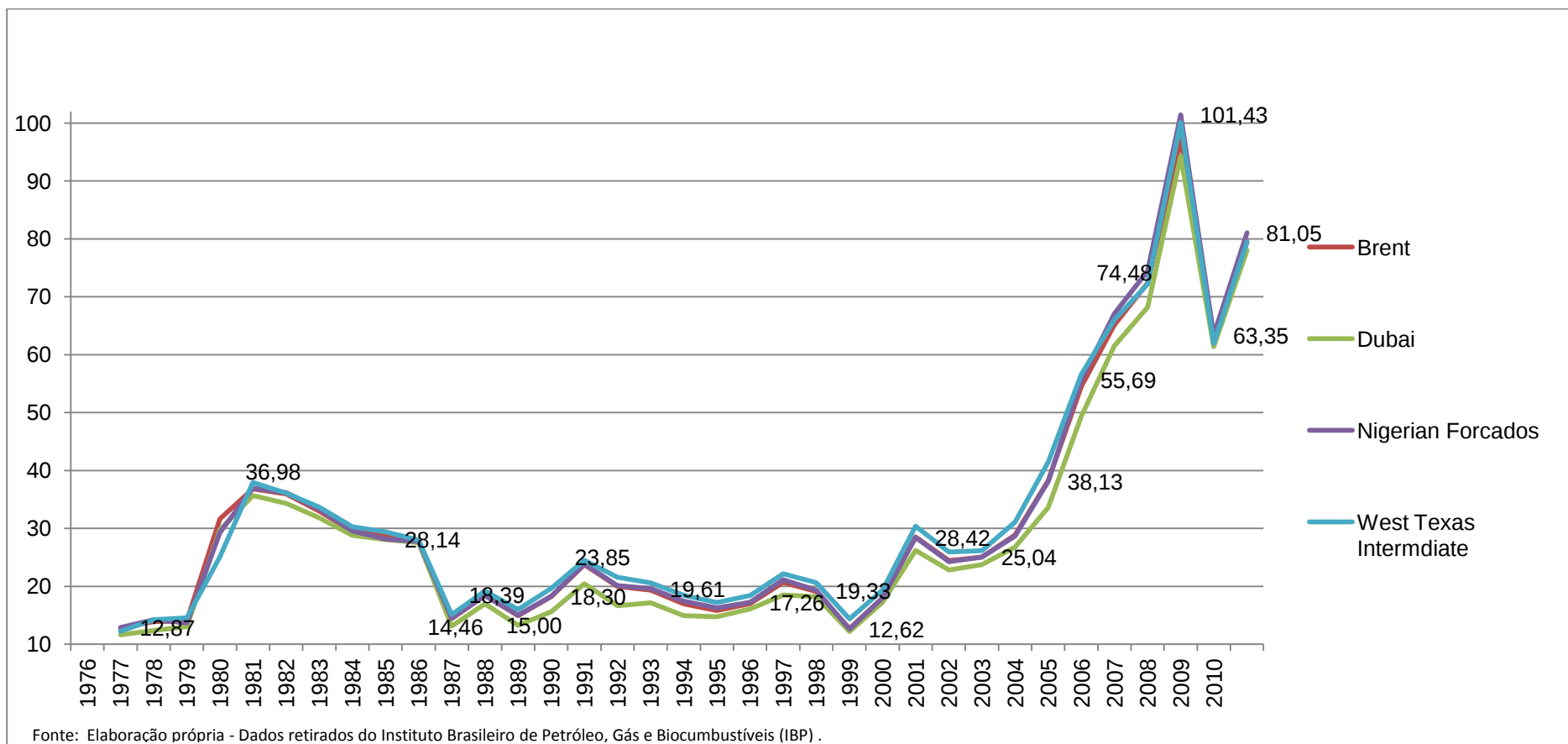
IBIRITERMO S.A.

Tem por objeto a geração de energia a partir da transformação de energia térmica, com a queima de gás natural e que pode funcionar em ciclo aberto ou simples, combinado, co-geração ou co-geração em ciclo combinado

APÊNDICE B – GRÁFICO DE EVOLUÇÃO DOS CUSTOS DE REFINO E EXTRAÇÃO



APÊNDICE C – GRÁFICO DA EVOLUÇÃO DOS PREÇOS INTERNACIONAIS DO BARRIS DE PETRÓLEO



APÊNDICE D – LISTA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PRIVATIZADAS DESDE 1990

EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS PRIVATIZADAS DESDE 1990

SIGLA	NOME DA EMPRESA	DATA DE EXCLUSÃO
BEC	Banco do Estado do Ceará S.A. e uma subsidiária (BEC-DTVM), adquirida pelo Bradesco.	21.12.2005
BEM	Banco do Estado do Maranhão S.A. e três subsidiárias (BEM-SG, BEM-VTV, BEM-DTVM), adquirida pelo Bradesco.	10.02.2004
BEA	Banco do Estado do Amazonas S.A.	24.01.2002
BEG	Banco do Estado de Goiás S.A. e duas subsidiárias (BEG/DTVM e Sisplan)	04.12.2001
BANESPA	Banco do Estado de São Paulo S.A. e cinco subsidiárias	20.11.2000
DATAMEC	Datamec S.A. - Sistemas de Processamento de Dados	23.06.1999
GERASUL	Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A.	15.09.1998
TELEBRÁS	12 novas controladoras, abrangendo todas as empresas que compunham o Sistema TELEBRÁS (EMBRATEL, 27 empresas de telefonia fixa e 26 de telefonia celular)	29.07.1998
MERIDIONAL	Banco Meridional do Brasil S.A. (e cinco subsidiárias)	04.12.1997
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce (e 13 subsidiárias)	06.05.1997
LIGHT	Light Serviços de Eletricidade S.A.	21.05.1996
ESCELSA	Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.	11.07.1995
EMBRAER	Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	07.12.1994
EAC	Embraer Aircraft Corporation	07.12.1994
EAI	Embraer Aviation International	07.12.1994
NEIVA	Indústria Aeronáutica Neiva S.A.	07.12.1994
CARAÍBA	Mineração Caraíba Ltda.	28.07.1994
PQU	Petroquímica União S.A.	25.01.1994
AÇOMINAS	Aço Minas Gerais S.A.	10.09.1993
COSIPA	Companhia Siderúrgica Paulista	20.08.1993
ULTRAFÉRTIL	Ultrafértil S.A. Indústria e Comércio de Fertilizantes	24.06.1993
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional	02.04.1993
FEM	Fábrica de Estruturas Metálicas S.A.	02.04.1993
ACESITA	Companhia, Aços Especiais Itabira	23.10.1992
ENERGÉTICA	Acesita Energética S.A.	23.10.1992
FASA	Forjas Acesita S.A.	23.10.1992
GOIASFÉRTIL	Goiás Fertilizantes S.A.	08.10.1992
FOSFÉRTIL	Fertilizantes Fosfatados S.A.	12.08.1992
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão	23.07.1992
CNA	Companhia Nacional de Álcalis	15.07.1992
ALCANORTE	Álcalis do Rio Grande do Norte	15.07.1992
COPEL	Companhia Petroquímica do Sul	15.05.1992
PETROFLEX	Petroflex Indústria e Comércio S.A.	10.04.1992
AFP	Aços Finos Piratini S.A.	14.02.1992
SNBP	Serviço de Navegação da Baía do Prata	14.01.1992
COSINOR	Companhia Siderúrgica do Nordeste	14.11.1991
COSINOR DIST.	DIST. Cosinor Distribuidora S.A.	14.11.1991
MAFERSA	Mafersa S.A.	11.11.1991
CELMA	Companhia Eletromecânica	01.11.1991
USIMINAS	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	24.10.1991
USUMEC	Usiminas Mecânica S.A.	24.10.1991

MP/SE/DEST 14/01/2011

REFERÊNCIAS

Wikipédia. Disponível em: http://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&hl=pt-BR&source=hp&q=wikipedia+offshore+petroleo&pbx=1&og=wikipedia+offshore+petroleo&aq=f&aqi=q-n1&aql=&qsm=e&qsupl=9569110756111109781910101013941211512-4.31810&fp=1&biw=1138&bih=555&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&cad=b. Acesso em 28 de agosto de 2011.

Wikipédia. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Consenso_de_Washington#As_dez_regras_b.C3.A1sicas. Acesso em 10 de novembro de 2011.

Petrobrás – Petróleo Brasileiro S/A. Disponível em: www.petrobras.com.br. Acesso em 20 de agosto a 30 de novembro.

- _____, 1990. **Planejamento Estratégico do Sistema Petrobrás 1990/2000.**
- _____, 1999. **Relatório de Administração 1999.**
- _____, 1998. **Balanço Patrimonial de 1998, 1997 e 1996.**
- _____, 1999. **Balanço Patrimonial 1999.**
- _____, 1999. **Análise do setor e competição.**
- _____, 1999. **Relatório Anual de 1999.**
- _____, 1998. **Relatório Anual de 1998.**
- _____, 2000. **Planejamento Estratégico do Sistema Petrobrás 2000/2005.**
- _____, 2000. **Relatório de Administração 2000.**
- _____, 2000. **Notas Explicativas.**
- _____, 2000. **Projeções de Investimentos.**
- _____, 2000. **Balanço Patrimonial.**
- _____, 2000. **Relatório Anual de 2000.**
- _____, 2001. **Relatório de Administração 2001.**
- _____, 2001. **Notas Explicativas.**
- _____, 2001. **Projeções de Investimentos.**
- _____, 2001. **Balanço Patrimonial.**
- _____, 2002. **Relatório de Administração 2002.**
- _____, 2002. **Notas Explicativas.**
- _____, 2002. **Projeções de Investimentos.**
- _____, 2002. **Balanço Patrimonial.**
- _____, 2003. **Relatório de Administração 2003.**
- _____, 2003. **Notas Explicativas.**
- _____, 2003. **Projeções de Investimentos.**
- _____, 2003. **Balanço Patrimonial.**
- _____, 2003. **Petrobrás 50 anos: a construção da inteligência brasileira.**
- _____, 2004. **Relatório de Administração 2004.**
- _____, 2004. **Notas Explicativas.**
- _____, 2004. **Projeções de Investimentos.**
- _____, 2004. **Balanço Patrimonial.**
- _____, 2005. **Relatório de Administração 2005.**
- _____, 2005. **Notas Explicativas.**
- _____, 2005. **Projeções de Investimentos.**
- _____, 2005. **Balanço Patrimonial.**
- _____, 2005. **Planejamento Estratégico do Sistema Petrobrás 2005/2015.**
- _____, 2006. **Relatório de Administração 2006.**

_____, 2006. **Notas Explicativas.**
 _____, 2006. **Projeções de Investimentos.**
 _____, 2006. **Balanço Patrimonial.**
 _____, 2007. **Relatório de Administração 2007.**
 _____, 2007. **Notas Explicativas.**
 _____, 2007. **Projeções de Investimentos.**
 _____, 2007. **Balanço Patrimonial.**
 _____, 2008. **Relatório de Administração 2008.**
 _____, 2008. **Notas Explicativas.**
 _____, 2008. **Projeções de Investimentos.**
 _____, 2008. **Balanço Patrimonial.**
 _____, 2008. **Relatório Anual 2008.**
 _____, 2009. **Relatório de Administração 2009.**
 _____, 2009. **Notas Explicativas.**
 _____, 2009. **Projeções de Investimentos.**
 _____, 2009. **Balanço Patrimonial.**
 _____, 2009. **Descrição das Atividades dos Segmentos e Subsidiárias e**

Coligadas.

_____, 2009. **Relatório Anual 2009.**
 _____, 2010. **Relatório de Administração 2010.**
 _____, 2010. **Notas Explicativas.**
 _____, 2010. **Projeções de Investimentos.**
 _____, 2010. **Balanço Patrimonial.**
 _____, 2010. **Relatório Anual 2010.**
 _____, 2010. **Histórico de Investimentos Anuais.**
 _____, 2010. **Custos de Extração e Refino.**

Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis. **Evolução dos Preços**

Internacionais do petróleo. Disponível em:

http://200.189.96.211/siee/Relatorios_PrecosInternacionalDoPetroleoNoMercadoSpot. Acesso em: 30 de agosto de 2011.

Departamento de Coordenação e Governança de Empresas Estatais. **Lista de empresas brasileiras federais privatizadas.** Disponível em: www.planejamento.gov. Acesso em: 05 de setembro de 2001.

Lins, Luis Santos (2007). **A integração entre o planejamento estratégico e a gestão ambiental no segmento de petróleo e gás. O caso Petrobrás.**

Campos, Fiorotti Adriana(2005). **A reestruturação da indústria do petróleo sul americana nos anos 90.**

OTC Distinguished Achievement Award: **For companies, organizations and Institutions.** Disponível em: http://www.otcnet.org/pages/awards/awards_corp.php. Acesso em 21 de agosto de 2011.

Vianna, L.W. **Esquerda Brasileira e tradição republicana: Estudos de conjuntura sobre a era FHC-Lula.** Rio de Janeiro: Editora Revan, 2006.

Contreas, Alveal. **Os desbravadores: a Petrobras e a construção do Brasil industrial.** Rio de Janeiro, Relume Damará, 1994.

Silva, Edinilson Silva(2010). **Mudanças Institucionais e Estratégias empresarias: A trajetória e o crescimento da Petrobrás a partir da sua atuação no novo ambiente competitivo (1997-2010).**

Cardoso, Fernando Henrique. **Mãos à obra. Proposta de Governo.** Brasília, 1994.

Petrobrás. Quem somos: Nossa História (Todos os anos). Disponível em: <http://petrobras.com.br/pt/quem-somos/nossa-historia/>. Acesso em 20 a 30 de agosto de 2011.

Faria Glauco (2010) – **O governo Lula e o novo papel do Estado Brasileiro**. Disponível em: http://www.fpabramo.org.br/uploads/Brasil%20em%20debate_Vol%203_Glauc_o%20Faria.pdf. Acesso em 30 de junho de 2011.

Powell, Victor. **Improving public performance: concepts and techniques**. Geneva: International Labour Office, 1987.

Dain, Sulamis. **Empresa estatal e capitalismo contemporâneo**. Campinas: Editora UNICAMP, 1986.

Carneiro, Ricardo. **Desenvolvimento em crise**. São Paulo: Editora UNESP, 2002.

Lessa, Carlos. **Quinze anos de política econômica**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

Bouin, O. **Rebalancing The public and private sector: developing country experience**. Paris: OECD, Development Centre, 1991.

Suzigan, Wilson. **As empresas do governo e o papel do Estado na economia brasileira**. In: *Rezende, Fernando. Aspectos da participação do governo na economia*. Rio de Janeiro: IPEA, 1976.

Narciso de Lacerda, Guilherme(2006). **Economia: Estatais – Para além da perspectiva liberal**. Disponível em: <http://www2.fpa.org.br/o-que-fazemos/editora/teoria-e-debate/edicoes-antiores/economia-estatais-para-alem-da-perspectiva->. Acesso em 30 de junho de 2011.

Fernandes, Praxy(1986). **Managing relations between government and public enterprise: a handbook for administrators and managers**. Geneva: ILO, 1986.