

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

MARCOS CARRA

**A PETROBRAS E A INTEGRAÇÃO DA AMÉRICA DO SUL:
AS DIVERGÊNCIAS COM O GOVERNO BRASILEIRO (1995-2010)**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como pré-requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciência Política.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Schmidt Arturi

PORTO ALEGRE

2014

ÍNDICE

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
GLOSSÁRIO.....	8
INTRODUÇÃO.....	10
1. A PERGUNTA DA PESQUISA E AS POSSÍVEIS RESPOSTAS.....	19
1.1. O Marxismo e as Empresas Multinacionais (EMNs).....	19
1.2. O Neofuncionalismo e as Empresas Multinacionais (EMNs).....	24
1.3. O Neoconstitucionalismo e as Empresas Multinacionais (EMNs).....	27
1.4. O Neorealismo e as Empresas Multinacionais (EMNs).....	31
1.5. O Neoliberalismo e as Empresas Multinacionais (EMNs).....	37
1.6. A Diplomacia Triangular e as Empresas Multinacionais (EMNs).....	42
1.7. As Teorias Sobre Estado e Empresas Multinacionais (EMNs): Um Balanço	45
2. DEFININDO O MODELO TEÓRICO.....	48
2.1. O Estado e os Seus Interesses.....	48
2.1.1. Os Objetivos do Estado.....	48
2.1.2. Os Instrumentos de Política Econômica.....	50
2.2. A Empresa e os Seus Interesses.....	51
2.2.1. Os Objetivos da Empresa.....	51
2.2.2. Como a Empresa Formula Suas Preferências.....	55
2.2.3. Porque as Empresas Investem no Exterior.....	57
2.3. As Relações Entre Estado e Empresa: Uma Interpretação.....	65
3. A PETROBRAS COMO ATOR ESTRATÉGICO.....	78
3.1. O Difícil Nascimento da Petrobras.....	78
3.2. A Crise do Setor Estatal.....	80

3.3. A Petrobras Sob o Governo Collor (1990/92).....	84
3.4. A Petrobras Sob o Governo Itamar Franco (1992/94).....	85
3.5. A Petrobras Sob o Governo Fernando Henrique Cardoso (1995/02).....	87
3.5.1. Sob a Ideologia Neoliberal.....	87
3.5.2. Os Atores e Suas Preferências.....	88
3.5.3. As Preferências dos Partidos Políticos.....	92
3.5.4. A Petrobras Após a Emenda Constitucional n° 9.....	102
3.5.5. A Petrobras Após a Lei 9478/97.....	105
3.5.6. A Petrobras Após a Lei 9478/97: A Reestruturação Microeconômica.....	109
3.6. Um Diferencial Importante: O Cenpes.....	118
3.7. O Sistema Petrobras.....	120
3.7.1. A Construção do Sistema Petrobras.....	120
3.7.2. A Lei 9.478/97 e o Sistema Petrobras.....	121
3.8. A Petrobras Sob o Governo Lula (2003/10).....	123
3.8.1. Para Além do Neoliberalismo.....	123
3.8.2. O Novo Dilema: Lucro Versus Desenvolvimento.....	124
3.8.3. A Petrobras Como Indutora do Desenvolvimento Nacional.....	127
4. A PETROBRAS E A AMÉRICA DO SUL NO GOVERNO FHC (1995/02).....	134
4.1. A Crise do Nacional Desenvolvimentismo Brasileiro.....	134
4.2. A Diplomacia Brasileira Sob a Nova República.....	135
4.3. O Brasil e a América Latina.....	136
4.4. As Diretrizes da Era FHC para a América do Sul.....	138
4.5. O Lugar da América do Sul nos Planos Estratégicos da Petrobras.....	145
4.5.1. Área de Negócios Exploração e Produção.....	146
4.5.2. Área de Negócios Abastecimento.....	146
4.5.3. Área de Negócios Gás e Energia.....	147
4.5.4. Área de Negócios Internacional.....	148
4.6. O Estado, a Petrobras e a América do Sul.....	149
4.6.1. Antecedentes.....	149
4.6.2. O Eixo de Integração Sul/Eixo Sul.....	153
4.6.3. O Eixo de Integração Oeste/Eixo Rede-Sudeste.....	167
4.6.4. O Eixo de Integração Norte-Sul/Eixo Arco Norte.....	184

5. A PETROBRAS E A AMÉRICA DO SUL NO GOVERNO LULA (2003/10).....	188
5.1. As Diretrizes da Era Lula para a América do Sul.....	188
5.2. Antecedentes.....	191
5.3. Argentina: A Animosidade dos Kirchner.....	192
5.3.1. O Problema dos Investimentos.....	193
5.3.2. O Problema do Crescimento.....	196
5.3.3. O Problema do Gás Boliviano.....	200
5.4. Bolívia: O Desafio da Nacionalização.....	203
5.5. Chile: A Ênfase nos Biocombustíveis.....	213
5.6. Colômbia: A Ampliação da Integração.....	215
5.7. Equador: A Radicalização de Rafael Correa.....	217
5.8. Paraguai: Os Problemas com Itaipu.....	222
5.9. Peru: O Projeto Camisea.....	224
5.10. Uruguai: O Problema do Mercado.....	227
5.11. Venezuela: o Desafio de Hugo Chávez.....	229
5.11.1. O Destino da PetroAmérica.....	230
5.11.2. A Nacionalização Venezuelana.....	232
5.11.3. El Gran Gasoducto del Sur.....	235
5.11.4. O Impasse da Refinaria Abreu e Lima.....	245
5.11.5. A Disputa pelo Grupo Ipiranga.....	249
5.12. A Integração Incompleta.....	252
5.13. Monopólio e Monopsônio.....	253
 CONCLUSÃO.....	 256
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 265
 FIGURAS	
Figura 1.1. Influência das EMNs, segundo o Neorealismo.....	35
Figura 1.2. As EMNs nas Relações Internacionais, segundo o Neoliberalismo....	41
Figura 1.3. Modelo da Diplomacia Triangular.....	43
Figura 2.1. As Cinco Forças de Michael Porter.....	56

Figura 2.2. O Ciclo do Produto de Vernon.....	60
Figura 4.1. A Configuração da Pepsa em 31/12/2010.....	165

MAPAS

Mapa 4.1. Os Eixos de Integração da IIRSA.....	144
Mapa 4.2. Os Traçados Propostos para o Gasoduto Bolívia-Brasil.....	174
Mapa 4.3. Gasbol: Traçado do Gasoduto Bolívia-Brasil.....	182
Mapa 5.1. O Sistema Transener.....	167
Mapa 5.2. As Atividades da Petrobras na Bolívia em 31/12/05.....	206
Mapa 5.3. Blocos da Petrobras na Colômbia.....	216
Mapa 5.4. O Bloco 31 na Reserva de Yasuní.....	219
Mapa 5.5. Operações da Petrobras no Uruguai.....	228
Mapa 5.6. Campos de Carabobo e o Projeto Mariscal Sucre.....	234
Mapa 5.7. Os Possíveis Traçados do Gran Gasoducto del Sur.....	236
Mapa 5.8. A Petrobras e a Integração Gasífera da América do Sul.....	243

TABELAS

Tabela 3.1. Opinião do Público Sobre os Monopólios Estatais.....	95
Tabela 3.2. Opinião dos Deputados Sobre o Monopólio da Petrobras.....	95
Tabela 3.3. Composição Societária da Petrobras em 31/12/2006.....	111
Tabela 3.4. Composição Societária da Petrobras em 31/12/2011.....	132
Tabela 4.1 Negócios da Petrobras na Argentina.....	163
Tabela 4.2. Composição Acionária das Sucessoras da YPFB.....	170
Tabela 4.3. Reservas de Hidrocarbonetos na Bolívia por Companhia (1996)....	171
Tabela 4.4. A Composição Societária do Gasbol.....	180
Tabela 5.1. Filiais da Petrobras na Bolívia 31/12/2005.....	205
Tabela 5.2. Operações da Petrobras na América do Sul (31/12/2010).....	252

QUADROS

Quadro 1.1: Resumo das Principais Teorias e as EMNs.....	46
Quadro 3.1. A Atual Organização da Petrobras.....	105

RESUMO

A nacionalização dos hidrocarbonetos na Bolívia, em primeiro de maio de 2006, revelou a existência de profundas divergências entre o Governo Lula (2003/2010) e a Petrobras sobre como conduzir o processo de negociações que se seguiu ao ato do governo boliviano de Evo Morales. Divergia-se, por exemplo, quanto à forma e a intensidade da resposta a ser apresentada, ao destino dos investimentos realizados pela estatal no país, a própria conveniência da Petrobras em continuar operando no país e do destino do gás natural, insumo que assume crescente importância na matriz energética brasileira. Quaisquer divergências existentes entre a Bolívia, o Governo Lula e a Petrobras seriam equacionadas nos meses que se seguiram, mas a simples constatação de que havia divergência originou três questões: 1) era evidente que havia divergências nas relações bilaterais entre os dois países, mas, elas existiriam entre um país e uma empresa multinacional (EMN)? Neste caso existe vasta biografia demonstrando claramente a existência de divergências quando se analisam as relações entre um país qualquer e uma empresa multinacional (EMN) operando em seu território; 2) todavia, seria possível haver divergência entre o governo de um país e uma empresa nacional que atuasse em outros países?; e, 3) especificamente, sabia-se que, desde o Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), um dos objetivos da política externa brasileira estava em promover a integração política da América do Sul através da integração do setor de infraestrutura, em geral, e do setor de hidrocarbonetos, em particular, e que a Petrobras associara-se a este projeto; mas, seria possível haver divergência entre o Governo Federal e a Petrobras?

Tentar compreender esta última questão tornou-se objetivo desta tese porque, a priori, imaginava-se que Governo Federal e a Petrobras deveriam apresentar pouca divergência na busca do objetivo de realizar a integração da América do Sul, mas a pesquisa revelou uma situação diferente. Embora Governo e Petrobras professassem, superficialmente, o mesmo objetivo, havia profundas divergências entre eles quanto à integração da América do Sul praticamente desde a origem do processo, o que muitas vezes levou aos interesses de ambas as partes a se chocarem.

Palavras-Chave: Brasil, Governo FHC, Governo Lula, hidrocarbonetos, integração da América do Sul, Petrobras;

ABSTRACT

The nationalization of hydrocarbons in Bolivia , on May 1, 2006 , revealed the existence of deep differences between the Lula Government (2003/ 2010) and Petrobras on how to conduct the negotiations that followed the act of the Bolivian government of Evo Morales . Differed , for example, as to the form and intensity of the response to be provided , the destination of investments made by the state in the country , the very convenience of Petrobras to continue operating in the country and the destination of the natural gas feedstock growing importance the Brazilian energy matrix . Any differences existing between Bolivia , Lula's government and Petrobras would be equated in the months that followed, but the simple fact that there was divergence rise to three questions : 1) it was evident that there were differences in bilateral relations between the two countries , but they exist between a country and a multinational corporation (MNC) ? In this case there is extensive biography clearly demonstrating the existence of differences when analyzing any relationship between a country and a multinational corporation (MNC) operating in its territory ; 2) however , it would be possible divergence between the government of a country and a national company that acted in other countries ; and 3) specifically , it was known that since the government of Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) , one of the goals of Brazilian foreign policy was to promote political integration of South America through the integration of the infrastructure sector in general and the hydrocarbon industry and in particular that Petrobras had associated to this project ; but there could be disagreement between the Federal Government and Petrobras ?

Try to understand this latter issue has become the object of this thesis because a priori it was thought that the Federal Government and Petrobras should present little dissent in pursuit of the goal of achieving the integration of South America, but research has revealed a different situation . Although the Government and Petrobras professed superficially the same goal , there were profound differences between them in the integration of South America, almost from the beginning of the process , which often led to the interests of both parties to collide .

Keywords : Brazil , Cardoso administration , Lula Government , hydrocarbons , integration of South America, Petrobras ;

GLOSSÁRIO

AEPET: Associação dos Engenheiros da Petrobras

ALCSA: Área de Livre Comércio da América do Sul

ANP: Agência Nacional do Petróleo

ANEEL: Agência Nacional de Energia Elétrica

BACEN: Banco Central do Brasil

Bbp: Bilhões de barris de petróleo

BEI: Banco Europeu de Investimento

BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento

BIRD: Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento

Bpd: Barris de petróleo por dia

Bpe: Barris de petróleo equivalente

CAF: Corporación Andina de Fomento

CAN: Comunidad Andina de Naciones

CBIE: Centro Brasileiro de Infraestrutura

CERA: Cambridge Energy Research Associates

CIADI: Centro Internacional para Arbitragem de Disputas sobre Investimentos

E&P: Exploração e Produção de petróleo e/ou gás natural

EMN (ou MNC): Empresa Multinacional (Multinational Companies)

ENARSA: Energia Argentina SA

ENID(s): Eixo Nacional de Integração e Desenvolvimento

FONDOPLATA: do Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca Del Plata

FSP: Jornal Folha de São Paulo

GATT: General Agreement on Trade and Tariffs

GM: Jornal Gazeta Mercantil

GNEA: Gasoducto Nordeste Argentino

GNL (ou LNG): Gás Natural Liquefeito (LNG: Liquefied Natural Gas)

GLOBO: Jornal O Globo

GSA: Gas Supply Agreement

GTB: Gás Transboliviano SA

IIRSA: Integração da Infraestrutura Regional na América do Sul

JB: Jornal do Brasil

Mm³/dia: milhões de metros cúbicos por dia

MME: Ministério das Minas e Energia

MNR: Movimiento Nacional Revolucionário

MRE: Ministério das Relações Exteriores

NAFTA: North American Free Trade Agreement

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

OESP: Jornal O Estado de São Paulo

OMC: Organização Mundial do Comércio

OPEC (ou OPEP): Organization of Petroleum Exportation Countries

PDVSA: Petroleos de Venezuela

PPA: Programa Plurianual de Investimentos

SAE-PR: Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República

SAM: Sociedade Econômica Mista

TBG: Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil SA

TGN: Transportadora de Gas Del Norte SA

TGS: Transportadora de Gas Del Sur SA

SACE: Sezione Speciale Per l'Assicurazione del Credito all'Esportazione

SONJ: Standard Oil of New Jersey

TCU: Tribunal de Contas da União

UFN: Unidade de Fertilizantes Nitrogenados

YPF: Yacimientos Petrolíferos Fiscales

YPFB: Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

INTRODUÇÃO

As empresas constituem um dos agentes econômicos que compõem a base do poder de um Estado, uma vez que elas detêm os atributos necessários para gerar empregos, riquezas, tecnologia e as receitas necessárias para o seu fortalecimento econômico e político. Por conta disso, é amplamente admitido que uma empresa multinacional (EMN) é capaz de influenciar politicamente tanto as decisões de seu país sede, no qual possui o núcleo dos seus negócios, a partir do qual articula e coordena todas as suas operações, bem como influenciar politicamente o país hospedeiro, ou seja, aquele que recebe seus Investimentos Estrangeiros Diretos (IEDs). Em ambos os casos, as empresas multinacionais (EMN) podem, por exemplo, determinar o nível de investimentos, a região em que pretendem operar, as características da produção (como a definição das matérias-primas, os preços dos seus produtos, quantidades produzidas, tecnologias aplicadas, tipo de produtos, tipos de fornecedores) a forma de competição e o mercado consumidor que pretende atender.

Por conta da importância das EMNs, é compreensível a existência de farta bibliografia tentando explicar o comportamento intrafirma e como elas influenciam as decisões do país hospedeiro. Especificamente neste último caso, admite-se que, em função do fato das empresas serem estrangeiras, operando sob o nome genérico de Empresa Multinacional (EMN), existam diferenças entre os interesses do Estado e a empresa. Todavia, se esta constatação é facilmente verificada pelo exame da bibliografia disponível, o mesmo não se dá no outro sentido: embora admitida por algumas vertentes teóricas (especialmente das Relações Internacionais, como os neofuncionalistas e neoliberais), é extremamente rarefeita a bibliografia que examina como e quais as razões que podem levar uma empresa multinacional a discordar das políticas do país sede.

É neste sentido que se pretende analisar as relações entre o Estado brasileiro e a mais poderosa de suas empresas: a Petrobras. Mais especificamente, se pretende responder a seguinte pergunta: porque, durante o processo de integração do setor de hidrocarbonetos da América do Sul, entre 1995 e 2010, a Petrobras apresentou um comportamento que muitas vezes não correspondia aos interesses do Governo Brasileiro?

Nossa hipótese principal é de que, no período em questão, a Petrobras associava-se ao projeto do Governo Brasileiro de integrar o setor de hidrocarbonetos da América do Sul apenas enquanto este atendia os seus interesses corporativos; mais exatamente, enquanto este projeto fazia parte da sua estratégia mais ampla de assegurar seu lucro. Nosso objetivo é

demonstrar que as políticas de uma companhia podem ser diferentes, e muitas vezes, divergentes, das políticas do seu próprio país sede.

Quanto à relevância desta questão, duas são as razões mais consistentes, sendo a primeira a opção da diplomacia brasileira de tornar América do Sul um dos eixos fundamentais de sua política externa, processo que teve sua origem em meados dos anos 1980. Naquela década, teve início uma série de transformações nos países desenvolvidos que buscavam superar a crise econômica iniciada após a ruptura de Bretton Woods, ocorrida em 1971. Dentre as mudanças estavam a reestruturação da indústria (que incluiu a adoção de formas mais flexíveis de produção) e a adoção das políticas econômicas de cunho neoliberal. Entre as políticas neoliberais constavam: a privatização de estatais, o controle da inflação, o fim e/ou a atenuação às restrições à entrada de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED), bem como a abertura de mercado. Ao mesmo tempo em que ocorriam estas transformações, os países desenvolvidos procuraram universalizar as políticas neoliberais dentro de um processo mais amplo, que nos anos 90 ficou conhecido como globalização. Em 1989, os órgãos de financiamento sintetizaram o receituário neoliberal num decálogo, conhecido como Consenso de Washington, que deveria ser adotado pelos países subdesenvolvidos que desejassem acessar as linhas de crédito e os mercados dos países desenvolvidos.

Nesse período, o Brasil enfrentava sérios problemas econômicos e foi pressionado a aceitar as políticas econômicas neoliberais, mas pelo fato do país possuir a maior economia, o maior mercado consumidor e o maior, mais moderno e completo parque industrial da América Latina, suas perspectivas de articular uma estratégia de inserção segura capaz de atenuar os impactos negativos da globalização neoliberal, eram mais promissoras que as de outros países. Assim, no Governo Sarney, decidiu-se que o Brasil deveria utilizar seu potencial para articular uma política de aproximação e, se possível, integração, com os países da América do Sul, de forma que sua inserção internacional se desse sobre uma base de cooperação regional. Neste sentido, a iniciativa mais importante foi o processo de aproximação com a Argentina. Em 29 de novembro de 1985, argentinos e brasileiros assinaram o Tratado de Iguazu, primeiro passo no sentido de integração, que seria consolidado em 26 de março de 1991 com a assinatura do Tratado de Assunção, que deu origem ao Mercosul.

Neste cenário, a estratégia brasileira de construir um vínculo com a América do Sul a partir da integração do setor de infraestrutura surgiu com a conjunção de dois fatores. O primeiro apareceu em 2 de setembro de 1990, quando o Governo Collor promulgou o Decreto Nº 99.503 instruindo o Ministério de Minas e Energia (MME) a realizar um exame da matriz energética brasileira (denominado “*Reexame da Matriz Energética Nacional*”). O estudo

aventou a possibilidade de que se ampliasse a participação do gás natural na matriz energética brasileira. Outro fator importante para a caracterização do comércio de gás entre o Brasil e a Bolívia, com a participação da Petrobras, foi a extensão da aplicação dos princípios econômicos neoliberais também para o setor de hidrocarbonetos.

Isto abriu a possibilidade, já durante o Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), de se adotar também uma visão neofuncionalista para a integração da América do Sul, ou seja, admitia-se que a integração política da região, sob a liderança do Brasil, deveria ser antecedida pela integração física. Assim, assumia-se que a construção da infraestrutura (ferrovias, oleodutos, rodovias, sistemas de comunicação e assim por diante), integrando toda a região, provocaria uma maior convergência dos interesses econômicos entre os países que, gradualmente, resultaria numa harmonização entre suas políticas externas. A iniciativa mais consistente nesta direção ocorreu em 31 de agosto de 2000, durante a Primeira Cúpula da América do Sul, quando foi apresentado o “*Plano de Ação para a Integração da Infraestrutura da América do Sul*”, que deu origem ao IIRSA (Integração da Infraestrutura Regional na América do Sul), que ainda tem por objetivo fornecer as condições para construir a infraestrutura considerada indispensável para integração da América do Sul.

A segunda razão para a relevância de nosso objeto de estudo (as divergências de interesses e objetivos entre o Governo brasileiro e a Petrobras) surge a partir do momento em que nenhum governo brasileiro, que desejasse promover a integração do setor de hidrocarbonetos da América do Sul, sob a liderança do Brasil, podia ignorar a presença de um ator que, por sua importância e poder, tem marcado a história do Brasil nos últimos 60 anos: a Petrobras. Como veremos, a estatal participaria ativamente do processo de integração do setor de hidrocarbonetos da América do Sul. Todavia, a despeito de se analisar uma vasta bibliografia, nada se encontrou sobre o tema proposto, ou seja, aparentemente jamais existiram conflitos de interesse entre a Petrobras e o Estado Brasileiro. De fato, desde que se iniciou a expansão da Petrobras na América do Sul autores dos mais diversos matizes se debruçaram sobre a questão, que resultou na proliferação de trabalhos sobre o tema. Todavia, o enfoque quase sempre se fez a partir de uma perspectiva positiva, ou seja, assumia-se *a priori* que o interesse da Petrobras era absolutamente idêntico ao do Estado Brasileiro. Nesta perspectiva, na medida em que a Petrobras se expandia na América do Sul, isto naturalmente contribuiria para a concretização dos planos do Governo Brasileiro. O máximo de conflito admissível era de que, por conta desta expansão, poderiam entrar em conflito os interesses do país hospedeiro (fosse Argentina, Bolívia, Equador ou qualquer outro) e do país sede (no caso o Brasil); quando muito (o que é sobejamente admitido pelos estudiosos), poderiam entrar em

conflito os interesses do país hospedeiro e da EMN que nele se instalava, neste caso a Petrobras. Até onde foi possível averiguar, nenhum trabalho analisou a questão a partir de um ponto de vista negativo, ou seja, não se investigaram os possíveis conflitos entre a Petrobras com o seu próprio país sede, no caso com o Brasil.

Todavia, nossas pesquisas preliminares demonstravam que a pretensa harmonia entre a Petrobras e o Estado Brasileiro não era tão intensa como se supunha. De uma forma geral pode-se afirmar que, embora nunca dito explicitamente, em muitos casos, a política corporativa da Petrobras não se fazia no sentido de integrar o setor de hidrocarbonetos da América do Sul, em conformidade com os interesses do Estado Brasileiro. Um exame inicial da bibliografia permitiu-nos verificar que: 1) a Petrobras resistiu o quanto pôde a participar do processo; 2) quando participava de livre vontade, a Petrobras procurava por negócios capazes de atender seus interesses econômicos; 3) quando a Petrobras cedia à vontade do governo federal, só o fazia após sofrer intensa pressão; e, 4) mesmo quando cedia, a Petrobras procurava conduzir o processo, ajustando-o aos seus interesses econômicos. Mas porque isto acontecia? Porque a Petrobras muitas vezes resistia à ideia de cooperar com o seu país sede? Inicialmente formulamos quatro hipóteses para explicar este comportamento:

1. A Petrobras entrava em conflito com o Estado Brasileiro porque este permaneceria favorável à integração do Brasil com os países da região, obrigando a estatal a operar em um ambiente em que havia crescentes restrições à sua presença. De fato, a partir de 2002 passou-se a registrar o fracasso do neoliberalismo na América do Sul com a conseqüente ascensão de grupos políticos francamente nacionalistas e favoráveis à intervenção do Estado na economia, especialmente no setor de hidrocarbonetos, como aconteceu na Argentina, Bolívia, Equador, Uruguai e Venezuela. Efetivamente, desde então, estes países impuseram uma série de restrições para as operações de companhias petrolíferas internacionais em seus territórios. A retomada da trajetória nacionalista nesses países de fato afetou a Petrobras que, especialmente após a nacionalização dos hidrocarbonetos na Bolívia em 2006, passou a registrar retrocesso nas operações em todos os países da região. Tal hipótese poderia explicar as divergências mais recentes entre a Petrobras e o Estado brasileiro, todavia ela é insuficiente para explicar porque a Petrobras resistia a operar na região *antes* desses fatos serem registrados;

2. A Petrobras entrava em conflito com o Estado Brasileiro porque este permanecia favorável a integração do Brasil com os países da região enquanto a estatal voltava todos seus esforços para o desenvolvimento das jazidas do Pré-Sal. De fato, o anúncio da descoberta dessas jazidas, em 2009, obrigou a estatal a rever todo o seu planejamento estratégico, orientando seus investimentos para a exploração dessa nova fronteira petrolífera, em detrimento dos

demais investimentos, incluindo os programados para o exterior. Novamente, tal hipótese poderia explicar as divergências mais recentes entre a Petrobras e o Estado brasileiro, todavia ela é insuficiente para explicar porque a Petrobras resistia a operar na região *antes* desses fatos serem registrados;

3. A Petrobras entrava em conflito com o Estado Brasileiro porque este permanecia favorável à integração do Brasil com os países da região enquanto a estatal procurava atingir os objetivos dos seus novos acionistas, basicamente a valorização acionária da companhia. Desde que foi criada pelo Decreto Lei 2004/53 até o dia 10 de agosto de 2000, quando a União fez oferta pública de 179.639.300 ações ordinárias da estatal nas bolsas de São Paulo e New York, o Governo Federal detinha a maioria das ações ordinárias e do capital da Petrobras. Após isto, a Petrobras teve seu capital social aberto, permitindo a presença de representantes da iniciativa privada no seu Conselho Administrativo, que, inclusive, após uma profunda reestruturação, tornou-se o órgão decisório da companhia, para permitir a vazão dos interesses destes acionistas. Tal hipótese apresenta três falhas. Em primeiro lugar não explica adequadamente porque havia profundas divergências entre a Petrobras e o Estado Brasileiro *antes* da abertura do capital social da estatal, quando o Presidente da República escolhia pessoalmente o presidente da estatal e era este quem definia a política da companhia. Em segundo lugar não explica adequadamente porque havia profundas divergências *depois* da abertura de capital, quando a União permaneceu como acionista majoritária, detendo a maioria dos votos do Conselho Administrativo o que manteve sua capacidade de impor sua vontade sobre os demais acionistas. Finalmente, pode ser verdade que os acionistas privados tinham apenas interesse em ampliar a taxa de lucros da estatal para assim obter a desejada valorização acionária, mas isto não quer dizer que os lucros não fossem desejáveis antes da abertura do capital, ou seja, o objetivo de obter lucratividade não surgiu na Petrobras com a abertura do capital: ele sempre esteve presente na empresa;

4. A Petrobras entrava em conflito com o Estado Brasileiro porque este permanecia favorável à integração do Brasil com os países da região, enquanto a estatal voltava todos seus esforços para a manutenção da sua taxa de lucros. Neste caso, os economistas são unânimes em afirmar que a maximização da taxa de lucro é um objetivo *econômico* de toda e qualquer empresa, não importando a estrutura do mercado em que ela opera. Tal hipótese é a que melhor explica as divergências entre a Petrobras e o Estado do ponto de vista econômico, porque a obtenção do lucro condiciona quaisquer outros objetivos que podem acompanhar uma empresa, como os outros objetivos econômicos (como o crescimento, manutenção do mercado e mesmo

preservação do monopólio), corporativos (como a obtenção de tecnologia), estratégicos (como o controle de uma matéria-prima) e mesmo político (como a autopreservação).

À medida que avançava o exame da bibliografia foi possível descartar as três primeiras hipóteses, mantendo apenas a quarta hipótese que, afinal, originou nossa hipótese de pesquisa.

Quanto à organização geral deste trabalho, no que se refere ao período examinado, optou-se por realizar uma investigação entre os anos de 1995 e 2010, uma vez que neste hiato de tempo estão contidos os principais acontecimentos que marcaram a trajetória e afetaram o comportamento da Petrobras nos anos recentes. Podemos citar como fatores mais importantes deste período a discussão em torno da sua privatização, a abertura do seu capital social, a construção do Gasoduto Brasil-Bolívia (Gasbol), a expansão na América do Sul e a descoberta das jazidas do Pré-Sal.

No que se refere às fontes utilizadas foram tanto as primárias, extraídas de periódicos (jornais, revistas e sites), bem como os documentos oficiais (de governos, órgãos, da Petrobras e outras companhias petrolíferas), como as fontes secundárias (livros, dissertações e teses) que versam sobre o tema em questão. No que se refere à metodologia utilizada, o estudo contemplou dois momentos. Num primeiro momento, com base na bibliografia, tentamos responder nossa questão a partir das teorias existentes, construímos o referencial teórico que orienta nosso trabalho, identificando quais as possíveis fontes de conflito entre uma EMN e o seu país sede e analisamos a evolução e a mudança estrutural da Petrobras em anos recentes. Num segundo momento, referente à tese propriamente dita, procedeu-se, a partir do material selecionado, a apresentação daquelas fontes capazes de responder a questão proposta. No que se refere à redação do trabalho grande parte teve como base artigos de jornais e se fez o possível para obedecer à cronologia dos fatos, o que explica a tentativa de se apresentar com maior exatidão possível datas, fatos e fontes. O objetivo desta opção foi a de estabelecer o mais corretamente possível a sequência de causa/efeito dos acontecimentos, numa tentativa de eliminar fontes de erros de interpretações dos fatos.

Quanto aos conceitos utilizados, os mais importantes são os seguintes:

- *Empresa Multi Nacional* (EMN, ou em inglês MNC): conforme Chesnais (1996) a EMN é chamada também de companhia multinacional ou transnacional e pesquisadores e organismos internacionais nunca chegaram a um acordo sobre seu conceito. Neste estudo adotaremos o conceito de C. A. Michelet para quem EMN é “*uma empresa (ou grupo), em geral de grande porte que, a partir de uma base nacional, implantou no exterior várias filiais em vários países, seguindo uma estratégia e uma organização concebidas em escala mundial*” (CHESNAIS, op. cit). Chesnais completa dizendo que a EMN for assim conceituada surge

várias implicações: lembra que tem origem nacional, base que dá origem aos seus pontos fracos e fortes, competitividade, estratégias e o auxílio que recebeu do Estado. Implica que ela começou a se constituir como grande empresa no plano nacional, resultado de um processo longo e complexo de concentração e centralização do capital e que normalmente se diversificou antes de começar a se internacionalizar. Implica também no fato de que ela é um grupo, cuja forma jurídica contratual é *holding* e atua em escala mundial e tem estratégias e uma organização estabelecida para isso. Finalmente, implica no fato de que ela deve ter alguma competência específica que compense seu desconhecimento do mercado externo;

- *Investimento Externo Direto (IED)*: conceito retirado de Paul Krugman (2001), segundo o qual “*investimento externo direto é o fluxo internacional de capitais pelos quais uma empresa em um país cria ou expande uma filial em outro*” (KRUGMAN, 2001). O IED pode assumir diferentes formas: aquisição do controle parcial ou total sobre a comercialização, a produção e outras atividades em outra economia seja em serviços, manufaturas ou produção de *commodities*; compra de atividades econômicas existentes ou a construção de novas instalações ou mesmo alianças com empresas de outras nacionalidades;

- *Integração*: conceito retirado de Richard (2004), segundo o qual é “*o processo pelo qual os territórios pouco ou nada conectados uns aos outros formam pouco a pouco um conjunto regional distinto do resto do mundo... Nesse último caso, a integração designa a passagem de um nível a outro da escala do regionalismo, o que supõe um nível de cooperação econômica cada vez mais elevado e eventualmente transferências de soberania... A integração é assim definida como o resultado de uma estratégia regional que substitui os espaços nacionais contíguos por um espaço único ou em vias de unificação*”. Assim, neste sentido integração constitui um processo mediante o qual os diferentes Estados, movidos por interesses comuns, formam um bloco para efetivar em conjunto diferentes tarefas e promover a cooperação econômica e social com vistas à realização do bem-estar dos países integrantes;

- *Nacional-Desenvolvimentismo*: conceito retirado de Bresser-Pereira (2006 e 2010) para quem é “*uma estratégia deliberada de política econômica para promover o desenvolvimento econômico através do impulso à indústria nacional. Como características dessa política econômica são arroladas: (a) o nacionalismo como ideologia, uma vez que a estratégia significa a afirmação do estado nacional e de suas instituições; (b) aglutinação em sua defesa de segmentos sociais, como empresários, trabalhadores, classes médias e burocracia estatal, esta última recrutada por critérios meritocráticos; (c) industrialização orientada pelo estado através da substituição de importações, que lançava mão de instrumentos como poupança*

forçada para realizar investimentos e de política industrial, muitas vezes com caráter protecionista; e (d) ambiguidade em relação aos déficits públicos e em conta corrente, bem como complacência em relação à inflação”;

- *País sede*: conceito retirado de Robert Gilpin (2006), segundo o qual “*é o país no qual uma EMN possui o núcleo dos seus negócios, a partir do qual articula e coordena todas as suas operações*”;

- *País hospedeiro*: conceito retirado de Robert Gilpin (2006), segundo o qual “*é o país que recebe seus Investimentos Estrangeiros Diretos (IEDs)*”;

Tendo como base esta organização geral, o trabalho foi distribuído em cinco capítulos. No primeiro capítulo, discutiremos como as principais teorias das Relações Internacionais abordam a relação entre as EMN’s e o próprio país sede, a saber, o marxismo, o neofuncionalismo, o neoinstitucionalismo, o neorealismo, o neoliberalismo e a diplomacia triangular. Encerraremos este capítulo apresentando um balanço sobre a visão de cada teoria em relação ao tema proposto. Como veremos, poucas são as grandes vertentes teóricas que concebem a ideia de que os interesses do país sede podem divergir da empresa e nenhuma teoria abordada trata detalhadamente sobre o tema, muito menos o que pode levar uma EMN a discordar de seu país sede.

No segundo capítulo apresentaremos a teoria que orienta o nosso estudo, construída sobre oito questões principais: quais são os interesses do Estado? Para responder esta pergunta utilizaremos a teoria desenvolvida pela Economia do Setor Público. Quais são os interesses das EMNs? Para responder esta pergunta utilizaremos a teoria desenvolvida pela Economia Industrial. A EMN é um ator do sistema internacional? A EMN pode substituir o Estado? A EMN pode influenciar o Estado de origem? A EMN pode influenciar o Estado hospedeiro? A EMN pode ter interesse diferente do Estado? Quais as possíveis fontes de conflito entre a EMN e o Estado? Para responder estas seis perguntas utilizaremos a teoria desenvolvida por Richard Barnett & Ronald Muller na obra *Poder Global* de 1974.

No terceiro capítulo, o assunto é a Petrobras, que será analisada do ponto de vista político e microestrutural. Assim, veremos como se deu sua evolução, suas características, seu perfil, sua organização, seu sistema de subsidiárias, seus objetivos e os motivos que levaram à sua reestruturação, bem como seus atuais objetivos e estratégias.

No quarto capítulo, começaremos a responder a nossa pergunta analisando a Petrobras a partir do ponto de vista macroestrutural, uma vez que apresentaremos as relações entre a Petrobras e o Governo FHC e como a América do Sul se insere nesta estratégia. Demonstraremos como se fez a transição, ainda durante o Governo Sarney para uma política

externa que procurasse aproximar o Brasil dos seus vizinhos sul-americanos e como durante o Governo FHC surgiu a perspectiva de se construir a integração política da América do Sul, a partir da sua integração física. Veremos, então, como a Petrobras se encaixa nesta estratégia e como a estatal se desincumbiu desta responsabilidade.

No quinto capítulo, continuaremos a responder nossa pergunta, analisando a Petrobras a partir do ponto de vista macroestrutural. Uma vez que apresentaremos as relações entre a Petrobras e o Governo Lula e como a América do Sul se insere nesta estratégia. Demonstraremos que, durante o este período, houve uma mudança significativa na postura do Governo Federal, que teve reflexo imediato sobre a Petrobras. Inicialmente, foi afastado em definitivo o risco de privatização da Petrobras, posteriormente, o aumento dos problemas nos países sul-americanos fortaleceu a estratégia da estatal em atuar principalmente no mercado que detinha a primazia, ou seja, o mercado brasileiro. Isto reforçou seu monopólio a um nível até então desconhecido, muito mais do que exercia no período em que, por lei, a estatal detinha formalmente o monopólio do setor de hidrocarbonetos no Brasil.

Ao quinto capítulo segue-se análise conclusiva final. A tese é encerrada com a apresentação da bibliografia consultada.

1. A PERGUNTA DA PESQUISA E AS POSSÍVEIS RESPOSTAS

Neste capítulo o objetivo é apresentar como as mais diversas teorias das Relações Internacionais entendem o relacionamento entre a empresa e o Estado. Assim, este capítulo está dividido em sete partes. Na primeira parte analisaremos o marxismo. Na segunda parte analisaremos o neofuncionalismo. Na terceira parte analisaremos o neoconstitucionalismo. Na quarta parte analisaremos o neorealismo. Na quinta parte analisaremos o neoliberalismo. Na sexta parte analisaremos a diplomacia triangular. Finalmente, na sétima parte faremos um balanço, demonstrando as vantagens e desvantagens das teorias em responder nossa pergunta.

1. O Marxismo e as Empresas Multinacionais (EMNs)

Desenvolvido por Karl Marx e Friedrich Engels a partir das obras *A Ideologia Alemã* (1845) e *Manifesto do Partido Comunista* (1848), a teoria marxista afirma que, em última análise, a história é determinada pela forma como se organiza a produção material de uma sociedade. De fato, todo o raciocínio que sustenta a teoria marxista parte do pressuposto de que toda e qualquer sociedade se organiza segundo um modo de produção que, por sua vez, é composta por dois fatores (SARFATI, 2006):

1. As forças produtivas: constituem as condições materiais de produção, como as matérias primas, os instrumentos, as técnicas de trabalho e os próprios homens;
2. As relações de produção: referem-se às formas pelas quais os homens se organizam para desenvolver o processo de produção e reprodução da vida material.

Ocorre, porém, que tanto as forças produtivas como as relações de produção não estão distribuídas de forma homogênea na sociedade, mas divididas entre os proprietários dos meios de produção (ferramentas, máquinas, terras, e assim por diante) e aqueles que possuem apenas a força de trabalho. Para os autores, as formas que assumem a relação entre aqueles que detêm o meio de produção e aqueles que têm a força do trabalho¹, definem a forma final da sociedade, assim, para entender como a história se movimenta, temos que entender como as sociedades se organizam economicamente, como estes se sustentam e como declinam (SARFATI, op. cit).

A medida que o capitalismo se desenvolvia era um tendência interna sua concentrar a riqueza e o poder nas mãos de um número cada vez menor de indivíduos. Essa concentração era o resultado de duas forças. A primeira era a própria concorrência entre os capitalistas, que

¹ Sejam sob as formas de homens livres e escravos no modo de produção escravista, senhores feudais e servos no feudalismo e burgueses e proletários no capitalismo.

tendia a criar uma situação na qual o forte esmagava o fraco e fatalmente acabaria na ruína de muitos capitalistas pequenos. A segunda era a tecnologia que, a medida que se aperfeiçoava, aumentava o volume mínimo de capital necessário para o funcionamento de uma empresa em condições normais. Para continuar concorrendo, uma firma teria que estar sempre aumentando a produtividade dos seus operários (HUNT, 1997 & SARFATI, op. cit).

Como resultado dos dois movimentos, o capitalismo tenderia a gerar firmas cada vez maiores concentradas nas mãos de poucos capitalistas aumentando a lacuna entre ricos e pobres. Primeiro, é imperioso para o capitalismo que ele se expanda continuamente, absorvendo cada vez mais áreas onde seja possível se obter altas taxas de mais-valia, expansão que é uma tendência latente para Milton Santos. Segundo, esta expansão não pode ser aleatória, traz embutidos três elementos fundamentais: possuir uma classe capitalista dona dos meios de produção, possuir uma classe trabalhadora, que nada mais tem para vender além de sua força de trabalho, e ter assegurado os mecanismos jurídicos para obrigar esta classe a trabalhar para o capitalista, o que se faz com os contratos de trabalho. Terceiro, no sistema capitalista as relações internacionais só podem ser explicadas em função dos interesses dos grupos dominantes, especificamente, em função dos interesses da burguesia dominante em cada país. Ou seja, se um país tiver uma burguesia que considera importante o revisionismo territorial poderá empurrar o Estado para uma guerra e se, por outro lado, a burguesia tiver interesse em livre acesso a mercados de outros países esta tenderá a favorecer a cooperação internacional. Em última instância, a teoria de Marx dizia que o Estado é o comitê executivo do capitalismo, ou o Estado existe para proteger o capitalismo e, por consequência, o interesse da burguesia é o interesse do Estado. Desta forma, os interesses das EMN dominadas pela burguesia são indistintos dos Estados de origem (SARFATI, op. cit).

O passo seguinte na evolução do pensamento marxista foi dado por Nikolai Bukharin com a obra *Economia Mundial e o Imperialismo* (1915). Discutindo as motivações que levaram a Primeira Guerra Mundial, Bukharin sugere que a razão para os conflitos deve estar na natureza da economia mundial, que a sua época era imperialista, no sentido do capital buscar o lucro a qualquer custo em qualquer lugar do planeta. Essa lógica produtiva internacional origina a *divisão internacional do trabalho*, na qual, alguns países e pessoas se especializam na produção de determinadas coisas, como o Brasil, em relação aos produtos agrícolas, e o Japão, com os produtos de alta tecnologia. Em sua visão, a grande razão para a expansão do capital é que, quanto mais desenvolvido um país, menor a sua lucratividade, por isso, é preciso buscar mercados menos desenvolvidos para auferir lucros maiores. Dessa forma, a natureza do capitalismo nacional tem a tendência de alargar o seu poder saindo dos

limites das fronteiras nacionais. Assim, a expansão territorial nada mais é do que a expansão do território econômico nacional (SARFATI, op. cit.).

Mas, quem dará os contornos definitivos da visão marxista sobre as EMNs será Lênin, com a obra *Imperialismo: Fase Superior do Capitalismo* (1916). Lênin começou sua análise constatando que todos os países capitalistas industrializados haviam conhecido um maciço crescimento e concentração industrial na virada dos séculos XIX/XX, o que era uma das características mais importantes do capitalismo. Para o autor a grande novidade deste tipo de capitalismo monopolístico era sua crescente vinculação com os bancos e do capital financeiro:

“com o desenvolvimento das operações bancárias e sua concentração em um pequeno numero de estabelecimentos, os bancos cresciam, passando de modestos intermediários para poderosos monopólios, que controlam quase todo o capital financeiro dos capitalistas e dos pequenos empresários, e também, a maior parte dos meios de produção e das fontes de matérias-primas, em um país determinado e em muitos países. Esta transformação de muitos intermediários modestos e uns poucos monopólios e um dos processos fundamentais do crescimento do capitalismo e de sua transformação em capitalismo imperialista” (Lênin, 1984 p. 54).

Para Lênin, a importância dos bancos ou do capital financeiro advinha da tendência histórica do afastamento dos capitalistas da administração diária das firmas industriais, que era entregue a uma classe de administradores profissionais. A partir de então, eram os bancos quem tinham a função de supervisionar os interesses de todos os capitalistas, e este controle era uma característica distintiva do estágio imperialista do desenvolvimento capitalista. O controle exercido pelos bancos constituía uma oligarquia financeira, porque os bancos criavam uma rede complexa e interligada de controles sobre as empresas industriais e comerciais, seja através da propriedade de ações, seja através de criação de diretorias que interligavam os bancos a empresas de fora do setor bancário (SARFATI, op. cit.).

O capital financeiro concentrado em poucas mãos exercia um monopólio virtual, auferindo lucros cada vez maiores com a venda de ações de empresas, a emissão de ações, empréstimos aos Estados, etc. fortalecendo o domínio da oligarquia financeira e cobrando um tributo a toda a sociedade em benefício dos monopólios. Assim, no limiar do século XX via-se a formação de um novo tipo de monopólio que tinha duas características: 1) formando associações monopolísticas de capitalistas em todos os países industrializados; e 2) a posição monopolista de alguns países ricos, em que a acumulação de capital atingia proporções gigantescas, gerando um enorme “capital excedente” (HUNT, op.cit.).

Segundo Lênin a exportação do capital “excedente” gerava duas divisões do mundo bastante distintas: 1) uma “divisão do mundo entre associações capitalistas”, como cartéis de

empresas internacionais ou as colossais firmas multinacionais. Inicialmente estas firmas assumiram o controle dos mercados internos, mas como no capitalismo o mercado interno está vinculado ao mercado externo, com o aumento da exportação de capital elas naturalmente se dirigem para um acordo internacional formando os cartéis internacionais; e 2) refletindo a forma como os trustes e cartéis dividiam o mundo estava a forma como os governos capitalistas dividiam o mundo. Isto acontecia porque em última instância a fonte última do poder de qualquer capitalista ou empreendimento capitalista nacional ou internacional era o poder coercitivo do Estado. Assim, o domínio do capital financeiro dependia não só do controle de empresas industriais e comerciais, mas também do controle do Governo. Como a maioria dos cartéis de empresas era dominada por muito poucas empresas com sede em um ou dois países, seguia-se que a divisão econômica do mundo entre os cartéis de empresas refletir-se-iam e seria promovida pela divisão política do mundo entre grandes potências (HUNT, op.cit.).

Seria a fusão entre capital monopolístico e capital financeiro, com tendências expansionistas e poder suficiente para dividir o mundo entre as nações mais importantes, o fenômeno que Lênin conceituou como *“imperialismo”*, ou:

“..o capitalismo na fase de desenvolvimento em que se consolidou a dominação dos monopólios e do capital financeiro, em que adquiriu importância relevante a exportação de capital e em que começou a divisão do mundo pelos trustes internacionais e terminou a divisão de todo o território mundial entre os países capitalistas mais importantes” (Lênin, 1984 p. 62).

Lênin acreditava que a fonte dos conflitos estava no fato de que nenhum capitalista ficava satisfeito com o nível de lucros, buscando sempre mais. Qualquer grande truste só se contentaria com uma determinada participação no mercado mundial enquanto seus diretores estivessem convencidos de que qualquer tentativa de tomar parte do território de um truste rival resultaria em prejuízos maiores que os ganhos financeiros, mas cada truste estava sempre alerta com relação a qualquer indício de mudança no poder que tornasse lucrativa a tomada de território rival. Assim, era inevitável que, enquanto dois ou mais trustes tivessem perspectivas de lucros, haveria a luta pelo controle dos recursos e da força de trabalho, tornando também inevitável o choque entre Estados (SARFATI, op. cit.).

Desse modo, a natureza do capitalismo imperialista era essencialmente conflituosa isso porque os grandes interesses econômicos representados pelos Estados inevitavelmente entrariam em conflito por zonas de lucro. Os capitalistas buscam freneticamente o lucro, e essa obsessão gera a ganância da expansão territorial, o que refletiria um aumento de

participação no mercado mundial. Esta corrida pela expansão do mercado e ganhos financeiros deve gerar o conflito principalmente entre os grandes impérios, isso significa que, enquanto houvesse perspectivas de se conseguir auferir lucros maiores, os conflitos internacionais e as guerras seriam frequentes. Por outro lado, os períodos em que não há guerras são caracterizados por alianças que, apenas momentaneamente, suspendem o conflito para, depois, retomar as forças e continuar a luta pela expansão territorial do capital nacional (HUNT, op.cit.).

Posteriormente os teóricos neomarxistas,² ou fortemente influenciados pelo marxismo,³ desenvolveriam suas ideias sobre esses pressupostos, uma vez que, também para eles o poder do Estado é uma mera extensão do poder das EMNs e, portanto, o grande vilão da miséria dos países periféricos. A natureza transnacional dessas empresas significa que elas podem ser, na verdade, um “poder independente do trono” que toma suas decisões não em função de interesses políticos nacionais e, sim, em função de interesses econômicos particulares aos seus acionistas. Em um cenário global de concentração de capital é possível dizer que tanto os países chamados centrais quanto os periféricos possam ser considerados “dependentes” das EMNs, ou seja, nenhum país poderia prescindir, mesmo que assim o desejasse, da ação econômica dessas empresas.

Assim sendo, é possível deduzir que a explicação da teoria marxista sobre a relação entre EMNs e o Estado de origem apresenta os seguintes pontos:

1. Apresenta os objetivos do Estado;
2. Apresenta os objetivos da EMN;
3. Explica como as EMN formulam suas preferências;
4. Explica porque as EMN investem no exterior;
5. Considera as EMNs atores do sistema internacional;
6. Considera que as EMNs não podem substituir o Estado;
7. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados de origem;
8. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados receptores;
9. Não concebe a possibilidade de EMNs e o Estados de origem terem interesses diferentes;
10. Não apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estados de origem.

Além disso, a teoria marxista apresenta as seguintes limitações específicas:

² Entre os quais Justin Rosenberg, Paul A. Baran e Paul M. Sweezy, Samir Amin, Wilhem Reich e William Warren.

³ Particularmente os vinculados a duas correntes das Relações Internacionais: a Teoria Crítica, representado por, entre outros, Robert Cox e a Teoria do Sistema Mundo representada por, entre outros, Giovanni Arrighi e Immanuel Wallerstein.

1. Não explica como se dá a influência das EMNs sobre seus Estados em termos práticos. Aparentemente a única forma que a teoria concebe a influencia de uma EMN em relação a outro Estado, diferente do de sua origem, é através da força bruta, porque quando colidem os interesses dos monopólios os Estados entram em guerras para defendê-los;
2. Tem dificuldade em demonstrar como a burguesia, cuja natureza é transnacional, seria capaz de influenciar as decisões dos Estados nacionais;
3. A teoria não tinha como prever o espantoso dinamismo das EMNs, que se mostraram fontes permanentes inovações administrativas, econômicas/financeiras, e tecnológicas;
4. Ignora a possibilidade de cooperação internacional não só como mecanismo para evitar os conflitos, mas como elemento fundamental de coordenação dos interesses econômicos dos Estados e das EMNs. A capacidade dos Estados se coordenarem é de interesse de todas as empresas, pois, fornece um ambiente competitivo com regras mais claras e transparentes para a competição internacional.

1.2. O Neofuncionalismo e as Empresas Multinacionais (EMNs)

Depois do fracasso da Liga das Nações ficou claro que a teoria federalista era insuficiente para assegurar um mundo pacífico. A partir desta constatação, David Mitrany tentou solucionar o problema da guerra com uma teoria alternativa na obra *Sistema de Paz Mundial* (1966). De acordo com Mitrany, a economia moderna, a tecnologia e outros desenvolvimentos fariam a integração do mundo possível e necessária. A administração tecnocrática de uma crescente e complexa economia global e sistema social integrados tornavam a integração imperativa.

O problema da guerra poderia ser solucionado se acordos internacionais fossem firmados em áreas funcionais ou técnicas específicas como nas comunicações, saúde, sistema postal, etc. Mesmo se os Estados permanecessem individualistas, se houvesse instituições funcionalistas internacionais que pudessem promover o bem-estar econômico e social, elas poderiam obter legitimidade e apoio político e poderiam triunfar sobre o Estado-Nação. Mitrany acreditava que um mundo integrado econômica e tecnologicamente levantaria problemas tão grandes que seria impossível para os Estados, isoladamente, conseguir solucioná-los, assim eles estabeleceriam organizações internacionais no interesse de resolvê-los, e então os Estados poderiam legar mais e mais tarefas às instituições internacionais. Com o tempo novos acordos poderiam limitar a ação política isolada e o conflito seria cada vez mais raro. Os Estados poderiam descobrir as vantagens da cooperação pacífica e a importância das fronteiras políticas poderiam diminuir (SARFATI, op.cit.).

Em síntese, para esta teoria, os fatores condutores da integração estariam presentes no moderno sistema econômico e seriam as forças econômicas e tecnológicas que poderia conduzir o mundo para a maior integração política. Para eles a economia e outras preocupações com o bem-estar tornar-se-iam mais importantes que as tradicionais preocupações com a segurança nacional e os interesses rivais.

Baseando-se nas ideias de Mitrany, Ernst B Haas escreveu a obra *A Unificação da Europa* (1957) e *Para além do Estado-Nação* (1964), onde desenvolveu o neofuncionalismo aplicando sua teoria às instituições internacionais e ao processo de integração europeu. Segundo Schmitter (in: MILUS) Haas assume as seguintes premissas:

1. Os Estados não são atores exclusivos do sistema internacional;
2. Os interesses, mais do que os ideais ou identidades, são as forças propulsoras da integração;
3. Quando é tomada uma decisão sobre a integração, há conhecimento imperfeito sobre suas consequências;
4. As áreas menos controversas são as primeiras a serem objetos de integração, ficando as mais complexas para as últimas fases;
5. Num processo de integração a atuação dos indivíduos não pode ser confinada aos Estados, mas fazem parte de um processo supranacional;
6. As estratégias de integração não são idênticas, mas convergentes e guiadas pelas preferências baseadas em objetivos comuns;
7. O resultado final da integração não pode ser fixado de antemão.

A partir dessas premissas é possível reconstituir o pensamento de Haas, começando pelo que o autor entende como integração, como sendo:

“Um processo através do qual os atores políticos a partir de diversos enquadramentos nacionais, são persuadidos a transferir sua lealdade expectativas e atividades políticas para um novo centro, cujas instituições detêm ou reclamam jurisdição sobre os estados nacionais consolidados”⁴.

Para Haas, a exemplo de Mitrany, as democracias modernas e o estado de bem-estar exigiam administração racional da economia e controle tecnocrático centralizado. Assim, o processo de integração passaria por etapas bem definidas. A primeira etapa iniciaria com a atuação de dois grupos: 1) grupos de interesse domésticos: composto pelos principais grupos econômicos e partidos políticos, que pressionariam seus governos para criar instituições regionais capazes de desempenhar tarefas que poderiam promover seus interesses

⁴ HAAS, Ernst B. *The Uniting of Europe*, Stanford University Press, 1958. P.16

econômicos; 2) burocratas internacionais, que poderiam desenvolver a lealdade e proteger os interesses não mais dos seus Estados de origem, mas dos organismos internacionais para o qual trabalhassem. Estes dois grupos, procurando atingir os próprios objetivos, pressionariam e convenceriam as elites nacionais a transferirem parcelas da soberania estatal em uma área específica para uma esfera regional supranacional. Na segunda etapa⁵ ocorreria o que Haas conceitua como “*spillover*”, ou seja, a partir do momento em que grupos econômicos de interesse de um determinado setor da economia forem beneficiados com um acordo de cooperação internacional, haveria a tendência de que outros grupos econômicos de interesse também passassem a se interessar pela integração. Com base neste sucesso se chegaria a terceira etapa, ou seja, haveria a adesão de mais grupos sociais e econômicos ao processo de integração, aumentando a demanda pelo estabelecimento de mecanismos adicionais de integração, visando o gerenciamento comum de interesses. Na quarta etapa haveria um aprofundamento do processo, porque ao promover a integração tendo os próprios fins em mente esse esforço poderia ser transmitido de uma área de integração para outra, o que faria o processo de integração transbordar para a sociedade como um todo, de forma que a integração ganharia uma dinâmica própria, menos dependente da vontade política dos governos, e mais relacionada com as expectativas de ganhos e perdas dos principais grupos internos dos países envolvidos. Finalmente, na quinta etapa a crescente espiral de intervenção e integração para regulamentação destes interesses constituiria o motor que garantiria a continuidade da integração, podendo levar, em última análise, a cooperação política e a comunidade política transnacional favorecendo os mecanismos supranacionais, assim a integração econômica pode resultar na integração política (SARFATI, op.cit.).

Essa visão da integração não significa necessariamente ausência de conflitos e de dificuldades, mas transmite bem a ideia da continuidade, porém se o impulso parar, ou seja, se a retroalimentação baseada no movimento cessar, todo o processo poderá ser colocado em risco. Portanto, o aprofundamento e expansão da integração estariam relacionados com a capacidade dos governos em garantir a continuidade dos ganhos materiais e simbólicos para as elites, visto seu papel de fiador da integração. Se as expectativas desses setores convergirem com a da integração, surgiria então uma mobilização que daria sustentação ao processo. Por outro lado, caso isso não ocorra, a tendência é o retrocesso. Da mesma forma, a implementação das políticas que visam conter as pressões dos grupos prejudicados pelo processo de integração são muito importantes, visto que os grupos e as elites prejudicadas têm

⁵ Muito importante para o início do Mercado Comum Europeu, antes e após o Tratado de Roma de 1957.

grande capacidade de pressão, proporcionalmente maior que o das beneficiadas (SARFATI, op.cit.).

Assim sendo, é possível deduzir que a explicação da teoria neofuncionalista sobre a relação entre EMNs e o Estado de origem apresenta os seguintes pontos:

1. Apresenta os objetivos do Estado;
2. Não apresenta os objetivos da EMN;
3. Não explica como as EMN formulam suas preferências;
4. Explica porque as EMN investem no exterior;
5. Considera as EMNs atores do sistema internacional;
6. Considera que as EMNs não podem substituir o Estado;
7. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados de origem;
8. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados receptores;
9. Concebe a possibilidade de EMNs e o Estados de origem terem interesses diferentes;
10. Não apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estados de origem.

Ademais a teoria neofuncionalista apresenta as seguintes limitações específicas:

1. Não consideram a possibilidade dos atores não estatais se negarem a transferir seu poder para instituições supranacionais;
2. Não concorda com a separação de tarefas técnicas da política, ou bem-estar de poder. Para que haja integração, elites políticas devem considerar seu interesse.
3. Não leva em conta a quantidade de atores que podem buscar uma variedade de objetivos incompatíveis entre si. Além disso, alguns objetivos podem depender de cooperação;
4. Há incertezas nas relações meios-fins (causas e soluções), uma vez que no momento que se tenta solucionar os problemas de uma área pode ter implicações negativas em outra;

1.3. O Neoinstitucionalismo e as Empresas Multinacionais (EMNs)

Neste caso, adotaremos os pressupostos de John Kenneth Galbraith desenvolvidos nas obras *O Novo Estado Industrial* (1967) e *Economia e Interesse Público* (1973), que podem ser tratadas em conjunto, visto apresentarem basicamente as mesmas ideias.

Galbraith começa afirmando, em *O Novo Estado Industrial*, que talvez certos fundamentos da economia de mercado não sejam tão precisos e eficientes como alguns acreditam. O Estado Industrial demonstra que é possível e benéfica para toda a sociedade a convivência entre o mercado com o Estado, porque este, se entendido como regulador da economia, tem como objetivo primordial o crescimento desta mesma sociedade. Contudo, para isso ser possível é necessário que haja planejamento em relação a capitais, investimentos,

tecnologia e tempo já que na economia de mercado a oferta deixou de ser segura, necessitando de previsão. Por conta disso, no Estado Industrial, deve-se substituir o sistema de mercado pelo sistema de planejamento, definidos em *Economia e Interesse Público*:

1. Sistemas de Mercado: composto pelas pequenas e inúmeras firmas que sujeitas as forças do mercado e que, em função das suas dimensões, são passíveis da intervenção estatal;
2. Sistema de Planejamento: composto pelas grandes firmas, tecnicamente dinâmicas, maciçamente capitalizadas e altamente organizadas que, em função das suas dimensões, “*não respondem passivamente ao mercado nem ao Estado*” (GALBRAITH, 1975, p. 46).

Para o autor o sistema de planejamento, que realmente detém poder crescente na sociedade, apresentaria características bastante específicas, sendo a primeira o fato de ser dominada pela chamada “*tecnoestrutura*”, conceito que Galbraith desenvolveu a partir o do trabalho de Berle & Means (1983) sobre a separação entre propriedade e administração da empresa⁶. Segundo Galbraith, no começo do século XX, quando a produção de bens não requeria muita tecnologia, o empresário industrial norte-americano detinha o poder dentro da empresa. Esta situação começou a mudar quando, com a concorrência mais acirrada e exigências de cada vez mais altas tecnologias e processos mais eficientes de produção, e planejamento mais sofisticado, houve a necessidade de se recorrer a novas tecnologias, métodos, processos de fabricação, designs, etc. Tal especificação do trabalho deu origem a uma classe de especialistas composta entre outros por administradores, analistas, contabilistas, engenheiros, estatísticos, matemáticos, publicitários, vendedores que, tornaram-se os responsáveis pelo planejamento global da empresa, especialistas a quem o autor propôs, na falta de outro termo, chamar de “*tecnoestrutura*” (GALBRAITH, 1967).

Embora não sendo a dona da empresa (cuja propriedade estaria pulverizada entre os acionistas) o poder da tecnoestrutura adviria de dois fatores: 1) a autoridade para tomada de decisões, na qual não se permite a interferência seja por parte de sindicatos, consumidores e do próprio Governo; e 2) do crescimento e tempo de existência da firma, assegurada através da garantia de um “*nível básico e ininterrupto de lucros*” ao seus acionistas.

Mais ainda, a partir do momento que detém o poder para decidir, com o tempo os objetivos da tecnoestrutura se confundiriam com os da empresa. Assim, os objetivos da organização tornam-se mais importantes que suas realizações pessoais.

⁶ Segundo Tisdell (1978), Berle e Means não desenvolveram uma teoria específica, mas foram os primeiros a afirmar que a divisão da propriedade e da gerência altera o objetivo da empresa. Devido à divisão da empresa corporativa ela não tende a ser operada no interesse dos acionistas, mas de acordo com o interesse dos gerentes. (Berle & Means in: TISDELL, op. cit.).

Galbraith afirma que os objetivos da tecnoestrutura são: 1) sobreviver: o que depende da geração de um nível mínimo de lucros, que por sua vez só seria possível com a autonomia da tecnoestrutura. A autonomia garantiria a maximização de lucros, a partir do momento em que a tecnologia e o planejamento exijam conhecimento especializado e decisões de grupo. Por sua vez, lucros adequados garantiriam uma remuneração satisfatória dos acionistas, que assim manteriam a autonomia da tecnoestrutura, bem como permitiriam um planejamento adequado do futuro da empresa; 2) crescimento: porque o crescimento da empresa significa mais produção, que por sua vez significa mais empregos, mais responsabilidades e mais promoções e compensações para a tecnoestrutura. Ao mesmo tempo, outra característica intrínseca ao tamanho das organizações são a complexidade e o número das decisões tomadas o que por sua vez, aumenta o monopólio, por parte da tecnoestrutura, do conhecimento e das informações para a tomada de decisões; e 3) obtenção de tecnologia: porque este determina o crescimento da empresa, além de gerar mais cargos e mais poder para a tecnoestrutura (GALBRAITH, 1967).

Derivado dos objetivos da tecnoestrutura, temos a segunda característica do sistema de planejamento, que está em sua capacidade de suplantar os mecanismos de mercado. De fato, é desejável, pela tecnoestrutura, evitar concorrência, reduzindo os riscos de prejuízos e com isso os possíveis danos à sua autonomia. Para chegar a esse objetivo, a tecnoestrutura teria como objetivo a expansão ou crescimento (GALBRAITH, 1967).

Derivado do controle dos mecanismos de mercado, temos a terceira característica do sistema de planejamento, que é o controle dos consumidores, bastante enfatizado por Galbraith em ambas as obras. Como vimos, o controle de preços e produtos é estratégico, para evitar as incertezas com relação à produção e aos lucros/prejuízos, todavia não são suficientes: para manter sua segurança a tecnoestrutura deve também controlar o comportamento do consumidor (GALBRAITH, 1967).

A quarta característica do sistema de planejamento está em sua necessidade de implementar formas de controle sobre o mercado de trabalho. Como o sistema de planejamento depende do emprego da tecnologia e do investimento de capital, as necessidades de mão de obra e a política do trabalho são fundamentais para esse sistema.

A quinta característica é a relação simbiótica entre o sistema de planejamento e o Estado. Galbraith afirma que, inicialmente, as empresas individuais poderiam, em questões pontuais, discordar do Estado, mas tal comportamento já não existia mais: por conta dos enormes volumes de capital, tecnologia e necessidade de mercado consumidor, os objetivos do sistema de planejamento estariam intimamente vinculados aos objetivos do Estado, de

forma que era impossível dissociá-los. Conclui Galbraith que “a sobrevivência do sistema de planejamento em sua forma presente, ou numa forma parecida, depende da sua influência sobre o Estado e do seu controle do Estado”.

Finalmente, na obra *Economia e o Interesse Público*, Galbraith analisa a interrelação entre a firma e a política externa. Segundo o autor, duas são as tendências do aumento da firma: 1) possibilita maior influência junto ao governo; e 2) produzem uma tendência ao imperialismo. Por conta deste último aspecto as firmas no sistema de planejamento também se utilizam, da mesma forma que o Estado, da comunidade internacional, onde enfrentam incertezas que lhe são peculiares. Para Galbraith o sistema internacional é fundamentalmente uma relação entre países desenvolvidos, “onde existem os mercados importantes e onde, por isso mesmo, tem de ser estabelecido o equilíbrio protetor do sistema de planejamento” (GALBRAITH, 1975 p. 182). Os países de terceiro mundo interessam às grandes companhias, não como um potencial mercado consumidor, mas como fornecedores de matérias-primas.

As firmas optam por operar no exterior com os mesmos objetivos das firmas nacionais: procura produzir aonde os custos são mais baixos, para proteger-se das vantagens salariais dos produtores nacionais, ou para associar-se ao equilíbrio de preços que a preserva de uma desastrosa competição. Porém, a forma de agir de cada EMN depende da sua estratégia de adaptação ao país em que vai operar, ‘*recriando a si mesma em outros países*’, acompanhando seu produto nas regiões onde se instalam. Nesse sistema, as EMNs têm maiores vantagens quanto maior for o seu tamanho, isto porque, as corporações possuem maiores meios para obter com maior facilidade recursos financeiros para as suas operações de aquisição de firmas em outros países (GALBRAITH, 1975).

Todavia, sua atuação no país onde se instalam será mais cautelosa do que seriam em seus países de origem, tanto com respeito à legislação, quanto ao relacionamento com o governo. A firma se empenhará em ser excepcionalmente diplomática no seu tratamento e influência com o governo estrangeiro.

Assim sendo, é possível deduzir que a explicação da teoria neoinstitucionalista sobre a relação entre EMNs e o Estado de origem apresenta os seguintes pontos:

1. Apresenta os objetivos do Estado;
2. Não apresenta os objetivos da EMN;
3. Não explica como as EMN formulam suas preferências;
4. Explica porque as EMN investem no exterior;
5. Considera as EMNs atores do sistema internacional;
6. Considera que as EMNs não podem substituir o Estado;

7. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados de origem;
8. Não considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados receptores;
9. Não concebe a possibilidade de EMNs e o Estados de origem terem interesses diferentes;
10. Não apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estados de origem.

1.4. O Neorealismo e as Empresas Multinacionais (EMNs)

A teoria neorealista foi desenvolvida por Kenneth Waltz na obra *Teoria da Política Internacional* (1979). O autor começa definindo *estrutura*, entendida como um conjunto de condições que restringem os resultados da política internacional a um dado limite. Desta forma, a estrutura, como no caso das regras de convivência das pessoas em sociedade, seria capaz de limitar e moldar o comportamento dos Estados, impedindo-os de adotar determinados comportamentos ((SARFATI, op. cit.).

Waltz diz que a estrutura é definida por dois elementos: 1) a socialização dos atores, ou seja, a forma como os atores (Estados) posicionam-se uns em relação aos outros no sistema internacional; e 2) a competição entre os atores, que determina o padrão de relacionamento entre as unidades. Assim sendo, as *mudanças estruturais* ocorrem apenas quando é afetada a forma como as partes se arranjam. Segundo o autor o sistema internacional seria definido pelos seguintes princípios (SARFATI, op. cit.):

1. *Princípio de Ordenamento*: sistemas domésticos são centralizados e hierárquicos, em oposição, o sistema internacional é descentralizado e anárquico. A anarquia internacional tem o seu paralelo no conceito de mercado em economia, ou seja, é o interesse egoístico e competitivo das unidades que, pelo racionalismo, faz com que o sistema funcione. Logicamente, as unidades são guiadas pelo instinto de sobrevivência.
2. *Diferenciação Funcional*: no nível doméstico de cada Estado as instituições têm uma organização hierárquica, um papel delimitado e há uma relação de subordinação entre as partes, uma vez que todas se submetem a um poder central. Em oposição, no sistema internacional os únicos atores são os Estados;
3. *Distribuição das Capacidades*: no nível doméstico a diferença entre as unidades do sistema internacional (Estados) é dada pelas variações em suas capacidades de executar funções similares como defesa, política econômica, provimento de serviços de educação e saúde, etc. Em oposição, no sistema internacional, especialmente quando lidamos com a questão de segurança internacional, as capacidades dos Estados devem ser analisados em termos relativos, ou seja, as capacidades em relação à segurança. Isto ocorre porque, em um sistema no qual o objetivo básico das unidades é a sobrevivência e a manutenção de sua posição na

estrutura internacional, o elemento da capacidade de prover segurança deve ser visto em termos comparativos com os outros Estados que podem ameaçar a sua segurança.

Assim o posicionamento das unidades no sistema internacional é determinado somente pelo princípio do ordenamento, mas também pelas capacidades relativas das unidades, entendidas como aquilo que elas podem ou não fazer em termos da política internacional. Assim, para Waltz, o *poder* é medido ou traduzido pelas capacidades conjugadas que os Estados têm em seus setores políticos, econômicos e militares. Deve-se observar que, é a combinação deles, que demonstra o quanto um Estado é poderoso (SARFATI, op. cit.).

Robert Gilpin (2001 e 2004) complementa a visão neorealista sobre as EMN. Conforme Gilpin a expansão e consolidação da influência das EMNs nas últimas décadas foram possíveis porque as transformações estruturais (adoção da produção flexível), ideológicas (adoção das políticas neoliberais) e tecnológicas (melhoria dos transportes e comunicações) permitiram-nas articular a centralização da tomada de decisões e integração vertical da estrutura produtiva (sempre quando possível).

Em razão disso, Gilpin admite que as EMNs tem indubitável força na economia global porque elas alteraram seu funcionamento, determinando o fluxo de comércio, a localização de plantas e outras atividades econômicas, detendo inclusive o papel central nos fluxos de expansão tecnológica tanto para economias industriais como emergentes. Entretanto, apesar de algumas EMNs terem comportamento reprovável, seu papel não é sempre negativo. Especialmente sob a forma de forma de IED, as EMNs transformam-se em fontes de capital, tecnologia, renda, empregos e mercados para qualquer país, por isto tornaram-se importantes para determinar o bem-estar das nações. Esta posição é compartilhada, por exemplo, por Hirst e Thompson (op. cit.), que também acreditam que as EMNs são a fonte mais importante de capital e tecnologia (GILPIN, 2004).

Gilpin acredita que o Estado ainda é o principal ator na economia internacional e que as economias domésticas ainda formam a característica mais importante da economia mundial. Segundo o autor, apesar de todos os ataques que o Estado sofreu nos últimos anos, sua existência ainda parece ser a condição indispensável para o funcionamento do regime capitalista. Se, por um lado, os sistemas econômicos nacionais são entraves para os movimentos em direção a uma possível economia global mais aberta, por outro lado diferenças em assuntos tais como políticas competitivas, práticas de negócios e estruturas corporativas têm se tornado cada vez mais centrais no que diz respeito ao comércio internacional e outras questões, mostrando que o Estado cresce de importância conforme

avança a internacionalização da economia. Apesar das convergências, as sociedades ainda retêm as suas características essenciais e não foram homogeneizadas.

Outrossim, Gilpin aponta algumas diferenças no relacionamento entre as EMNs e os Estados. Quanto ao relacionamento com o *País Sede* (onde a EMN tem o núcleo dos seus negócios, a partir do qual articula e coordena todas as suas operações) Gilpin argumenta (com base no relacionamento entre as EMNs norte-americanas e o governo dos EUA), que são as políticas do governo do país de origem as que mais que influenciam nas decisões dos gestores das EMNs, tendendo a existir complementaridade entre os interesses destas e os governos. Como mostra o exemplo norte-americano, as EMNs que atuam no exterior controlam, entre outros fatores, o acesso às matérias-primas, mantêm a posição relativa do país nos mercados externos, são importantes para equilibrar a balança de pagamentos, atuam como mecanismo de expansão ideológica e atuam como instrumento de diplomacia. Em suma, as EMNs definem uma esfera de atuação para o *País Sede* que poderia ser ocupado pelas congêneres de outros países. Hirst e Thompson (op. cit.) corroboram esta noção, complementando que, apesar de ser quase impossível mapear todo o fluxo de negócios internacionais e, por conseguinte, a rede de interesses, é correto acreditar que as operações das EMNs ainda estão estreitamente vinculadas aos países de origem, onde estão seus maiores investimentos, o que as tornam passíveis de serem “gerenciadas” ou “governadas” pelos governos nacionais, porque na realidade as mesmas continuam “*embedded*” (enraizadas) nos territórios nacionais de origem (GILPIN, 2004).

Gilpin observa que um dos sintomas da importância do Estado-Nação para as EMNs é que pelas teorias econômicas seria lógico supor que estas buscam alocar recursos sempre objetivando maximizar seus ganhos econômicos, porém estudos empíricos demonstram que não é o que ocorre. A preferência das EMNs é por concentrar os investimentos no *País Sede* ou seu entorno por motivos extraeconômicos, entre eles: os interesses políticos e estratégicos, as afinidades culturais, a segurança política, a qualidade da mão de obra, etc. Em consequência o *País Sede* retém sua importância porque ainda detém o verdadeiro *locus* do poder corporativo: os recursos econômicos, da tomada de decisões, parte da produção, a concentração da pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o principal mercado consumidor (GILPIN, 2004).

Quanto ao relacionamento com o *País Hospedeiro* (o que recebe os IED da EMN), as EMNs frequentemente concentram seus investimentos em setores específicos, onde possuem vantagens competitivas ante as empresas locais. Entretanto, como os investimentos geram relacionamentos econômicos de natureza integrativa eles acabam envolvendo a corporação

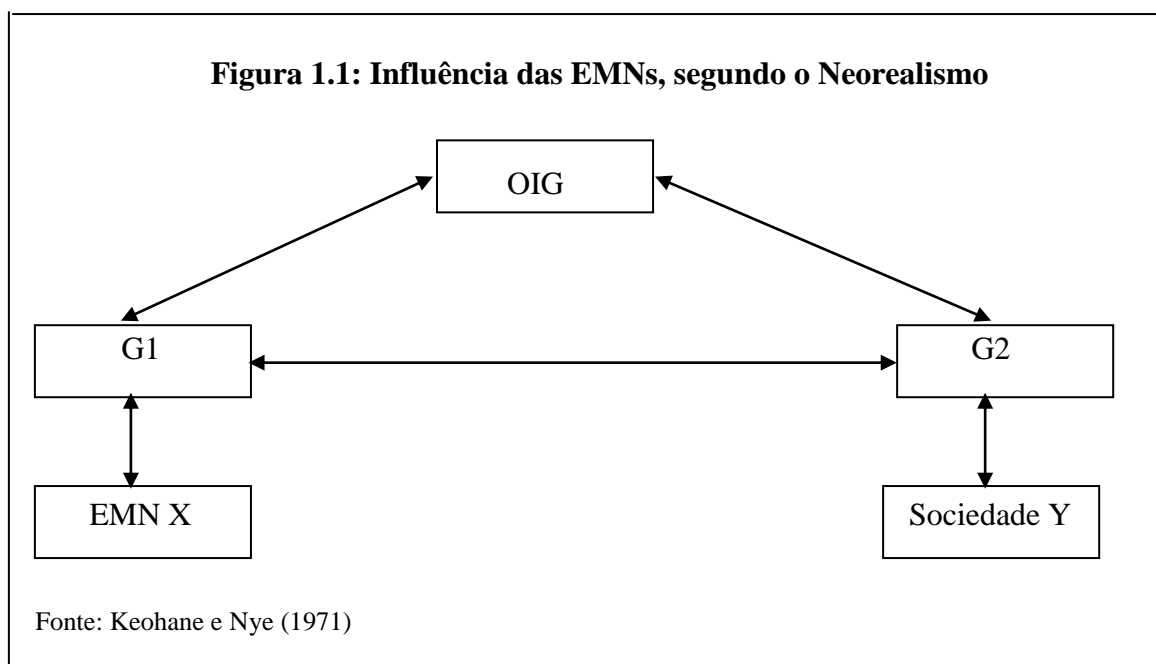
nos assuntos econômicos internos dos países, o que torna a presença das EMNs controvertida, especialmente nos países pobres. Mas, para os países pobres as EMNs são importantes por vários motivos: podem iniciar um setor econômico previamente inexistente, trazem capitais, recursos, tecnologias, geram empregos e receitas e podem reforçar a balança de pagamentos.

Para Gilpin ainda, os Estados desenvolveram processos de integração regionais para se contraporem à expansão do comércio internacional no nível sistêmico, a chamada globalização. O autor percebe que a liberalização do capital e os mercados financeiros integrados têm sido importantes para a economia global porque tem complicado e reduzido à autonomia dos Estados na condução de suas próprias políticas macroeconômicas, o que pode ser mais ou menos agudo, dependendo da habilidade dos governos ou da força relativa de cada economia nacional. Por seu turno, para os donos das corporações o movimento em direção ao mercado global tem resultado em aumento do fluxo financeiro e isto tem facilitado grandemente as fusões corporativas e aquisições por parte das EMNs. O crescimento vertiginoso das finanças internacionais tem aumentado tanto a interdependência monetária, comercial como outros aspectos da economia internacional (GILPIN, 2004).

Hirst e Thompson acrescentam também que não obstante o discurso liberal em favor da abertura da economia, os países da tríade (Alemanha, EUA e Japão) continuam fechados em termos de interdependência. Isso demonstra que a dimensão política tanto capacita como restringe, e de forma bastante particular, as estratégias e operações “econômicas” das EMNs. Tendo em vista a assimetria histórica entre Estados ou governos de países desenvolvidos e de países em desenvolvimento isso também demonstra que a dimensão política internacional continua sendo conduzida mais pelos primeiros do que pelos segundos.

Portanto, o processo de regionalização conduzido pelo Estado-Nação e que tem nas EMNs uma parte interessada, podem ser explicados neste marco teórico porque possibilita a absorção de novos métodos de produção e gerenciamento e a produção flexível, o que exige equipes de profissionais treinados e motivados. Além disso, a produção regional possibilita a produção em escala maior, cria a possibilidade das firmas aproximarem-se mais dos seus consumidores com base em afinidades culturais e podem ajudar a isolar regionalmente as companhias dos problemas políticos e econômicos mundiais.

Portando, segundo o Neorealismo, a participação das EMNs em relações internacionais pode ser resumida pela seguinte figura:



Sendo: EMN = empresa multinacional; G = governo; OIG = Organização Intergovernamental Internacional;

As interações entre G1 e G2 indicam essencialmente as relações interestatais que, no tradicional modelo Estado-cêntrico, é o eixo fundamental das relações internacionais. O modelo também indica que os Estados podem se relacionar através das OIGs enquanto estes fóruns satisfizerem os seus interesses egoísticos. As relações entre G1/EMN X e G2/Sociedade Y são relações típicas de política doméstica e não são objetos das Relações Internacionais e, portanto, a única forma da EMN X influenciar a OIG, o governo G2 e a sociedade Y é através da ação política junto ao governo do país sede dessa empresa (G1).

Assim sendo, é possível deduzir que a explicação da teoria neorealista sobre a relação entre EMNs e o Estado de origem apresenta os seguintes pontos:

1. Apresenta os objetivos do Estado;
2. Apresenta os objetivos da EMN;
3. Não explica como as EMN formulam suas preferências;
4. Explica porque as EMN investem no exterior;
5. Não considera as EMNs atores do sistema internacional;
6. Considera que as EMNs não podem substituir o Estado;
7. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados de origem;
8. Não considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados receptores;
9. Não concebe a possibilidade de EMNs e o Estados de origem terem interesses diferentes;
10. Não apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estados de origem.

Ademais a teoria neorealista apresenta as seguintes limitações específicas:

1. As EMNs são atores não estatais, portanto irrelevantes para explicar a configuração do sistema internacional, visto sua incapacidade de alterá-lo porque: i) não possuem exércitos que defendam os seus cidadãos; ii) dependem de ordens jurídicas estabelecidas pelos Estados e, iii) pessoas não são fiéis às empresas e, sim, aos seus países;
2. Os neorealistas entendem que, apesar das mudanças econômicas e tecnológicas das últimas décadas, a natureza do sistema internacional permanece Estado-cêntrica, ou seja, os Estados ainda são os atores fundamentais de qualquer processo multilateral de negociação econômica ou política internacional e seguem, de uma forma ou de outra, regulamentando e canalizando as forças da economia mundial de modo que sejam mais favoráveis ao interesse nacional. Isto acontece porque apenas os Estados têm o poder para: negociar o estabelecimento de tratados internacionais; estabelecer tratados internacionais que facilitam as operações das EMNs; participam da votação e assinam o acordo final que dá forma aos tratados internacionais; e são os únicos que detêm os mecanismos e a legitimidade para executar os as regras estabelecidas nos tratados internacionais;
3. Derivado direto do item 2, é o fato que os neorealistas não consideram a possibilidade das EMNs terem objetivos opostos aos seus países de origem. As EMNs são consideradas atores importantes apenas como instrumentos de poder dos Estados, no sentido que ampliam sua capacidade, mas são desprovidas da capacidade de influenciar um resultado final capaz de alterar o sistema internacional, desta forma consideram que os interesses das EMNs são complementares aos interesses dos Estados sedes.
4. A influência das EMNs em relações internacionais é indireta, pois, sempre se dá através da política nacional. Desta forma o Neorealismo é incapaz de reconhecer a natureza transnacional das empresas e, acaba por considerar o poder das EMNs limitados à esfera do jogo político local de cada país onde ela atua;
5. Considera que o mercado principal das EMNs é o de seu país de origem, e as políticas dos governos desses países pesam mais do que as decisões dos governos dos países receptores;
6. Não consideram que as EMNs são consideravelmente distintas uma das outras, principalmente em função das tradições ideológicas do país da origem da empresa.;

Todavia, ignorar a importância das EMNs como um ator independente dos Estados é ignorar o crescente poder que essas empresas vêm adquirindo na economia mundial, especialmente no contexto de globalização e governança global, onde os Estados vêm perdendo a capacidade de autonomia à medida que cresce a interdependência econômica.

1.5. O Neoliberalismo e as Empresas Multinacionais (EMNs)

A Teoria Neoliberal⁷ teve suas primeiras ideias desenvolvidas por Robert Keohane e Joseph Nye através da coletânea de artigos *Relações Transnacionais e Mundo Político* (1971) e da obra *Poder e Interdependia: Mundo Político em Transição* (1977), mas foi consolidada por Robert Keohane na obra *Depois da Hegemonia: Cooperação e Conflito na Economia Política Mundial* (1984), no qual o autor contesta os pressupostos da obra *Teoria da Política Internacional* de Kenneth Waltz. O Neoliberalismo assimila ideias de duas fontes, da sendo a primeira a Teoria Neorealista, da qual absorve as seguintes noções (SARFATI, op. cit.):

1. Os Estados são os atores centrais nas relações internacionais: porém, diferentemente dos realistas, os neoliberais consideram que a atuação de atores não estatais, tais como EMNs, igrejas, máfias, OINGs e OIGs, partidos políticos, prefeituras, terroristas e traficantes, são relevantes para compreender o sistema internacional, uma vez que eles também podem interagir politicamente entre eles e o Estado de forma significativa;
2. Os Estados possuem comportamento racional: Keohane (1984) acredita que os Estados possuem preferências ordenadas e consistentes. Desta forma eles calculariam os custos e benefícios das diferentes alternativas de ação visando sempre maximizar sua utilidade frente às suas preferências;
3. O sistema internacional é anárquico: porém, ao contrário dos realistas/neorealistas, os neoliberais defendem a ideia de que, justamente pelo fato dos Estados agirem de forma racional, procurando maximizar seus ganhos, existe a possibilidade de cooperação entre eles, porque, os Estados percebem que a atitude cooperativa é uma forma de aumentar os ganhos individuais absolutos.

Da Teoria Liberal são absorvidas as seguintes ideias (SARFATI, op. cit.):

1. O sistema internacional pode ser ordenado a partir da criação de instituições internacionais: neste caso seria uma forma de os Estados maximizarem seus ganhos individuais absolutos. Partindo, então, do pressuposto de que o sistema internacional é anárquico, esta corrente teórica supõe que, pelo menos aparentemente, é a partir desse contexto que os Estados, como unidades racionais visando interesses próprios e objetivos definidos, formulam suas preferências e pautam suas ações, enquanto as instituições internacionais atuariam dentro deste sistema anárquico como catalisadoras da cooperação, ou seja, elas possibilitariam e facilitariam a cooperação entre os Estados;

⁷ Também chamada de Teoria Neoinstitucional, a Teoria Neoliberal das Relações Internacionais difere da Teoria Neoliberal da economia, com a qual não deve ser confundida.

2. O Estado deixa de ser monolítico: apesar do Estado ainda ser considerado o ator central do sistema internacional, ele passa a ser percebido como agente cujas decisões e preferências são influenciadas pelas pressões oriundas das coalizões internas. Os modos como as pressões nacionais incidem sobre a formulação da política externa de um Estado dependem do processo histórico da relação Estado/sociedade e do arranjo institucional interno.

Keohane e Nye (1989) partiram da constatação de que os processos transnacionais estavam mudando o caráter do sistema internacional. As economias nacionais estavam mais interligadas pelos avanços das interações de quatro tipos: 1) comunicação ou circulação de informações; 2) transporte ou movimento de objetos; 3) finanças ou mobilização de dinheiro e instrumentos de crédito; 4) movimento de pessoas, culturas e ideologias. Isso significava que, cada vez mais, os acontecimentos que ocorriam em um país tinham efeitos concretos sobre outros países. Ou, dito de outra forma, cada vez mais países se encontravam diante de problemas (econômicos, políticos e sociais) causados por decisões ou fatos, que tiveram lugar em outro país e sobre os quais não tinham controle (SARFATI, op. cit.).

A característica mais nova dessa política mundial “em transição” era a emergência de atores não estatais desempenhando papéis às vezes mais relevantes que os Estados em decisões sobre investimentos, tecnologia, mídia, etc. Assim, os autores acreditavam que não era mais possível estudar as relações internacionais olhando apenas para o comportamento do Estado, sendo imprescindível incorporar os novos atores nos modelos de análise. Por outro lado, era importante não cair na armadilha do idealismo e desconsiderar a dimensão do poder na política mundial como alguns estudiosos da interdependência pareciam fazer (SARFATI, op. cit.).

Este aumento nas interações produzia uma interdependência, entendida como “*as situações caracterizadas por efeitos recíprocos entre países ou entre atores em diferentes países*” (KEOHANHE e NYE, 1989).

Como os efeitos recíprocos que caracterizam a interdependência sempre geram custos para os países envolvidos, os Estados sempre procuram conservar o controle sobre os fatores que condicionam seu desempenho econômico e tendem a encarar negativamente as incertezas geradas pela dependência externa. Porém, como a complexidade da economia internacional tornava o aprofundamento de interdependência inevitável, os Estados eram obrigados a buscar mecanismo para lidar com seus efeitos negativos. A partir daí, os autores se propõem a demonstrar como a interdependência, ao contrário de ser um fenômeno neutro ou benigno, pode ser uma fonte de conflito e um recurso de poder (SARFATI, op. cit.).

Keohane e Nye (1989) definiram essa nova configuração da política mundial como interdependência complexa. Que apresenta três características centrais (SARFATI, op. cit.): 1) existência de múltiplos canais de comunicação e negócios; 2) agenda múltipla; e 3) utilidade decrescente do uso da força.

Ao propor o modelo de interdependência complexa, os autores estão na verdade, afirmando que o realismo estaria ultrapassado por não conseguir explicar, adequadamente, as mudanças na política mundial. O mérito dessa abordagem está no fato de que ela: 1) incorpora a preocupação com a dimensão do poder a uma ideia bastante tradicional da tradição liberal, a interdependência, com isso os autores mostraram que a interdependência assimétrica é um recurso de poder importante, bem como uma fonte de preocupação para os Estados; 2) mostra que o caráter complexo dessa interdependência resulta numa redução da autonomia dos Estados, que encontram grandes dificuldades para lidar com novos e crescentes riscos e oportunidade; 3) flexibiliza o conceito de “interesse nacional”, de forma que não podemos mais inferi-lo apenas a partir do comportamento do Estado, mas precisamos identificar quais interesses que os atores não estatais defendendo em cada contexto específico; e 4) assume que o Estado não é mais um ator unitário, mas antes uma arena em que interesses de diferentes grupos da sociedade se enfrentam (SARFATI, op. cit.).

Com base nesta última constatação, entende-se que o interesse nacional emerge dos conflitos políticos internos das nações; entendê-los é condição para a análise da interação estratégica dos países. Assim, é necessário compreender três questões fundamentais: como se forma a preferência nacional? Porque os Estados cooperam? Qual o papel das instituições internacionais neste processo? Desta forma, os conflitos internacionais e a cooperação podem ser considerados como um processo de dois estágios: num primeiro, os governos definem um conjunto de interesses; num segundo momento, há um processo de barganha entre eles, num esforço para concretizar os objetivos selecionados.

Para Keohane e Nye (1989), a interdependência complexa não produz, necessariamente, um mundo mais cooperativo, muito antes pelo contrário: ela pode ser fonte de conflitos. Então, a questão é encontrar meios para administrar tais conflitos de maneira a permitir que os Estados usufruam dos benefícios de um sistema internacional mais integrado. A resposta estaria nas instituições internacionais, cuja criação é, em última análise, uma escolha dos Estados. A função das organizações internacionais não é a de suprir a redução da presença do Estado no exercício de um número cada vez maior de tarefas, como afirmavam os funcionalistas, mas resolver problemas onde os formuladores de políticas reconhecem a necessidade de cooperação entre os Estados. Desta forma, as organizações internacionais

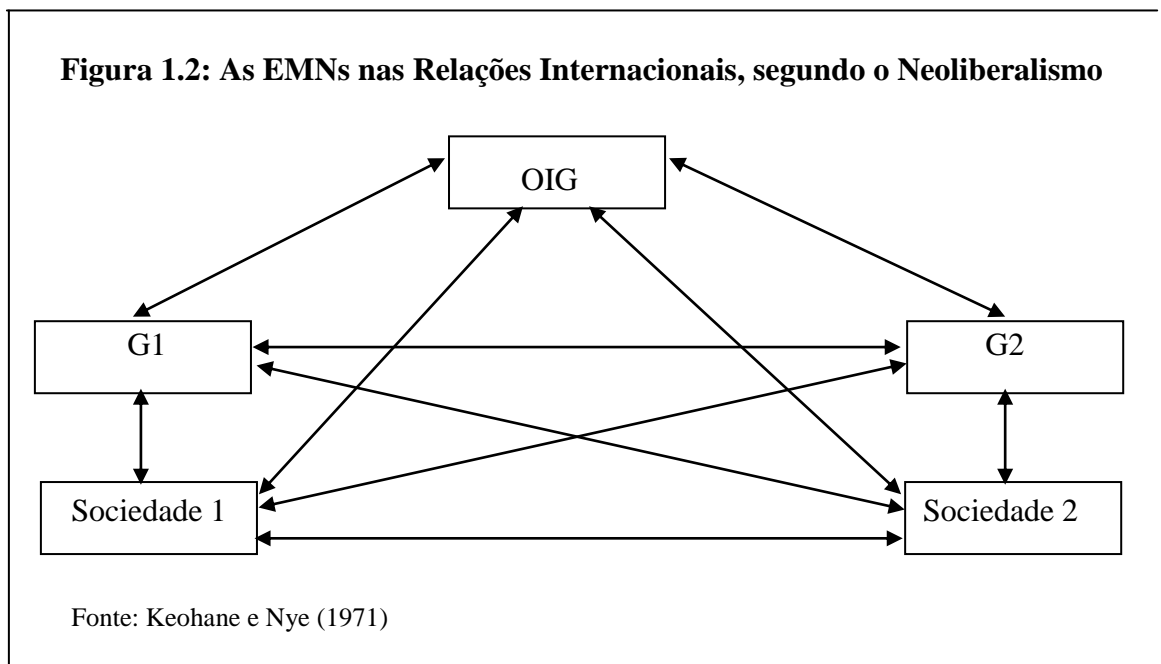
serviriam para reduzir os custos da interdependência e criariam as condições favoráveis à cooperação, vista como um meio mais eficaz para lidar com os conflitos gerados pelos novos padrões das relações internacionais. Uma vez que os Estado tem de enfrentar os efeitos de uma rede muito complexa de processo e atores, e uma vez que tais efeitos são recíprocos na interdependência, as soluções devem ser, igualmente, procuradas por meios de estratégias comuns (SARFATI, op. cit.).

Podemos considerar a integração regional como um regime internacional. Diferentemente dos neofuncionalistas, que consideravam as instituições supranacionais como o elemento catalisador do processo, a concepção neoliberal acredita que o fenômeno da integração regional pode ser analisado como um regime intergovernamental, criado para administrar a interdependência econômica, utilizando como forma de controle a coordenação política negociada entre seus participantes.

Segundo Keohane (1989), é possível analisar as questões referentes aos impactos causados pelas instituições externas sobre a ação estatal e sobre as causas das possíveis mudanças destas instituições, desde que: 1) os atores possuam alguns interesses em comum, implicando uma expectativa de possíveis ganhos por trás da cooperação; 2) há variação no grau de institucionalização, que reflete-se no comportamento dos Estados. A base para a integração está dada quando estas condições são cumpridas. A partir daí, o seu sucesso ou fracasso dependerá do arranjo institucional a ser criado pelos integrantes do processo.

Quando há poucos interesses em comum entre os Estados e também um baixo grau de institucionalização no relacionamento entre eles, é de se esperar que as premissas realistas/neorealistas de distribuição de poder e balanço de poder sejam preponderantes em suas relações. Entretanto, à medida que os Estados enxergam as razões para cooperar e passam a cada vez mais a institucionalizar o relacionamento entre eles, cada vez mais as tradicionais premissas realistas/neorealistas perdem relevância. Desse modo, começa a ganhar relevância uma teoria que foque explicitamente o efeito das instituições nas relações entre os países. A discussão sobre institucionalização remete a dois elementos fundamentais das relações internacionais, especialmente as econômicas: a cooperação internacional e a formação dos regimes internacionais (SARFATI, op. cit.).

Assim, as interações são mantidas e estruturadas por governos, contudo, os atores não estatais podem ter um papel importante em cada uma dessas interações. Desta forma, as relações transnacionais assumem o seguinte desenho:



Sendo: G = governo; OIG = Organização Intergovernamental Internacional.

As relações G1/G2/OIG são as tradicionais relações interestatais da política internacional, no entanto, todas as outras interações são transnacionais. As relações transnacionais podem assumir as mais diversas formas, relações do tipo S1/S2 podem ser ONGs como Greenpeace pressionando a EMN Shell em relação ao vazamento de um petroleiro, enquanto as relações do tipo S1/S2/OIG podem ser grupos de pressão empresariais tentando promover interesses específicos nas negociações da OMC. Já relações do tipo S1/G2 e S2/G1 podem ser EMNs como a Ford negociando com o governo brasileiro, mexicano e norte-americano a instalação de sua mais nova fábrica.

Assim, Keohane e Nye (1989), especificam como as relações transnacionais podem afetar as relações internacionais (SARFATI, op. cit.): 1) mudança de Atitude: o contato com outros povos pode mudar a atitude em relação a eles; 2) pluralismo Internacional; 3) Aumento de dependência e interdependência; 4) aumento da capacidade de influência de alguns governos: os governos podem usar organizações transnacionais para manipular os seus interesses. Isso é especialmente visível em relação às EMNs de países como os EUA; 5) emergência de atores autônomos com suas próprias políticas externas: organizações podem ter suas próprias agendas internacionais que eventualmente podem colidir com as dos Estados; e 6) quando a obtenção dos objetivos e interesses governamentais domésticos depende de políticas adotadas conjuntamente com outros Estados, visualiza-se uma interdependência entre as políticas nacionais destes. Como já foi visto anteriormente, para a teoria neoliberal

esta situação acaba levando a uma cooperação entre as nações e, em alguns casos, desemboca num processo de integração regional.

Assim sendo, é possível deduzir que a explicação da teoria neoliberal sobre a relação entre EMNs e o Estado de origem apresenta os seguintes pontos:

1. Apresenta os objetivos do Estado;
2. Apresenta os objetivos da EMN;
3. Não explica como as EMN formulam suas preferências;
4. Explica porque as EMN investem no exterior;
5. Considera as EMNs atores do sistema internacional;
6. Considera que as EMNs não podem substituir o Estado;
7. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados de origem;
8. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados receptores;
9. Concebe a possibilidade de EMNs e o Estados de origem terem interesses diferentes;
10. Não apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estados de origem.

1.6. A Diplomacia Triangular e as Empresas Multinacionais (EMNs)

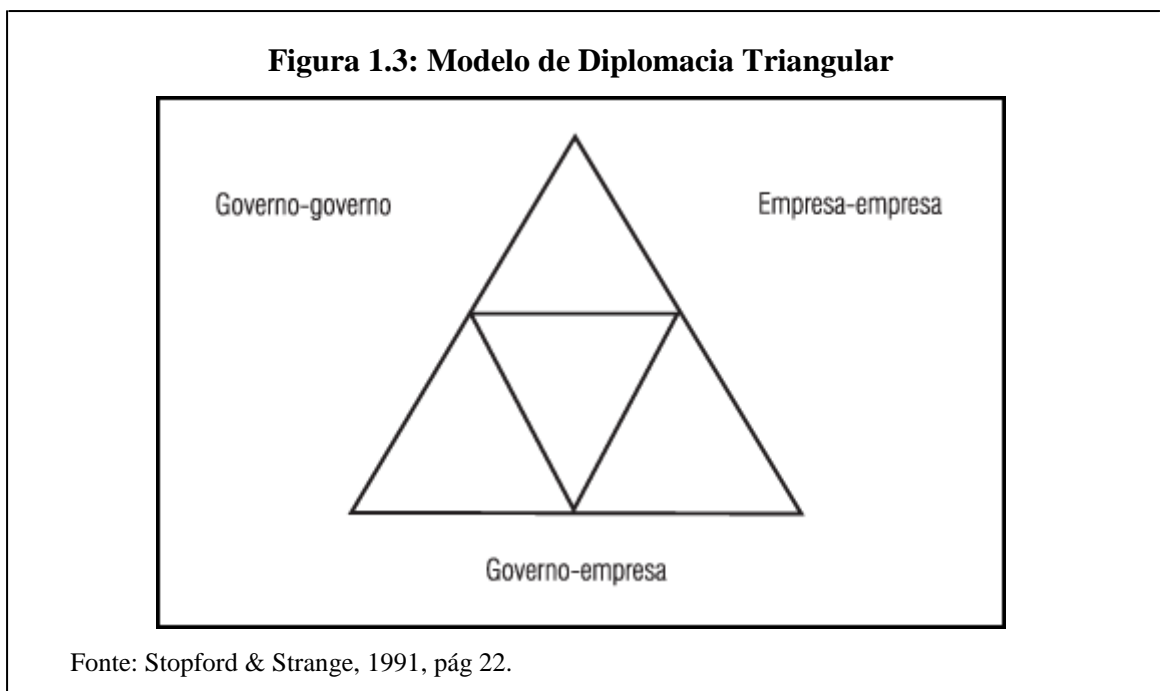
Desenvolvida por Susan Strange a partir da obra *Estados e Mercados* (1988), esta teoria é, segundo Guedes (2006), uma tentativa de combinar a economia política internacional com as negociações internacionais (SARFATI, op. cit.).

A autora começa definindo o que entende por **poder**, ou seja, a capacidade de realizar decisões em quatro áreas sociais básicas: segurança, conhecimento, produção de bens e serviços e provisão de crédito e dinheiro. Nas relações econômicas internacionais dois tipos de poder seriam exercidos: 1) o poder no sentido tradicional realista de autoridade estatal como ator internacional; e 2) o estrutural, referente à capacidade de realizar decisões em segurança, conhecimento, produção de bens e serviços e provisão de crédito e dinheiro. Na verdade, dentro de sua visão, seriam esses quatro últimos os quatro pilares do estudo das Relações Econômicas Internacionais, sendo que a tecnologia (conhecimento) é considerada como o grande impulsionador das mudanças estruturais da economia internacional. Assim sendo, os atores não governamentais que controlam a pesquisa tecnológica acabam aumentando os seus pesos no sistema econômico internacional, ao mesmo tempo em que, os Estados perdem poder na determinação das decisões econômicas (SARFATI, op. cit.).

Novo aporte teórico a teoria da Diplomacia Triangular foi dado por J. Stopford e Susan Strange na obra *Estados Rivais e Empresas Rivais: Competição Para Divisão do Mercado Mundial* (1991), onde os autores defendem a hipótese de que os governos passaram

a reconhecer a dependência de recursos controlados por EMNs. Especificamente, eles ressaltam que mudanças estruturais nas dimensões tecnológica, financeira e política "obrigaram" os governos a cooperar com as corporações. Com base nesses argumentos, os autores investigaram processos de negociação e de barganha, entre governo e empresa, em projetos de investimento em três países em desenvolvimento: Brasil, Malásia e Quênia, onde constataram que (SARFATI, op. cit.):

1. Os Estados estão competindo mais por meios de criar riqueza dentro de seus territórios do que sobre poder em relação a outros territórios;
2. A emergência de novas formas de competição global entre as empresas também afeta como os Estados competem por riqueza;
3. Países pequenos e pobres enfrentam enormes barreiras de entrada em indústrias que tem características de competição global;
4. Ocorre uma integração simultânea nas dimensões Estado-Estado; empresa-empresa e Estado-Empresa ilustrada pela figura abaixo:



A este modelo os autores chamariam de *Diplomacia Triangular*, ou seja, além das tradicionais negociações entre Estados, os autores indicam que os Estados precisam negociar com as EMNs em busca de recursos para os seus territórios. Ao mesmo tempo, as empresas estão se tornando cada vez mais parecidas com os Estados, à medida que negociam alianças para buscar participações cada vez maiores nos mercados mundiais;

5. Essas novas dimensões multiplicaram o número de possíveis opções para governos e empresas o que complica mais ainda a administração das múltiplas agendas desses atores;
6. Todas essas mudanças causaram um aumento na volatilidade das decisões globais, possibilitando uma enorme divergência diplomática e enfraquecendo os pequenos países;

Finalmente, na obra *A Retração do Estado-Nação: a Difusão do Poder na Economia Mundial* (1996), Strange simplifica ainda mais a definição de poder, dizendo que este é a habilidade de uma pessoa ou um grupo de pessoas de afetar os resultados de forma que suas preferências assumam precedência em relação às preferências dos outros. A simplificação ocorre porque a autora critica as teorias de poder baseadas na capacidade (Neorealismo de Waltz) e naquilo que ela chama da obsessão do poder associado ao país hegemônico (Teoria da Estabilidade Hegemônica). Assim, sua definição de poder está baseada na simplicidade da habilidade de qualquer ator conseguir fazer com que suas preferências prevaleçam. Aqui ela abre o leque para as preferências dos atores não estatais como um todo e, em especial, as EMNs que, por conseguirem a aprovação de determinadas norma que lhes interessam, elas poderiam ser consideradas mais poderosas que os diversos Estados que se opõem a essa norma (SARFATI, op. cit.).

Strange critica a visão Estado-cêntrica dominante nas teorias de Relações Internacionais por não perceber dois fatores fundamentais que geram a “retração” do Estado: a tecnologia e as finanças. Segundo a autora, o declínio da autoridade estatal está galgado na velocidade das descobertas tecnológicas, que tem um alto impacto não só na forma e velocidade com que nos comunicamos, como também no desenvolvimento tecnológico em um sentido mais amplo, incluindo novas armas de destruição nucleares e biológicas, novas descobertas que prolongam as nossas vidas, além de toda a tecnologia doméstica. Por outro lado, o custo do desenvolvimento de novas descobertas tem aumentado cada vez mais. Esse fator está largamente relacionado com a mudança relativa de oferta e demanda de crédito, ou seja, a exigência de largos investimentos para a competição exige uma operação empresarial em larga escala, o que obviamente é típica das EMNs. Para atender as demandas sofisticadas dessas empresas o mercado financeiro tem se tornado cada vez mais sofisticado em escala global. Não são apenas mecanismos de crédito associados à importação e exportação, mas investimentos de risco (*equity*) e mecanismos de derivativos que protegem o fluxo de caixa de uma empresa que opera em escala global. Diante dessa lógica (necessidade de reduzir o custo de transação das EMNs), os Estados se veem cada vez mais induzidos a adotarem políticas econômicas ortodoxas e aprovar leis que permitam a operação de EMNs de forma livre, caso contrário, aquela sociedade se verá alijada da economia global (SARFATI, op. cit.).

A partir do pós Segunda Guerra Mundial as empresas e os mercados começaram a se desenvolver de tal forma (acelerados pela lógica produtiva e pela tecnologia), que mais e mais a autoridade estatal foi se diluindo, a ponto de que, hoje, a tradicional distinção entre política interna e externa tornou-se problemática uma vez que, cada vez mais, o mundo é transnacional em todos os sentidos, da economia à segurança (SARFATI, op. cit.).

Um dos principais argumentos de Strange é que ocorreu uma transferência de poder dos Estados para os mercados e isso tornou as EMNs efetivamente atores de relações internacionais, não apenas o “poder atrás do trono”, mas, verdadeiramente atores com políticas externas relativas a outras empresas, Estados, etc.

Um segundo fator histórico importante destacado por Strange é a multinacionalização dessas empresas. É verdade que o país de origem da empresa é extremamente importante na determinação das políticas das mesmas e até na composição de seu conselho de administração, porém, a verdadeira multinacionalização diz respeito ao processo de produção global e a lógica corporativa transnacional, que nem sempre irá coincidir com os objetivos do governo do país de origem da corporação.

Assim sendo, é possível deduzir que a explicação da diplomacia triangular sobre a relação entre EMNs e o Estado de origem apresenta os seguintes pontos:

1. Apresenta os objetivos do Estado;
2. Apresenta os objetivos da EMN;
3. Explica como as EMN formulam suas preferências;
4. Explica porque as EMN investem no exterior;
5. Considera as EMNs atores do sistema internacional;
6. Considera que as EMNs podem substituir o Estado;
7. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados de origem;
8. Considera que as EMNs podem influenciar as políticas dos Estados receptores;
9. Concebe a possibilidade de EMNs e o Estados de origem terem interesses diferentes;
10. Não apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estados de origem.

1.7. As Teorias Sobre Estado e Empresas Multinacionais (EMNs): Um Balanço

Até o momento as respostas teóricas para a nossa pergunta podem ser resumidas no quadro abaixo:

Quadro 1.1: Resumo das Principais Teorias e as EMNs										
	QUANTO A TEORIA				QUANTO AS EMNS					
	Apresenta os objetivos do Estado?	Apresenta os objetivos das EMNs?	Explica como as EMNs formulam suas preferências?	Explica porque as EMNs investem no exterior?	São atores do sistema internacional?	Podem substituir o Estado?	Podem influenciar as políticas do Estado de origem?	Podem influenciar as políticas dos Estados receptores?	Podem ter interesses diferentes do Estado de origem?	Apresenta quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e o Estado de origem?
Marxismo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Neofuncionalismo	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não
Neoinstitucionalismo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Neorealismo	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Neoliberalismo	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Diplomacia Triangular	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Tendo em vista nossos propósitos, as premissas que podemos adotarmos para aceitar ou rejeitar uma teoria são as seguintes:

1. Podemos rejeitar a teoria que não apresenta os objetivos do Estado;
2. Podemos rejeitar a teoria que não apresenta os objetivos da EMN;
3. Podemos rejeitar a teoria que não apresenta como as EMNs formulam suas preferências;
4. Podemos rejeitar a teoria que não explica porque uma EMN investe no exterior;
5. Podemos rejeitar a teoria que não consideram a EMN um ator do sistema internacional;
6. Podemos rejeitar a teoria que consideram a possibilidade da EMN substituir o Estado, pois não parece ser o caso;
7. Podemos rejeitar a teoria que não considera a possibilidade da EMN influenciar o Estado de origem;
8. Podemos rejeitar a teoria que não considera a possibilidade da EMN influenciar o Estado hospedeiro;
9. Podemos rejeitar a teoria que não concebem a possibilidade de Estados e empresas terem interesses diferentes;
10. Podemos rejeitar a teoria que não apresentam quais as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estado.

Assim observa-se que:

- O Marxismo pode ser descartado por não atender as premissas 9 e 10;
- O Neofuncionalismo pode ser descartado não atender as premissas 3, 9 e 10;
- O Neoinstitucionalismo pode ser descartado não atender as premissas 8, 9 e 10;

- O Neorealismo pode ser descartado por não atender as premissas 3, 4, 5, 8, 9 e 10;
- O Neoliberalismo pode ser descartado por não atender as premissas 3 e 10;
- A Diplomacia Triangular pode ser descartada por não atender as premissas 6 e 10.

No conjunto, a teoria que mais se aproxima dos nossos objetivos é o Neoliberalismo, porém, não explica como as EMN formulam suas preferências, nem esmiúça quais as possíveis fontes de conflito entre elas e o Estado de origem. Assim, nenhuma teoria é refinada o bastante para permitir uma resposta completa à nossa pergunta, razão porque no capítulo seguinte procuraremos desenvolver uma estrutura teórica capaz de fazê-lo adequadamente.

2. DEFININDO O MODELO TEÓRICO

No primeiro capítulo expusemos e analisamos a visão de seis teorias sobre o relacionamento entre a empresa e o Estado, buscando uma resposta adequada e completa à nossa pergunta. Como vimos, nenhuma foi capaz de atender todos os quesitos que apresentamos, de forma que o objetivo deste capítulo é apresentar um modelo teórico capaz de responder a pergunta formulada. Assim, este capítulo está dividido em três partes. Na primeira parte apresentaremos o Estado e os seus interesses. Na segunda parte apresentaremos a empresa e os seus interesses. Na terceira parte apresentaremos uma interpretação que julgamos capaz de elucidar melhor o relacionamento empresa e Estado, especialmente quanto aos motivos que os levam a divergir.

2.1. O Estado e os Seus Interesses

Nesta primeira parte analisaremos quais são os objetivos do Estado e, em segundo lugar, quais são os instrumentos para atingir esses objetivos, particularmente os de política econômica. A ênfase neste último aspecto ocorre porque são especialmente as políticas econômicas do Estado as que afetam mais diretamente o funcionamento e os interesses das empresas.

2.1.1. Os Objetivos do Estado

Neste caso, utilizaremos a Economia do Setor Público, amplamente conhecido e debatido nos manuais de economia (ver ROSSETTI, 1989, BRANCO, 2007; CLETO & DeZORDI, 2011, MENDES, 2011). Em geral, considera-se que o Estado tem como objetivo zelar pelos “interesses coletivos” promovendo o bem-estar econômico e social, a realização da justiça social e a garantia da segurança, para tanto, considera-se que o Estado desenvolve as seguintes funções:

1. Função política: através da qual o Estado garante os interesses superiores da Nação, promovendo a paz social, gerindo a administração pública e aplicando os recursos na satisfação das necessidades coletivas. Para tanto o Estado deve escolher medidas de várias ordens (econômica, social, cultural, ambiental, etc.) e dispõem de instituições como a burocracia, o exército, o sistema educacional, o sistema judiciário e o sistema policial;
2. Função legislativa: consiste na elaboração das leis que, de acordo com as opções políticas tomadas, vão regular a vida em sociedade;

3. Função executiva: consiste na necessidade do cumprimento das leis e na satisfação das necessidades coletivas, de acordo com as opções políticas e legislativas tomadas;
4. Função judicial: tem por fim administrar a justiça, assegurar a defesa dos direitos e interesses públicos e privados e punindo a violação da Constituição e das leis.
5. Função social: através da qual o Estado cria as condições necessárias para garantir padrões mínimos de bem-estar aos cidadãos, que incluem medidas como: a assistência social, garantia de salário-mínimo, o seguro desemprego, e assim por diante;
6. Função econômica: através da qual o Estado promove o desenvolvimento econômico, criando infraestruturas, como a construção de estradas, apoiando a ciência e a investigação, promovendo a saúde e a educação, preservando os recursos naturais e o ambiente para garantir a satisfação das necessidades não só do presente, como das gerações vindouras.

As funções do Estado são inter-relacionadas e interdependentes, dificilmente a alteração da política em uma função deixará de ter impacto sobre as outras funções. Porém, não há dúvida que a intervenção do Estado sobre a sociedade pode ser reduzido a dois grupos: um de caráter econômico o outro de caráter social, uma vez que, em face à incerteza e à complexidade da vida econômica/social, o Estado, no desempenho das suas funções econômicas e sociais, deve procurar garantir uma eficiência na aplicação dos recursos, uma equidade no acesso de toda a população aos bens e serviços essenciais, bem como a estabilidade, nomeadamente do nível dos preços e do nível do emprego (ROSSETTI, op. cit.).

Especificamente, para o tema em questão, podemos reduzir nossa análise à função econômica do Estado, uma vez que são as medidas neste campo que tem impacto mais direto e imediato sobre o funcionamento da empresa. Neste sentido, o Estado, através da política econômica, tem como objetivos garantir (ROSSETTI, op. cit.):

1. Eficiência: nas economias modernas pressupõe-se que o mercado funcione de forma equilibrada. Contudo, a realidade é bem diferente, o mercado nem sempre funcione como solução mais eficiente para os agentes econômicos, exigindo a intervenção do Estado para corrigir as chamadas falhas de mercado.
2. Equidade: a diferença na distribuição dos rendimentos entre os agentes econômicos geram desigualdades econômicas, que também se traduzem em desigualdades sociais. Para evitar a existência de grandes desigualdades econômicas e sociais entre os cidadãos, o Estado atua no sentido de promover uma redistribuição dos rendimentos, com intuito de beneficiar os mais necessitados equilibrando a distribuição de renda/riqueza de pessoas e/ou regiões;

3. Estabilidade: o Estado detém os instrumentos de política econômica para controlar os principais indicadores macroeconômicos, tais como, taxa de inflação, taxa de desemprego, nível de produção, e assim por diante;

4. Regulação: o Estado pode, através da imposição de leis, regular a atividade econômica de três formas: i) diretamente, estabelecendo leis restritivas e barreiras (alfandegárias, técnicas, etc.) a entrada de produtos importados; ii) indiretamente, através de impostos, formação de estatais, estabelecimento de garantias sociais mínimas (aposentadoria, salário mínimo, seguro desemprego, etc.); e iii) através da cooperação com outros países em assuntos econômicos de modo que a ação estatal de outro país não prejudique sua própria economia.

2.1.2. Os Instrumentos de Política Econômica

Os instrumentos de política econômica são aqueles de que o Estado dispõe para alcançar os objetivos previamente determinados em termos de eficiência, equidade, estabilidade e regulação. Depende de cada país, mas em linhas gerais a elaboração do planejamento deve resultar de um consenso entre os parceiros sociais (associações patronais e sindicatos) e partidos políticos, porque o Estado não tem meios para impor os objetivos diretamente ao setor privado, mas somente ao setor público.

Uma vez elaborado o planejamento o Estado dispõe dos seguintes instrumentos de política econômica para atingir seus objetivos (BRANCO, 2007):

1. Política orçamentária: consiste na elaboração do Orçamento de Estado, onde fica estabelecida, normalmente pelo período de um ano, a previsão das receitas e despesas que o Estado vai realizar;

2. Política monetária: conduzida pelo Banco Central de cada país a política monetária tem como principal objetivo garantir a estabilidade dos preços, como forma de assegurar o crescimento econômico e o emprego;

3. Política fiscal: talvez a mais importante política do Estado visto que, se os organismos públicos não tiverem os recursos financeiros necessários, não terão meios para executar nenhuma das suas medidas. Nesse sentido, a política fiscal tem como objetivo principal satisfazer as necessidades financeiras do Estado;

4. Política Cambial: o mercado de câmbio (divisas) é formado pelos diversos agentes econômicos que compram e vendem moeda estrangeira, conforme suas necessidades. Empresas que vendem mercadorias ou ações no exterior aumentam a oferta de moeda estrangeira, pois normalmente sua receita ocorre em moeda estrangeira. Empresas que

compram bens ou ações do exterior demandam moeda estrangeira. Neste sentido, o preço da moeda estrangeira em relação moeda nacional é determinado neste mercado;

5. Política de Pleno Emprego: o desemprego é o principal fator de exclusão social, sendo considerado um dos problemas mais graves da atual sociedade. As políticas de combate ao desemprego estão condicionadas e variam consoantes as causas que em cada época levam a esta situação;

6. Política de Redistribuição de Renda: atua sobre os rendimentos e tem como prioridade reduzir as desigualdades sociais. Esta política utiliza os instrumentos das políticas fiscal e orçamental a fim de promover um melhor nível e qualidade de vida dos cidadãos, distribuindo rendimentos através das seguintes medidas;

7. Política Ambiental: a preocupação com o ambiente passou a fazer parte do programa dos governos em anos recentes seja por conta da poluição (que afeta a qualidade de vida das populações) e do esgotamento de recursos (que compromete a satisfação das necessidades para as gerações futuras).

Convém frisar o seguinte sobre os instrumentos de política econômica: 1) não funcionam de forma automática; 2) a exemplo das funções do Estado são inter-relacionadas e interdependentes, de forma que dificilmente a aplicação de uma política deixará de ter impacto sobre as outras; 3) o Estado, para atingir um determinado objetivo, pode optar por utilizar um, mais de um ou outro instrumento; e 4) objetivo de uma determinada política pode ser também objetivo de outra política econômica ou social.

2.2. A Empresa e os Seus Interesses

Nesta parte identificaremos quais são os objetivos da empresa, como ela formula suas preferências e porque elas resolvem investir no exterior.

2.2.1. Os Objetivos da Empresa

Quanto à segunda questão: quais são os objetivos da empresa? Neste caso utilizaremos os pressupostos da Economia Industrial. Todavia, se identificar os interesses econômicos do Estado é relativamente simples, posto que praticamente unânime entre os teóricos, o mesmo não ocorre quando se procura identificar os interesses da empresa. Segundo Tigre (1998), os estudiosos nunca chegaram à unanimidade quando se trata de estabelecer os interesses da empresa, de forma que uma miríade de teorias tenta defini-los. De acordo com o viés teórico os interesses da empresa podem ser a maximização dos lucros (Teoria Neoclássica), maximização dos lucros a longo prazo (Teoria Syllus-Labini), maximização das vendas

globais (Baumol), maximização das taxas de crescimento das vendas (Marris), sobrevivência da firma (Robinson), manutenção do poder da tecnoestrutura (Galbraith). Assim, em termos teóricos os objetivos da firma podem variar de acordo com os objetivos de seus controladores, sem que se possa imputar uma regra universal. Todavia, há um consenso mínimo sobre alguns objetivos que, é claro, serão definidos dependendo das condições da empresa dentro do contexto macroeconômico, pois a posição de cada empresa fará com que os responsáveis decidam qual será a sua meta prioritária de atuação, na busca de sua estabilidade, crescimento e desenvolvimento.

1. A Preferência Pelos Lucros: por mais que tentem enfatizar um aspecto em detrimento de outro, parece não haver dúvidas entre os teóricos que o primeiro e principal objetivo de qualquer empresa é a geração de lucros. Para fins de simplificação desta pesquisa aceitar-se-á hipótese da Teoria Neoclássica de maximização dos lucros. Aceita essa premissa, é necessário observar que a Petrobras opera sob um mercado específico, muito comum as companhias petrolíferas, o monopólio. Em função disso examinaremos apenas a estrutura de mercado monopolista e suas implicações.

Conforme a Teoria Neoclássica a estrutura de mercado monopolista apresenta três características principais: 1) uma única empresa produz o bem ou serviço; 2) não há produtos substitutos próximos; e 3) existem barreiras à entrada de firmas concorrentes. Estas barreiras de acesso de novas empresas podem ocorrer de quatro formas:

1. Monopólio puro ou natural: ocorre quando o setor, devido à alta escala de produção requerida e ao custo dos insumos, exige um levado montante de investimentos inicial, que será imobilizado por um longo período antes de registra lucratividade;
2. Proteção de patentes: ocorre quando um agente econômico introduz uma novidade no mercado e obtém o direito exclusivo de produzir o bem por um determinado período;
3. Controle do fornecimento de matérias primas chaves e tradição no mercado.
4. Monopólio estatal ou institucional, que ocorre quando o governo protege via legislação, setores considerados estratégicos ou de infraestrutura;

Uma hipótese implícita ao comportamento do monopolista é que ele não acredita que os lucros elevados obtido a curto prazo possam atrair concorrentes, ou que os preços elevados possam afugentar os consumidores, ou seja, acredita que, mesmo a longo prazo, permanecerá como monopolista.

Os mercados monopolistas apresentam os seguintes problemas: 1) geram lucros extraordinários; 2) como os lucros são extraordinários, a distribuição de renda é mais desigual; 3) o preço de venda do produto é maior e as quantidades vendidas do produto são

menores do que na competição perfeita; 4) o custo médio é maior que o custo médio mínimo, o que torna a produção menos eficiente; 5) as empresas possuem poder de monopólio, ou seja, tem condições de resistir ao governo quanto à imposição de redução de preços; e 6) registra a perda do excedente do consumidor;

O Estado pode controlar os monopólios através dos seguintes mecanismos: 1) imposição de um preço máximo; 2) imposição de um imposto unitário sobre a produção, que incide sobre cada unidade adicional produzida; e 3) imposição de um imposto global, que incide sobre os lucros globais do monopolista.

Assim sendo, quer se queira ou não, o lucro ainda é o fim último de qualquer empresa operando num sistema capitalista e, mesmo quando se o substituí por outro(s) objetivo(s), é impossível negar que a tendência da empresa é acumular mais e mais riqueza, fomentar a concentração e dificultar a distribuição dos lucros entre os trabalhadores. Os lucros também concorrem para estratificar o mercado em grandes, médios e pequenos industriais, induzindo cada um, a um processo de exploração diferente.

2. Maximização das Vendas: William Jack Baumol na obra *Comportamento nos Negócios, Valor e Crescimento* (1959), partiu da premissa que um dos objetivos da empresa é a maximização das vendas, sujeita a uma restrição de lucro mínimo.

A hipótese fundamental de Baumol (op.cit.) é que o êxito da empresa está vinculado à obtenção da receita total, de forma que a gerência tende aceitar um lucro mínimo desde que este maximize as vendas, uma vez que este objetivo é considerado um indicador significativo de sucesso e status e permite abocanhar uma maior participação do mercado, aumentando suas chances de sobreviver à concorrência.

3. Maximização do Crescimento: Robbin Marris na obra *Um Modelo para a Administração de Empresas* (1963) sugeriu que outro objetivo da empresa é o de maximizar seu crescimento visto gerentes e acionistas terem objetivos diferentes.

Segundo Marris (op.cit.) a empresa, por força de sua gerência, tendo como base as vendas, tem como objetivo obter a maior taxa de crescimento possível porque ao fazê-lo estará atendendo aos próprios interesses: expansão significa mais empregos com mais responsabilidades e, portanto, mais promoções e mais compensações.

4. Maximização Discricionária: Oliver E. Williamson no artigo *Administração Discricionária e Comportamento nos Negócios* (1963), sugeriu que o objetivo da firma é maximizar a satisfação dos gerentes.

Para Williamson o objetivo do dono da empresa pode ser a maximização do lucro, porém, o mesmo não ocorre com os gerentes, que tem objetivos totalmente distintos dos

donos das empresas: interessam-se pelos próprios níveis de renda, status, poder político, na manutenção do seu emprego e em evitar a incerteza. Para tanto, recorrem a um nível mínimo de investimentos discricionários que maximize seus emolumentos totais e ao mesmo tempo gere certo nível de lucros capaz de deixar os acionistas satisfeitos.

5. Maximização da Economia de Escala: segundo Sousa (1998), todas as empresas procuram obter ganhos através do uso intensivo dos fatores de produção (capital e trabalho). Isto ocorre por que numa economia industrial, não importando o tamanho da empresa, o objetivo é conseguir os maiores retornos possíveis no processo produtivo de transformação, mesmo que o seu dia-a-dia não lhe proporcione condições para tal, seja pela desqualificação da mão de obra, ineficiência na alocação dos recursos, defasagem tecnológica ou incapacidade de diferenciação dos produtos.

Economias de escala elevam os volumes de produção, este, por sua vez, intensifica e otimiza a utilização de todos os elementos envolvidos no processo produtivo. Por conta disso, as empresas tendem ampliar ao máximo a produção, todavia, para absorver uma produção crescente é fundamental que exista um grande e estável mercado consumidor e em constante crescimento.

6. Garantir sua Sobrevivência: há certo consenso entre os economistas que um dos grandes objetivos da empresa é garantir sua sobrevivência a longo prazo. podendo, para tanto, adotar uma série de estratégias, como por exemplo: i) evitar incertezas e riscos econômicos e políticos, o que pode ser feito através de uma série de mecanismos tais como a diversificação dos ativos, diversificação da produção, diversificação das fontes de financiamento, retardando a implementação de investimentos e assim por diante; ii) adotar uma estratégia que assegure uma parcela fixa de mercado; iii) escolhendo um produto capaz de manter uma clientela fixa; iv) escolhendo a tecnologia a ser adotada; e v) definindo a forma das vendas, os preços, o total de investimentos e a forma de gerenciar os estoques de produtos finais e matérias-primas;

7. Fortalecimento da Marca: todas as empresas, independente de sua posição no mercado, têm a preocupação de estabelecer uma imagem de marca, e dependendo do produto, a imagem da marca torna-se um elemento muito importante;

8. Renovação Tecnológica: todas as empresas, independente de sua posição no mercado, demandam, por pressão da competição, constante renovação tecnológica, seja do processo produtivo como do produto, uma vez que a introdução de novas tecnologias traz uma série de benefícios tais como: lucros extraordinários oriundos do fato da empresa ser a primeira a introduzir a inovação (como quer Schumpeter); redução do custeio dos fatores de produção;

ampliação da produção; crescimento da empresa, através da atração de novos clientes; e aumento de competitividade da empresa.

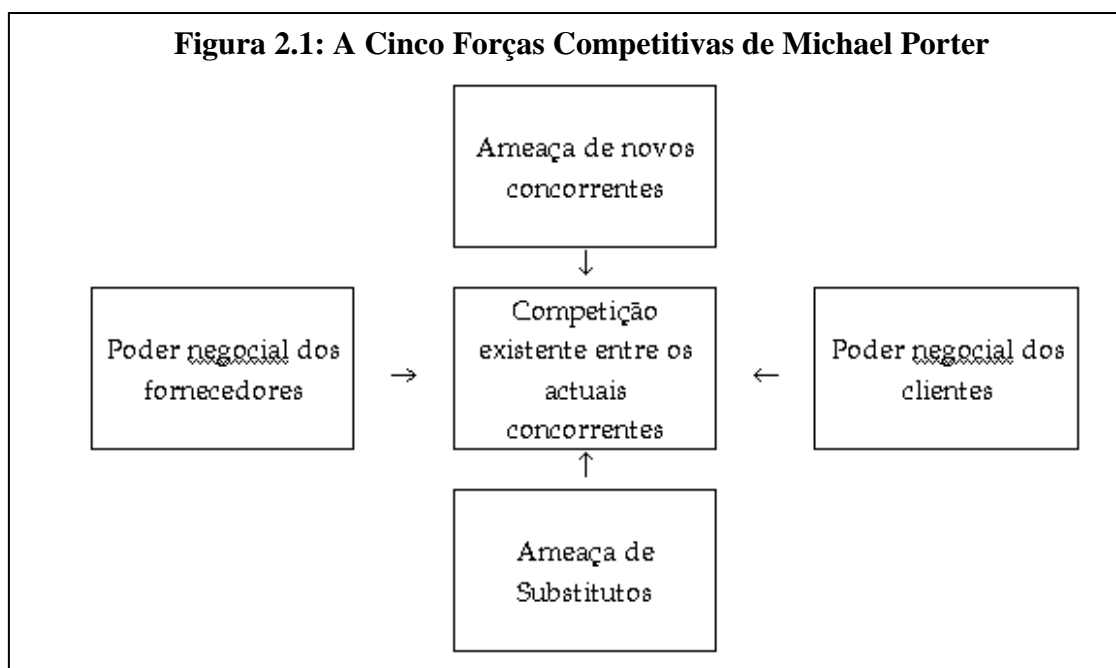
2.2.2. Como a Empresa Formula suas Preferências

Quanto à terceira questão: como uma empresa formula suas preferências? Neste caso utilizaremos os pressupostos dos teóricos da Estratégia Empresarial. Segundo esses autores a empresa tem seu comportamento definido pelo **planejamento estratégico** que, segundo Michael Porter (1979), é formulada tendo como base as forças e fraquezas da própria EMN, a partir das quais ela procura ajustar suas intenções e objetivos às oportunidades e ameaças que detecta no ambiente. Conceitualmente **planejamento estratégico** é um *“processo de recolha e tratamento de informação sobre o ambiente e a organização que leva à tomada de decisões, através das quais a organização se adapta, modifica e atua sobre o contexto em que está inserida”* (PORTER, 1979, pág. 66). Tal processo é dividido em 7 fases:

1. Definição da missão: ponto de partida do processo clássico de formulação da estratégica, a definição da missão é concebida como fator da sua própria identidade, interna e externa, diferenciando-a da concorrência e acrescentando-lhe valor. A missão envolve a definição do negócio da empresa, determinando os seus produtos, os mercados a que se destina e as necessidades que quer satisfazer;
2. Definição do objetivo: os objetivos explicitam o que a organização pretende atingir com a sua atividade, concretizando a missão e completando a base sobre a qual se vai proceder à avaliação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, tal como, posteriormente, à definição e avaliação de alternativas estratégicas;
3. A análise do ambiente: tem como meta identificar oportunidades e ameaças. A informação sobre o ambiente pode-se dividir em duas escalas: 1) relativa ao ambiente geral, que diz respeito ao sistema social no qual a empresa está inserida. Neste caso os fatores mais importantes a considerar serão: i) os socioculturais, tais como valores, atitudes, instituições, conflitos, usos e costumes; ii) os econômico-industriais, tais como tendências e situação econômica, produtividade e política industrial; iii) os tecnológicos, tais como a política de investigação e desenvolvimento, infraestruturas científicas e conhecimentos científicos e técnicos; e iv) os político-legais, tais como o quadro normativo no qual a empresa atua; 2) relativa ao ambiente específico, que diz respeito apenas ao que pode afetar diretamente a empresa no desenvolvimento dos seus negócios. Neste caso, os fatores mais importantes a serem considerados são: i) as preferências dos consumidores, dado pela segmentação de mercado; ii) a análise dos concorrentes, dado pela identificação dos concorrentes atuais e

potenciais, sua forma de atuação, suas estratégias, a forma como segmentam o mercado, seus pontos fortes e fracos ou as suas políticas de *marketing-mix*; e iii) a análise do setor. Especificamente, neste caso é especialmente útil o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter. Trata-se de um modelo que assume a importância da concorrência num contexto de escassez de recursos, internacionalização e constante mudança técnica e social.

De acordo com Porter (op. Cit.), há cinco forças competitivas que determinam os interesses da empresa, cuja interrelação pode ser vista no quadro 2.1: 1) grau de rivalidade entre os concorrentes (que afeta o nível dos preços, grau de inovação e capacidade produtiva instalada); 2) o poder negocial dos clientes (com reflexos nos preços e prestação de serviços); 3) o poder negocial dos fornecedores (que afeta a rentabilidade do negócio); 4) a ameaça de novos concorrentes (que depende das barreiras à entrada no setor); e 5) a ameaça de produtos substitutos (que é um fator de risco para o próprio setor).



Fonte: Porter, 1979

De um lado estas forças vão depender de fatores como a taxa de crescimento do setor, o número de concorrentes, a repartição das suas quotas de mercado, o poder negocial dos clientes⁸, o poder negocial dos fornecedores⁹, na determinação da ameaça de novos

⁸ Determinado pelo grau de diferenciação dos produtos, a dimensão dos clientes, a sua sensibilidade ao preço ou a existência de produtos substitutos.

⁹ Determinado pelo número de fornecedores, os custos de mudança de fornecedor ou a existência de substitutos.

concorrentes¹⁰ e, por fim, na determinação da ameaça de produtos substitutos¹¹. De outro lado, o Estado pode afetar cada uma destas cinco forças competitivas, através da sua intervenção direta ou indireta, condicionando, por exemplo, o acesso a determinados setores por motivos econômicos ou de segurança. O Estado pode também ser um grande cliente ou fornecedor, além de, pela sua atividade legislativa, regular a competição entre as empresas.

4. Diagnóstico interno: visa descobrir as fraquezas e vantagens competitivas da empresa, permitindo a empresa aproveitar estrategicamente as oportunidades melhor adequadas aos seus pontos fortes. Esta na análise deverá contemplar, entre outros aspectos, a dimensão histórica da estratégia da empresa, o seu desempenho, a sua estrutura econômica, os recursos de que dispõem o seu sistema de valores e a sua capacidade criativa;

5. Definição de uma estratégia: nesta fase a empresa adota, segundo modelos pré-definidos, a estratégia que melhor atende as exigências definidas nas fases anteriores;

6. Implantação da política: após a definição da política, deve-se torná-la operacional. Para tanto, há duas dimensões a considerar: a implantação organizacional (relacionada com a estrutura da organização) e a implantação comportamental (cujo sucesso é determinado pela capacidade de liderar e motivar os sujeitos que a executarão). A relação entre política e estrutura deve estabelecer-se em ambos os sentidos: a estrutura ser avaliada e adequada à política pretendida;

7. O controle: deve permitir avaliar o desempenho da organização e funcionar como *input* no próximo processo de formulação estratégica. O processo de avaliação e controle deve, por isso, começar com a definição do que se vai medir e o estabelecimento das metas, dos padrões e dos limites de tolerância para os eventuais desvios. Em seguida, é necessário medir os resultados, após o que estes se podem comparar com as metas e padrões, desencadeando um processo de correção.

2.2.3. Porque as Empresas Investem no Exterior

Quanto à quarta questão: porque as empresas decidem investir no exterior? Nesse caso utilizaremos os pressupostos da Economia Política Internacional, para quem a decisão de investir no exterior é apenas uma das possíveis estratégias adotadas pela empresa. Conforme Gonçalves (1994), os agentes econômicos de um país têm preferência em operar no seu mercado doméstico, desde a produção até a venda. Essa preferência resulta dos custos diretos

¹⁰ Determinado pelos obstáculos à entrada no sector, as retaliações previsíveis à entrada ou a atratividade presente ou esperada do setor.

¹¹ Determinado pelo desempenho relativo dos produtos substitutos, a propensão do comprador para a substituição ou o poder financeiro dos setores substituídos.

e transacionais envolvidos nas operações internacionais. Assim, produzir no país de origem e orientar a produção para o mercado doméstico significa evitar os custos de entrar num mercado que é desconhecido e/ou geograficamente distante.

No mercado interno cada empresa possui a vantagem específica à propriedade, ou seja, um conjunto de fatores (capitais, mercados, recursos gerenciais, organizacionais, tecnologias) que permite atuar com diferentes graus de eficiência. Em regime de concorrência perfeita, existindo lucros normais, mobilidade internacional de fatores de produção e tecnologia disponível, a internacionalização é inibida, pois a empresa não tem como concorrer com uma empresa doméstica familiarizada com o mercado. Desta forma, a internacionalização só é possível em função da existência de imperfeições dos mercados domésticos, que permitem a um conjunto muito particular de empresas, as EMNs, obter um lucro anormal que compense o custo adicional associado ao mercado externo (ANDREFF, 2000).

As razões que levam a empresa a investir no exterior são amplamente analisadas na literatura sobre economia internacional¹² podendo variar muito em função do tipo de indústria estudada, mas basicamente podem ser de duas espécies:

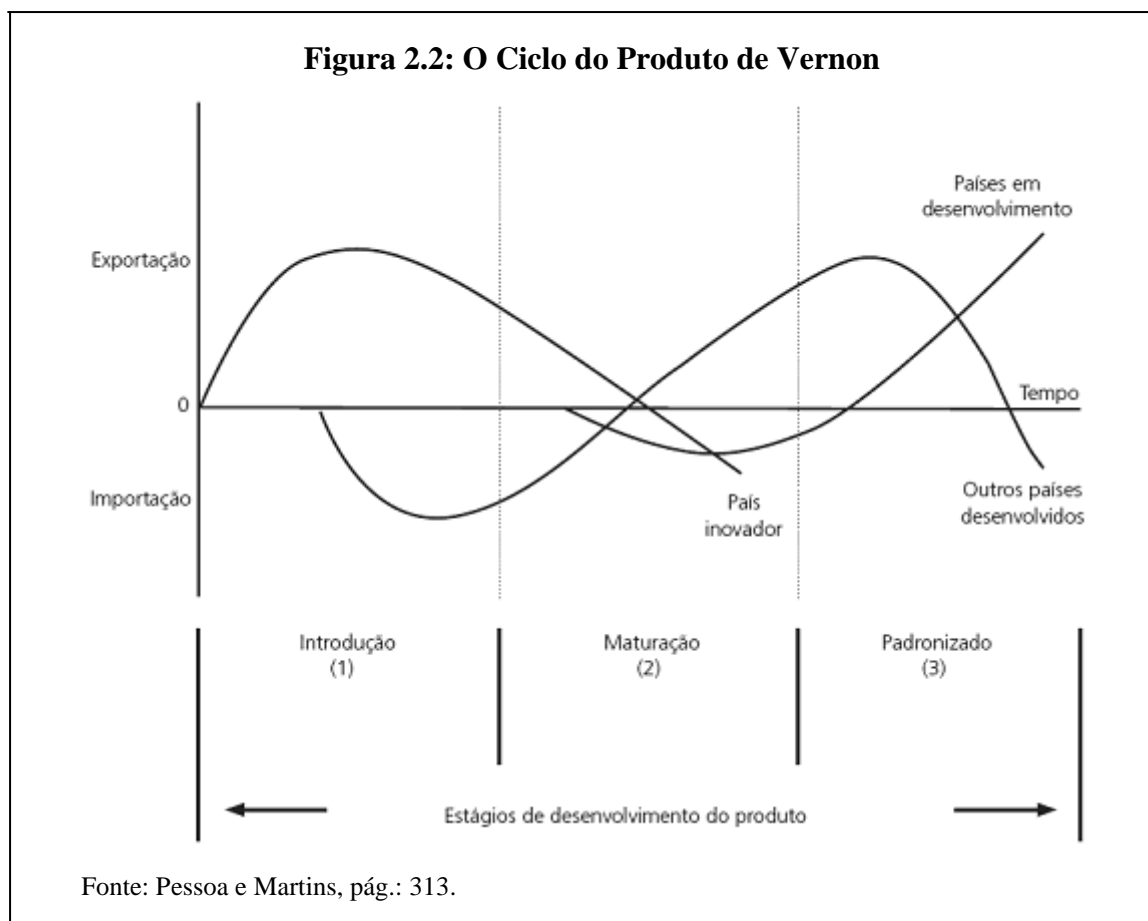
1. Pró-ativas: estão associadas a motivações internas a empresa ou a lógica do segmento de atuação, tais como:

- Produto único: a empresa possui um produto único e diferenciado e, portanto, a internacionalização serve para aproveitar em escala global esta diferenciação;
- Vantagem tecnológica: a empresa possui um modelo de negócios baseado no desenvolvimento tecnológico. O alto custo desse desenvolvimento impulsiona a empresa a comercializar os seus produtos globalmente, de modo que ela possa continuamente reinvestir em inovações tecnológicas;
- Benefícios fiscais: a empresa é atraída a determinado país em função de isenções fiscais oferecidas por determinado governo. Embora a maior parte das EMNs tenha sua sede em países centrais, que são beneficiados pela remessa de lucros auferidos internacionalmente, qualquer EMN que perceber que determinado país tenha determinada vantagem comparativa, seja em produção seja em desenvolvimento tecnológico, irá mudar suas atividades para este país como forma de sobreviver competitivamente, independente de qual seja o seu país sede, do qual a lógica de interesses da EMN é, portanto, diferente e independente;

¹² Entre os quais Chesnais (1996), Gilpin (1994 e 1997), Gonçalves (1994), Hill (1998), Krugman & Ostfield (1999) e Porter (1989).

- Economias de escala: esta é uma das razões clássicas, ou seja, a empresa inicia uma operação internacional para, ao aumentar a sua escala de produção, diluir os seus custos fixos diminuindo assim o seu custo unitário total de produção;
- Estratégia anticíclica: muitas vezes o mercado interno pode sofrer quedas bruscas de consumo afetando radicalmente o resultado da empresa. Uma forma de diminuir o impacto do ciclo econômico é diversificar os locais em que a empresa atua tornando possível fazer com que a receita global da empresa seja protegida por mercados que se encontrem em expansão;
- First mover advantage: uma empresa que possui um produto novo deve se internacionalizar rapidamente para se tornar líder mundial no mercado que de certa forma ela está criando. A primeira empresa a entrar em novos mercados acaba criando importantes barreiras de entrada que dificultam a entrada de novos concorrentes;
- Teoria do ciclo-produto de Vernon: Raymond Vernon (1966) assume as seguintes hipóteses para sua teoria: i) as condições de acesso ao conhecimento científico requerido à criação de um novo produto e a capacidade de compreensão dos princípios científicos subjacentes a tal conhecimento não diferem significativamente entre empresas que se localizam em qualquer um dos países avançados; ou seja, supõe-se que as empresas que operam em um dado país possuam condições de acesso e capacidade de exploração (cognitiva) do *insumo conhecimento tecnológico*, proximamente igual às existentes em qualquer outro país, respeitada a condição de que ambos os países façam parte do mundo desenvolvido; ii) qualquer que seja a condição de acesso ao conhecimento científico, à probabilidade de que este seja convertido na geração de novos produtos vai depender, antes, da capacidade do empresário de perceber oportunidades econômicas com a aplicação prática desse conhecimento na produção, o que, por sua vez, vai depender da facilidade de comunicação e da proximidade geográfica entre produtores e consumidores; supõe-se, assim, que os produtores mais aptos a desenvolver novos produtos, em qualquer dado mercado, serão aqueles que possuem um conhecimento prévio desse mercado; iii) dada a evidência de uma nova necessidade de consumo, o empresário se sentirá motivado a atendê-la, investindo na geração de um novo produto, se avaliar que a renda monopólica a este associada compensará o investimento inicial envolvido na atividade de inovação; e iv) o modelo do ciclo do produto não trata da “inovação industrial em geral”, mas tão somente da inovação em classes de produtos industriais voltados para consumidores de alta renda e cuja função de produção seja do tipo poupadora de mão de obra.

A partir daí o ciclo do produto passa por três fases, como ilustrado da figura abaixo:



Como o gráfico mostra, o produto passa por três fases: *introdução*, nesta fase os produtos são desenvolvidos e vendidos no país inovador, que é o país de origem da empresa, e como este é o único mercado que o produz e consome, gera a possibilidade de que haja excedente de produção capaz de permitir uma exportação para outros países desenvolvidos, que então, importam o produto; *maturação*, nesta fase o processo de produção do produto é consideravelmente disseminado no país inovador, de forma que começa a ser interessante para a empresa produzi-lo fora do seu mercado natal. Assim, a empresa abre uma plataforma de produção em um país desenvolvido que, por conta disso, vai progressivamente reduzindo a importação do produto, até que se torna possível exportá-lo. Ao mesmo tempo, os custos de produção no mercado de origem fazem com que seja mais viável importar o produto dos países desenvolvidos; e *padronização*, finalmente, nesta fase, o produto já está altamente padronizado tanto no país inovador como em outros países desenvolvidos. Assim, a empresa procura abrir uma plataforma de produção nos países em desenvolvimento, onde os fatores de produção são mais baixos. Da mesma forma que ocorre nos países desenvolvidos progressivamente os países em desenvolvimento reduzem suas importações e passam a exportar para o país inovador e para os outros países desenvolvidos até que lentamente seu consumo passa a diminuir, primeiro, no país inovador e, depois, nos outros países

desenvolvidos até que a linha de produção é extinta. Verifica-se a validade da Teoria do Ciclo do Produto por um fato: normalmente, uma empresa competitiva possui vários produtos em diferentes fases do ciclo de produção de modo a garantir sua posição no mercado.

2. Razões Reativas: dizem respeito a uma reação a movimentos externos a empresa, os quais ela não pode controlar, tais como:

- Pressão da competição: fruto de queda de barreiras comerciais as empresas que antes viam os seus mercados cativos e protegidos agora começam a enfrentar a ameaça da entrada de concorrentes internacionais. Além disso, seja por razões pró-ativas ou reativas, novas empresas podem entrar no mercado da empresa que, para enfrentar as novas ameaças procura internacionalizar-se enfrentando assim diretamente os competidores em todos os mercados;

- Excesso de produção: dependendo do tipo de indústria, ocorre, às vezes, picos de produção que não são absorvidos pelo mercado interno. O mercado externo pode ser visto como uma forma de escoar este excesso de produção;

- Declínio das vendas domésticas: da mesma forma, a demanda interna pode cair em função do ciclo econômico e a empresa passa a usar o mercado externo como uma forma de compensar essa perda temporária. Nesse caso, há uma diferença com a estratégia anticíclica, pois, essa estratégia é de longo prazo e devidamente planejada, enquanto que no caso reativo, costuma ser um movimento temporário até que seja retomada a demanda no mercado interno;

Grande parte dessas forças que empurram as empresas à internacionalização sempre estiveram presentes nos negócios internacionais, mas foram acelerados pelo fenômeno da globalização. Sarfati (2005, pág. 318) define a globalização como o processo no qual as tradicionais barreiras entre Estados caem, fruto do avanço tecnológico, que possibilita intensa troca de informações entre as pessoas no mundo. Esse fenômeno é observado virtualmente em todos os aspectos das relações humanas. Não cabe aqui analisar o fenômeno da globalização, mas, segundo Hirst & Thompson (2003) ela teve dois impactos sobre o processo produtivo:

1. Promoveu a globalização dos mercados: ou seja, a fusão dos mercados domésticos em um imenso mercado mundial. A formação desse imenso mercado mundial é acelerada pelos próprios Estados à medida que reduzem suas barreiras tarifárias e não tarifárias através de negociações multilaterais (essencialmente na OMC e em acordos de integração regional como NAFTA, Mercosul, ALCA, etc.) e bilaterais (acordos de livre comércio envolvendo dois países). A globalização dos mercados empurra a concorrência para uma escala global, o que obriga as empresas a busca constantes reduções de custos e a otimização da sua produção;

2. Promoveu a globalização da produção: ou seja, como as empresas cada vez mais competem globalmente, necessitam reduzir ao máximo seus custos de produção. Isso faz com que a

decisão de produção seja uma decisão global, onde cada componente de um produto final seja produzido por empresas diferentes, localizadas em diferentes países.

Todo esse processo é essencialmente impulsionado por quatro alterações fundamentais registradas a partir da década de 1970: 1) a produtiva, centrada na adoção de novas tecnologias baseadas na informática, que flexibilizaram e aceleraram a produção industrial; 2) a de telecomunicações, centrada na adoção de novos instrumentos (satélites) e meios de comunicação (como a internet e o celular) que aceleraram a troca de informações em escala global; 3) a de transportes, centrada na melhoria e ampliação da capacidade de transportes aéreos e marítimos em escala global; e 4) a financeira, centrada na adoção de novos instrumentos de financiamento e pagamentos. Diante de tais mudanças as empresas foram obrigadas a ajustar as suas estratégias às seguintes tendências globais:

1. Crescentes economias de escala: com a queda de barreiras comerciais e os avanços tecnológicos na produção, as empresas devem buscar alocar geograficamente sua produção de forma a maximizar as suas economias de escala. A tendência à concentração é particularmente elevada em empresas com alto conteúdo tecnológico e de capital, como o farmacêutico, petrolífero e telecomunicações;
2. Crescente variedade da produção: a competição e a flexibilização da produção resultaram em maior diversidade de produtos, de forma que, atualmente, a maior parte dos consumidores pode entrar em qualquer supermercado e terá a sua disposição uma variedade crescente de produtos de empresas nacionais, internacionais e multinacionais. Todas as empresas procuram desenvolver novos produtos para não só atender aos gostos diferentes dos consumidores, mas para essencialmente sustentarem suas posições nos mercados em que atuam;
3. Arbitragem: a globalização tem gerado um efeito de arbitragem dos preços de alguns produtos, ou seja, descontando os efeitos cambiais, as diferenças fiscais e os custos de transporte os preços entre os países membros de acordos comerciais (regionais ou dentro da OMC) tendem a encontrar um denominador comum;
4. Seleção Natural: invariavelmente a globalização comercial gera ganhadores (aqueles que têm vantagens comparativas) e perdedores (empresas menos eficientes), tanto em escala local como em escala global. Lentamente a tendência é a concentração industrial em empresas mais capazes de resistir à competição global;
5. “Clustering”: que nada mais é do que a concentração geográfica da produção em determinada região. Segundo Porter (1998), a intensificação de *clustering* é um dos elementos fundamentais para explicar o sucesso de determinadas empresas. Isto ocorre porque a concentração geográfica próxima de empresas de excelência, que contam com fornecedores

localizados, explicaria não só porque determinada região se especializa na produção de determinado produto, mas porque essencialmente essa região passa a ter uma vantagem comparativa em escala global para a produção de determinado bem.

Em todo caso, seja qual for a razão que leva a empresa a optar pelo investimento externo a escolha do país hospedeiro inicialmente apoia-se nas *vantagens comparativas* deste. Em seguida à decisão leva em conta o *clima de investimentos* que é determinado pelos seguintes critérios: nível de estabilidade das variáveis macroeconômicas (taxa de inflação, crescimento do PIB, taxa de desemprego, investimento, nível de vida e de industrialização) e de índices de estabilidade política local. Os banqueiros também propõem que seja considerado o *risco-país* que incluiu inicialmente indicadores de endividamento externo e de solvabilidade financeira dos países hospedeiros, bem como uma avaliação do risco de câmbio, administrativos, de não transferência de fundos, de expropriação e de nacionalização e da atitude do governo a respeito dos programas do FMI e da economia de mercado. Finalmente, é considerada a *atratividade* do país, que se refere aos dispositivos instalados pelo Estado para atrair o IED para seu território, leis ou códigos de investimento, regime fiscal aplicável ao IED, regime de amortização fiscal, avaliação de estoques, ajudas e subvenções às implantações estrangeiras, tarifas públicas e preço da energia, fiabilidade das infraestruturas e serviços públicos (ANDREFF, op. cit.).

A decisão de realizar um IED é estratégica: ela leva a firma a tornar-se uma EMN. Nas firmas gerenciais (nas quais os dirigentes não são controlados pelos acionistas), os critérios desta decisão são o crescimento e a diversificação da firma, o impacto sobre sua imagem e seu valor na Bolsa. Quando o controle dos acionistas sobre os dirigentes é efetivo e quando o mercado de compra de empresas é ativo, os indicadores de lucro guiam mais a decisão de IED tomada pelos dirigentes da firma.

A decisão de IED é, enfim, o resultado de uma arbitragem quanto à forma de presença no estrangeiro: filial majoritária ou exportação. Esta escolha, do mesmo tipo que entre integração ou externalização de uma atividade, depende de uma comparação entre os custos de transação no mercado internacional e os custos de controle de uma unidade num país hospedeiro, modulado pelo risco-país.

Posteriormente à decisão de investir no estrangeiro depende da organização da EMN e de suas estratégias. A decisão de desinvestir do estrangeiro pode ser motivada por uma mudança de atitude do país hospedeiro, por um conflito social na filial, por uma reorganização da EMN ou por um movimento de deslocalização ou de realocação da produção, de redirecionamento setorial ou geográfico. Seguido por demissões, o fechamento

de uma filial tenciona o clima local e deteriora as relações da EMN com o Estado e os sindicatos do país hospedeiro (ANDREFF, op. cit.).

O modo de controle das filiais estrangeiras é estratégico e pode exercer-se sobre seu capital ou sobre seus dirigentes. O controle do capital pode ser de 100%, majoritário (> 50% do total das ações), paritário (50%/50%) ou minoritário. Os dois últimos controles, divididos com o país hospedeiro, são menos dispendiosos e protegem melhor contra o risco-país. O controle das filiais passa também pelos orçamentos que lhes destina a matriz, pela avaliação de seus desempenhos e pelo lugar que lhes é destinado na organização estratégica da EMN. Pesquisas indicam que a autonomia dada aos dirigentes das filiais é em geral mais reduzida para as decisões financeiras¹³, intermediário nas decisões produtivas e comerciais¹⁴ e menos reduzida para a administração de pessoal¹⁵. Os fatores que influenciam o modo de controle das filiais estrangeiras são: o porte da EMN e sua forma de organização, sua origem nacional, a parcela de capital detida pela EMN, o risco do país hospedeiro e os resultados de exploração, mas não seu ramo de atividade (ANDREFF, op. cit.).

À medida que a EMN desenvolve seu IED e aumenta o número de filiais estrangeiras, sua organização passa da forma *simples* (no momento do primeiro IED) à *forma U* onde as filiais estrangeiras passam a ser controladas por uma *divisão internacional*. O crescimento da EMN torna esta estrutura de coordenação ineficaz: sobrecarga de informação circulando entre a divisão internacional e as filiais estrangeiras e dissolução de seu controle sobre filiais que se tornaram numerosas. A EMN adota, então, uma das variantes da *forma M*: uma divisão operacional é responsável por todo o setor produtivo ou pela região de implantação das filiais. Tornada global, a EMN pode adotar uma organização *matricial* que abandona o princípio de unidade de comando, cada dirigente de filial dependendo ao mesmo tempo de um responsável de produto ou um diretor de região (ANDREFF, op. cit.).

A organização matricial é flexível, mas mais dispendiosa e complexa e engendra conflitos de autoridade entre superiores hierárquicos o que faz as EMN optarem por adotar as alianças entre EMNs, à criação de unidades estratégicas autônomas que se definem diretamente em relação ao mercado mundial de produtos particulares e o estabelecimento de um quartel general *funcional* fora do país de origem, que serve todas as filiais de uma região.

¹³ Como aumento do capital, dividendos e *royalties*, escolha do contador e dos investimentos, utilização da margem de autofinanciamento da filial, plano financeiro e empréstimos junto a bancos locais.

¹⁴ Como penetração em novos mercados, capacidade e volume de produção, processos de fabricação, capacidade de inovação, custos de produção, objetivos de venda, escolha de fornecedores, créditos à clientela e manutenção das instalações.

¹⁵ Como contratação, demissão, horas extras, modalidade de pagamento do pessoal, reestruturação dos postos de trabalho e formação de mão de obra.

Operando em vários países, a EMN pode organizar uma circulação *interna* de produtos, de tecnologia, de capitais e de homens, fatores que ela controla inteiramente no seio do espaço internacional constituído pela matriz e filiais estrangeiras. O comércio cativo intrafirma é avaliado em 30% das trocas mundiais. A EMN tira partido, para um mesmo produto, ao mesmo tempo, de vantagens comparativas de custo de produção e procura evitar custos específicos de transação no país de origem. Nesse comércio internalizado, as EMN aplicam não os preços do mercado mundial, mas *preços de transferência* internos, estabelecidos independentemente da concorrência. Estes preços permitem redistribuir os lucros das filiais para sociedade matriz ou para uma *holding* situada num paraíso fiscal, ou até mesmo para burlar o controle de câmbios de um país hospedeiro.

Finalmente, nos anos 80 as EMNs que operam em cadeia puderam recorrer a *decomposição internacional do processo produtivo* (DIPP). Quanto mais complexo é um produto, mais contém componentes que podem ser fabricados de modo autônomo em relação uns aos outros, mais oferece possibilidade de DIPP e mais a EMN pode tomar duas decisões: a de segmentar as operações de produção prévias à montagem do produto final, por um lado, e a de deslocalizar algumas dessas operações para diversos países hospedeiros, por outro lado. As atividades de produção podem ser localizadas livremente seja em filiais, estrangeiras, seja por terceirização ou cooperação internacional e abastecimento no estrangeiro e isso tanto mais que os custos de transporte baixam continuamente.

Nem todos os estágios do processo produtivo apresentam a mesma intensidade de capital tecnológico o que permitem as EMN arbitrar entre os países hospedeiros potenciais em função de suas vantagens comparadas para cada operação de produção. Um efeito da DIPP é a perda de autonomia e a desestruturação parcial dos sistemas produtivos nacionais, sendo que algumas indústrias passam para a esfera de decisão das EMN. Outra consequência da DIPP é a maior flexibilidade de localização das EMN, donde deslocalizações e realocações de filiais (ANDREFF, op. cit.).

2.3. As Relações Entre Estado e Empresa Multinacional (EMN): Uma Interpretação

Finalmente, examinaremos as demais questões, a saber: a EMN é um ator do sistema internacional? A EMN pode substituir o Estado? A EMN pode influenciar o Estado de origem? A EMN pode influenciar o Estado hospedeiro? A EMN pode ter interesse diferente do Estado? Quais são as possíveis fontes de conflito entre EMNs e o Estado? Neste caso devemos lembrar que é imensa a bibliografia que analisa as relações entre o Estado-Nação e as EMN, porém é bem mais restrita a bibliografia que analisa as relações entre o Estado-

Nação e as empresas nacionais. Por conta disso utilizaremos os pressupostos da política industrial, desenvolvidas por Richard Barnet e Ronald Muller na obra *Poder Global* (1974), onde os autores, investigando a crescente influência das empresas na economia mundial, analisaram as questões acima a partir do estudo empírico sobre a relação entre as empresas norte-americanas e o governo dos EUA.

Quanto à primeira pergunta: a EMN é um ator do sistema internacional? Para Barnet & Muller não há dúvidas quanto a isso: as EMN são as primeiras instituições da história humana dedicadas ao planejamento centralizado em escala mundial. Seu objetivo principal é maximizar o lucro em escala global. Para tanto, sob a alegação da eficiência econômica, as EMNs esperam organizar e integrar a atividade econômica em todo o mundo pressupondo que cada parte sirva ao todo e que o crescimento do todo aumente o bem-estar das suas partes. Seu sucesso é medido pelo crescimento dos lucros e de fatias globais de mercado. Suas fontes de poder são três: 1) as finanças: ou seja, sua capacidade de tomar empréstimos em qualquer lugar do mundo, operar e manipular qualquer moeda e promover a divisão internacional do trabalho, reservando para os países sede a alta administração e para os países hospedeiros as outras formas de trabalho; 2) a tecnologia: ou seja, sua capacidade de ignorar as fronteiras nacionais disseminando em numero sempre maior de países a produção de bens e serviços; e 3) a ideologia: ou seja, disseminar, com uso intensivo dos meios de comunicação e da publicidade, a ideia do consumo infinito como elemento intrínseco à felicidade humana, criando sempre novas necessidades para novos produtos.

Quanto à segunda pergunta: a EMN pode substituir o Estado? É uma das grandes preocupações dos autores: para eles a EMN ainda não pode substituir o Estado, mas Barnet & Muller temem que isso possa acontecer no futuro, muito embora o Estado ainda detenha quatro fatores que lhe preservam o poder:

1. A soberania: segundo os autores, existem dois sentidos para “soberania”, sendo um deles o sentido clássico, que é o poder que o Estado se arroga de fazer o que quiser com quem quer que seja sem prestar contas a ninguém. Mas também há outro sentido para a palavra: significa o exercício do poder responsável perante o público, em benefício do público. Quando os autores afirmam que a nova economia internacional construída pelas EMNs ameaça a soberania do Estado-Nação, querem dizer que as principais funções e poderes internos deste, ou seja, o poder de arrecadar impostos, manter o emprego, proporcionar serviços sociais adequados, encorajar a destinação equitativa da renda e riqueza, conservar alinhados preços e salários, em suma, o poder de assegurar um equilíbrio social estável para a grande maioria da

população, está sendo seriamente minado. Isto acontece porque as EMNs são tratadas como organizações privadas a despeito do crescente papel público que elas desempenham.

Segundo Barnett & Muller inicialmente as autoridades públicas eram incapazes de lidar adequadamente com elas porque as leis ainda se baseavam em velhos mitos do capitalismo de livre mercado do século XIX, no qual empresários privados assumiam riscos privados para recolher recompensas privadas. Mas o livre mercado livre foi modificado por três forças sistêmicas: a concentração da indústria e das atividades bancárias; a crescente intervenção do Estado no “setor privado”; e a ascensão da economia intraempresarial dos oligopólios globais;

2. O poder interventor: segundo os autores a ascensão da moderna empresa foi acompanhada por um extraordinário aumento das atividades e pretensões do moderno Estado-Nação. Embora este se tenha obrigado a compartilhar tradicionais prerrogativas com as empresas privadas, também se têm arrogado prerrogativas empresariais desconhecidas em toda a história humana: direito de dirigir a economia através do controle das taxas de juros, oferta de moeda, comércio exterior, impostos, cotas e tarifas, direito de alocar recursos dentro da sociedade; direito de fixar limites de preços e salários; direito de escolher que empresas serão subsidiadas e mesmo salvas da falência; direito de controlar o destino de seus cidadãos quando viajam e que tipos de acordos comerciais podem realizar. Todavia, nem a empresa e nem o Estado-Nação assenhoram-se de direitos administrativos exercidos pela outra, antes pelo contrário: ambos compartilham de muitas das mesmas finalidades, tais como crescimento e estabilidade, expandindo juntos o seu poder;
3. O poder militar: segundo os autores o ideal para as empresas seria a existência de um mundo pacífico e estabilizado, sem as disputas ideológica, nacionalistas e patrióticas, porque enquanto o poder militar for o supremo e monopolizado pelo Estado-Nacional caberá a este a palavra final em qualquer assunto. Todavia, se a fonte do poder mundial for deslocado para os fatores econômicos as empresas, através das fontes do seu poder (as finanças, a tecnologia e a ideologia) poderão deslocar em seu benefício a importância e o poder do Estado-Nação;
4. A necessidade do Estado: segundo os autores, a despeito das empresas criticarem a excessiva intervenção do Estado-Nação na economia, ainda assim necessitam dele, mas de um tipo diferente, que preencha apenas certas funções específicas capazes de gerar um bom clima empresarial: defensor da livre circulação de capital e bens; regulador e educador do mercado de trabalho; equilibrador da economia privada; garantidor da tranquilidade social; guardião do meio-ambiente e construtor e mantenedor da infraestrutura nacional.

Quanto à terceira pergunta: a EMN pode influenciar o Estado de origem? Para Barnett & Muller não há a menor dúvida de que isto possa acontecer. Concordando com Adam

Smith, Karl Marx, Max Weber, Thorstein Veblen e Joseph Schumpeter, os autores afirmam que existe uma relação óbvia entre poder econômico concentrado e as decisões políticas que beneficiam poucos em prejuízo de muitos. Então, partindo dessa premissa, Barnett & Muller afirmam que a chave para compreender como as EMNs influenciam o Estado de origem está no exame da distribuição e concentração do poder entre os diferentes elementos que formam a sociedade, o que, para o caso das EMNs, implica precisamente na análise de dois fatores:

1. O crescimento da empresa: através da manipulação adequada das suas fontes de poder (as finanças, a tecnologia e a ideologia de mercado), uma firma pode crescer gradualmente comprando e eliminando seus concorrentes, processo que tem como consequência não apenas a gradual concentração do capital e, por extensão, a concentração do poder econômico em uma ou poucas firmas, como, ao mesmo tempo, remove uma das fontes de controles externos. Assim, quanto mais a firma concentra capital, mais concentra poder econômico e, por extensão, maior sua capacidade de influenciar as políticas do Estado de origem;
2. A fragilidade institucional: ou seja, a incapacidade do Estado regulamentar adequadamente o comportamento da EMN, mas isto ocorre não porque o Estado é fraco, longe disso, mas porque ele pode ter: i) *desinteresse em controlar as empresas*, uma vez que os interesses do Estado e da EMN se entrelaçam em vários aspectos: a crença e a prática do *laissez-faire*, que fazia parte da ideologia norte-americana; a geração de empregos propiciada pelo crescimento das EMNs; os governos norte-americanos entregavam cargos das agências regulamentadoras a economia a homens cedidos pelas EMNs; o entrelaçamento de interesses em setores estratégicos da economia; e as EMNs eram os maiores contribuintes das campanhas eleitorais; ii) *a defasagem institucional*, uma vez que as EMNs introduzem inovações contáveis (capazes de burlar o fisco e ocultar lucros), financeiras (para atender sua demanda por financiamento ou moeda), mercadológicas (abertura de novos mercados e imposição de novos gostos ao consumidor) e tecnológicas (novos produtos) com mais rapidez do que a capacidade do Estado em medir os impactos que causam e, conseqüentemente, em regulá-las.

Quanto à quarta pergunta: a EMN pode influenciar o Estado hospedeiro? Para Barnett & Muller, a exemplo do que ocorre com o Estado de origem, não há a menor dúvida de que isto possa acontecer. Segundo os autores a motivação principal para a EMN investir no exterior está na Teoria do Ciclo do Produto de Vernon e quando ela se dirige para um país quer saber apenas três coisas: que matérias-primas eles podem oferecer e o quanto a empresa depende deles; que tipo de força de trabalho possuem e por que salário trabalharão; e qual a clientela (existente e potencial) existe com recursos para lhe comprar os produtos.

Por sua vez, os países hospedeiros atraem as EMNs na esperança de emular o crescimento e desenvolvimento econômico dos países de origem, e o fazem na perspectiva de que essas empresas transfiram de alguma forma as três fontes de seu poder, a saber: 1) *finanças*: os países hospedeiros acreditam que as EMNs são fontes de recursos indispensáveis para suplementar a poupança local e obter divisas; 2) *tecnologia*: os países hospedeiros carecem de condições financeiras, físicas e humanas para produzir tecnologias de ponta; e 3) *ideologia de mercado*: os países hospedeiros esperam que as empresas não apenas produzam uma sociedade de consumo, como condicionem o comportamento geral da população, através do uso intensivo do marketing e da publicidade.

Ocorre, porém, que é através do controle desses três mesmos elementos que as empresas têm condições de influenciar o comportamento dos países hospedeiros, para o qual concorre também um quarto fator: a fraqueza institucional destes que, segundo os autores derivam da: 1) inexistência de estruturas governamentais adequadas para regulamentar as atividades das EMNs agravado pelo fato de que as burocracias desses governos são permeadas pela corrupção, fraqueza e ineficiência; 2) a falta de um forte movimento trabalhista capaz de contrabalançar o poderio das empresas; e 3) a ineficiência das firmas locais, que não tem condições de competir com as EMN em termos de mobilização de capital, tecnologia, ideologia e capacidade de produção.

Quanto à quinta pergunta: a EMN pode ter interesses diferentes do Estado? Para Barnett & Muller constitui um folclore familiar, aceito pelas mais diversas teorias, que os interesses de empresas sediadas nos EUA e os do Estado norte-americano são substancialmente idênticos. Porém, esta ideia é falsa, sendo sutil e mutável o relacionamento entre o Estado e as empresas, uma vez que estas não constituem simples prolongamento ou instrumentos do governo. Empresas são organizações privadas com finalidades limitadas e responsabilidades extremamente limitadas. Tampouco qualquer órgão de Estado dos EUA é servidor obediente de todos os interesses empresariais, uma vez que as autoridades públicas, na maior parte das vezes eleitas democraticamente, são responsáveis pelo bem público. Ademais, nem o Estado-Nação e nem “a empresa” são entidades monolíticas. Dentro do governo há diferenças de pontos de vista sobre a maneira de abordar as questões entre os departamentos da Defesa, Comércio e Tesouro sobre o que constitui o “interesse nacional” em determinados casos e que papel as empresas devem desempenhar na estratégia global do país.

Finalmente quanto à sexta pergunta: quais são as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estado? Para os autores nenhuma sociedade é monolítica, sendo possíveis os diferentes interesses de seus diferentes componentes eventualmente entrarem em rota de

colisão. A partir dessa premissa Barnett & Muller demonstram que as empresas discordam do Estado quando percebem que as ações deste ameaçam três objetivos seus:

1. A maximização dos lucros: para os autores não existe a menor dúvida de que o primeiro e principal objetivo da empresa é a maximização dos lucros em nível global e ela entrará em conflito com o Estado sempre que esta meta for ameaçada. Por sua vez, segundo os autores, o Estado pode interferir no nível de lucros através da formulação das políticas econômicas keynesianas, através da condução política externa e por conta da ideologia.

Quanto à intervenção do Estado na economia, mostram os autores que, no extremo, o mundo ideal da empresa é aquele em que não existe o Estado, de forma que ela fique livre para agir como bem entender e sem nenhuma obrigação econômica/financeira para quem quer que seja, porém, ante esta impossibilidade as empresas definiram cinco funções que desejariam ver o governo desempenhar:

1. Estabilização da economia: neste caso o Estado, juntamente com as empresas, deve se preocupar em estimular ou frear a economia quando deixarem de funcionar os mecanismos naturais reguladores de mercado. Para tanto Estado e empresas devem controlar as taxas de juros e a política de crédito, impor controle de preços e salários e estimular o ingresso de capital na economia através de orçamentos militares e programas sociais;
2. Facilitar os negócios: neste caso o Estado teria obrigação de custear sozinho os fatores indispensáveis para a criação e manutenção de um bom clima empresarial, em especial: as relativas a manutenção do estado de bem-estar social¹⁶, a relativas a construção e manutenção da infraestrutura¹⁷; e as relativas a conservação ambiental¹⁸.
3. Absorver os impactos da ação empresarial: a empresa, no intuito de gerar cada vez mais lucro poderá adotar várias políticas que podem: i) gerar desemprego, neste caso caberia ao Estado subvencionar, retrainar e recolocar os trabalhadores deslocados no processo; ii) gerar obsolescência, neste caso o Estado não deve proteger indústrias ineficientes, não competitivas que não podem sobreviver em um mundo sem fronteiras, mas deverá, antes, ajuda-las a se tornarem mais competitivas ou realocar recursos para novas indústrias;
4. Garantir a segurança dos negócios: neste caso as empresas esperam que os Estados possam: i) abolir as restrições as movimentações de bens de capital; ii) formar um consenso capaz, pelo menos, de aliviar as injustiças corrigíveis, e pacificador, disposto a enfrentar com a força

¹⁶ A saber, adotando políticas de que garanta a assistência social, educação plena, pleno emprego, saúde gratuita, segurança do consumidor, seguro desemprego e assim por diante.

¹⁷ Tais como a construção de estradas, ferrovias, portos, redes de comunicação, redes de navegação, etc.

¹⁸ Tais como as que preveem a preservação da água potável, ar puro, preservação do solo, preservação da fauna e da flora. O Estado deve, inclusive, arcar com os custos das políticas de descontaminação das águas, ar e solo.

os efeitos sociais das injustiças incorrigíveis, gerando assim, uma população razoavelmente contente; e iii) fazer uso de todas as armas econômicas possíveis¹⁹ para garantir um tratamento favorável às empresas norte-americanas em outros países;

5. Propagar a ideologia de livre-mercado: para as empresas o Estado deverá ser o propagador de valores que interessam as empresas, a saber, os da iniciativa privada, defendendo abertamente a livre-circulação de bens e serviços e condenando as restrições impostas aos fatores de produção e a fatores financeiros.

Quanto à formulação da política externa, as empresas tendem a discordar do governo a partir do momento que sua ação produz um ambiente negativo para os negócios, agravado no caso norte-americano pelo fato do país ter papel como administrador da economia do país, como o principal arquiteto do sistema monetário internacional e como maior potência militar do planeta. Segundo Barnett & Muller, apesar do apoio entusiástico de certas empresas, nem todas têm os mesmos interesses do governo ou seguem a mesma estratégia de forma que o Governo dos EUA pode ser visto tanto como um incômodo ou como uma necessidade. Em contrapartida o Governo dos EUA as vê como um fator complicador a mais para a formulação da política externa, uma vez que as empresas podem ser tanto uma fonte de poder nacional como um embaraço para a política da nação.

De fato, quando se examina as relações dos EUA com um determinado país é necessário levar em consideração o contexto geral em que ele se insere na política externa norte-americana: o Pentágono pode considerar um país qualquer, por determinadas razões, como um elo vital no sistema de segurança norte-americano. Ao mesmo tempo, o Departamento de Comércio pode considerar este mesmo país, por razões outras, uma peça vital para o equilíbrio da balança comercial norte-americana. Da mesma forma, ele deve examinar a situação da empresa: se já está estabelecida no exterior, se está prestes a lançar um programa de investimentos externos, se opera em países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, qual o setor onde atua e com quais interesses econômicos e políticos ela se envolve.

A despeito dessas preocupações para uma empresa, o que importa é se este mesmo país possui um mercado consumidor significativo, se é fonte de matéria-prima vital para sua produção e quais são suas possibilidades de gerar (ou não) lucros, desconsiderando se sua atuação nesse sentido atende (ou não) os interesses do Estado. Para a empresa a perspectiva de lucro ou prejuízo se sobrepõe a qualquer política de Estado, podendo, em consequência, sua opinião sobre as ações do governo variar com extrema rapidez, ou seja, uma determinada

¹⁹ Tais como a imposição de cotas, embargos comerciais, os embargos econômicos/financeiros, restrição ao crédito, imposição de tarifas a produtos estrangeiros.

política, inicialmente aplaudida pelas empresas, pode ser condenada no momento seguinte. Desta forma, as empresas podem se opor à política externa pelas seguintes razões:

1. Quando o Governo dos EUA impunha restrições aos negócios com um determinado país ou grupo de países, uma vez que empresas procuram sempre o melhor negócio, pouco importando as razões de Estado. Por exemplo, durante a Guerra Fria registraram-se episódios de rebeldia política das empresas de alimentos, alta tecnologia e energia que recorreram a todos os subterfúgios para burlar as restrições do Departamento de Estado e do Pentágono à venda de materiais “estratégicos” à China e URSS. Igualmente, apesar dos EUA condenar o regime racista da África do Sul, o governo foi incapaz de impedir a atuação da Chrysler, Ford e GM num país que apresentava um clima hospitaleiro para seus investimentos;
2. Quanto o Governo dos EUA insiste para que as empresas rompam vínculos comerciais extremamente lucrativos para elas. Por exemplo, às vésperas da Segunda Guerra as grandes companhias petrolíferas e químicas norte-americanas tinham acordos de cartel com a IG Farben alemã e elas não apenas recusavam-se a apoiar a guerra contra Hitler como o governo norte-americano teve imensa dificuldade em obrigá-las a deixar de cooperar com os alemães na América Latina. Em 1973, a subsidiária filipina da Exxon chegou ao cúmulo de recusar-se a vender petróleo à Marinha norte-americana fundada na baía de Subic porque seu interesse consistia em fortalecer o boicote mundial contra os EUA;
3. Quando o Governo dos EUA negava-se a defender os interesses de determinada empresa ou grupo de empresas. Por exemplo, por maior que fosse a pressão da ITT para que o Departamento de Estado se envolvesse diretamente na tarefa de desestabilizar o Governo de Salvador Allende, o governo norte-americano, apesar de desejar a remoção de um governo hostil, se negou a participar diretamente no episódio que resultou na queda do presidente chileno porque gradualmente os formuladores da política externa dos EUA passaram a compreender que a intervenção direta já não era mais possível nem desejável, uma vez que não poderiam defender os interesses particulares de uma única empresa em um determinado país sem ameaçar os interesses das outras empresas e mesmo a estratégia global do país.
4. Quando o Governo dos EUA assumia a preocupação de formular a política externa para um determinado país onde outrora sua política confundia-se com a política da empresa. Por exemplo, era o caso da United Fruit Co que virtualmente formulava a política externa norte-americana para Honduras e da Firestone que fazia o mesmo em relação a Libéria.
5. Quando o Governo dos EUA às submetia às exigências da sua política de segurança. Segundo os autores as empresas progressivamente passaram a ver a política militar norte-americana como contraproducente por vários motivos:

- A geração de imagem negativa: segundo os autores, inicialmente era comum as empresas apoiarem vivamente a atuação militar dos EUA para desalojar governos indesejáveis (como na Bolívia, Brasil, Grécia e Indonésia). Porém, tão logo as empresas consolidavam suas posições com apoio dos generais golpistas (que abriram seus países aos investimentos norte-americanos em condições favoráveis) e do governo norte-americano (que subvencionava construção de aeroportos, bancos, estradas, hotéis, e portos), as mesmas companhias que antes se beneficiavam com a intervenção militar criticavam-na porque ela gerava um ambiente negativo no país hospedeiro, bem como o ressentimento de outros países, dificultando ou mesmo impedindo sua expansão no exterior;
- Os gastos militares excessivos: com o tempo as empresas começaram a se ressentir com os gastos excessivos com o aparelho militar norte-americano, porque distorceram completamente a economia. Os imensos gastos militares beneficiavam apenas algumas poucas empresas de alta tecnologia, e geravam um imenso déficit público deslocando os fundos que o Estado deveria destinar a modernização tecnológica das empresas;
- A política de contenção: para as empresas a disputa militar e ideológica da Guerra Fria era custosa, ineficiente e indesejável, uma vez que lhes dificultava ou mesmo vedava o acesso aos imensos mercados consumidores do bloco socialista e dos países do Terceiro Mundo. Assim, as empresas desejavam que os EUA abandonassem o confronto ostensivo com a URSS, que ninguém podia vencer, substituindo-a por uma política externa que combinasse uma política econômica mais agressiva, visando ter acesso ao expandir mercado consumidor do bloco socialista; e um baixo perfil militar, capaz apenas criar um ambiente seguro para os investimentos em escala global.

Quanto à ideologia, segundo os autores havia um esforço das companhias em procurar substituir a lealdade nacional pela lealdade empresarial. Para tanto era necessário fortalecer dois movimentos. Em um sentido, era necessário transcender a identificações nacionais, pois, como notaram os empresários, era impossível para os países estrangeiros não ver as empresas norte-americanas como meros prolongamentos do seu Estado de origem. Todavia, uma empresa de total propriedade norte-americana podia, mediante escolha cuidadosa de nome e pessoal local, passar por uma firma nacional, ou como uma vaga entidade mundial sem identificação com a política externa dos EUA. Ao mesmo tempo, em outro sentido, a empresa poderia utilizar todos os instrumentos possíveis para convencer o público do país onde a empresa operava que não havia conflitos entre as metas empresariais e as nacionais. Assim, aos trabalhadores ofereciam-se salários um pouco mais elevados do que os oferecidos pelas empresas nacionais. Aos executivos oferecia-se a perspectiva de atuar numa empresa muito

maior que as nacionais, bem como com a perspectiva de uma carreira internacional. Aos homens de negócios oferecia-se a participação nas empresas como gerentes locais, acionistas e fornecedores de uma empresa global de dimensões muito maiores que uma limitada economia nacional podia oferecer. Aos governos oferecia um caminho para o crescimento econômico. Finalmente, ao público oferecia um apelo simples e insistente: o consumo é a chave para a felicidade.

2. A Maximização do Crescimento: para os autores uma segunda grande fonte de conflito entre empresa e Estado surge quando este adota medidas capazes de impedir o crescimento da empresa. Como vimos segundo a teoria de Marris a maximização do crescimento é um objetivo que deriva das opções da gerência, mas para Barnett & Muller não é o que acontece: a maximização do crescimento dos grandes oligopólios deriva da maximização da economia de escala. Este crescimento deve ser constante, estável e harmônico para garantir sua saúde financeira, sua sobrevivência e para a concentração do capital e, com ele, a ampliação do seu poder econômico e, por extensão, do seu poder político.

O Estado pode reduzir o ritmo ou mesmo tolher as possibilidades de crescimento das empresas através de uma miríade de medidas que afetam sua produtividade, porque se lhe for permitido crescer indefinidamente fatalmente elas violarão três equilíbrios fundamentais:

1. Equilíbrio social: o crescimento indiscriminado da empresa poderá resultar na extrema concentração econômica nas mãos de poucos indivíduos, o que implicará em:

- Controle do mercado: para as empresas o mundo ideal seria aquele em que há liberdade total para a movimentação dos fatores de produção e a total liberdade de escolha para determinar por si próprias todos os aspectos vinculados a comercialização de um determinado produto, levando em conta apenas os desejos do consumidor, sem preocupações com os impactos sociais sobre ele. Partindo dessa premissa, e concordando com John Kenneth Galbraith, os autores afirmam que em muitos casos as empresas assumem tamanhas dimensões que tem o poder de criar e controlar um mercado. Neste caso o Estado pode interferir aplicando diversos tipos de barreiras alfandegárias (impostos, isenções e taxas) e não alfandegárias (barreiras sanitárias, cotas, reservas de mercado, etc.) impedindo a livre-concorrência, a alocação ótima dos fatores de produção e a oferta de produtos ao consumidor;

- Ineficiência econômica: as empresas justificam seu crescimento com o argumento de que quanto maior seu tamanho maior será a economia de escala e, por conseguinte, a eficiência econômica, mas para os autores tal argumento é falso. Para eles, quanto maior a empresa, maior será o poder discricionário da gerência, ou seja, mais alto o salário, quanto mais semelhantes os interesses de gerentes e proprietários, maior a segurança econômica e maior

será o poder da empresa, mas nada garante que elas sejam mais eficientes. Neste caso, o Estado pode aplicar as políticas anti-monopolísticas, interferindo ou mesmo impedindo que isso aconteça e para tanto pode tomar duas medidas: reservando para si certos setores onde existe monopólio natural (como o de infraestrutura) impedindo que empresas privadas atuem; ou regulamentando um determinado setor, introduzindo a concorrência, de forma a evitar que uma única empresa a monopolize;

- Obsolescência tecnológica: outro argumento que as empresas utilizam para justificar seu crescimento é que as inovações tecnológicas exigem grandes volumes de capital, o que, para os autores, também é falso. Para eles as empresas evitam as inovações ao máximo porque o processo de criação não pode ser programado nem organizado, implica em grandes gastos com P&D, muitas vezes exigem soluções impraticáveis e porque há o risco financeiro inerente à inovação. Ao invés da inovação tecnológica as empresas preferem investir na diferenciação dos produtos para conquistar parcelas específicas do mercado.

- Enfraquecimento do movimento trabalhista: na sua luta incessantemente pela maximização dos lucros e pelo crescimento as empresas buscam as melhores condições para atuar em qualquer lugar do mundo, o que resulta na precarização do emprego, na redução dos salários e no enfraquecimento do movimento sindical.

2. Equilíbrio ecológico: alegando satisfazer os desejos da população as empresas degradarão o ambiente de forma acelerada, contínua e irreversível. As empresas têm tendência a ignorar e, quando necessário, disfarçar as consequências ambientais da sua atuação, uma vez que considerar os impactos ambientais da produção, para nada dizer do seu custeio, implicaria menor produtividade e com ele menores lucros. Por conta disso, as firmas gostariam de ter livre escolha para determinar por si mesmas todos os aspectos vinculados a um determinado produto, desde a linha de produção até o consumo final.

Neste caso, o Estado, sob crescente pressão da opinião pública, foi obrigado a regulamentar a atuação das firmas seja restringindo os volumes de dejetos lançados no ambiente; seja proibindo produtos nocivos ao meio ambiente e a saúde; seja obrigando as empresas a custear medidas que reduzam os impactos ambientais;

3. Equilíbrio psíquico: a atuação das grandes empresas necessariamente gera dois tipos de efeitos sobre a população: a aplicação maciça das técnicas de propaganda e publicidade moldam a vontade da população, dizendo como ela deve se comportar; e geram efeitos psíquicos negativos (ansiedade, depressão, vícios, etc.) sobre o próprio trabalhador, cada vez mais pressionado a apresentar resultados que a empresa considera satisfatórios.

3. Garantir a Sobrevivência: para os autores a terceira grande fonte de conflito surge quando a empresa não tem condições de sobreviver o que depende, em última análise, da capacidade do Estado garantir estabilidade política uma vez que só é possível planejar adequadamente o futuro da empresa quando existem regras políticas contínuas e estáveis, sendo impossível planejar a longo prazo num ambiente em constante mutação.

Por conta disso, a empresa tem preocupações tanto no front interno como externo. No front interno, de um lado, está a capacidade ou não do Estado em prover um alto grau de segurança contra uma ameaça externa, visto que Barnett & Muller consideram que nenhum território é plenamente defensável na era nuclear. Por outro lado existe também a necessidade do Estado garantir a segurança interna e a estabilidade político-social, o que, para Barnett & Muller parecia cada vez mais difícil, a despeito das pesquisas sobre o controle da violência e da instituição de um sistema judiciário mais duro.

No front externo havia o desejo ardente de que o regime político do país onde a empresa optasse por atuar fosse estável, não importando qual o seu matiz. O cálculo das empresas para as sociedades em constante agitação econômico/política/social era simples: se não mudam as regras econômicas e os valores no mínimo mudam os padrões de consumo. Assim, se existe constante distúrbio as vendas caem; se a propriedade corre perigo, as vendas caem; se não há estabilidade de regras, os investimentos não são realizados e as vendas caem. Garantidas essas condições as empresas estavam dispostas a fazer negócios com governos revolucionários, tão logo definidas e estabilizadas as regras. Da mesma forma, estavam dispostas a negociar com os Governos socialistas, uma vez que tudo indicava que eles mantinham a estabilidade política interna e controlavam bem suas populações.

A despeito dessas fontes de conflito o Grupo de Pesquisa Estratégica da Escola Superior de Guerra dos EUA realizou um estudo onde concluiu que *“o fenômeno da empresa multinacional sempre maior, preponderantemente americana, pode desempenhar um papel de relevo em nosso poderio global político, militar e econômico”* (BARNET & MÜLLER, op. cit. pág. 100). Isto acontecia porque através da atuação das EMNs era possível implementar uma estratégia de segurança nacional “indireta”, que considera a proteção do povo e território dos EUA como obtida através da *“... proliferação de sistemas de valores e estilo de vida americano”* (BARNET & MÜLLER, op. cit. pág. 101). Além disso, quanto mais os Estados dependessem das EMNs, maior sua vulnerabilidade porque elas podiam ser utilizadas para implementar diretrizes do Departamento de Defesa através da prática de debilitar o inimigo, negando-lhe recursos, subvertendo-lhe os ativos e suas operações comerciais e industriais.

Tendo em vista nosso objeto de estudo, podemos aceitar como sendo constantes tanto os objetivos do estado como das empresas, de forma que neles se enquadram também os objetivos do Estado Brasileiro e da Petrobras. Por outro lado, embora a interpretação de Barnett & Muller seja baseada no caso norte-americano, ela pode ser transposta para o nosso objeto de estudo, porque a exemplo do que aconteceu com as empresas norte-americanas:

1. Quanto à primeira pergunta: a EMN é um ator do sistema internacional? Neste caso a Petrobras é uma empresa que também têm interesses no exterior e um de seus objetivos primários, até mesmo por uma questão de sobrevivência, também é o de maximizar os lucros. Da mesma forma a Petrobras também possui a capacidade de obter financiamentos em qualquer parte do mundo, independentemente da vontade do Estado Brasileiro, assim como a capacidade de obter tecnologia por conta própria;
2. Quanto à segunda pergunta: a EMN pode substituir o Estado? Neste caso a atuação da Petrobras no exterior, embora destacada, se insere no contexto mais amplo da atuação do Estado brasileiro e, como veremos, muitas vezes interferindo nesta atuação;
3. Quanto à terceira pergunta: a EMN pode influenciar o Estado de origem? Neste caso, veremos que o porte e a importância da Petrobras são tais que ela pode sim influenciar o Estado Brasileiro;
4. Quanto à quarta pergunta: a EMN pode influenciar o Estado hospedeiro? Neste caso não parece haver muitas dúvidas que a Petrobras foi utilizada como instrumento de política externa tanto do Governo FHC, como do Governo Lula, e que sua atuação no exterior teve grandes repercussões sobre os Estados hospedeiros, como ficou bastante explicitado particularmente durante a nacionalização boliviana;
5. Quanto à quinta pergunta: a EMN pode ter interesses diferentes do Estado? Neste caso não podemos esquecer o que dizem os autores em questão: mesmo sendo uma estatal a Petrobras não é um prolongamento do Estado Brasileiro, de forma que possui objetivos, compromissos e responsabilidades distintas deste;
6. Finalmente, quanto à sexta pergunta: quais são as possíveis fontes de conflito entre EMNs e Estado? Neste caso devemos lembrar que embora seja uma estatal desde sua origem, a Petrobras também é uma empresa que opera num regime capitalista, visando prioritariamente o lucro. Por outro lado, o Estado pode interferir no nível de lucros da Petrobras, através da formulação das políticas econômicas (porque pode estabelecer outras prioridades para a estatal), da condução da política externa (porque pode estabelecer um ambiente negativo para os negócios da estatal); e da ideologia (porque poderia produzir a imagem de um suposto *imperialismo brasileiro*).

3. A PETROBRAS COMO ATOR ESTRATÉGICO

Em 2003, quando do cinquentenário da Petrobras²⁰, José Lima, então seu gerente de Recursos Humanos, afirmou que antes da Petrobras a indústria do petróleo praticamente inexistia no Brasil (SUSLICK, 2005). De fato, quando a estatal começou a operar em 10 de maio de 1954 os desafios eram enormes. Ao mesmo tempo em que a companhia era administrativamente estruturada era necessário formar a mão de obra (advogados, economistas, engenheiros, geólogos, técnicos, etc.), obter tecnologia, fazer um imenso trabalho científico (pesquisa geológica, química, etc.) e logístico.

Passados pouco mais de 60 anos poucos duvidam do sucesso da Petrobras. A estatal construiu a infraestrutura (dutos, sistemas de transporte e distribuição) que lhe permite operar num país enorme como o Brasil, construiu três polos petroquímicos e estimulou o desenvolvimento de diversas áreas do conhecimento (economia, engenharia, geologia, química, etc.). Assim, neste capítulo vamos apresentar as origens da Petrobras, suas principais características, processo de reestruturação e seu sistema de subsidiárias.

3.1. O Difícil Nascimento da Petrobras

O decreto nº 2.266 de 1858, assinado pelo Marquês de Olinda, deu a José Barros Pimentel o direito de coletar betume às margens do Rio Marau, Província da Bahia, para fabricar querosene de iluminação, mas foi o Decreto Imperial 352-A de 30 de abril de 1864 que deu ao inglês Thomas Denny Sargent uma “Concessão para prospecção e lavra do petróleo no Brasil, no município de Camamu, na Bahia”, o primeiro do gênero petrolífero no país. O resultado foi negativo. Insistiu-se. Em 1892 o fazendeiro Eugênio Ferreira de Camargo, a expensas próprias, começou a perfurar um poço em Bofete (SP) que em 1897, ao atingir 488 m, achou água sulfurosa. Este é tido como o primeiro poço do Brasil porque dele se extraíram dois barris de petróleo (MINADEO, 2002).

Daí em diante, foi longa a trajetória até a estruturação de uma companhia brasileira tecnicamente capacitada no setor petrolífero, uma trajetória que passou pela descoberta do primeiro campo de petróleo brasileiro (em Lobato na Bahia no dia 25 de janeiro de 1939) pela criação da CNP (Conselho Nacional do Petróleo, criado pelo Decreto Lei nº 395 de 29 de abril de 1939), e culminou depois da Segunda Guerra, quando se conjugaram três interesses: o da população, melhor informada sobre o papel do petróleo; o dos militares preocupados desde

²⁰ Conforme a grafia presente no atual estatuto, em substituição ao nome Petrobrás.

o final da Primeira Guerra Mundial com o papel estratégico do petróleo, tendência reforçada após a Segunda Guerra; e o do governo, preocupado com a construção da infraestrutura ante as perspectivas de desenvolvimento industrial. Um setor estratégico fundamental, a siderurgia, já havia sido encaminhado em 1946 com a inauguração da CSN. Com a possibilidade de crescimento industrial as novas rodovias eram vitais para interligar as principais cidades brasileiras, elevando a demanda de asfalto e de combustível.

A disputa em torno do petróleo brasileiro, logo polarizado em dois extremos, centrou-se numa questão: quem conduziria a indústria petrolífera? De um lado estavam os defensores da interdependência (chamados “entreguistas”), grupo liderado pelos grandes órgãos de imprensa, empresários, banqueiros, grandes comerciantes e os representantes do capital externo, que queriam a participação do capital internacional na indústria petrolífera nacional. De outro lado estavam os nacionalistas, liderados pelo General Julio Caetano Horta Barbosa e pelo General Salvador César Obino, que contavam com a simpatia de muitos oficiais das Forças Armadas, bem como de estudantes e políticos de esquerda. Este grupo exigia o monopólio estatal do petróleo (COUTINHO & SILVEIRA, 1957 e GUILHERME, 1959).

Os acontecimentos de 1947 trouxeram novas dimensões ao problema. Em fevereiro, o presidente Dutra pediu que o CNP fizesse um estudo sobre o assunto. No dia 21 de abril, enquanto o estudo estava em andamento, o Clube Militar do Rio de Janeiro deu início a uma série de conferências sobre a questão do petróleo (que se estenderam até 16 de setembro de 1947), onde se contrapuseram a posição “entreguista”, defendida pelo General Juarez Távora e a “nacionalista”, defendida pelo General Horta Barbosa. Foram das conferências de Horta Barbosa que nasceu o movimento fervoroso pela causa do petróleo nacional que teve sua bandeira no slogan “*O Petróleo é Nosso*”²¹ (NOSSO... 1981).

Em outubro de 1947 o CNP chegou a um documento que desagradou a todos. Aos trustes pelas restrições porque queriam, entre outras coisas, o poder de decidir quando e onde os poços seriam abertos, bem como o que fazer do petróleo, só pagando ao Estado as taxas e os *royalties*. Os nacionalistas ficaram furiosos com a possibilidade de o capital estrangeiro participar da exploração do petróleo brasileiro. Em resposta, tendo a frente o professor Henrique Miranda, o ex-presidente Arthur Bernardes e os generais Estevão Leitão de Carvalho, Horta Barbosa e José Pessoa, os nacionalistas articularam a mobilização popular através da criação, em 21 de abril de 1948, do Centro de Estudos e Defesa do Petróleo e da Economia Nacional (CEDPEN) ao qual aderiram estudantes, militares, jornalistas, parte da

²¹ O histórico slogan não teria sido criado na ocasião, mas fora uma exclamação de Getúlio Vargas por ocasião da descoberta do primeiro poço de petróleo comercial do Brasil em Lobato.

opinião pública, sindicalistas, políticos nacionalistas, o PC e a UNE. Daqui surgiu a “Carta dos Oito” um documento assinado por oito generais ferrenhamente nacionalistas que resumia a exigência dos setores reunidos no CEDPEN: o monopólio estatal da indústria do petróleo (BARBOSA LIMA SOBRINHO, 08/01/1995 e NOSSO... op., cit.).

Neste clima adentrou ao Congresso a versão definitiva de uma lei sobre o assunto. Depois de tramitar por 22 meses, em 3 de outubro de 1953 Getúlio Vargas sancionava a Lei Nº 2.004 que determinava como sendo monopólio da União: 1) a pesquisa e lavra das jazidas de petróleo e outros hidrocarbonetos e gases raros; 2) o refino do petróleo nacional e estrangeiro e 3) o transporte marítimo e terrestre de petróleo, derivados e de gases raros. Não era tudo. A lei também determinava a criação de uma estatal que exerceria todas as atividades definidas como monopolísticas e que só poderia operar fora do território nacional com autorização expressa do Congresso Nacional, a Petróleo Brasileiro SA, a Petrobras.

3.2. A Crise do Setor Estatal

Segundo Dias & Filho (2003), desde 1954 o Estado procurou atingir dois objetivos através da Petrobras. O primeiro foi o estratégico, explorando todo o território nacional e construindo um sistema capaz de garantir a segurança interna do abastecimento de petróleo e derivados, bem como o de uma rede de distribuição capaz de atender todo o país. Para atingir esse objetivo, após a crise de 1973 a Petrobras definiu uma meta nunca abandonada: garantir para o Brasil a segurança no fornecimento de petróleo. O segundo papel foi econômico, onde a estatal desempenhou quatro funções: 1) como geradora de renda nacional; 2) como poupadora de divisas; 3) como grande investidora, gerando efeito multiplicador na economia nacional; e 4) como geradora de superávit primário, papel que passou a ter em 1999.

Estes objetivos foram atingidos ao longo do tempo, seja diretamente pela própria Petrobras, ou indiretamente através do Sistema Petrobras (a rede de subsidiárias da estatal). Por sua vez, Contreras (1994), demonstra que a consolidação da Petrobras como do Sistema Petrobras obedeceu às prioridades, agendas, diretrizes e estratégias político-econômicas dos grupos sociais que controlavam o maior acionista da companhia: o Governo Federal, reforçado pelo fato de que a escolha do Presidente da Petrobras sempre foi uma atribuição exclusiva do próprio Presidente da República. Ainda, conforme Contreras, nem sempre coincidiram as estratégias desses grupos e dos dirigentes da estatal. A convergência de interesses atingiu o auge durante o regime militar (1964/85), o período de maior tensão ocorreu nos anos 80, quando o sistema produtivo e o aparelho estatal entraram em crise, resultando na revisão ideológica do papel do Estado na economia (ver CONTRERAS, 1994).

Por maiores que fossem as divergências, o fato é que, no período de 1954/92, o Governo Federal estava impregnado pelo ideal nacional-desenvolvimentista, sentimento que, por conta do nacionalismo que a envolvia, encontrou terreno fértil na Petrobras e acabou enraizando-se em todo o seu corpo de funcionários (CONTRERAS, 1994). Em consequência, isto facilitou a consolidação da sua inicialmente frágil estrutura, uma vez que nos primórdios a estatal não dispunha das mínimas condições econômicas/técnicas/tecnológicas para exercer o monopólio definido na Lei 2.004/53, o que só ocorreria ao longo do tempo, à medida que a Petrobras crescia e se consolidava. Assim mesmo, ela jamais dominou 100% do mercado brasileiro de hidrocarbonetos. De fato, das três atividades do setor de hidrocarbonetos a Petrobras chegou a controlar 100% do *upstream*²² desde a sua origem e 100% do *downstream*²³, a partir de 23 de dezembro de 1963 quando João Goulart assinou o Decreto Nº 53.337, que incluía a importação de petróleo bruto no monopólio da Petrobras, mas jamais controlou 100% do *midstream*²⁴, uma vez que continuaram subsistindo refinarias privadas²⁵ e distribuidoras privadas, de capital nacional e internacional (CONTRERAS, 1994).

Mas a ascensão da Petrobras fortaleceu-se com a instalação do regime militar a partir de 31/04/1964, quando o nacional-desenvolvimentismo não só foi mantido, como reforçado através da publicação do Decreto-Lei Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, em função do qual o Estado assumia papel ativo da economia, através da modernização da máquina administrativa e do aumentando das funções das estatais, que seriam utilizadas como indutoras do crescimento econômico. Isto abriu a possibilidade da adoção da estratégia do “tripé” econômico: parcerias com a participação do capital estatal, do capital privado nacional e do

²² Também chamada de E/P ou E&P compreende as etapas de exploração (inclusive pesquisa geofísica), perfuração, prospecção, desenvolvimento, e o tratamento primário do petróleo (separação de gases e desidratação). O *upstream* é bastante rígido porque independe do elemento humano e sim de fatores naturais (geológicos) que por sua vez condiciona os fatores estratégicos (como a logística de transporte, refino e distribuição). Em razão disto o *upstream* possui riscos, custos e rendimentos inerentes, não encontrados nas outras atividades. Pelo alto grau de incerteza, calcula-se que o *upstream* absorve cerca de 70% dos investimentos da indústria petrolífera, sendo normalmente autofinanciado (entre 70% a 80%) pelas companhias. Residiria no diferencial de riscos, custos e rendas a explicação da grande competição entre as companhias e as disputa geopolítica entre países que se verificam desde os primórdios da indústria petrolífera (CONTRERAS, 2003c).

²³ Compreende o armazenamento e a estrutura de transporte (aquaviário, dutoviário, ferroviário e rodoviário) de petróleo para as refinarias ou portos de embarque.

²⁴ Compreende na verdade três atividades: o refino, distribuição e comercialização de derivados. O petróleo *in natura* tem pouquíssimas aplicações práticas por isto é necessário refiná-lo, ou seja, separar através de um complexo conjunto de reações físico-químicas os diferentes componentes que possuem valor de uso. Antes do refino o petróleo é submetido a tratamentos preliminares, a decantação (para separação de impurezas e água), dessalgação (para reduzir o teor de sal do petróleo), diluição (mistura de petróleos diferentes para ajustar características físico-químicas como viscosidade e fluidez) e outros tratamentos que eventualmente são necessários para adequar a qualidade do petróleo ao tipo específico de equipamento de refino. Durante o refino do petróleo é separada ampla gama de combustíveis, gases, lubrificantes e matérias-primas de acordo com especificações técnicas padronizadas (CONTRERAS, 2003c).

²⁵ As de Capuava em Santo André/SP, Copam/Isaac Sabbá em Manaus/AM, Ipiranga em Uruguaiana/RS, Manginhos no Rio de Janeiro/RJ e Univen em Itapuva/SP.

capital privado internacional pavimentando assim o caminho para que entre 1967/73 ocorresse o “milagre brasileiro” (CONTRERAS, 1994).

Ao mesmo tempo, o Estado evitou interferir nas estatais (por decisão própria e/ou falta de condições), que detinham autonomia para decidir sobre usos e fontes de financiamento, não havendo quaisquer controles sobre suas contas (tanto receita como despesa) que são incorporados ao Balanço Geral da União (MARINS, 2005). Em consequência, isto teve quatro efeitos sobre a Petrobras: 1) do ponto de vista estratégico transformou-a em instrumento fundamental para a construção do parque industrial brasileiro, uma vez que este foi tecnologicamente formatado tendo como base o petróleo, que nesta época era importado e barato; 2) do ponto de vista estrutural permitiu-a consolidar sua estrutura industrial, uma vez que facilitou sua completa *integração vertical*²⁶ das atividades do setor de hidrocarbonetos (o *upstream*, o *downstream* e o *midstream*), bem como sua *integração horizontal*²⁷, que resultou na criação do Sistema Petrobras; e 3) do ponto de vista econômico reforçou seu monopólio com a incorporação das refinarias de Capuava e Copam; e 4) do ponto de vista político fortaleceu-a especialmente porque, enquanto Ernesto Geisel (06/11/1969 a 06/07/1973) foi seu presidente, se aplicou à risca o seu estatuto, que concentrava o poder político/decisório da estatal nas mãos do seu presidente, que possuía autonomia para presidir e escolher os diretores que formavam tanto o Conselho de Administração (responsável por formular as políticas da Petrobras) como a Diretoria Executiva (responsável por implementar as políticas decididas pelo Conselho de Administração) (CONTRERAS, 1994 e MINADEO, op.cit.).

Através desta estrutura administrativa, mantida até 24 de março de 1999, a Petrobras desfrutou de grande autonomia à frente ao Governo Federal, o que lhe permitiu estruturar um poder econômico/político que influenciaria todas as esferas do governo, bem como preparar um corpo de funcionários fortemente influenciados pelo nacional-desenvolvimentismo e identificados com os interesses da estatal (CONTRERAS, 1994).

Para Tavares (op. cit.), a retomada do projeto conservador no contexto da Guerra Fria conduzida por Thatcher na Grã-Bretanha (desde 1979) e Reagan nos Estados Unidos (desde 1980), desencadeou um movimento financeiro/militar/político que levou à dissolução da URSS em 1991. Neste processo, enquanto nos países industrializados os ideólogos neoliberais

²⁶ Conforme Sandroni (1996) a integração vertical ocorre quando a firma procura absorver em sua microestrutura todas as etapas da cadeia, de forma a assegurar uma coordenação ótima entre os ativos especializados e evitar qualquer risco de ruptura do fornecimento.

²⁷ Conforme Sandroni (1996) a integração horizontal ocorre em dois casos: 1) quando ocorre a fusão dos ativos de duas ou mais empresas que operam no mesmo estágio e com os mesmos produtos, possibilitando-a operar em mais de um mercado, obter mais poder econômico, operar com um sistema mais amplo de revendedores e diminuir a concorrência, conquistando maiores faixas de mercado; e 2) quando duas ou mais empresas utilizam a mesma matéria-prima, embora não fabriquem o mesmo produto.

questionavam o papel do aparelho estatal de bem-estar social, os países do Terceiro Mundo (entre eles o Brasil), excessivamente endividados junto ao sistema financeiro internacional, começavam a sentir os efeitos negativos da recessão generalizada nos anos 70, agravada pelo choque de juros norte-americanos e do segundo choque do petróleo.

No Brasil, o Decreto N^o 84.128 de 29 de outubro de 1979, criava a Secretaria de Controle das Estatais (Sest), indicando que a política econômica baseada nas estatais começava a ser afetada pelos eventos internacionais. O Sest previa, para 1980, a elaboração do primeiro orçamento das estatais, definindo os dispêndios (correntes e de investimento) e as fontes de financiamento, mas, na prática, a dificuldade em estabelecer uma política adequada de acompanhamento das estatais fez com que os instrumentos de controle se limitassem à restrição dos gastos, desconsiderando aspectos fundamentais em sua administração, como a avaliação de projetos e a consolidação dos objetivos estratégicos. O orçamento global de dispêndios limitou a capacidade de ação das estatais enquanto que o orçamento anual era determinado pelo orçamento do ano anterior acrescido dos gastos “justificados” pela elevação dos custos operacionais, sem considerar projetos de longo prazo (MARINS, op. cit.).

No desenrolar dos acontecimentos, os países do Terceiro Mundo foram tragados no intenso rodado da crise econômica mundial, que teve seu ápice em 1982, quando o México decretou a moratória da dívida externa. As negociações que se seguiram à moratória (conduzidas pelo FMI) foram no sentido de garantir o fluxo de pagamentos dos países endividados, em troca de novas linhas de crédito no futuro.

Neste período, a Petrobras teve uma nova função: servir como instrumento de política econômica, controlando a inflação e gerando superávit. O processo começou em 1982, após a moratória da dívida, quando a estatal foi usada para fazer caixa utilizando, entre outros mecanismos, a tática de vender no exterior o petróleo de Garoupa (mais caro por ser mais puro) em troca de petróleo mais barato. A Petrobras ficava com a diferença da venda, repassando-o ao Governo. Por causa disto, 1982 foi primeiro ano em que a contabilidade da estatal apontou prejuízo. Em 1983, Carlos Langoni, então presidente do Banco Central, resolveu usar as linhas externas de crédito de US\$ 1,5 bilhão da estatal para pagar as contas do país o que levou a manchar a até então sólida imagem internacional da Petrobras.

A situação do país não melhorou no governo Sarney (1985/90), que combinou redemocratização, altas taxas de inflação, pífio crescimento econômico e endividamento externo crescente. Estes fatores levaram as tentativas mal sucedidas de controlar a inflação e retomar o crescimento econômico (Planos Cruzado I e II, Plano Bresser), que resultaram na moratória da dívida externa, decretada em 25 de janeiro de 1987.

Neste ambiente a Petrobras teve sua autonomia rigorosamente reduzida pelo Governo Federal, desejoso em controlar a inflação e evitar uma expansão do déficit público. Um dos mecanismos adotados para controlar a inflação foi a virtual proibição da Petrobras em reajustar os preços dos combustíveis²⁸, devido ao potencial de reação em cadeia que tal medida teria sobre a economia, piorando uma situação inflacionária já terrível. Isto, mais a inadimplência dos órgãos de governo (estatais e autarquias) abastecidos pela Petrobras, fizeram a estatal operar com preços muito defasados em relação ao mercado internacional. Além disso, a Petrobras foi impedida de contrair empréstimos externos (num momento que a pesquisa em alto-mar exigia grandes investimentos) porque eram contabilizados como gastos pelo Governo e, portanto, severamente desaprovados pelo FMI. Juntas estas duas atitudes acabaram comprometendo a capacidade de investimento e expansão da estatal, cuja competência foi contestada, dando início inclusive à discussão sobre um eventual fim do seu monopólio, bem como da sua possível privatização, perspectivas afastadas temporariamente pela Constituição Federal de 1988 que, no seu artigo 177, confirmou o monopólio da União sobre os hidrocarbonetos e a posição monopolística da Petrobras.

3.3. A Petrobras sob o Governo Collor (1990/92)

Afinal, enquanto acirravam-se as disputas entre os condutores da política nacional e os dirigentes da estatal, o Consenso de Washington de 1989 oficialmente trazia à tona a discussão sobre a privatização de estatais na América Latina, que não deixou de atingir a Petrobras (CONTRERAS, 1994 e MARINS, op.cit.).

O processo de transformações na Petrobras iniciou com a estreia das políticas neoliberais no Brasil em março de 1990 quando o Banco Credit Suisse First Boston entregou um documento intitulado “*Ideias Preliminares para o Desenvolvimento de um Plano Diretor de Privatização*” ao recém-empossado governo Collor (1990/92). O documento delineava um plano para a privatização de setores até então considerados estratégicos como o elétrico, petroquímico, siderurgia e telecomunicações. Um capítulo específico do documento intitulado “*Petrobrás: Estratégias Para a Privatização*” sugeria a adoção de duas estratégias para privatizar uma companhia considerada emblemática para o nacional-desenvolvimentismo: 1) privatizar as subsidiárias existentes; 2) dividir a Petrobras em novas subsidiárias e privatizá-las. As estratégias foram aplicadas logo a seguir. Em 15 de março de 1990 o Plano Collor I

²⁸ Via de regra os preços dos hidrocarbonetos e derivados eram congelados em níveis abaixo dos vigentes nos mercados mundiais de petróleo. Este mecanismo de controle da inflação foi extinto em 2 de fevereiro de 2002, mas seu saldo acumulado de US\$ 368 milhões (em 31/12/2006) é registrado como ativo no balanço patrimonial da Petrobras.

extinguia o CNP. Em 12 de abril de 1990 duas leis atingiram diretamente a Petrobras. Pela Lei N° 8.029 eram extintas a Interbrás e Petromisa, enquanto a Lei N° 8.031 criava a CDPND (Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização), que selecionaria as estatais passíveis de privatização (MARINS, op.cit.).

Como resultado desta última, foi incluído no programa de privatizações a Petrofértil e suas subsidiárias (como a Fosfértil, Goiásfértil, ICC, Nitrofértil e Ultrafértil) e as subsidiárias da Petroquisa (como a Copene, Copesul, PQU e a Salgema). Os autores das leis justificaram-nas com a necessidade de concentrar a Petrobras no petróleo, sua principal atividade, bem como promover a concorrência no setor petroquímico (VASCONCELLOS & VIDAL, 2001). Afinal, em 1 de fevereiro de 1991, Collor fragmentava a Sest criando o Comitê de Controle das Empresas Estatais (CCE, atual Dest, que veremos a diante), vinculado ao Ministério do Planejamento com o objetivo de concatenar decisões setoriais relativas às estatais com a política macroeconômica, estabelecendo diretrizes e parâmetros gerais, setoriais ou específicos (MARINS, op.cit.).

Talvez, mais importante, fora o fato que, a partir da publicação da Lei N° 8.031, se abriu o período mais intenso de discussão sobre as privatizações das estatais, o que seria justificado, segundo Pires e Giambiagi (1998), por dez razões²⁹: 1) capacidade do setor privado; 2) redução da dívida pública; 3) retomada dos investimentos por parte das empresas privatizadas; 4) modernização do parque industrial do país; 5) concentração das atividades governamentais na provisão de bens e serviços públicos; 6) fortalecimento do mercado de capitais; 7) aumento da eficiência microeconômica; 8) redução do déficit público; 9) estímulo a concorrência; e 10) exemplo internacional.

Os argumentos tradicionalmente utilizados em defesa da participação estatal na economia relacionam-se com a existência de falhas do mercado, e sua correção exigiria a intervenção de agente exógeno, o governo, como forma de impulsionar a economia, especialmente no caso daqueles setores nos quais o setor privado não estaria em condições ou não teria interesse em investir.

3.4. A Petrobras sob o Governo Itamar Franco (1992/94)

Após o *impeachment* de Collor em dezembro de 1992, a presidência foi ocupada pelo seu vice-presidente, Itamar Franco (1992/94), engenheiro de formação, identificado com as

²⁹ De acordo com os mesmo autores as razões de 1 a 6 foram explicitamente apresentadas no artigo 1 da Lei 8.031 de 1990 enquanto as razões de 7 a 10 podiam ser adicionados por serem consistentes com o discurso das autoridades, empresários, dos economistas e mídia que acompanham o debate da privatização no Brasil.

forças nacionalistas. Sob o Governo Itamar as privatizações não saíram da pauta, mas foi suspenso o debate em torno das mais controversas. Ao mesmo tempo, foram definidos os eixos econômicos/políticos sobre os quais transcorreria o governo seguinte. Do ponto de vista econômico, entre 25 de setembro e 1º de outubro de 1993, foi conduzida por Pedro Malan (negociador da dívida externa brasileira desde 1991), sob a supervisão de Fernando Henrique Cardoso (FHC, então Ministro da Fazenda), a etapa final da negociação da dívida externa junto ao FMI³⁰ que, em troca do seu aval para concluir um acordo com os bancos privados, exigiu a implementação das suas conhecidas políticas de contração de demanda agregada.

As exigências foram aplicadas logo a seguir. A partir de 10 de novembro de 1993, sob supervisão do deputado federal Nelson Jobim (PMDB-RS), teve início o processo de revisão constitucional, prevendo a flexibilização de monopólios e privatização de estatais. Logo depois, no dia 29, FHC assinava o acordo da dívida externa com 90% dos credores, que permitiria a rolagem da dívida de US\$ 51 bilhões e US\$ 6,3 bilhões de juros atrasados. No dia 7 de dezembro de 1993 foi apresentado o esboço do viria a ser o Plano Real. No mesmo dia, Itamar ampliava o controle sobre as estatais, que ficavam proibidas de abrir ou ampliar o capital, lançar títulos, fazer operações de cisão, fusão e incorporação sem a aprovação do Ministério da Fazenda enquanto FHC informava que cortaria 41% no orçamento para 1994 (ALMANAQUE ABRIL, 1994).

O esforço que resultou na implantação do Plano Real de fato estabilizou a economia, então a principal preocupação da sociedade brasileira, mas teve repercussões econômicas e políticas que reverberam até hoje, uma vez que, a capitulação de FHC às exigências do FMI, afastaram do Governo Itamar os partidos de centro (como o PMDB) e os de esquerda (como o PT), embora permitissem a FHC capitalizar politicamente o estrondoso sucesso inicial do plano. Com este capital, em 27 de março de 1994, FHC deixa o Ministério da Fazenda e se lança candidato a presidência da República pelo PSDB, em aliança ideológico-estratégica com o PFL³¹, ao qual depois se juntaria o PTB, partidos que professavam ideias liberais, portanto, mais inclinados a aceitar as exigências do FMI (ALMANAQUE ABRIL, 1995).

³⁰ Originalmente Itamar indicara FHC Ministro das Relações Exteriores, função que exerceu entre 28 de dezembro de 1992 e 20 de maio de 1993, quando foi indicado para o Ministério da Fazenda. Três dias depois Malan anunciava que fora levado a bom termo o acordo com os credores privados, obtendo um desconto de 35% sobre dívida de US\$ 35 bilhões.

³¹ Além do PFL professar uma ideologia eminentemente liberal, a aliança também fazia muito sentido do ponto de vista estratégico, porque criava uma sinergia perfeita. De fato, o PFL era um partido em ascensão, possuía então a segunda maior bancada no Congresso Nacional e tinha forte presença entre a população mais carente, particularmente no Nordeste onde sua máquina partidária estava enraizada. Em contrapartida o PSDB atraía a simpatia da classe média do Sudeste e do Sul, mas tinha pouquíssima penetração entre a população mais carente. Foi esta aliança que garantiu a eleição de FHC.

3.5. A Petrobras sob o Governo Fernando Henrique Cardoso (1995/02)

Amparado pelo sucesso do Plano Real, Fernando Henrique Cardoso, candidato a Presidente da República pela coligação PSDB/PFL/PTB, obteve estrondosa vitória no primeiro turno nas eleições de 3 de outubro de 1994 (54,28% dos votos válidos), assumindo a presidência com altíssimo índice de popularidade (ALMANAQUE ABRIL, 1996).

Os oito anos do Governo FHC provariam ser os mais críticos nos 60 anos da mais poderosa e bem-sucedida estatal brasileira. Com efeito, se de um lado, reiteradas vezes o Presidente da República manifestou que não tinha intenção de privatizar a Petrobras, por outro lado, as determinações do presidente, as manifestações de seus principais assessores, dos diretores das suas principais autarquias e ministros, bem como dos seus correligionários indicavam exatamente o oposto, ou seja, o objetivo final do Governo FHC seria o de privatizar a Petrobras. Todavia, como veremos nesta parte, se desenvolveu uma ferrenha luta de bastidores em torno do tema, o que ao lado do acúmulo de problemas e a crescente impopularidade do governo, impediram a privatização da Petrobras.

3.5.1. Sob a Ideologia Neoliberal

Durante do Governo FHC (1995/02) se retomou o credo econômico/político neoliberal adotado no Governo Collor, aceitando-o como única forma colocar o país no rumo da “modernização” e ao Primeiro Mundo (MOREIRA & SARMENTO, 2003). Isso acontecia ao mesmo tempo em que o Brasil buscava inserir-se numa economia globalizada. Desta forma, o tema envolvendo a estabilidade econômica e as privatizações tornaram-se indissociáveis (MARINS, op. cit.).

O programa de reformas constitucionais do novo governo foi idealizado pelo economista Luiz Carlos Bresser Pereira que, à frente do recém-criado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), propôs transferir do Estado para o setor privado às funções que, em teoria, este pudesse executar melhor e reorganizar aquelas que permanecessem sob controle estatal. Para tanto, foi adotado como princípio, em ambos os casos, a idéia de separação entre as funções de formulação de políticas, regulação e a operação de serviços, o que inevitavelmente implicava na adoção de um conjunto de reformas e alterações administrativas que afetariam toda a ordem econômica (MARINS, op. cit.).

Nesta nova configuração esperava-se que o setor privado assumisse o papel de protagonista, atuando como fonte de recursos, substituindo o Estado naquelas áreas em que,

em função dos custos, necessidade de eficiência, de modernização e tecnologia, ele não mais possuía condições de atuar (MARINS, op. cit.).

Seriam tais concepções que orientariam todas as reformas econômicas promovidas durante o Governo FHC, do qual não estava a salvo o setor de hidrocarbonetos que, por extensão, atingiria a Petrobras, como veremos a seguir.

3.5.2. Os Atores e Suas Preferências

Quando iniciou o Governo FHC, o Governo Federal detinha 82% das ações com direito a voto e 52% das ações totais da Petrobras e seu valor de mercado era estimado em cerca de US\$ 28,3 bilhões (Petrobras Ano 40). Sua presença no Brasil era esmagadora, detendo o monopólio absoluto para explorar as 29 bacias sedimentares do Brasil, respondia por 100% da importação de petróleo, 100% das reservas de hidrocarbonetos, 98% da capacidade de refino brasileiro e 37% da distribuição de derivados. De acordo com a Petrobras, em março de 1997 as reservas provadas de petróleo eram de 4,8 bbp e 150 mm³ de gás natural. Todavia, a bem da verdade, desde o Governo Collor se apresentavam os atores que decidiriam o que seria feito de uma companhia que possuía estas dimensões:

1. Os intelectuais: segundo Rodrigues e Giambiagi (1998) não há dúvida que este grupo, basicamente formado por cientistas políticos, diplomatas, economistas, estudiosos, *experts* e pesquisadores foram os principais formuladores dos argumentos favoráveis e/ou contrários à quebra do monopólio do petróleo e a privatização da Petrobras, argumentos que, posteriormente, seriam apropriados pelos outros atores envolvidos e repetidos *ad nauseam* em seus discursos. Como vimos, desde a campanha do *Petróleo é Nosso* o tema produziu duas posições diametralmente antagônicas consubstanciada como *entreguistas* e os *nacionalistas*, que se agora poderiam ser redefinidos em duas formas congêneres que, se diferentes na roupagem eram idênticos em substância aos seus antecessores:

- Os intelectuais de esquerda: capitaneados por Barbosa Lima Sobrinho eram identificados com o nacionalismo econômico e defendiam enfaticamente a manutenção do monopólio e a condição da Petrobras como estatal. Segundo Rodrigues e Giambiagi (op. cit.) estes grupos invocavam aqueles argumentos tradicionalmente utilizados para a defesa da intervenção do Estado na economia e adicionaram razões específicas para defender a continuidade do caráter estatal da Petrobras, entre eles: 1) o papel de indutora do desenvolvimento nacional; 2) a importância estratégica de fazer investimentos de risco; 3) a segurança nacional;; 4) em função das razões 1 e 2 alegava-se que diversos países mantinham o setor de hidrocarbonetos

sob controle de uma empresa estatal, assim a presença do Estado no setor de petróleo através da Petrobras deveria ser vista não como mero capricho e sim como a aplicação em nível local de um exemplo mundial.

Os argumentos desses intelectuais contrários à privatização da empresa foram reforçados em 1993 quando, para comemorar o 40º aniversário da Petrobras, a Unicamp divulgou um estudo que demonstrou sua importância para o Brasil. De acordo com o documento, até então a Petrobras havia investido US\$ 80 bilhões no Brasil, contra os US\$ 72,5 bilhões investidos pelas 6.311 companhias estrangeiras que operavam no país desde 1900 (VASCONCELLOS & VIDAL, op. cit. MARANHÃO, 2005). Na mesma época, a Petrobras vinculou uma série de reportagens na revista IstoÉ, informando que até então havia registrado lucro líquido de US\$ 26 bilhões, economizado US\$ 184 bilhões em divisas, pago US\$ 115 bilhões em *royalties*, taxas e impostos, e aumentado em 550 vezes às reservas petrolíferas do Brasil, chegando a responder por 25% das compras de bens de capital do Brasil, absorvendo a produção de mais de 6.000 empresas, além de gerar 90.000 empregos diretos e mais de 3.000.000 de empregos indiretos (VOCÊ..., 26/01/1994 e VEJA..., 23/02/1994).

- Os intelectuais de direita: ainda segundo Rodrigues e Giambiagi (1998), estes eram capitaneados por Roberto Campos (desde sempre ferrenho crítico da Petrobras), eram identificados com o liberalismo econômico e defendiam enfaticamente a quebra do monopólio e a privatização da Petrobras. Segundo Rodrigues e Giambiagi (op. cit.), além de fazerem eco às razões previamente ajuizadas durante o Governo Collor este grupo agregou razões adicionais: (1 a 4), aos quais Rodrigues e Giambiagi (op. cit.) adicionaram outros (5 a 15) que eram: 1) era questionável seu papel de indutora do desenvolvimento nacional; 2) era questionável o porquê os investimentos de risco não poderiam ser realizados por empresas privadas; 3) era questionável seu papel na preservação da “segurança nacional” do abastecimento de hidrocarbonetos; 4) eram questionáveis as ameaças representadas pelas petrolíferas privadas; 5) era questionável manter o monopólio, tendo em vista as mudanças em cursos em diversos países, tais como Argentina e Peru; 6) não se compreendia porque a maioria dos argumentos utilizados para justificar a desestatização dos setores de energia elétrica, petroquímica, siderurgia e telecomunicações não se aplicariam ao setor petrolífero; 7) as empresas privadas poderiam estar plenamente capacitadas para operar no setor após a fase inicial de aprendizado, iniciada com o fim do monopólio; 8) o petróleo não é um bem tipicamente público; 9) em mãos privadas, livre dos problemas financeiros e amarras burocráticas próprias do setor público, a Petrobras teria maior acesso a crédito e

provavelmente ampliaria seus investimentos; 10) estando sujeita as regras de sobrevivência de qualquer empresa privada, o processo de modernização da empresa iria se acelerar; 11) em caso de privatização haveria o potencial de fortalecimento do mercado de capitais, dadas as dimensões da mesma; 12) provavelmente a empresa se tornaria mais eficiente uma vez liberta dos controles estatais a que estava sujeita; 13) haveria impacto positivo em termos de redução do déficit público; e 14) a concorrência seria estimulada, dependendo de quais forem as regras da regulação e do modelo de venda escolhido.

2. A grande imprensa: Francisco Fonseca (2005) demonstra que a grande imprensa³² utilizava-se dos mesmos argumentos neoliberais expostos pelos intelectuais de direita para defender a quebra dos monopólios e a privatização das estatais.

Sem considerar as especificidades do setor de hidrocarbonetos, afirmavam que a estatal representava um ônus para o consumidor e deveria ser privatizada o quanto antes, porque sua existência tornara-se anacrônica ante o moderno setor de petróleo; não cumprira a promessa de tornar o país autossuficiente em petróleo; carecia dos recursos para explorar todas as bacias sedimentares do país; era mantida pelo Tesouro Nacional; que importava petróleo alimentando a dívida externa; que não tinha tecnologia de ponta; que seu índice de produtividade (faturamento dividido pelo número de empregados) era menor que das empresas privadas; que mentia ao afirmar que as reservas brasileiras eram de 10 bbp, enquanto seriam na realidade de apenas 3.8 bbp; que temia a competitividade; que fazia poucos investimentos; que se tornara um monstro incontrolável voltado unicamente a atender os interesses corporativistas; e que seus derivados eram caros e ruins.

3. As grandes companhias petrolíferas: não há dúvida que todas as companhias eram inimigas ferrenhas do monopólio desde a criação da Petrobras. Dentre todas, a mais ostensiva foi a Royal Dutch/Shell, que formou o Instituto Liberal para fazer *lobby* junto aos deputados em defesa da extinção do monopólio (O CHEFÃO...,04/05/1994 e SIQUEIRA, 2009). Todavia, quanto a sua privatização os interesses estavam divididos em função da especificidade da indústria brasileira de hidrocarbonetos, como o tamanho do mercado consumidor e o fato da fronteira exploratória se encontrar na Plataforma Continental (SIQUEIRA, 2009). Assim, apenas as grandes companhias dispunham dos capitais suficientes para adquirir uma companhia do porte da Petrobras, em contrapartida a companhias médias e pequenas estavam dispostas a atuar de forma independente em campos marginais, mas em associação com a Petrobras em novos empreendimentos (VIDOR, 24/07/1995);

³² Representados pelos jornais: Jornal do Brasil (JB), O Globo (Globo), O Estado de São Paulo (OESP) e Folha de São Paulo (FSP).

4. A população: aparentemente na população ainda era forte o sentimento nacionalista em torno da questão do petróleo, que desencadeara a campanha do “*Petróleo é Nosso*” e resultara na criação da Petrobras. Ao menos era o que indicavam as pesquisas de opinião realizadas neste período, nas quais a população se manifestava a favor da ruptura do monopólio, mas contra a privatização da estatal (COIMBRA, 28/05/1995);

5. Os militares: em sua grande maioria os militares eram contrários à quebra do monopólio e a privatização da Petrobras³³, posição definida em 24 de fevereiro de 1994. Na ocasião, os militares reunidos da Escola Superior de Guerra (ESG), então presidida pelo brigadeiro do ar Sérgio Xavier Ferolla, realizaram uma série de debates no âmbito do Fórum de Ciência e Cultura do Rio de Janeiro, onde concluíram que o monopólio era vital para a segurança nacional e que as EMNs pressionavam pela privatização da Petrobras porque cobiçavam as reservas brasileiras (ESG..., 24/02/1994). Em novo ciclo de debates realizado em 14 de março de 1994 os militares reafirmaram sua preocupação com a quebra do monopólio da Petrobras, todavia deixaram claro que não tomariam qualquer atitude contrária desde que “respeitadas às leis” (SANTOS, 14/03/1994).

6. Os funcionários da Petrobras: muitos dos funcionários de carreira das principais estatais haviam atingido seu ápice profissional após ingressar nas empresas décadas antes, quando as funções das estatais foram definidas conforme as premissas do nacional-desenvolvimentismo. Essa visão ainda predominava entre estes funcionários tornando-os, também por razões corporativas, visceralmente hostis a qualquer quebra de monopólio e privatização de estatais. Historicamente, o sentimento nacional-desenvolvimentista, herdado do regime militar, era ainda mais acentuado na Petrobras, porque havia entre seus funcionários: i) uma forte convicção na importância da Petrobras para o desenvolvimento e segurança do país; ii) uma arraigada cultura empresarial dedicada a Petrobras; iii) uma arraigada cultura empresarial monopolística herdada das décadas de monopólio; iv) um sentimento de satisfação pessoal por pertencer aos quadros da maior, mais importante e mais poderosa empresa do país (CONTRERAS, 1994 e CALDAS, 10/02/1998).

Paradoxalmente, então, a diretoria e o quadro técnico da estatal divergiam fortemente. Quanto à diretoria, na proposta de revisão constitucional, apresentada ainda no Governo Itamar, Joel Mendes Rennó, presidente da estatal (indicado pelo mesmo Itamar Franco em 1993) se mostrara, em consonância com o Conselho Administrativo, um ferrenho opositor da quebra do monopólio e da privatização da estatal, mas por razões que veremos adiante, esta

³³ Uma exceção importante era o Almirante Mauro César Pereira, Ministro da Marinha de FCH (MONTEIRO, 07/05/1995).

opinião se modificara para o apoio a extinção do monopólio, mas não a privatização (TORREÃO, 04/05/95; VAZ, 24/05/1995 e TEREMOS..., 09/06/1995). Quanto ao quadro técnico, os funcionários (advogados, administradores, economistas, físicos, geofísicos, geólogos, etc.), o corpo de engenheiros reunidos na Aepet, os técnicos especializados (os “petroleiros”) e o fundo de previdência da Petrobras eram francamente hostis à quebra do monopólio e privatização da Petrobras³⁴. Para defender sua posição argumentavam, entre outras coisas, que a estatal era eficiente, que o petróleo era um bem estratégico, que haveria redução das reservas, haveria desabastecimento nas regiões mais distantes dos centros produtores e que o preço final dos derivados iria subir (AEPET).

3.5.3. As Preferências dos Partidos Políticos

A disputa entre esses atores teve início em 16 de fevereiro de 1995, quando o Governo FHC apresentou ao Congresso Nacional a adiada proposta de Revisão Constitucional para reformar a ordem econômica, incluindo: 1) a revisão do conceito de empresa nacional: desapareceria da Constituição a figura de “empresa brasileira de capital nacional” e a partir de então seria considerada como brasileira qualquer empresa instalada no território nacional; 2) a revisão do Artigo 177 da Constituição, flexibilizando o monopólio da União sobre os hidrocarbonetos; 3) seria permitida a participação de empresas privadas estrangeiras na mineração; 4) seriam extintos os monopólios estatais nos serviços navegação de cabotagem, telefonia, telegrafia, transmissão de dados; 5) seria extinto o monopólio dos Estados sobre o gás canalizado; e 6) revisão da Previdência Social proibindo o acúmulo de aposentadorias. Aqui surgia a primeira fase no relacionamento entre o Governo FHC e a Petrobras: enquanto o Governo FHC tinha como objetivos aqueles professados pelo neoliberalismo, a Petrobras mantinha seus objetivos orientados pelos princípios do nacional-desenvolvimentismo, cujas consequências veremos a diante (EMENDA..., 17/02/1995).

A proposta envolvendo a Petrobras era potencialmente a mais polêmica, como também não havia dúvida de que estava no Congresso Nacional o sétimo ator capaz de decidir os destinos da Petrobras, os partidos políticos, uma vez que qualquer reforma teria necessariamente que ser aprovada por eles. Todavia, a coligação PSDB/PFL/PTB se deparou com um limitador: não possuía a maioria das cadeiras nem na Câmara dos Deputados nem no Senado. A coligação vencedora detinha 182 votos de deputados federais e 34 votos de

³⁴ Tão intenso era esse sentimento que até hoje a Aepet defende a ideia de que a Petrobras deve manter o monopólio absoluto do setor de hidrocarbonetos no Brasil e deve ser 100% estatal.

senadores, o que lhe não dava nem a maioria simples³⁵ (257 votos), nem a qualificada (342 votos) na Câmara dos Deputados, nem maioria simples (41 votos), nem a qualificada (54 votos) no Senado, maiorias necessárias para aprovar (dependendo do caso) as mudanças na legislação ou na constituição. Em conseqüência, a coligação PSDB/PFL/PTB foi constrangida a buscar o apoio de outros partidos, senão simpáticos, ao menos pouco hostis ao seu programa, mas ao fazê-lo acionou três conjuntos de fatores que atuavam sobre os partidos, revelando toda a intrincada complexidade de interesses que ligava os partidos políticos a tema tão controvertido:

1. Os interesses dos partidos: que por sua vez se subdividiam em dois tipos básicos, sendo o primeiro os seus interesses particulares, uma vez que todos eles possuíam uma posição própria em relação à quebra do monopólio e a privatização da Petrobras:

- O PSDB: oficialmente era favorável a flexibilização do monopólio e contrário a privatização da Petrobras. Segundo Luiz Pinguelli da Rosa (1995) se lia na página 205 do Programa de Governo do partido intitulado “*Mãos a Obra Brasil*” que o partido proporia “*emenda a Constituição e alterações na legislação que viabilizem a flexibilização do monopólio da União sobre o petróleo, com permissão para o estabelecimento de joint-ventures entre a Petrobras e o setor privado*”. Proposta defendida pelos dirigentes partidários³⁶, mas líderes nacionalistas não aceitavam nem o fim do monopólio nem a privatização da Petrobras³⁷;
- O PFL: oficialmente era favorável a quebra do monopólio e a privatização da Petrobras. Fôra o PFL quem apresentara a FHC a proposta de extinção do monopólio, sendo o partido de expressão mais coeso em relação ao tema e com uma única exceção³⁸ os principais expoentes do partido jamais ocultaram sua simpatia pela quebra do monopólio e privatização da Petrobras por razões econômicas, ideológicas e programáticas (ULHÔA, 25/06/1995);
- O PTB: oficialmente era favorável a quebra do monopólio e a privatização da Petrobras, propostas para as quais também apresentava grande coesão interna;

³⁵ Maioria simples implica em ter 50% dos votos +1. Maioria qualificada implica em ter 2/3 dos votos.

³⁶ Como o deputado Domingos Leonelli (PSDB-BA) e o Senador José Serra (PSDB-SP).

³⁷ Como o ex-vice-presidente Aureliano Chaves, e os deputados federais Almino Afonso (PSDB-SP), Egídio Pinheiro (PSDB-RS), Flávio Arns (PSDB-SP) João Leão (PSDB-SP), Sylvio Lopes (PSDB-RJ) e Tuga Angerami (PSDB-SP), e os senadores Arthur da Távola (PSDB-RJ), Geraldo Melo (PSDB-RN) e Teutônio Vilela (PSDB-AL).

³⁸ Como Hugo Napoleão (Senador, PFL-PI), Inocêncio de Oliveria (Deputado, PFL-PE) e José Agripino Maia (Senador, PFL-RN) A única exceção tratava-se de Josaphat Marinho (Senador, PFL-RN) nacionalista fervoroso, abertamente contrário à quebra do monopólio da União e a privatização da Petrobras.

- Outros partidos de centro e centro-direita: como o PL³⁹, PP, PPR e PRP a maioria dos congressistas eram favoráveis à quebra do monopólio e a privatização da Petrobras. Nestes partidos, em função de suas bancadas diminutas e da posição ideológica, também havia relativa coesão em torno do tema (ERA UMA VEZ..., 14/06/1995);
- PMDB: oficialmente era favorável a extinção do monopólio, mas contrário a privatização da Petrobras. Partido de centro, herdeiro do MDB (Movimento Democrático Brasileiro), sigla que abrigava opositores de todos os matizes ao regime militar sustentado pela ARENA (Aliança Renovadora Nacional) com o tempo o PMDB assumiu quatro características: heterogeneidade política, presente desde a origem do antecessor; forte presença em todo o país abrigoando políticos das mais diversas tendências políticas, via de regra com interesses não raro contraditórios; um forte apelo junto ao eleitorado, especialmente a nível municipal e estadual; e um forte fisiologismo. Segundo o então deputado Michel Temer (PMDB-SP), cerca de 20% dos deputados do partido eram contrários a extinção do monopólio e a privatização da Petrobras (SALOMON, 9/05/1995). Mais consolidada era posição dos senadores, a maioria líderes históricos com grande influência política em seus Estados de origem⁴⁰. Dos 22 senadores eleitos em 1994, 10 eram nacionalistas convictos que não aceitavam a extinção do monopólio, mas 12 entendiam que a extinção do monopólio era aceitável, porém todos sem exceção temiam a reação do seu eleitorado em caso de privatização, de forma que não a aceitavam (COSTA, 27/07/1995 e 04/08/1995).
- O PT: oficialmente era contrário a extinção do monopólio e a privatização da Petrobras. Nenhum congressista do PT aceitava a privatização da estatal, mas uma tímida minoria admitia sua flexibilização, para permitir a associação de companhias privadas com a Petrobras (ABRÚCIO, 03/04/1995, SALOMON, 09/05/1995 e ERA UMA VEZ..., 14/06/1995);
- O PDT: oficialmente era contrário a extinção do monopólio e a privatização da Petrobras. Comandado por Leonel Brizola, conhecido por suas posições nacionalistas, a maioria do partido considerava uma infâmia as propostas do Governo FHC para o petróleo e a Petrobras. Todavia, a exemplo do PT, o partido também possuía uma tímida minoria que admitia a flexibilização do monopólio de forma permitir a associação de companhias privadas com a Petrobras (DIA..., 08/06/1995 e ERA UMA VEZ..., 14/06/1995);

³⁹ No PL a única exceção importante era Álvaro Valle (PL-RJ) líder do partido no Congresso, que não aceitava a quebra do monopólio nem a privatização da Petrobras.

⁴⁰ Como os Senadores Íris Rezende (PMDB-GO), Jader Barbalho (PMDB-PA), José Sarney (PMDB-AP), Ney Suassuna (PMDB-PB), Onofre Quinan (PMDB-GO), Pedro Simon (PMDB-RS), Roberto Requião (PMDB-PR) e Ronaldo Cunha Lima (PMDB-PB).

- Outros partidos de esquerda como PC do B e PSB: eram contrários a extinção do monopólio e a privatização da Petrobras, recusavam-se sequer a discutir as hipóteses contrárias, todavia, estava em franca minoria no Congresso Nacional (ERA UMA VEZ..., 14/06/1995).

O segundo tipo de interesses eram aqueles cruzados que existiam entre os partidos, uma vez que sob uma mesma sigla abrigavam-se bancadas que defendiam os mais diferentes interesses em comum ⁴¹ com os quais o governo não apenas tinha que conviver, mas também fazer o possível para satisfazer (ESPERANDO..., 01/02/1995).

2. As preferências dos outros atores: não há dúvidas de que preferências dos outros atores influenciavam os partidos políticos, mas enquanto as preferências dos intelectuais, da grande imprensa auxiliavam na formação das preferências ao mesmo tempo eram apropriados pelos partidos políticos, eram as preferências dos outros três atores que davam a eles sua formatação final sendo que a mais importante era a opinião da população. Aqui, a opinião da população sobre os monopólios estatais era a seguinte, segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Vox Populi (COIMBRA, 28/05/1995):

Tabela 3.1: Opinião do Público Sobre os Monopólios Estatais			
	Fevereiro/95	Março/95	Maió/95
Favoráveis à extinção do monopólio	42%	39%	47%
Favoráveis à manutenção do monopólio	36%	38%	34%
Não sabiam/Não opinaram	23%	23%	29%

Fonte: JB, 28/05/1995.

Também em maio de 1995 o Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar (Diap) realizou uma pesquisa revelando que era a seguinte a opinião dos 513 deputados (PESQUISA..., 16/05/1995):

Tabela 3.2: Opinião dos Deputados Federais Sobre o Monopólio da Petrobras	
Favoráveis a extinção do monopólio	53,00
Favoráveis a manutenção do monopólio	35,70
Favoráveis a privatização da Petrobras	3,00
Não tinham opinião	5,30
Outros	3,00

Fonte: Globo, 16/06/1995.

⁴¹ Quando FHC assumiu haviam as seguintes bancadas (no parêntese o numero de congressistas): ruralistas (99), empreiteiras (62), comunicações (46), sindicalistas (35), saúde privada (33), saúde pública (31), privatistas (25), evangélica (21), banqueiros (21), estatais (17), judiciário (15), educação pública (13), municipalistas (11), montadoras (8), ecológica (8), usineiros (8), previdência (7), católicos (70), mineradoras (7), transportes (6), multinacionais (60), funcionalismo (6), educação privada (6), e outros (96) (ESPERANDO..., 01/02/95).

Pelos dados é possível perceber que a opinião dos deputados tendia a convergir com os anseios da população, sendo 53% deles favoráveis a quebra do monopólio contra o índice de 47% na sociedade, enquanto 35,70% dos deputados eram favoráveis a manutenção do monopólio contra 34% d sociedade. Apenas 3% dos deputados defendiam a privatização.

A segunda preferência era a dos funcionários das estatais, que atuavam sobre a base de apoio do Governo FHC, uma vez que, como vimos, todos partidos eram permeáveis aos interesses mais diversos. Neste caso, citando um estudo de Gerchunoff & Torre sobre o processo de privatização argentino, Rodrigues e Giambiagi (op. cit.) observaram que os autores concluíram que o *“manejo de uma coalizão de governo consiste em não antagonizar muitos grupos ou setores ao mesmo tempo”* (GERCHUNOFF & TORRE, 1996). Esta ideia complementa aquela de Velasco Jr de que:

“Os grupos de interesse, defensores do status quo, se enquadram genericamente, sejam associações dos funcionários das empresas, sindicatos de classe, ou companhias consumidoras ou fornecedoras, no que Olson denomina de coalizões distributivas. São grupos onde as ações coletivas pode se dar de forma voluntária, por serem pequenos e possuírem metas bem definidas e pouco abrangentes. Ou seja, a mobilização contra as privatizações, por parte destes grupos, tende a ser automática e com alto grau de coesão, o que se contrapõe a mobilização dos que apoiam ou que se beneficiam desta política. A introdução da reforma requer alguma autonomia em relação aos grupos de pressão. Mas nenhuma reforma pode ter sucesso sem que se apoie em uma nova coalizão de beneficiários, mesmo aquelas que têm como objetivo a redução do papel do Estado na economia. A implementação depende de apoio político de diferentes grupos de beneficiários do setor privado, e pelo menos, da aquiescência das maiores forças políticas que competem dentro do sistema político” (VELASCO Jr. 1996 19-20).

Vinculados a esses grupos de várias formas, os congressistas temiam as repercussões negativas de uma possível privatização e não estavam dispostos a sacrificar seus interesses pessoais e partidários em favor dos interesses do Governo Federal.

A terceira preferência era a das grandes companhias petrolíferas que também faziam *lobby* sobre os congressistas. Segundo Fernando Siqueira (20/12/2012) a mais incisiva fora a Royal Dutch/Shell que criou o Instituto Liberal para promover campanhas na imprensa, participações em eventos, sugestões ao Congresso Nacional e trabalhos com o intuito exclusivo de defender a extinção do monopólio. Mas, neste caso, as pressões que as companhias petrolíferas estrangeiras podiam fazer era contrabalançada diretamente pela Petrobras através da simbiose estatais-partidos políticos que veremos a seguir, e permitia-lhe influenciar muitos deputados federais (KEI, 2007).

3. A simbiose estatais-partidos políticos: neste caso dois aspectos eram decisivos, sendo o primeiro a forma como Governo Federal atrai os partidos que originalmente não participam de

suas propostas. Neste caso o Governo Federal (como hoje) dispõem de duas importantes atribuições que utiliza como moeda política em troca de apoio dos deputados: 1) o poder de liberar verbas para satisfazer as emendas ao orçamento, que normalmente os congressistas (especialmente os deputados) incluem como forma de contemplar seus interesses eleitorais em seus estados de origem; e 2) o poder de nomear (como hoje) aqueles indivíduos que ocuparão os cargos no segundo escalão da administração federal ou nas estatais, para os quais os deputados e/ou partidos costumam indicar aliados políticos (KEI, op. cit).. Valendo-se desse instrumental, a coligação PSDB/PFL/PTB cooptou partidos de centro-direita e direita, como o PL, PP, PPR, PRP e PSD, mas o apoio do PMDB era capital em razão do seu tamanho⁴². Ele foi atraído (como hoje), com a concessão de cargos e privilégios no Governo, no Congresso Nacional, no segundo escalão do governo e nas estatais, passando, então, a compor a base do Governo FHC, que em troca viu-se constrangido a conviver com as idiosincrasias do partido.

O segundo aspecto era a importância das estatais como fonte de poder político-financeiro para os partidos políticos. Por um lado, uma das formas do governo obter o apoio dos partidos representados no Congresso Nacional é através da nomeação de aliados políticos a cargos no segundo escalão do governo e nas estatais⁴³. Em contrapartida, os dirigentes defendiam os interesses das suas estatais fazendo intenso *lobby* entre os congressistas através de: 1) doações diretas de campanha; 2) promessas de investimentos que favorecessem seus interesses eleitorais; 3) perspectiva de associação direta ou indireta de estatais a um empreendimento local nos quais eles possuíssem interesse⁴⁴ (KEI, op. cit).

Estes três conjuntos de fatores produziram um cenário complexo, saturado de interesses, que impedia a coesão interna e dificultava a convergência entre os partidos, a tal ponto, que o Governo FHC evitava comentar em público o tema privatizações. Assim, foi sob a discórdia que a Câmara dos Deputados designou 30 deputados para compor a Comissão Especial do Petróleo, que analisaria a Emenda Constitucional nº. 9 que propunha a extinção do monopólio da Petrobras, ficando a relatoria com o deputado Lima Netto (PFL-RJ).

⁴² De fato, a coligação PSDB/PFL/PTB não poderia contar com a simpatia de PT, PDT e PSB que juntos tinham 98 deputados e 13 senadores e mesmo que, a exceção do PMDB, cooptasse 100% dos parlamentares de outras siglas obteria um total de 308 deputados e 46 senadores o que ainda era insuficiente para obter maioria, assim nenhuma reforma poderia ser implementada sem o apoio dos 107 deputados e 22 senadores do PMDB.

⁴³ A Petrobras não constituía exceção de forma que em 1994 dos 47.700 funcionários não concursados da estatal nada menos do que 10% eram fruto de indicações políticas (KEI, 2007).

⁴⁴ Novamente a Petrobras não constituía exceção, de forma que 1994 a estatal mantinha 509 poços de petróleo deficitários no Nordeste, unicamente com o objetivo de defender seus próprios interesses políticos junto aos congressistas da região (KEI op. Cit.). Pela mesma razão, embora Joel Rennó fosse desafeto do PSDB devido ao seu corporativismo e por sua defesa ferrenha da estatal, FHC não conseguia removê-lo da presidência da Petrobras porque este prometera duplicar a refinaria na Bahia e mantinha em suspenso a decisão de onde construir uma refinaria no Nordeste, conquistando assim o apoio incondicional (pasmem) do PFL.

Enquanto o texto tramitava, quatro fatores interferiram fazendo com que gradualmente as posições dos congressistas convergissem para um ponto em que a maioria estava propensa a apoiar a extinção do monopólio, mas muito pouco disposta a arcar com o ônus político inevitável que adviria de uma privatização da Petrobras (KOZAK & SHOLL, 04/06/1995).

O primeiro fator ocorreu em 21 de fevereiro de 1995, quando FHC, temendo que o *lobby* das estatais impedisse a aprovação das Reformas Constitucionais, baixou o Decreto nº 1.403 proibindo os funcionários das estatais, sob a pena de demissão, de circular entre os congressistas e criando o SIAL (Serviço de Informação e apoio Legislativo) para vigiá-los. Assim, os congressistas se viram privados da possibilidade de terem seus interesses atendidos pelas estatais, bem como das informações vitais para formularem seus votos. Coincidência ou não, logo depois em 2 de março de 1995 a comissão aprovou o texto da Emenda Constitucional nº. 9 por 23 votos a favor e 7 contra (SIQUEIRA, 26/05/2009).

O segundo fator ocorreu em 1º de março de 1995, quando FHC apresentou uma proposta de reforma da previdência social, previamente exigida pelo FMI como condição *sine qua non* apoiaria o Plano Real, sob a alegação de que “*a Previdência Social é a área onde gastamos mais e arrecadamos menos. É uma das principais causas do déficit público*” (ALMANAQUE ABRIL, 1995 pág. 144). Nesta, o governo propunha a elevar a idade mínima para aposentadoria, elevar o tempo de contribuição e instituir mecanismos para reduzir as aposentadorias. Instantaneamente o Congresso Nacional anteviu que a votação de dois temas tão explosivos como a extinção do monopólio da Petrobras e da reforma da previdência, poderia produzir uma repercussão extremamente negativa na população. Conseqüentemente surgiu à ameaça de divisão da base de apoio do Governo, o que fortaleceu a posição dos moderados, desejosos de uma solução menos traumática para a Petrobras, em troca do apoio para aprovação das reformas na previdência (ALMANAQUE ABRIL, 1995).

O terceiro fator foi o agravamento da crise mexicana, iniciada em 22 de dezembro de 1994, que ameaçava o sucesso do Plano Real. Pressionado pela fuga de capitais, o governo brasileiro já fora obrigado a desvalorizar o Real em fevereiro, elevar as alíquotas de impostos sobre produtos importados, anunciar que prepararia a privatização da Vale do Rio Doce e abriria o mercado financeiro para bancos estrangeiros (A VALE... 15/03/1995). Ante estas perspectivas pessimistas, FHC viajaria a Washington entre os dias 17 e 21 de abril de 1995. Segundo Luiz Pinguelli da Rosa (21/06/1995), até então a proposta do partido era moderada, visando apenas flexibilizar o monopólio da Petrobras e sequer se citava privatização, mas nesta viagem o presidente fora, em troca de apoio financeiro para sustentar o Real:

“Pressionado a quebrar os monopólios constitucionais do petróleo e telecomunicações, para, a seguir, privatizar esses setores; desnacionalizar o setor elétrico e a Vale do Rio Doce; eliminar a diferença entre empresas nacionais e estrangeiras e aprovar uma lei de patentes do interesse dos norte-americanos; fazer a navegação de cabotagem por navios estrangeiros. (PINGUELLI DA ROSA, 21/05/1995 s/pág.).

De Washington, José Serra, então Ministro do Planejamento, informou que seria retomado e aprofundado o processo de privatização com a inclusão da Vale do Rio Doce (segunda maior mineradora do mundo) e do sistema elétrico. Segundo Pinguelli da Rosa (21/06/1995) e Solomon (09/05/1995) esta proposta cindiu o PSDB. Nas reuniões internas os líderes partidários desejavam manter o programa original, enquanto os líderes nacionalistas apegavam-se as suas convicções, mas seria uma terceira oposição que se formava, a que prevaleceria: a dos líderes partidários, funcionários do primeiro escalão e das autarquias ligados à área financeira⁴⁵ que defendiam, por razões econômicas e ideológicas, a privatização das estatais, incluindo a da Petrobras. Já no Brasil o ministro informava que haveria aumento do rigor com as estatais por parte do CCE, submetendo-as a intensa austeridade financeira.

Tais iniciativas lançaram uma sombra de dúvidas perene sobre as reais intenções de FHC⁴⁶. Durante a campanha de 1994 FHC afirmara que não privatizaria a Petrobras nem a Vale do Rio Doce, mas no caso desta voltara atrás. As suspeitas ampliaram-se com os cortes de orçamentos das estatais, uma vez que a carência de recursos as impedia de realizar sua função histórica, a saber, investir no setor de infraestrutura. Isto imediatamente levou a suspeita de que o Governo FHC desejava sucateá-las, assim levando-as a ineficiência, que seria utilizada como um argumento a mais para justificar as privatizações⁴⁷ (AEPET). Isto abriu margem para os desafetos de FHC o acusarem de farisaísmo, de forma que, doravante,

⁴⁵ Como David Zylberstein (genro de FHC, secretário da Energia do Estado de São Paulo e primeiro Presidente da ANP), Edmar Bacha (ex-presidente do BNDES), Gustavo Franco (diretor de Assuntos Internacionais e depois Presidente do Banco Central), Elena Landau (diretora de privatização do BNDES), José Roberto Mendonça de Barros (Secretário de Política Econômica), Luiz Carlos Mendonça de Barros (presidente do BNDES) e Pedro Parente (Ministro Chefe da Casa Civil). Revertia-se uma perspectiva. Antes, indagado sobre a privatização da Petrobras e da Vale do Rio Doce Pêrsio Arida (um dos artífices do Plano Real) afirmara que: *“A preocupação de mercado com a Vale e a Petrobras tem um valor inclusive simbólico. Não houve saída dessas duas companhias do programa (de privatizações) porque nunca foram nele incluída”*. (ENTREVISTA..., 10/10/1993, pág. 6).

⁴⁶ Em artigo publicado em 8 de janeiro de 1995 Barbosa Lima Sobrinho afirmara que em sua campanha para manter o monopólio da Petrobras durante a Constituinte de 1988 pedira o apoio de FHC e este lhe afirmara que a defesa inflexível do monopólio da Petrobras “estava em seu sangue”, uma vez que seu pai o General Leônidas Cardoso e seu tio, o General Felicíssimo Cardoso eram nacionalistas ferrenhos e haviam assinado a “Carta dos Oito” documento que endossava o ponto de vista dos generais em favor do monopólio estatal do petróleo.

⁴⁷ O Governo FHC fez inúmeros cortes nos orçamentos das estatais o que não apenas as impedia de realizar investimentos, como as obrigou a terceirizar alguns serviços resultando em sua inevitável precarização. Os impactos sobre a Petrobras se verificaram através de inúmeros vazamentos de petróleo e na perda da P-36 a maior plataforma do mundo em 15 de março de 2001.

sua promessa de não privatizar a Petrobras jamais esteve isenta de dúvidas, tendo-a que repetir reiteradas vezes durante seus 8 anos de mandato, fosse para atenuar decisões suas que insinuavam o contrário, fosse para desautorizar as declarações dos membros do governo e aliados políticos que eram favoráveis à privatização (LAVORATI, 02/07/96; MAGNAVITA, 11/06/97; MALAN..., 12/06/97; PFL..., 08/08/97; SOTERO, 07/03/99; YANAKIEW, 08/03/99; NEUMANN & TERESA, 20/05/99; SANTOS, 20/05/99 e SAMARCO, 07/07/99).

O quarto fator foi a greve dos petroleiros desencadeada entre 3 de maio e 3 de junho de 1995 pela FUP (Federação Única dos Petroleiros, sindicato vinculado a CUT), que paralisou as 14 refinarias da Petrobras. A greve teve efeitos opostos, mas decisivos sobre as posições dos congressistas. De um lado, o desabastecimento de gás e derivados do petróleo exacerbou a população que passou a apoiar a extinção do monopólio, alertando os congressistas para os riscos políticos representado por sua manutenção, reduzindo assim a resistência dos mais reticentes. Por outro lado, explicitou o poder dos funcionários da estatal, uma vez que eles detinham o monopólio do conhecimento para operar as refinarias, demonstrando a vulnerabilidade a que o país ficaria exposto se todo o abastecimento de hidrocarbonetos estivesse em mãos privadas (NASCIMENTO, 05/06/95 e FHC., 24/05/95).

As vésperas da primeira votação da Emenda Constitucional nº. 9 ainda havia, entre os deputados do PMDB, muitas suspeitas sobre as reais intenções do Executivo Federal, em especial, suspeitava-se que a quebra do monopólio era o primeiro passo para a privatização da Petrobras. Para afastar esse temor, no dia 6 de junho, FHC juntou com os dirigentes do PMDB onde reafirmou que não privatizaria a estatal, promessa complementada com a concessão de cargos exigidos pelo partido, da liberação de US\$ 1 bilhão para atender as exigências da bancada ruralista e da entrega de um documento de duas páginas produzido pelo MME intitulado “*Diretrizes Gerais para um Novo modelo da Indústria Petrolífera Brasileira*”, remetido ao líder do PMDB na Câmara, Luiz Carlos Santos (PMDB-SP) e do PSDB, José Aníbal (PSDB-SP) e para o líder da Comissão Especial do Petróleo, Alberto Goldman (PMDB-SP), onde FCH se comprometia a manter o controle acionário da União sobre a Petrobras; reservar-lhe a prioridade da exploração em jazidas já pesquisadas e em produção; e permitindo-lhe eleger, entre as áreas de investimentos, aquelas que melhor lhe conviesse (BORGES, 05/06/1995 e CHAGAS & COSTA, 20/06/1995).

Vencida esta resistência, em 7 de junho de 1995, foi realizada a primeira votação da Emenda Constitucional nº. 9, aprovada por 364 votos a favor, 141 contra e 5 abstenções⁴⁸ e,

⁴⁸ Nos partidos da base que foram contrários 23 eram deputados do PMDB, 6 do PSDB, 3 do PPR, 2 do PTB, 1 do PSD, 1 do PRP e 1 do PL (BRAMANTTI & WOLTERS, 08/06/1995).

em 20 de junho de 1995, foi realizada a segunda votação com 360 votos a favor, 129 contra e 1 abstenção, para euforia dos governistas e indignação da oposição, sindicatos e movimentos estudantis (BRAMANTTI & WOLTERS, 08/06/1995 e KOZAK, 8/06/1995).

Aprovada na Câmara dos Deputados, a emenda passou a tramitar na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado Federal, ficando a relatoria a cargo do Senador Ronaldo Cunha Lima (PMDB-PB). Não passou despercebido aos Senadores que para aprovar a emenda a Câmara dos Deputados fora influenciada por aqueles quatro conjuntos de fatores que consolidaram a posição dos deputados, que pesavam suspeitas de irregularidades sobre sua aprovação⁴⁹, que o documento entregue aos líderes partidários carecia de assinaturas e que a aprovação da emenda exacerbava a indignação dos setores nacionalistas⁵⁰ (MADUEÑO & PINTO, 08/06/1995).

Assim, Ronaldo Cunha Lima adiantara que faria mudanças no texto aprovado pelos deputados, onde proporia: regulamentar a emenda por lei complementar e não por lei ordinária⁵¹; que a estatal fosse intermediária nos contratos futuros para exploração de petróleo; que a Lei contivesse um dispositivo proibindo expressamente a privatização da Petrobras; que se preservasse sua estrutura vertical; a prioridade de pesquisa e lavra sobre as 29 bacias sedimentares que já identificara; e a primazia da Petrobras sobre as atividades (*upstream, midstream, e downstream*) em que já operava (CONTI, 26/07/1995 e COSTA, 27/07/1995).

Segundo Rodrigues & Giambiagi (op.cit.), esta solução foi aceita pelo Governo FHC porque se entendia que naquele momento a prioridade era aprovar o fim do monopólio e não a venda da Petrobras, mantendo a coesão partidária necessária para aprovar as privatizações de setores menos traumáticos, entre os quais os da energia, telecomunicações e transportes. Tendo estes objetivos em mente, o Governo FHC precisava agir de forma que qualquer que fosse a solução dada à Petrobras atendesse a maioria dos interesses da base aliada do governo. A insistência numa proposta insatisfatória para maioria dos congressistas possivelmente fracionaria a base prejudicando a continuidade de um mandato que apenas se iniciava. Além

⁴⁹ Além da distribuição de cargos e da liberação de verbas para atender as exigências da bancada ruralista houve a denúncia, depois comprovada, de que o relator Lima Netto (PFL-RJ) recebera um suborno de R\$ 40.000,00 do Grupo Ipiranga (BRAMANTTI & WOLTERS, 08/06/1995).

⁵⁰ Após a primeira votação os movimentos sociais que lotavam as galerias do Congresso Nacional protestaram fortemente enquanto sindicalistas filiados a CUT e membros do movimento estudantil MR-8 invadiram o Salão Negro da Câmara chegando às vias de fato. Nos dias seguintes ambos continuaram protestando em frente ao Congresso e após a segunda votação estudantes encenaram a peça “Arauto da Traição” onde mostravam FHC compactuando com Satanás (MADUENO & PINTO, 08/06/1995 e EMENDA..., 22/06/1995).

⁵¹ Para ser aprovada uma lei complementar necessita apenas de 50% + 1 votos dos deputados **presentes** no momento da votação. Já uma lei ordinária necessita de 50% + 1 votos do total dos deputados.

disso, se o texto original fosse modificado ele deveria ser revisto e tramitaria novamente na Câmara dos Deputados, adiando a publicação da emenda e atrasando o cronograma de reformas, isso sem considerar que o atraso poderia abrir espaço para os senadores mudarem suas posições, inviabilizando sua aprovação.

Consequentemente, FHC foi constrangido a aceitar uma solução de compromisso: com o apoio do então presidente do Senado, José Sarney (PMDB-AP) e mais 12 Senadores do PMDB, Ronaldo Cunha Lima concordou em preservar o texto, mas em contrapartida exigiu uma carta-compromisso assinada pelo presidente prometendo não privatizar a Petrobras e que ela teria o privilégio de explorar as 29 bacias sedimentares que já identificara (BORGES 08/08/95 e COSTA, 08/08/95). De posse do documento a CCJ do Senado aprovou o texto por 15 votos a 6, que seguiu para o plenário, onde foi aprovado em primeira votação no dia 17 de outubro por 58 votos a favor e 17 contra⁵² e em segundo turno no dia 6 de novembro por 60 votos a favor e 15 contra (COMISSÃO..., 23/08/95).

3.5.4. A Petrobras Após a Emenda Constitucional nº 9

Não se pode dizer que a aprovação da Emenda Constitucional nº. 9 pelo Senado, em 6 de novembro de 1995, representasse surpresa para a Petrobras, porque, a rigor, se discutia a possibilidade de mudança no setor de hidrocarbonetos desde o Governo Collor, mas a extinção do monopólio gerou sentimentos contrários porque, como vimos, paradoxalmente havia divergência na estatal. Se, por um lado, os funcionários de carreira demonstravam desânimo, entendendo que a extinção do monopólio era o primeiro passo rumo à privatização (ÂNIMO..., 09/06/1995), por outro lado o Conselho Administrativo estava bastante satisfeito, porque não só esperava pela extinção do monopólio, como *preparara* previamente a estatal para sobreviver em um ambiente competitivo, se movimentava nos bastidores para garantir a maior quantidade possível de *privilégios* para a Petrobras e procurava se apropriar de todos os mecanismos a disposição para continuar *dominando* o mercado brasileiro de hidrocarbonetos.

Quanto à preparação, desde o Governo Collor a Petrobras implementara uma série de reformas internas, que tinham como objetivo tornar a estatal mais ágil através da: 1) redução dos custos com pessoal: para tanto foram demitidos cerca de 10.000 funcionários empregados devido a indicações políticas; 2) reduzir a burocracia interna: para tanto foram fundidas várias áreas e departamentos como os da exploração, perfuração e produção de petróleo que até

⁵² Todos os senadores de oposição votaram contra. Dos partidos aliados Bernardo Cabral (PPB-AM), Emília Fernandes (PTB-RS), Josaphat Marinho (PFL-BA), Onofre Quinan (PMDB-GO), Pedro Simon (PMDB-RS), e Roberto Requião (PMDB-PR) votaram a contra.

então eram independentes o que resultou na redução de 38% dos cargos de chefia e na redução de custos e aumento da produtividade; e 3) qualificação da mão de obra: para tanto os funcionários remanescentes foram submetidos a cursos de qualificação no exterior (ORDOÑEZ, 07/07/1995 e LOBO, 11/02/1996).

Quanto aos privilégios, foram obtidos através do intenso poder de *lobby* da Petrobras sobre os congressistas, movimento que se fez em três momentos. O primeiro momento ocorreu *antes* da aprovação da Emenda Constitucional nº. 9 na Câmara dos Deputados, quando ficou acertado que a estatal poderia se associar com as empresas privadas para implementar projetos no *upstream*, *midstream* e *downstream*, assim ampliando drasticamente sua capacidade de realizar investimentos. O segundo momento ocorreu *durante* a discussão da Emenda Constitucional nº. 9 quando, como vimos, o senador Ronaldo Cunha Lima exigiu para a Petrobras, como forma de manter inalterado o texto, que se preservasse sua estrutura vertical; que tivesse a prioridade de pesquisa e lavra sobre as 29 bacias sedimentares que já identificara; e que se mantivesse sua primazia sobre as atividades (*upstream*, *midstream*, *downstream*) em que já operava (COSTA, 04/08/1995). O terceiro momento ocorreu *após* a aprovação da Emenda Constitucional nº. 9 quando Raimundo Britto, Ministro das Minas e Energia, compôs um grupo formado por técnicos do MME, da Petrobras e do Departamento Nacional de Combustíveis (DNC) responsável por preparar o anteprojeto do Governo de uma Lei do Petróleo adaptado aos dispositivos da emenda. Para estes técnicos, era bastante claro que a Petrobras não teria condições de sobreviver em um ambiente competitivo, sem a remoção de determinadas amarras, assim o ministro informara que no anteprojeto dispensaria a estatal de obedecer a Lei 8.666 das Licitações; que o Congresso Nacional não mais teria o poder de interferir no seu programa de investimentos, em sua decisão de criar subsidiárias ou em atuar no exterior; da necessidade de submeter sua política salarial a aprovação de outros ministérios; que nas áreas licitadas as companhias privadas interessadas em atuar no *upstream* teriam um prazo de 3 anos, renováveis por mais 2 para iniciar suas operações, findo o prazo as área retornariam para a União; e que a Petrobras teria um prazo de 3 anos, sem direito a renovação, para iniciar a produção em área que já possuía; finalmente, como a Petrobras seria rebaixada a condição de simples operadora, ela teria o poder de exigir do Governo Federal o pagamento de uma dívida de US\$ 7 bilhões (LAGE, 15/12/1995 e VERSANI, 21/12/1995)⁵³.

⁵³ A dívida tinha origem nos custos que a Petrobras fora obrigada a absorver gerada pelos programas de subsídios, do Pró-álcool, da concessão de combustíveis para outras estatais, dos saldos negativos gerados pelos planos econômicos malsucedidos e do seu uso como instrumento econômico de controle da inflação.

Quanto ao domínio do mercado brasileiro de hidrocarbonetos, a Petrobras realizou cinco movimentos objetivando manter o seu controle absoluto: 1) segundo seus críticos atrasou propositalmente a promulgação da nova lei do petróleo, ganhando tempo para acertar previamente o máximo de parcerias com as EMNs que desejavam operar no Brasil, interferindo para que a formatação do anteprojeto de lei a beneficiasse e envolvendo-se em todos os negócios que ameaçavam seu monopólio, como o Gasoduto Brasil-Bolívia; 2) quando, durante o Governo Collor, aventou-se a possibilidade de introduzir o gás natural na matriz energética brasileira, começaram a serem criadas empresas estaduais que teriam o monopólio da sua distribuição via encanamento. Ante esta perspectiva, rapidamente a Petrobras tornara-se sócia destas distribuidoras em 9 Estados,⁵⁴ de forma que, quando o Governo FHC aprovou a extinção deste monopólio, em 17 de maio de 1995, a estatal já havia assegurado seu próprio mercado embrionário para distribuição de gás natural; 3) a Petrobras movimentou-se rapidamente para concluir 70 parcerias em 138 projetos com as EMNs interessadas em operar no país na atividade de *upstream*, de forma que, quando aquele foi aprovado, a estatal estava associada com a maioria dos consórcios interessados em operar no Brasil; 4) a Petrobras interferiu diretamente para que a futura agência reguladora (depois chamada de ANP) não fosse localizada em Brasília como queria o Governo FHC, mas no Rio de Janeiro, próximo a sua sede, de onde poderia influenciá-la; e 5) tendo em vista seu monopólio sobre a mão de obra, a Petrobras esperava que a maioria do quadro de funcionários da futura agência seria formada por ex-funcionários seus, muito identificados com a estatal e, portanto, mais inclinados a satisfazer seus interesses (LOBO, 11/02/1996; SCHOLZ, 11/03/1996; FERRARI & MONTEIRO, 24/06/1996; NETO & SIMONETI, 1996; JABUR, 01/08/1997; MELONI, 01/08/1997; NETO, 01/10/1997; SCHÜFFNER, 07/08/1997, A ESTRATÉGIA..., 30/11/1997; e SANTOS, 25/12/1998).

Devido a esses três fatores os diretores da Petrobras entendiam que, ao invés de prejudicar, a extinção do monopólio na verdade *fortalecia* a estatal, uma vez que, a preparação, a manutenção dos privilégios e o domínio do mercado aliados a conquista da flexibilidade e dos esperados aportes de capital lhe permitiria obter as capacidades, recursos e as facilidades para avançar sobre áreas antes fora do seu alcance o que a tornaria não menos, mas (pasmem) *mais* monopolista do que jamais o fora (FILHO & GALAZI, 02/06/1995). À conclusão semelhante chegaram às companhias petrolíferas internacionais (como a Shell), os partidos que desejavam sua privatização (como o PFL), os inimigos declarados da estatal

⁵⁴ Na época a Petrobras era sócia da Algas (AL), Bahiagás (BA), Cegás (CE), Copergás (PE), Empresa Sergipana de Gás (SE), PBgás (PB), Potigás (RN), SCgás (SC) e Sulgás (RS).

(como a grande imprensa e Roberto Campos), os grandes bancos de investimentos privados (como o Bozanno/Simonsen e o Patrimônio Salomon/Brothers) e os partidos contrários à extinção do monopólio (como o PT e PDT)⁵⁵ (CAMPOS, 13/08/1995, FILHO, 20/05/1996; PROJETO..., 10/07/1996; REPULSA...,11/07/1996; GALAZI, 05/01/1997; AGUIAR, 04/03/1997; JABUR, 01/08/1997 e KRESCH, 28/08/1997).

Se existia alguma dúvida de que a Petrobras continuaria com seu poder intacto ela se desfez com as negociações que resultaram na aprovação da Lei do Petróleo. Na Câmara dos Deputados, a tarefa de elaborar um substitutivo ao anteprojeto do Governo ficaria a cargo do deputado Eliseu Resende (PFL-MG), que desejava retirar muitos privilégios da estatal, mas recuou após intensa pressão do PDT, PMDB, PSDB e PT, de forma que o texto aprovado garantia os privilégios da Petrobras; aumentava sua autonomia, tornando-a apta a competir num mercado aberto e fazia cumprir o compromisso de FHC de não privatizá-la através da inclusão de um artigo (o 63) que preservaria para a União o controle acionário da Petrobras. (NASCIMENTO, 05/03/1997; NASCIMENTO, 10/03/1997 e PAUL, 12/03/1997). Semelhante pressão ocorreu também sobre o senador Hugo Napoleão (PFL-PI), relator do substitutivo na CCJ do Senado, forçando-o a manter o texto aprovado na Câmara que, afinal, seria sancionado por FHC, em 6 de agosto de 1997, como Lei do Petróleo 9.478/97 (PAUL, 20/05/1997 e NAVARRO, 05/06/1997).

3.5.5. A Petrobras Após a Lei 9.478/97

A promulgação da Lei 9.478/97 teve ao menos duas consequências sobre a Petrobras, sendo a primeira a de confirmar o fim do monopólio, ficando abertas todas as atividades do petróleo e gás à participação de empresas privadas, nacionais ou não. A segunda consequência foi a de que, apesar da nova lei manter para a União a posse das jazidas de hidrocarbonetos, a coordenação do setor de hidrocarbonetos foi dividida entre três atores (tal como preconizada pelo MARE) de quem, teoricamente, se esperava que atuassem em conjunto sob máxima eficiência em sua área.

Assim, o MME ditaria as diretrizes gerais da política energética do país, abaixo vinham dois órgãos que seriam responsáveis por controlar as políticas do setor: o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), órgão de assessoria e consulta da Presidência da República, incumbido de propor políticas nacionais e medidas específicas para o setor; e a Agência Nacional do Petróleo (ANP), que ditaria todas as diretrizes as quais todas as

⁵⁵ Que rapidamente revisaram suas posições, passando a aceitar a ideia de permitir a atuação de companhias privadas em associação com a Petrobras, posição até então minoritária entre seus congressistas.

companhias, inclusive a Petrobras, deveriam se submeter, substituindo-a como órgão executor do gerenciamento e regulação do petróleo, o que incluía: a definição das áreas potencialmente petrolíferas a serem licitadas, a supervisão de contratos, o controle de blocos potencialmente petrolíferos, as condições de lavra, refino, transporte, comercialização e distribuição e a observação da manutenção das regras de mercado, o que significaria, em tese o poder de coibir, e mesmo impedir a concentração econômica e a formação dos monopólios. Finalmente, às companhias ficariam reservadas duas funções, a de decidirem, dadas as condições que se apresentavam, realizar ou não os investimentos, e formular, de acordo com as condições de mercado, a política de preços finais dos produtos a serem ofertados.

Seria sobre esta nova realidade que a Petrobras operaria, consolidando definitivamente a extinção do monopólio, mas ficava em aberto o problema da privatização, que continuava a ser defendida pelos funcionários da área financeira do Governo, do PFL e ao qual se somaria a ANP. Todavia, vários problemas paulatinamente enfraqueceram a posição destes setores, demonstrando que o Governo FHC não conseguiria privatizar a Petrobras sem arcar com graves prejuízos a sua imagem, do seu partido e dos seus aliados. O primeiro desses problemas foram as repercussões negativas da privatização da Vale do Rio Doce, em 6 de maio de 1997, em um processo sobre o qual pesavam fortes suspeitas de irregularidades.

O segundo problema era a questão da agenda, uma vez que, para os anos 98/99, se esperava privatizar o sistema elétrico e de telecomunicações, setores menos intoxicados pelo sentimento nacionalista do que o petróleo (RODRIGUES & GIAMBIAGI, op.cit.).

O terceiro problema foi o escândalo gerado por uma entrevista concedida por Luis Carlos Mendonça de Barros (então presidente do BNDES) ao jornal O Estado de São Paulo, em 26 de outubro de 1997, onde afirmava que a Petrobras seria privatizada no futuro (CALDAS, 26/10/1997). A declaração, feita poucos dias a aprovação da Lei 9.478/97, enfureceu o Senado que exigiu explicações do presidente. Contundente, o Senador Pedro Simon (PMDB-RS) exigiu a demissão de Mendonça de Barros e um desmentido público do próprio FHC, enfatizando que os senadores só haviam aprovado a Emenda Constitucional nº 9 ante as garantias dadas na carta-compromisso. Sob intensa pressão, FHC reafirmou que a Petrobras não seria privatizada “*em hipótese alguma*” e transferiu Mendonça de Barros para o Ministério das Comunicações⁵⁶ (PAUL & RAMOS, 28/10/2012).

⁵⁶ Em entrevista concedida em 31 de maio de 2009 Mendonça de Barros esclareceu que o projeto do governo jamais fora o de privatizar a Petrobras, muito menos desnacionalizá-la, mas sim criar uma segunda empresa, privada, com uma parte da estatal. O objetivo era romper o monopólio, criar competição se entender que todo monopólio, seja estatal ou privado, é nocivo aos interesses da população. O plano contemplava duas etapas: na primeira seriam vendidos 30% do capital votante (que excediam os 51% do controle estatal) a grandes grupos

O quarto problema foi o impacto extremamente negativo da aprovação da PEC 33, em 11 de fevereiro de 1998, que finalmente implementava a reforma da previdência, negociada desde os primeiros dias do Governo FHC (BATICH, MARQUES, & MENDES, 2006).

O quinto problema foi a moratória russa, decretada em 17 de agosto de 1998, que produziu uma intensa crise internacional. A inflação brasileira fora contida pelo Plano Real, mas a estabilidade da moeda, o real, era sustentada através de uma política de juros elevados e sobrevalorização cambial que facilitavam a entrada e remuneração de divisas internacionais necessárias para custear as importações, mecanismo que até então asseguravam o sucesso do plano. Todavia, o início da crise produziu ataques especulativos sob a suspeita de que o Brasil não possuía as condições de remunerar esses investimentos, gerando uma fuga de divisas pressionando as autoridades monetárias a implementar a desvalorização da moeda, necessidade conhecida pelo Governo FHC, mas adiada por motivos políticos, porque se temia que uma vez adotada, a desvalorização prejudicaria a possibilidade da reeleição de FHC em 1998, tida como vital para a continuidade das reformas neoliberais (SAMARCO, 10/12/1998).

Neste cenário, a área financeira do Governo FHC e o PFL defendiam enfaticamente a privatização da Petrobras, sob o argumento de que tal medida melhoraria a contabilidade nacional, porque as contas da estatal não apenas deixariam de fazer parte do passivo da União, como os recursos obtidos seriam contabilizados como ativos, possibilidade, aliás, discutida abertamente com o FMI nas reuniões que resultaram no Memorando de Política Econômica datado de 13 de novembro de 1998 (PFL... 8/08/1997). Assim, a privatização traria a dupla vantagem de fornecer ao país um lastro adicional para resistir aos ataques especulativos, bem como fortaleceria a posição negociadora do país frente ao FMI (CANTANHÊDE & SALAMON, 10/12/1998 e SAMARCO, 10/12/1998).

O sexto problema estava na indefinição sobre a formatação do mercado brasileiro de hidrocarbonetos, tarefa que a partir de 14 de janeiro de 1998 caberia a ANP, sob comando de ninguém menos do que o genro de FHC, David Zylberstein, defensor da iniciativa privada que desejava introduzir a concorrência no mercado brasileiro de hidrocarbonetos e privatizar a Petrobras. Zylberstein desejava primeiro introduzir a concorrência no mercado brasileiro de hidrocarbonetos via privatização da Petrobras, para depois liberalizá-lo totalmente. A partir de

nacionais privados. *“Pensávamos em Grupo Ultra, Odebrecht, Votorantim, grupos fortes de capital nacional, capazes de competir com empresas estrangeiras”*, porque a *“A Petrobras é diferente da Vale, é uma empresa estratégica para o País e precisa ficar em poder do capital nacional. Quando for considerada a privatização, ela precisa ser olhada com cuidado especial”*. Numa segunda etapa a Petrobras seria dividida em duas empresas: a primeira, estatal, sob controle da União e detentora de 70% dos ativos (as reservas petrolíferas, as refinarias, os oleodutos, gasodutos, etc.). A segunda, controlada pelos grupos nacionais que haviam adquirido 30% das ações, operaria com os restantes 30% dos ativos da antiga Petrobras (CALDAS, 31/05/2009).

então, seria implementada uma nova política de preços dos derivados que deveriam ser estabelecidos através da concorrência das companhias internacionais que, por sua vez, deferiam tomar como referencial a variação da cotação do dólar no país e do barril do petróleo no mercado internacional. Esperava-se que, com isso, logo os preços internos dos derivados encontrassem seu patamar “natural” beneficiando assim o consumidor (ANP..., 07/01/1999).

Na prática todos estes planos foram solapados pela Petrobras, porque de um lado ela ampliava seu monopólio, o que lhe permitia manter forte pressão política sobre a ANP frustrando as expectativas de estabelecer um ambiente regulatório apropriado (O MONOPÓLIO..., 26/07/2002). De outro lado, a adoção da política de preços proposta por Zylberstein, ou seja, a liberdade para cada empresa formular os preços dos seus derivados, tendo como base a variação da cotação do dólar no país e do barril do petróleo no mercado internacional, permitiu a Petrobras estabelecer os preços dos derivados sem a necessidade de consultar o Governo FHC. Isto logo se revelou monumental equívoco, porque a estatal imediatamente passou a estabelecer aumentos acima da inflação, ameaçando desencadear reajustes em cadeia, o que comprometeria a estabilidade do Real (A POLÍTICA, 09/04/2002 e ALINSK, NUNES & TEIXEIRA, 29/07/2002). Consequentemente, logo ficou claro para o Governo FHC que a Petrobras ainda mantinha intacto seu enorme poder econômico/político, de forma que, a possível transferência de um monopólio público de tais dimensões para o setor privado não se faria sem grandes riscos (NETO, 01/10/1997; SANTOS, 09/06/2004, SCHÜFFNER, 09/06/2004).

O sétimo problema era a preocupante situação do setor elétrico, porque este não recebia investimentos adequados desde os anos 80. Como resultado, surgiu uma forte defasagem entre a oferta e demanda, gerando entre os técnicos a expectativa de que, se nada fosse feito, a qualquer momento haveria um colapso do sistema elétrico (o popular “apagão”), possibilidade, aliás, para o qual o Governo FHC fora alertado em 1996 pelo MME. Carente de capacidade, recursos, tempo e mesmo vontade (por motivos ideológicos) de investir no setor, o governo esperava evitar o pior através dos investimentos privados, o que explica o sentido de urgência dado à privatização do sistema elétrico entre 1997/98 (SAFATLE, 11/06/1997).

Segundo Pinguelli da Rosa (2000), a tentativa de solucionar o problema desta forma lançara o setor elétrico no completo caos por que: 1) o governo renunciara ao papel de planejador do sistema elétrico, entregando-o a iniciativa privada; 2) a agência Coopers & Lybrand, responsável por planejar a privatização, ignorou que sistema elétrico brasileiro era interligado, sugerindo vendê-la em partes o que acabou prejudicando o planejamento; 3) o governo encontrava dificuldades enormes para definir o marco regulador do sistema elétrico

retardando os investimentos; e 4) o governo era incapaz de estabelecer uma adequada política de preços, afastando os interessados, agravado após a desvalorização do Real, uma vez que as companhias desejavam ter os preços das tarifas atreladas de alguma forma ao dólar.

Assim, se registraram *blackout's* em 26 de abril de 1997 e 11 de março de 1999, mas, ante a incapacidade do governo em encontrar uma solução, o problema persistia, de forma que, em 2000, o mesmo Pinguelli da Rosa alertara que um novo colapso era previsto para o ano seguinte. Alarmado, o governo procurou postergar o pior instituindo uma campanha de racionamento de energia elétrica, que vigorou entre 01 de julho de 2001 e 19 de fevereiro de 2002, numa tentativa de reduzir em 20% o consumo, mas que não impediu o *blackout* de 21 de janeiro de 2002, gerando um enorme desgaste na imagem de FHC e no programa de privatizações (PINGUELLI DA ROSA, 2000).

O oitavo problema foi o desgaste natural de um governo que, apesar de fazer extensivo uso do argumento neoliberal, de que era necessário se desfazer do patrimônio público para concentrar a atenção do Estado em áreas prioritárias (serviços de educação, infraestrutura, saúde, segurança, etc.), no aperfeiçoamento da gestão, melhoria da qualidade e atenção dos serviços públicos, na prática, recolhera resultados pífios. O agravante deste fracasso estava no fato de que muitas privatizações foram mal conduzidas, mal explicadas e mal justificadas perante a população, levantando muitas dúvidas sobre a honestidade, necessidade e transparência do processo, agravada pela sensação de que o governo transferia patrimônio público para agentes privados, beneficiando poucos em prejuízo de toda a sociedade⁵⁷.

3.5.6. A Petrobras Após a Lei 9.478/97: A Reestruturação Microeconômica

Pode-se dizer que o terceiro impacto da Lei 9.478/97 foi de ordem microeconômica, porque desde o momento em que o deputado Eliseu Resende fracassara em aprovar o substitutivo do anteprojeto da Lei do Petróleo, a privatização da Petrobras ficara mais distante⁵⁸, obrigando o Governo FHC adotar outra alternativa: reestruturá-la para torná-la atrativa ao capital financeiro, alternativa, aliás, acordada com o FMI para a aprovação do Memorando de Política Econômica datado de 8 de março de 1999, todavia, impossível de ser implantada ante a resistência de Joel Rennó (TEREZA, 06/03/1999 e SOTERO, 07/03/1999).

⁵⁷ Considerada “herança maldita” do Governo FHC o tema privatizações estigmatizou os peessedebistas junto à população. Por exemplo, em 2010 a então candidata a presidência Dilma Rousseff causou um dano irreversível ao candidato José Serra quando o acusou de querer privatizar o Banco do Brasil e a Petrobras.

⁵⁸ O que, como vimos, não impediu de ser discutida com o FMI nas reuniões que resultaram no Memorando de Política Econômica de 13 de novembro de 1999.

Afastado Rennó o processo de reestruturação microeconômica da Petrobras iniciou em 24 de março de 1999, quando FHC indicou para a presidência da estatal Henri Phillippe Reichstul, executivo vinculado ao sistema financeiro, sem experiência na indústria do petróleo. Este imediatamente implementou a reestruturação da Petrobras através de 6 medidas: a ampliação da participação do capital privado, a adoção de novo modelo de gestão, o redirecionamento estratégico, a reestruturação organizacional, a adoção de uma nova postura em SMS e adequação das competências-chave da Petrobras. Veremos como se deu este processo, quais eram as implicações e quais os objetivos dessas medidas utilizando como base o documento intitulado “*O processo de transformação da Petrobras: de monopolista a referência como empresa estatal competitiva, (2007)*”:

1. A Ampliação da Participação do Capital Privado na Petrobras: no mesmo dia em que Henri Phillippe Reichstul assumiu a presidência da Petrobras, foi realizada uma Assembleia Geral Ordinária que aprovou duas alterações estatutárias⁵⁹ indispensáveis para implantar a primeira medida reestruturante: a ampliação da participação do capital privado na estatal, através da oferta pública das ações que excedessem as 50% mais uma que, segundo a Lei 9.478/97, deveria ser a quota mínima da União. Com a venda dessas ações a União esperava obter divisas para honrar os compromissos assumidos com o FMI, bem como alavancar a capacidade de capitalização da Petrobras através da valorização das suas ações, que passariam a ser negociadas em bolsa.

A segunda modificação estatutária implicava na remoção das restrições para que, às pessoas físicas ou jurídicas, brasileiras ou estrangeiras, residentes ou não no país, pudessem adquirir as ações ordinárias da Petrobras (com direito a voto na Assembleia de Acionistas)⁶⁰. Essa alteração não afetaria a composição do capital social e a composição acionária da estatal.

Outrossim, a decisão implicava na inclusão dos novos atores através do espaço deixado pela redução da participação acionária da União, que então detinha a propriedade e posse de 84,0398% das ações ordinárias e 49,0702% do capital social da Petrobras. Conseqüentemente em 10 de agosto de 2000 a União fez oferta pública de 179.639.300 ações ordinárias da estatal nas bolsas de São Paulo e New York⁶¹. Com isso, a participação dos acionistas na Petrobras assumiu a configuração apresentada na tabela 3.1 abaixo:

⁵⁹ O estatuto então vigente fora aprovado pelo Decreto nº 81.217 de 13 de janeiro de 1978, adaptando-o a Lei de Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976), ver Dias & Filho (2003).

⁶⁰ Antes dessa alteração não eram admitidos sequer acionistas brasileiros casados com estrangeiros.

⁶¹ Esse montante equivalia a 31,72% das ações ordinárias da Petrobras e lucro obtido com a venda foi de US\$ 8,478 bilhões. Atualmente, além dessas duas bolsas, as ações ordinárias e preferenciais da Petrobras são negociadas na bolsa de Madri, enquanto os papéis da Pesa são negociados na bolsa de Buenos Aires.

Tabela 3.3: Composição Societária da Petrobras em 31/12/2006

Nome	Ações Ordinárias		Ações Preferenciais		Capital Social	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
União Federal	1.413.258.228	55,7130%	000.000.000	00,0000%	1.413.258.228	32,2144%
Demais pessoas Físicas e Jurídicas	207.513.817	8,1806%	594.757.698	32,1427%	802.271.515	18,2873%
BNDES Participações	47.246.164	1,8626%	287.023.667	15,5118%	334.269.830	17,6195%
ADR Nível 3 (Ações ON)	684.488.756	26,9837%	000.000.000	00,0000%	684.488.756	15,6026%
ADR Nível 3 (Ações PN)	000.000.000	00,0000%	676.900.544	36,5820%	676.900.544	15,4297%
Estrangeiros	73.044.091	2,8795%	291.682.789	15,7635%	364.726.880	8,3137%
FMP-FGTS Petrobras	111.122.616	4,3806%	000.000.000	00,0000%	111.122.616	2,5328%
Total	2.536.673.672	100,00%	1.850.364.698	100,00%	4.387.038.370	100,00%

Obs.: 1. As Ações Ordinárias correspondem ao Capital Votante, possuindo direito a voto na Assembleia de Acionistas; 2. As Ações Preferenciais não tem direito a voto na Assembleia de Acionistas.

Fonte: Petrobras

As duas alterações estatutárias deveriam ser implementadas obedecendo ao art. 62 da Lei 9.478/97, que reserva à União o controle da Petrobras através da propriedade e posse de no mínimo 50% mais uma das suas ações ordinárias (condição observada no art.1 parágrafo único do estatuto). Além de preservar o controle da União, esse limitador implicava no fato de que a Petrobras ainda seria considerada uma estatal (embora a União detenha diretamente apenas 32,2114% capital social), porque a Medida Provisória no 1.677-55, de 29 de julho de 1998 art. 7, parágrafo único conceitua estatal como: “(...) *as empresas públicas, as sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto*”.

2. A Adoção de Um Novo Modelo de Gestão: a Assembleia Geral Ordinária de 24 de março de 1999 também aprovou uma terceira alteração estatutária para implantar a segunda medida reestruturante: a adoção de um novo modelo de gestão para a Petrobras, que tinha como objetivo reduzir o poder do seu presidente, fortalecer a influência do Governo Federal sobre a estatal, flexibilizar a administração a fim de contemplar as demandas dos novos investidores, reestabelecer a autonomia perdida pela estatal em 1982 e adequá-la às práticas definidas nos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa, para assim obter classificação Nível II, destinado às companhias com histórico de bom relacionamento com o público.

Até então, ainda vigorava o modelo administrativo implantado por Ernesto Geisel, segundo o qual o Presidente da Petrobras detinha poder absoluto sobre a estatal, uma vez que presidia e escolhia os diretores que formavam tanto o Conselho de Administração como a Diretoria Executiva, o que conferia grande autonomia a Petrobras frente ao Governo Federal. Para reduzir este poder e autonomia, o novo estatuto instituiu cinco mudanças, sendo a

primeira a de transformar (art. 28) o Conselho de Administração no órgão de orientação e direção superior da Petrobras, em substituição ao Presidente da Petrobras.

O Conselho de Administração passou a ser composto por no mínimo 5 e no máximo 9 membros, mas a segunda mudança estaria no poder de escolher estes membros, transferida do Presidente da Petrobras para a Assembleia Geral dos Acionistas, que elege também o Presidente do Conselho de Administração. Entre os escolhidos devem constar: 1 representante escolhido pelos acionistas minoritários, se não lhes couber maior número pelo voto múltiplo; 1 representante escolhido pelos acionistas titulares de ações preferenciais, desde que eles representem em conjunto, no mínimo 10% do capital social, excluindo o acionista controlador, a União; representantes escolhidos pela União, cujo número é sempre igual aos dos eleitos pelos demais acionistas mais um. Dentre os representantes escolhidos pela União devem constar o Ministro-Chefe da Casa Civil da Presidência da República e o ministro das Minas e Energia (pelo art. 61 da Lei 9.478/97 a Petrobras está vinculada ao Ministério das Minas e Energia-MME). Os membros têm mandato de um ano, admitindo-se a reeleição.

A terceira mudança foi a de transferir o poder de escolher os seis Diretores Executivos (que comandam as quatro Áreas de Negócio e as duas Áreas de Apoio da Petrobras) do Presidente da Petrobras para o Conselho de Administração. Esses Diretores Executivos são eleitos dentre os brasileiros residentes no País, com reputada competência na área, seus mandatos não podem exceder 3 anos, permitida a reeleição, podendo ser destituídos a qualquer tempo⁶². Cabe a Diretoria Executiva exercer a gestão dos negócios da Companhia, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.

A quarta mudança foi vetar a um Diretor Executivo participar simultaneamente da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, o que até então era permitido, gerando sobreposição de funções e enfeixando o poder nas mãos de poucos executivos.

Finalmente, a quinta mudança foi a de transferir do Presidente da República para o Conselho de Administração o poder de escolher o Presidente da Petrobras (doravante intitulado Presidente da Diretoria Executiva). Até então a escolha do Presidente da Petrobras era uma prerrogativa exclusiva do Presidente da República, mas pelo novo estatuto o Conselho de Administração escolhe um dos seus membros para ocupar o cargo⁶³

⁶² Normalmente o governo negocia estes cargos com os partidos aliados no Congresso Nacional para manter e/ou obter apoio político.

⁶³ Antes do governo FHC o Presidente da Petrobras devia ser brasileiro nato e a prática persiste mesmo não mais existindo a proibição formal. A única exceção foi Henri Phillippe Reichstul, que é francês de nascimento.

Por Lei, e pelo estatuto da Petrobras, a União tem poderes para nomear a maioria dos membros do Conselho de Administração da Petrobras, isto implica que ela detém votos suficientes para, entre outras coisas: 1) escolher o Presidente da Petrobras; 2) escolher os membros da Diretoria Executiva da Petrobras; 3) aprovar o Plano Estratégico da Petrobras; 4) determinar a política de investimentos da Petrobras; e 5) aprovar as contas da Petrobras.

3. O Redirecionamento Estratégico da Petrobras: esta medida reestruturante tinha como objetivo de orientá-la para competição e obtenção de resultados econômicos, ou seja, a maximização dos lucros, visando sua valorização acionária através da crescente financeirização da estatal, objetivo prometido ao FMI e que provaria ser a mudança mais radical aplicada a estatal.

Com esta mediada iniciava-se uma segunda fase no relacionamento entre o Governo FHC e a Petrobras: enquanto o Governo FHC mantinha aqueles objetivos professados pelo neoliberalismo a Petrobras, que desde sua origem mantinha seus objetivos orientados pelos princípios do nacional-desenvolvimentismo, colocando o desenvolvimento econômico do país em primeiro lugar, ficando o lucro (ao menos retoricamente) em segundo plano, invertia seus objetivos, ou seja, doravante a maximização dos lucros seria seu objetivo principal e o desenvolvimento econômico do país passaria para segundo plano. Para tanto, se entendia que, suas vantagens competitivas seriam fatores decisivos para a manutenção, ampliação e conquista de novos mercados tanto no país como no exterior, destacando-se: 1) a sua posição estratégica como única companhia que opera em todo o Brasil, dispondo da logística e infraestrutura capazes de fazerem seus produtos chegarem ao consumidor final em qualquer ponto do território nacional; 2) o conhecimento do subsolo do Brasil além da Plataforma Continental; 3) a posição dominante da Petrobras no mercado brasileiro; 4) as reservas de hidrocarbonetos da Petrobras; 5) sua capacidade *offshore* onde, de acordo com as publicações especializadas, sua liderança é inquestionável⁶⁴. É nesta fronteira que está à maioria de suas reservas (que cobrem 70% da demanda nacional), incluindo as recentes descobertas; 6) as reduções de custo geradas pelas pela combinação de quatro fatores operacionais⁶⁵; e 7) suacapacidade de atrair parceiros internacionais.

⁶⁴ A capacidade tecnológica operacional da Petrobras em águas profundas foi reconhecida internacionalmente em duas oportunidades: 1992 e 2001 quando a estatal recebeu o prêmio mais importante da indústria mundial de petróleo, o *Distinguished Achievement Award*, oferecido na *Offshore Technology Conference* (OTC). Para termos ideia do avanço da Petrobras neste campo basta comparar a profundidade do poço em lâmina d'água época da primeira premiação (387m) com da segunda (1.877m). Em 2006 o mais próximo concorrente conseguia operar poços a 1.500 m em lâmina d'água.

⁶⁵ 1) operações de grande escala combinadas com a integração vertical entre as áreas de negócios; 2) mais de 81% das reservas provadas da Petrobras estão localizadas em campos grandes, contíguos e altamente produtivos na área marítima da Bacia de Campos, que permite a concentração da infraestrutura operacional, reduzindo o

Foi para atender essa medida reestruturante que a Petrobras mudou drasticamente seu foco na atividade de E&P: foram abandonadas 115 concessões consideradas antieconômicas ou pouco produtivas em detrimento daquelas em que havia reais possibilidades de apresentar lucros com menores investimentos (CALDAS & TEREZA, 18/03/1999 e VELLOSO, 19/05/1999). Era uma mudança radical no foco da Petrobras, que até então jamais limitara seus investimentos em E&P por menos promissoras que fossem as áreas, deixando claro que a partir de então esta atividade também estava subordinada ao objetivo de obter lucros.

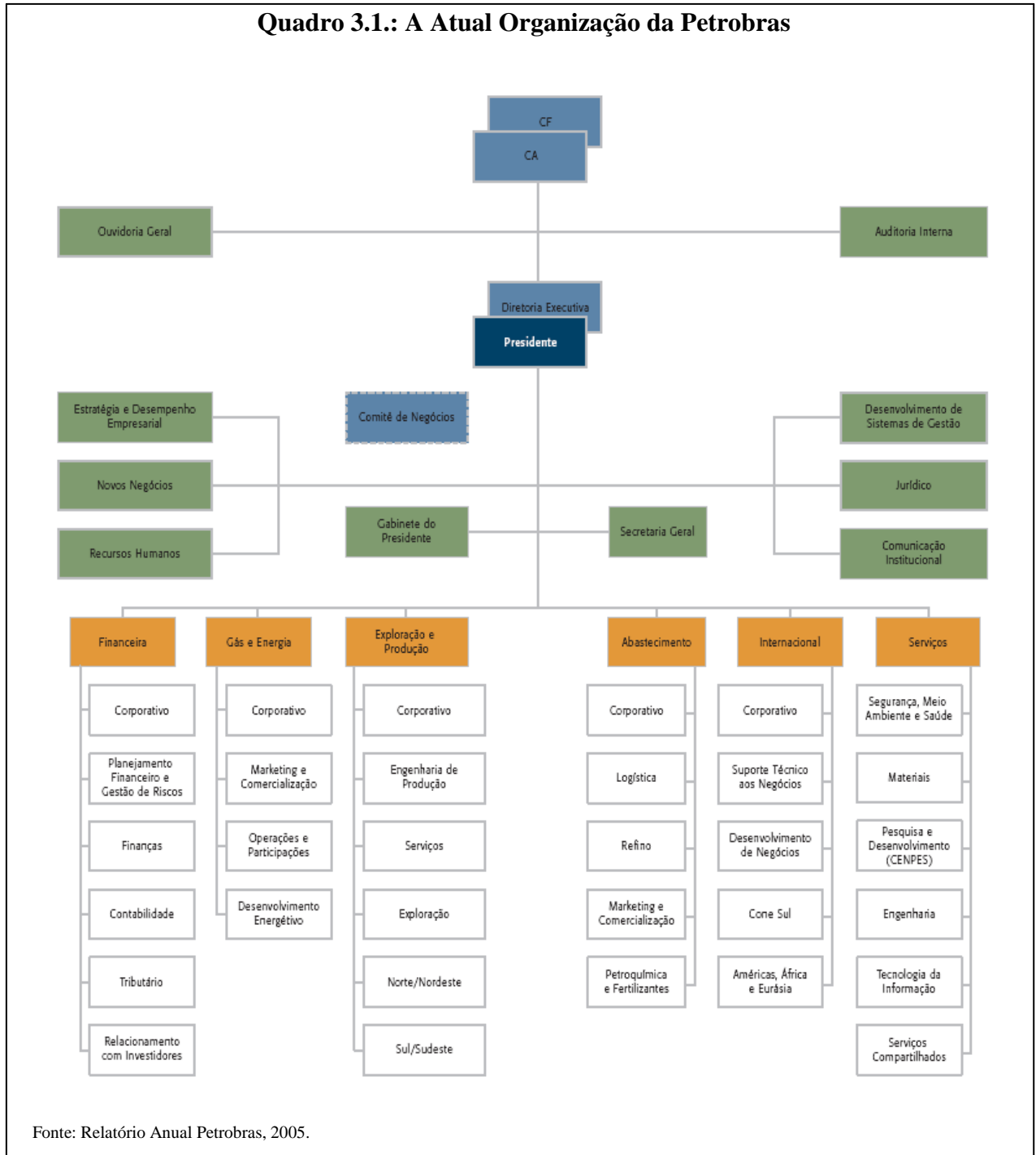
Ainda no âmbito desta medida reestruturante, no dia 22 de dezembro de 2000, técnicos do Governo FHC apresentaram uma proposta que demonstrou o quanto era politicamente arriscado tentar desnacionalizar a Petrobras: segundo eles seria vantajoso mudar o nome da estatal de “Petrobras” para “PetroBrax”, argumentando que esta denominação facilitaria a aceitação da empresa pelo mercado exterior, uma vez que o antigo nome era muito identificado com o Brasil e poderia gerar rejeição, especialmente na América do Sul. A ideia, imediatamente associada a mais uma tentativa do Governo FHC de privatizar a estatal, foi muito mal recebida pela sociedade servindo como prova definitiva de que qualquer tentativa de privatizar a Petrobras não se faria sem gerar custos políticos imensos ao Governo FHC.

4. A Reestruturação da Organização da Petrobras: esta medida reestruturante tinha como objetivo promover o conceito de unidades de negócios; obter maiores ganhos com economia de escopo; promover os conceitos de transparência, autonomia e responsabilidade por resultados; reduzir os níveis hierárquicos e aumentar a amplitude de comando, para fortalecer a capacidade de reação da companhia (resultando em maior flexibilidade, responsabilidade e autonomia); utilizar os serviços descentralizados compartilhando-os quando necessário; integrar as subsidiárias às operações da Petrobras visando fortalecer sinergias e reduzir duplicações funcionais; e adotar o conceito de novos negócios (gás natural, e-commerce, etc.).

Essa medida reestruturante manteve, mas reconfigurou, os setores que a Petrobras possuía anteriormente, com a criação de quatro Áreas de Negócios (AN): Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia e Internacional, e duas Áreas de Apoio: Financeira e Serviços. Por sua vez, cada AN é subdividida em Unidades de Negócios (UN) que não abordaremos em razão de sua complexidade, extensão e quantidade (no total são 40 UNs). Ao final desse processo as unidades corporativas foram limitadas a 20, houve redução do nível

total de custos de exploração, desenvolvimento e produção; 3) a maior parte da capacidade de refino da estatal está localizada na região Sudeste, adjacente à Bacia de Campos e situada dentro dos mercados mais densamente povoados e industrializados do país; e 4) do equilíbrio relativo entre a produção atual (1,778 milhões bpd), volume refinado (1,746 milhões de bpd) e as vendas para o mercado brasileiro de derivados de hidrocarboneto (1,697 milhões bpd);

hierárquico em todas as estruturas (limitada três na sede) e foram descentralizadas cerca de 50% das atividades de sede, ficando a atual configuração organizacional abaixo:



Nesta nova organização o sistema de subsidiárias (que discutiremos a seguir), tem a função de flexibilizar o fluxo do negócio central da Petrobras (o petróleo) e agregar novas áreas (com destaque para o gás natural) aumentando a agilidade no transporte, refino, comercialização e armazenamento (uma tendência mundial do setor petrolífero) e por isto

operam em contato estreito às Áreas de Negócios. Assim, vejamos rapidamente as atribuições das Áreas de Negócios, os canais por onde a Petrobras exerce suas atividades:

- **Área de Negócios Exploração e Produção:** controla as atividades de Exploração e Produção (E&P), incluindo a pesquisa geofísica, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural no território nacional.

- **Área de Negócios Abastecimento:** controla as atividades de Refino, Transporte e Armazenamento (RCT), Distribuição (DI) de petróleo e derivados, bem como as atividades petroquímicas (produção de petroquímicos e fertilizantes) no território nacional.

A atividade de refino é diretamente executada pela Petrobras, através de 11 refinarias estrategicamente localizadas no Brasil. O transporte e armazenamento são feitos pela Transpetro. A distribuição e comercialização de derivados são feitos pela BR Distribuidora através de seus 5.870 postos. As atividades petroquímicas são realizadas pela Petroquisa.

- **Área de Negócios Gás e Energia:** controla a atividade de Gás & Energia (G&E), e os programas de energias renováveis da Petrobras (cujas tecnologias são pesquisadas e desenvolvidas pelo Cenpes) no território nacional.

Essa área tem a responsabilidade de comercializar o gás natural nacional e importado (analisando, desenvolvendo e implantando projetos industriais e de energia em parceria com o setor privado), operar as usinas termelétricas, comercializar a energia elétrica, implantar projetos de geração de energia elétrica e coordenar a participação da Petrobras no Programa Prioritário de Termelétricidade (PPT).

- **Área de Negócios Internacional (ANI):** controla as diversas atividades no exterior: E&P de petróleo e gás natural; refino e processamento de gás; comercialização, transporte e distribuição de derivados; produção petroquímica; geração, transmissão e distribuição de energia elétrica; compra e venda de petróleo, equipamentos, materiais, serviços e tecnologia. Também monitora a economia americana e europeia; as operações financeiras com bancos e bolsa de valores; recruta pessoal especializado; e fornece apoio a eventos internacionais.

A Área de Negócios Internacional é o elo que une os interesses internacionais diretamente à estrutura central da Petrobras, o que permite a estatal controlar de perto sua própria expansão para o exterior (o que até então era realizado pela Braspetro).

5. A Nova Postura em Segurança Meio Ambiente e Saúde: esta medida tinha como objetivo consolidar uma nova postura em segurança, meio-ambiente e saúde (SMS) como valores intrínsecos aos processos de planejamento e gerenciamento da companhia.

6. A Adequação das Competências-Chave da Petrobras: esta medida tinha como objetivo possibilitar a Petrobras adquirir, reter ou desenvolver a mão de obra em setores específicos.

Em 20 de outubro de 2000 estava completo o processo de reestruturação da Petrobras, mas os impactos das mudanças só puderam ser percebidos a médio prazo, por isso os dados de 31 de dezembro de 2006, presentes no Relatório Anual da Petrobras, mostravam que:

- Quanto ao impacto econômico: a Petrobras permanecia como maior companhia do Brasil, a terceira maior companhia da América Latina (atrás da PDVSA e Pemex), a 4ª petrolífera em valor de mercado 14ª petrolífera do mundo em ativos (conforme a Petroleum Intelligence Weekly), 61ª companhia do mundo e a companhia de maior valor e a mais valorizada da América Latina (conforme a Forbes).

Em relação ao petróleo, a estatal respondia por 72% da exploração, 98,1% da produção, 98,4% da capacidade instalada de refino e 42,6% da distribuição. Quanto ao gás natural, a estatal respondia por 100% da exploração, 100% da produção e 94,3% da distribuição, bem como por 80% da geração de energia termelétrica. Afinal, a Petrobras fornecia 70% da nafta petroquímica consumida no país. Além disso, a Petrobras tinha 261 participações acionárias, 7 subsidiárias, 247.580 acionistas, 62.266 empregados, 103 plataformas de produção (76 fixas, 27 flutuantes), 12.895 poços produtores (725 marítimos), 14 refinarias (11 no Brasil, 2 na Argentina e 1 nos EUA), 30.318 km de dutos, 155 navios (51 próprios), 66 terminais e bases de armazenamento, 5.870 postos de combustível, 2 fábricas de fertilizantes (UFN-1 e UFN-2), 12 usinas termelétricas (9 a gás natural e 3 a óleo), 15.414 km de linhas de transmissão, 1 fábrica de xisto e 1 parque eólico. A Petrobras possuía reservas avaliadas em 12,328 bbp⁶⁶ (11,671 bilhões no Brasil e 0,657 bilhões no exterior) e 435,194 bilhões/m³ de gás natural (331,026 bilhões/m³ no Brasil e 104,168 bilhões/m³ no exterior), que indica que a relação reservas/produção da Petrobras chega há 14,5 anos (uma vida útil maior do que a média do setor) e produz 1,920 milhões de barris/dia de petróleo e cerca de 62 mm³/dia de gás natural. Afinal, a Petrobras é proprietária do maior e mais avançado centro de pesquisas da América Latina, o Cenpes.

- Quanto ao impacto operacional: a Petrobras passou a atuar visando o lucro, o que implicava: 1) na monetização das suas reservas de hidrocarbonetos, priorizando as já existentes e comercializáveis, relegando a um segundo plano a Área de Exploração e Produção, sabidamente a mais arriscada e a que mais absorve recursos de uma companhia petrolífera; e 2) a busca incessante das melhores oportunidades de negócios, resultando na expansão da estatal no exterior de apenas 5 países onde a Braspetro atuava (Angola, Argélia, Colômbia, Egito, EUA e Líbia) para 32, um crescimento de 540%;

⁶⁶ Volume fixado com critérios reconhecidos internacionalmente pela Society of Petroleum Engineers (SPE).

- Quanto ao impacto financeiro: é através da análise da evolução dos números financeiros que se pode comprovar a real intenção da reestruturação promovida por Henri Phillippe Reichstul. De fato, quando este assumiu a Petrobras, o valor de mercado da estatal era calculado em não mais do que US\$ 19,6 bilhões, valor que através da constante financeirização atingiu US\$ 108 bilhões em 31 de dezembro de 2006 (valorização de 451,02%) chegando a impressionantes US\$ 413,3 bilhões em 2011 (valorização de 2.008,67%). Além disso, em 31 de dezembro de 2006 a Petrobras registrou US\$ 11,92 bilhões de lucro líquido, chegando ao máximo de US\$ 16,65 bilhões em 31 de dezembro de 2012 (Relatório Anual da Petrobras 2012).

Para César Guimarães, cientista político do Iuperj (Instituto Universitário do Rio de Janeiro), estes avanços demonstraram o oposto do que o Governo FHC se propunha a demonstrar com o fim do monopólio do petróleo em 1995, ou seja, que a Petrobras era tecnológica e administrativamente incapaz, o que serviria como uma justificativa a mais para a privatização, mas ao contrário, ficou provado que: *“a Petrobras pode sobreviver sem o monopólio em condições inequívocas, tanto no Brasil como no exterior”*. Para ele a forte imagem de sucesso da empresa a torna símbolo de autonomia e capacidade nacionais (FERNANDES, 2003).

3.6. Um Diferencial Importante: o Cenpes

Qualquer que seja o ambiente físico em que uma companhia opera, ela enfrentará limitadores de cunho científico e tecnológico. Com a Petrobras não é diferente, mas a estatal possui o instrumento capaz de superar este tipo de problema: o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello, conhecido como Cenpes.

Criado em 1966 e instalado (desde 1973) na Ilha do Fundão, junto à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), o Cenpes ocupa uma área de 122.000 m², possui 137 laboratórios e 30 unidades-piloto onde atuam 1.576 cientistas e técnicos⁶⁷. O Cenpes mantém 900 projetos de P&D, 48 projetos de engenharia básica e 12 programas tecnológicos. Fora dali desenvolve projetos com 76 universidades em 17 Estados. Os mais importantes são desenvolvidos em conjunto com a UFRJ, Unicamp (no Centro de Estudos em Petróleo, Cepetro) e o Coppe/UFRJ (Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia). Possui também 11 incubadoras tecnológicas espalhadas pelo país. Segundo a

⁶⁷ A Petrobras está ampliando o Cenpes ao lado da cidade universitária da UFRJ. O novo centro terá 337.000 m² e 227 laboratórios. O centro também terá plantas piloto de processamento de gás e de obtenção de hidrogênio, um posto eco tecnológico para abastecimento de veículos com combustíveis do futuro, salas de visualização em terceira dimensão e dois ambientes imersivos (HoloSpace e Cave – Caverna Digital), com projeção estereoscópica em telas gigantes, de altíssima resolução.

Petrobras o Cenpes é o maior centro científico da América Latina, mas as conquistas tecnológicas e a literatura especializada parecem dar razão a estatal. Diga-se que as duas maiores companhias petrolíferas da América Latina, a PDVSA e a Pemex, que ultrapassam a Petrobras em volume de reservas e refino não rivalizam com ela em termos de tecnologia

O acontecimento chave para redefinição das estratégias da Petrobras foi o choque do petróleo de 1973. É bastante conhecido o impacto negativo que o alto preço do barril do petróleo teve sobre a economia brasileira. Mas o mesmo aumento do preço do barril do petróleo que inviabilizou o “milagre brasileiro” teve um efeito colateral: viabilizou a E&P de áreas antes excessivamente custosas, como a Amazônia e da Plataforma Continental.

De fato, o preço do barril era de US\$ 1,80 em 1970, mas em 1973 o preço disparou: começou em US\$ 2,90 em fevereiro e chegou a US\$ 11,65 em dezembro, viabilizando a exploração *offshore* (mesmo com tecnologia incipiente) em Campos, onde cada barril custava US\$ 20,00. Nos anos 70 enquanto o preço do barril do petróleo subia lentamente prosseguiram as pesquisas em alto-mar, tendência que recebeu um impulso definitivo em 1979, com o segundo choque do petróleo, isto aliado aos avanços tecnológicos, fez o custo do barril extraído de Campos cair para US\$ 14,00 em 1983. As descobertas marcaram o início da segunda fase dentro da Petrobras onde o diferencial é a exploração do petróleo em águas profundas (até 300 m em lâmina d’água), ultraprofundas (de 1.000 m ou mais de lâmina d’água) e agora hiper-profundas (mais de 3.000 m em lâmina d’água).

Este avanço é creditado ao programa mais importante da Petrobras, o Programa de Capacitação Tecnológica em Sistemas de Exploração em Águas Profundas (Procap). Segundo Furtado & Freitas (2004) o Procap marca a fase mais avançada na estratégia de substituição de importações, quando se passa de um regime de proteção comercial (barreiras tarifárias, controles qualitativos e de taxa de câmbio) para o que incorpora o protecionismo tecnológico com o intuito de aumentar o domínio local e a geração endógena de tecnologia.

Em paralelo ao Procap a Petrobras também começou a investir em novas tecnologias de perfuração e pesquisas como a sísmica tridimensional 3D (é a única companhia da América Latina a possuir um laboratório destes). Segundo Giuseppe Bacocoli (engenheiro que chefiou por 30 anos o setor de E&P da Petrobras) a capacitação geofísica da estatal chegou a tal nível nos anos 80 que a Petrobras encontrava petróleo em 50% dos poços perfurados contra os 15% da média mundial (Bacocoli, in: FERNANDES, op. cit.).

3.7. O Sistema Petrobras

A rigor a marca Petrobras engloba uma rede muito maior de interesses, porque também comumente se aplica às subsidiárias que compõem o Sistema Petrobras (MOREIRA & SARMENTO, *op.cit.*). A Petrobras tem participação acionária em 261 companhias, mas a estatal considera que apenas as sete subsidiárias tratadas aqui compõem o Sistema Petrobras. Estas subsidiárias são nominalmente independentes, com diretorias, estatutos, contabilidade, quadros sociais próprios e com liberdade de fechar contratos de forma independente, porém cuja propriedade e posse quase integral e/ou integral das ações pertencem a estatal.

3.7.1. A Construção do Sistema Petrobras

O período 1960/73 foi decisivo para a construção e expansão do Sistema Petrobras, possibilitando a integração da companhia tanto em sentido vertical como em sentido horizontal. Favorecida pela expansão econômica verificada no período, essa construção teve como base o petróleo importado porque então o mercado petrolífero externo era atrativo (os preços eram baixos e havia sobre-oferta de petróleo) e porque, a despeito dos esforços, o ritmo de descobertas da Petrobras ficou muito aquém do necessário para acompanhar o crescimento da demanda interna de petróleo (CONTRERAS, 1994).

Assim, além de necessária, a importação de petróleo era menos onerosa que a E&P, o que levou o Governo a incluir a importação de petróleo no monopólio da Petrobras (23/12/1963), seguido de uma mudança gradual na companhia, que passou a se concentrar no refino e dava os primeiros passos em direção a distribuição. Mas foi após o golpe de 1964 e em especial com o Decreto-Lei Nº 200 (que abriu a possibilidade de intervenção do Estado na economia via estatais), que possibilitou a expansão e a integração do Sistema Petrobras. Neste sentido, a primeira ação foi feita não em sentido vertical, mas em sentido horizontal, através do Decreto-Lei 61.981 de 28 de dezembro de 1967, que estabeleceu a primeira subsidiária da estatal, a Petrobrás Química SA (Petroquisa), que disponibilizou a tecnologia, mão de obra e os capitais necessários para a construção do setor petroquímico.

Na presidência do General Geisel (1969/73), os rumos da estatal foram orientados em direção a integração vertical, reforçando ainda mais sua participação no refino e distribuição. Nesta última atividade, após início modesto em 1962, quando a Petrobras passou a fornecer combustíveis para órgãos do governo, houve a entrada oficial, em 8 de novembro de 1971, quando era criada a segunda subsidiária, a Petrobrás Distribuidora SA (BR Distribuidora).

Por sua vez, os resultados desanimadores da exploração do petróleo no Brasil levaram a decisão de criar, sob forte oposição interna, a terceira subsidiária, a Petrobrás Internacional

SA (Braspetro) em 5 de abril de 1972. A Braspetro objetivava desenvolver fora do território nacional todas as atividades petrolíferas que, por lei, a Petrobras não podia executar sem autorização do Congresso. Uma medida justificada pela grande dependência do país por petróleo importado, pelas facilidades para E&P em outros países e pelo fato da Petrobras então já contar com equipe de técnicos experimentados em E&P (MINADEO, op. cit.).

Após o choque do petróleo de 1973 a nova redefinição nas estratégias do Brasil incluía a busca da autossuficiência petrolífera. Assim, a Petrobras ampliou as pesquisas em alto-mar e na Amazônia ao mesmo tempo em que, num movimento defensivo, criou outras subsidiárias. Para aproveitar o potencial comercial da estatal em fevereiro de 1976 foi criada a quarta subsidiária da Petrobras, a Petrobrás Comércio Internacional SA (Interbrás)⁶⁸.

O impacto dos preços do petróleo na balança de pagamentos coincidiu também com a estratégia de aumentar e diversificar a exportação de produtos agrícolas. Para implementar esta estratégia, em novembro de 1974, era aprovado o Programa Nacional de Fertilizantes e Calcários que previa uma ação coordenada entre Governo e iniciativa privada para viabilizar a produção agrícola, porém sua operacionalização foi colocada sob-responsabilidade da quinta subsidiária da Petrobras, Petrobrás Fertilizantes SA (Petrofértil), criada em 23 de março de 1976. A Petrofértil controlava a produção nacional de insumos nitrogenados a partir das subsidiárias Nitrofértil (criada pela Petroquisa em 1973) e Ultrafértil (comprada em 1974) e a produção nacional de insumos fostatados a partir das subsidiárias Fosfértil (criada em 1980), ICC (estatal, repassada a Petrofértil em 1978) e Goiásfértil (criada em 1978).

Em 1977 era criada a última subsidiária, consolidando o formato do Sistema Petrobras até 1991, a Petrobrás Mineração SA (Petromisa), que aproveitava o conhecimento geológico acumulado pela estatal do subsolo brasileiro (1,11 milhão de km²) para inicialmente explorar as jazidas de potassa localizadas em Sergipe.

3.7.2. A Lei 9.478/97 e o Sistema Petrobras

Modelo base e mais bem sucedido do “tripé” de desenvolvimento adotado no regime militar, o Sistema Petrobras não é o mesmo que se consolidou no final dos anos 70. A necessidade de adaptar a Petrobras as novas exigências estruturais da indústria petrolífera, às novas tecnologias de informática e a nova estrutura brasileira de mercado determinado pela

⁶⁸ O potencial resultava do fato da Petrobras ser a maior compradora individual de petróleo do mundo até 1979, ano que comprou US\$ 11 bilhões de petróleo do exterior, a maior parte do Oriente Médio. A Petrobras criou esta subsidiária a fim de aproveitar os canais de comércio abertos com estes países. Através da Interbrás eram vendidos armamentos (Engesa), automóveis (Volkswagens brasileiros), serviço de engenharia (Mendes Júnior), produtos avícolas, produtos agrícolas e assim por diante.

Lei 9.478/97 modificou substancialmente também o perfil do Sistema Petrobras. Nesta nova reestruturação a Petroquisa foi reconfigurada, a BR Distribuidora foi mantida sem alterações significativas, a Braspetro foi extinta (a exemplo do que já ocorrera com a Interbrás e a Petromisa, mas por razões diferentes) e a Petrofértil foi transformada em outra subsidiária (a Gaspetro). Afinal, foram criadas novas subsidiárias e houve a compra de uma companhia estrangeira (a Pérez Compac SA) que se transformou em subsidiária.

Observa-se que esta reestruturação enfatizou três objetivos: 1) reforçar a atividade central da estatal, o petróleo; 2) reforçar os setores diretamente vinculados e complementares a logística da linha vertical, como o transporte e distribuição; e 3) ampliar os negócios vinculados à energia, como gás natural e energia elétrica, em que a Petrobras é novata. Neste novo arranjo, enquanto a Petrobras opera diretamente no exterior, as subsidiárias operam (quase exclusivamente) no país, complementando o fluxo produtivo da estatal.

Atualmente o Sistema Petrobras é formado pelas seguintes companhias (no segundo parênteses está porcentagem da participação acionária da Petrobras):

- **Petrobrás Química SA (Petroquisa) (100,00%)**: mais antiga subsidiária do Sistema Petrobras e ainda braço químico da estatal e que praticamente sozinha, a partir do planejamento estatal realizado pelo Geiquim (Grupo Executivo da Indústria Petroquímica), iniciados em 1965, implantou os três polos petroquímicos brasileiros.

Na formação desses três polos petroquímicos, a central de matérias-primas era controlada pela Petroquisa e as empresas de segunda geração seguiam o chamado "modelo tripartite" em que o controle de cada empresa era detido por três sócios, cada um com aproximadamente 1/3 do capital: a Petroquisa, como representante da participação estatal, um acionista privado brasileiro e um acionista estrangeiro licenciador de tecnologia. Antes da privatização do sistema Petroquisa em 1992 ela controlava 4 subsidiárias⁶⁹ e tinha participação acionária em 23 coligadas diretas e 43 coligadas indiretas (empresas associadas), que juntas respondiam por 80% do setor petroquímico brasileiro (Contreras, 1994).

- **Petrobrás Distribuidora SA (BR Distribuidora) (100,00%)**: subsidiária criada em 8 de novembro de 1971. Distribuí derivados de petróleo e gás natural em todo o território nacional.

- **Petrobras International Finance Company (PIFCO) (100,00%)**: subsidiária criada em 1997 com fim de intermediar as operações de compra e venda de petróleo e derivados entre Petrobras e terceiros. Possui três subsidiárias: Petrobras Finance Ltd (PFL); Petrobras Europe Ltd (PEL) e Petrobras Netherlands BV (PNBV).

⁶⁹ A Companhia Nacional de Álcalis, a Copesul, a Petroflex (unidade produtora de borracha sintética localizada em Duque de Caxias/RJ) e a PQU.

- **Petrobrás Gás SA (Gaspetro) (99,94%)**: subsidiária criada em maio de 1998 em substituição a Petrofértil. A Gaspetro responde por todas as atividades nacionais referentes ao gás natural: estrutura de transporte, comercialização, fornecimento, armazenamento, operação das plantas de liquefação, recebimento e revaporização. Dois são os principais clientes da Gaspetro: a indústria (produção de aço, cerâmica, cimento, fertilizantes, petroquímicos, vidro, etc.) e as termelétricas (programa PPT).
- **Petrobrás Transporte SA (Transpetro) (100,00%)**: subsidiária criada em 12 de junho de 1998 em atendimento ao Art. 65 da Lei no 9.478/97 e absorveu a Fronape (Frota Nacional de Petroleiros, que desde 1949 fazia o transporte de petróleo). A Transpetro também presta serviços a distribuidoras e à indústria petroquímica.
- **Downstream Participações SA (99,99%)**: criada em 27 de novembro de 2000, tem com o objetivo facilitar a permuta de ativos entre a Petrobras e a Repsol-YPF.
- **Petrobras Energia Participaciones SA (Pepsa) (58,62%)**: ex-Perez Compac SA, subsidiária adquirida em 22 de julho de 2002. Controladora da Petrobras Energía SA (Pesa), empresa integrada de energia sediada em Buenos Aires, que veremos no capítulo seguinte.
- **Petrobras Biocombustível SA (100%)**: criada em 4 de agosto de 2008, tem como objetivo atuar na produção de biocombustíveis.

3.8. A Petrobras Sob o Governo Lula (2003/2010)

A configuração assumida pela Petrobras, descrita acima, foi mantida até a atualidade (2014). Todavia, com a chegada de Luis Ignácio Lula da Silva do Partido dos Trabalhadores (PT) a Presidência da República, em 1 de janeiro de 2003, verificaram-se mudanças substanciais, uma vez que os princípios neoliberais que nortearam o Governo FHC sempre foram asperamente contestados pelo PT. Nesta parte veremos quais as alternativas ao neoliberalismo propostas pelos petistas e quais seus impactos sobre a Petrobras.

3.8.1. Para Além do Neoliberalismo

Em 2002 entre os candidatos que se apresentavam como favoritos a sucessão de FHC despontava o ex-metalúrgico Luiz Inácio Lula da Silva do PT. Não constituía segredo que o partido se opunha as políticas neoliberais. Segundo Cerqueira (2013), em dezembro de 2001, foi realizado o 12º Encontro Nacional do PT, daí resultando um documento intitulado a “*Concepção e Diretrizes do Programa de Governo do PT para o Brasil – A Ruptura Necessária*”, onde o partido propunha:

“(...) a implementação de nosso programa de governo para o Brasil, de caráter democrático e popular, representará uma ruptura com o atual modelo econômico, fundado na abertura e na desregulação radicais da economia nacional e na consequente subordinação de sua dinâmica aos interesses e humores do capital financeiro globalizado” (CERQUEIRA, op. cit. pág. 50).

O documento também defendia a adoção de um novo modelo de desenvolvimento que subordinasse a dinâmica econômica aos objetivos sociais de inclusão e redução das desigualdades. Ainda segundo Cerqueira, o ex-ministro da Fazenda Antônio Palocci revelou que, em maio de 2002, o comando da campanha de Lula percebeu um *“cheiro de crise que começava a pairar no ar (e) diante da onda de incertezas trazida pela corrida eleitoral”*. Com base nesse diagnóstico, o comando da campanha decidiu divulgar um documento *“para acalmar os ânimos do mercado (e) afirmar com todas as letras que o PT saberia o que fazer quando estivesse no poder”*. Como resultado, em 22 de junho de 2002, Lula lia durante um evento de campanha em São Paulo a *Carta ao Povo Brasileiro*, documento em que assumia uma série de compromissos entre elas *“o respeito aos contratos e obrigações do país”*.

Tendo como base a Carta aos Brasileiros, em 23 de julho de 2002, o PT apresentou o documento *“Um Brasil para Todos”*, seu programa de governo para as eleições presidenciais de 2002 que contou com a colaboração de muitos pensadores identificados com o nacional-desenvolvimentismo⁷⁰. Num sentido mais amplo, o partido propunha restituir ao Estado àquelas funções que ele desempenhara, a saber, de formulador de políticas, regulador e operador de serviços tidos como estratégicos. Num sentido mais restrito, isto significava que seriam suspensos os processos de privatizações das estatais, que reassumiriam seu papel como indutoras da economia (CERQUEIRA, op. cit.).

Esta posição naturalmente se aplicava à Petrobras, porque, como vimos, inicialmente o PT e os partidos a ele coligados (como o PC do B e PSB) se opunham a ideia de extinção do monopólio do setor de hidrocarbonetos e a privatização da Petrobras, posição depois flexibilizada quando se cogitou a possibilidade da estatal firmar parcerias com as companhias estrangeiras para desenvolver projetos de interesse do país (posição defendida por Lula), tolerância que não foi estendida para a questão da privatização.

3.8.2. O Novo Dilema: Lucro versus Desenvolvimento

Se a possibilidade de privatização da Petrobras era um tema que o PT sequer aceitava discutir, durante a campanha eleitoral surgiu um dilema que expôs um problema resultante da

⁷⁰ Como Aloizio Mercadante, Luiz Pinguelli Rosa, Marco Aurélio Garcia e Maria da Conceição Tavares.

venda das ações da Petrobras pelo Governo FHC e antes inexistente: a quem a estatal devia prestar contas, ao setor público ou ao capital privado?

A questão surgiu quando, durante a campanha eleitoral de 2002, Lula contestou a pertinência da estatal encomendar a construção das plataformas marítimas P-50 e a P-51 (orçadas em US\$ 1,5 bilhões) em Cingapura, assim exportando empregos e rendas que poderiam permanecer no Brasil. Isto acontecia porque, a despeito do desenvolvimento tecnológico das plataformas serem conquista da parceria Cenpes-Coppe/UFRJ, a Petrobras agia como uma empresa privada (cuja lógica absorveu nos anos 80, CONTRERAS, 1994), procurando otimizar os critérios de custo, preço, pontualidade, qualidade e tecnologia de forma que tais plataformas normalmente eram construídas em estaleiros de Cingapura ou Coreia do Sul. No momento que surgiu, a questão produziu um vivo debate entre aqueles que defendiam a utilização da Petrobras como instrumento de políticas públicas (queriam a realização das obras em estaleiros brasileiros) e as vozes do mercado financeiro, que pediam a prevalência dos critérios técnicos (o que beneficiaria os estaleiros estrangeiros) (RIBAS, op. cit. e CONTRERAS, 1994).

A questão acabou revelando a complexa situação criada: na Petrobras os interesses do corpo dirigente da estatal e os do Governo Federal nem sempre estiveram alinhados, mas foram acentuadas em razão da alteração do capital acionário da estatal (CONTRERAS, 1994). De fato, na tabela 3.1 se observa que o Estado detém 55,7130% das ações ordinárias da Petrobras, mas somente 32,2144% do seu capital total. Em essência, os objetivos que o Estado pretende atingir através da Petrobras permanecem os mesmos daqueles expostos no início deste capítulo, aos quais foram acrescidos: a diversificação da matriz energética (atendendo os desejos do Governo e em razão da própria alteração dinâmica da IMP), diversificar os fornecedores de hidrocarbonetos, atender os interesses dos acionistas minoritários e, como querem alguns estudiosos, atuar como agente da política externa.

Às pretensões do Estado opõem-se os interesses dos 247.580 acionistas privados da Petrobras (cerca de 80.000 deles residentes fora do Brasil) que, como pode ser visto na tabela 3.1, detém 44,2870% das suas ações ordinárias e 67,7856 % do seu capital total⁷¹. Estes acionistas têm objetivos diferentes do Estado: querem que a Petrobras seja administrada de acordo com os postulados aplicáveis a uma companhia privada, tendo como foco a capitalização, valorização, os lucros e a distribuição de dividendos (RIBAS, op. cit.).

⁷¹ Atualmente a política da Petrobras é atrair o pequeno e médio investidor individual que privilegia o potencial a longo prazo da estatal e adquire a ação incorporando-a como parte do patrimônio familiar..

Em teoria, o Estado, na condição de acionista majoritário, pode exercer seu poder de ingerência sobre a Petrobras, dirigindo seus investimentos para atender qualquer um dos seus objetivos em detrimento dos interesses não apenas dos outros acionistas, mas também dos próprios interesses econômicos e comerciais da estatal. Porém, por três razões a ingerência do Estado sobre os investimentos da Petrobras deve ser comedida, permitindo que a estatal atue o mais próximo possível dos postulados de uma companhia privada.

A primeira razão é que tanto o mercado acionário (que define os preços das ações⁷² de uma companhia) quanto agências de classificação de risco (que atribuem nota de risco aos títulos de uma companhia) consideram a ingerência do Estado como fator de desvio do compromisso da Petrobras (ou qualquer outra estatal de capital misto aberto) com os lucros. Assim, quando a ingerência estatal é considerada excessiva há a depreciação dos preços das ações e uma diminuição nas notas de risco dos títulos, o que reduz o valor de mercado da Petrobras, encarecendo seus custos de captação de recursos no mercado interno e externo.

A segunda razão para o comedimento da ingerência do Estado resulta da mudança de postura do FMI. Como vimos, o FMI computava os investimentos das estatais como despesas do Estado mas, em 21 de junho de 2002, o órgão aceitou a proposta do Governo Federal de incluir, para efeito do Programa *Stand By*, a redução da meta do resultado primário por um valor igual à despesa com investimentos da Petrobras. Com esta medida os investimentos da estatal passaram a compor a conta de receita do Balanço Geral da União. Assim, quanto maior a capacidade de investimentos da Petrobras maiores os números do Balanço Geral da União e melhor a capacidade de negociação do Brasil frente às instituições financeiras internacionais. O FMI salientou que a Petrobras foi selecionada para este tratamento especial por causa da sua clara orientação comercial, sua classificação no Nível I da Bovespa, sua lucratividade, sua boa regência administrativa e seu comportamento concorrencial (MARINS, op. cit.).

A terceira razão para o comedimento da ingerência do Estado está relacionada ao potencial multiplicador e dos investimentos da Petrobras para o Estado, que pode incorporar como parte do seu orçamento os planos de investimentos da estatal.

Devido a estes três fatores os investimentos da Petrobras são rigorosamente controlados pela União através do Dest⁷³, que examina as contas das estatais ao final de cada

⁷² O preço da ação reflete o momento presente de uma companhia, reagindo quase instantaneamente a qualquer informação. Para a Petrobras, além da ingerência do Estado, outros fatores podem alterar os preços das ações como: os resultados financeiros, as inovações tecnológicas, as oscilações nos preços de hidrocarbonetos, as descobertas de reservas, as condições climáticas, os problemas geopolíticos e as condições gerais da IMP.

⁷³ Departamento de Cooperação e Controle das Empresas Estatais órgão que substituiu o CCE e está subordinado à Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O Decreto 3.224 de 28 de outubro de 1999 definiu como sendo suas funções: 1) coordenar a elaboração do Programa de Dispêndios Globais e da

exercício fiscal e elabora, com base no Programa de Dispêndios Globais e da proposta do Orçamento de Investimento das estatais, a proposta orçamentária para o exercício seguinte. Tanto as contas como a elaboração orçamentária devem ser aprovadas pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão e aprovadas em plenário pelo Congresso Nacional, sendo que a última entrará na composição da Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO). Em adição, as contas, o orçamento e os investimentos da Petrobras devem ser aprovados pelo MME (MARINS op. cit.).

3.8.3. A Petrobras Como Indutora do Desenvolvimento Nacional

Desta forma, com a vitória de Lula nas eleições presidenciais havia quatro certezas sobre o futuro da estatal: 1) a pressão já existente de funcionários, partidos, políticos e sociedade se somavam a dos acionistas privados, que passaram a deter suficiente poder indireto para definir os rumos da Petrobras, obrigando o Estado a buscar novas formas de convívio e equilíbrio dentro da estatal; 2) estava afastada, senão definitivamente, ao menos temporariamente, a ameaça de privatização das estatais em geral e da Petrobras em particular; 3) era impossível retroceder a condição anterior a Lei 9478/97 por que: i) vigoravam os primeiros contratos de exploração para as EMNs, de modo que uma reversão implicaria em quebra de contratos que, além de Lula em sua “Carta aos Brasileiros” prometera manter, fatalmente resultaria em ações judiciais de consequências imprevisíveis; ii) a Petrobras adotara uma nova estratégia, a de priorizar os lucros, irreversível sem pesado ônus financeiro; iii) o governo assumia o país com grandes problemas econômicos, não possuindo recursos para uma possível recompra das ações da Petrobras, que havia sofrido intensa valorização; e 4) embora houvesse razões para o governo ser comedido em sua ingerência sobre a estatal, estava claro que o novo governo utilizaria a Petrobras como instrumento de política econômica, aceitando sacrificar sua lucratividade em favor de objetivos políticos e sociais.

Esta última certeza era a mais preocupante para o mercado acionário, porque fatalmente sua implementação passaria pela alteração de três políticas da Petrobras, que teriam impacto decisivo sobre a economia brasileira: a definição da nova política de preços, a definição sobre a nova política de compras e a definição da nova política de investimentos.

proposta do Orçamento de Investimento das estatais; 2) promover a articulação e a integração das políticas das estatais; 3) acompanhar, avaliar e disponibilizar informações sobre o desempenho econômico das estatais; 4) manifestar-se previamente sobre as propostas das estatais referentes à: alterações do capital social, distribuição de lucros, criação de subsidiárias, alterações acionárias, aprovação e alterações de estatutos, contratação de operações de crédito, e emissão de títulos; 5) coordenar e orientar a atuação dos representantes do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão nos Conselhos de Administração das estatais; 6) promover a articulação e a integração das políticas das estatais; e 7) contribuir para o aumento da eficiência e transparência das estatais.

Temendo as conseqüências da possível linha gerencial que o PT indicava que implementaria na estatal, Francisco Gros, então presidente da Petrobras (que substituíra Henry Reichstul em 2 de janeiro de 2002) criticou duramente o PT afirmando que:

"A Petrobras não é uma empresa do governo, é uma empresa controlada pelo governo. Dois terços de seu capital pertencem a terceiros, acionistas, que precisam respeitados o que impõe limites ao tipo de política que esta empresa pode ser demandada a seguir" (SARAIVA, 2002, pág. A9).

Gros também alertava que: deveria ser mantida a política de preços, porque a alterar a fórmula de cálculo, aumentar a tributação, bem como um possível controle dos preços dos derivados poderia afetar a capacidade da estatal obter recursos para implementar o seu Plano Estratégico; que a política de compras deveria ser mantida porque a preferência pelas encomendas no Brasil implicaria na adoção de uma política de subsídios, sustentável apenas se o governo se compromettesse em reembolsar a estatal; e que a política de investimentos deveria respeitar o critério da rentabilidade mínima de 14% a um preço do barril de petróleo (na época) de US\$ 15,00 (SCHÜFFNER, 05/11/02). Gros completou sua crítica deixando claro que *"quem estabelece (a) política não é a Petrobras. A empresa executa. Se o governo mudar, a Petrobras executa. Dança conforme a música (...)"*, e que qualquer prejuízo deveria ser reembolsado, ressaltando ser necessário manter a política de transparência e respeito ao acionista minoritário, evitando transformar a estatal numa empresa inteiramente dependente do governo, caso contrário ela teria reduzida sua capacidade de captar recursos (ARARIPE & CLEMENTE, 01/12/2002).

Assim, no mercado acionário havia muito temor sobre o futuro da Petrobras, mas Dilma Rousseff, adepta da retomada do controle de áreas estratégicas por parte do Estado, e então cotada para assumir o ministério das Minas e Energia, não deixou dúvidas de que o MME retomaria o comando do setor energético, relegando as agências reguladoras para segundo plano, afirmando que, no caso da Petrobras, seria mantida sua visão empresarial e que os interesses dos acionistas minoritários seriam respeitados (FONTES, 30/12/2002).

Neste ambiente, a ascensão de Lula a presidência da República em primeiro de janeiro de 2003 marcou o início da primeira fase no relacionamento entre o Governo Lula e a Petrobras: enquanto o Governo Lula tinha como objetivo retomar os princípios do nacional-desenvolvimentismo, a Petrobras tinha como objetivo maximizar seus lucros. Neste ambiente assumia o novo Conselho de Administração da Petrobras, órgão responsável por definir suas políticas. Dos sete membros do conselho, cinco foram indicados pelo PT: Antônio Palocci

(ministro da Fazenda), José Dirceu (ministro da Casa Civil), Dilma Roussef (ministra das Minas e Energia, escolhida como Presidente do Conselho de Administração), o senador José Eduardo Dutra (depois escolhido Presidente da Petrobras) e o general Gleuber Vieira. Entre os acionistas foi eleito Fábio Barbosa, presidente do Banco ABN-Real e mantido Jorge Gerdau Johannpeter, presidente da Gerdau. Este grupo definiria as políticas da Petrobras que, a despeito das mudanças na composição do Conselho, permaneceriam quase inalterados durante o Governo Lula (FARID & PAMPLONA, 2003).

Assim, quanto à política de preços, ficou decidido que o governo definiria, mas não controlaria os preços dos derivados, nem haveria uma política de subsídios sem fonte geradora de renda, de forma que seria implementada uma fórmula capaz de ponderar os reajustes dos combustíveis, evitando que a volatilidade dos preços e do câmbio afetasse os consumidores, tendo em vista que embora cerca de 70% do petróleo consumido fosse produzido no país o petróleo era uma *commoditie* com os preços definidos pelo mercado internacional (TOSTA, 31/12/2002).

Quanto à política de encomendas do governo, seriam priorizadas as compras de materiais e equipamentos junto à indústria nacional por parte de empresas estatais como a Petrobras, assim, seria possível estimular e desenvolver a indústria nacional, preservar os níveis de emprego, fomentar o parque industrial e estimular sua capacidade tecnológica. Dilma Roussef esclareceu que esta preferência não significaria negligenciar as práticas de eficiência tão ao gosto do mercado, muito antes pelo contrário, as empresas nacionais teriam que se capacitar para atender as exigências das estatais.

Foi quanto à forma de conduzir a política de encomendas da Petrobras que deixou transparecer as fortes divergências entre José Eduardo Dutra e Dilma Roussef, sendo a causa imediata a política de encomendas de plataformas para exploração *offshore*. A indústria naval fora praticamente desativada no Governo Collor, reiniciando timidamente suas atividades em 2000, depois de constituída a Transpetro, que logo encomendou a conversão de dois navios petroleiros (o P-43 e P-48) em plataformas para operar na Bacia de Campos. O impulso definitivo para a reconstrução do setor naval veio em 2003, quando o Sinaval (Sindicato Nacional da Indústria da Construção e Reparação Naval e Offshore), apresentou um plano de recuperação do setor ao Governo Lula, que imediatamente o transformou em prioridade devido ao seu potencial de impacto sobre a indústria do país. Neste cenário, a Transpetro lançou o Promef (Programa de Modernização e Expansão da Frota) um amplo programa que previa a construção e reforma de navios petroleiros no Brasil (SINAVAL, 2012).

Na ocasião, enquanto Dilma Roussef insistia na manutenção das cláusulas de conteúdo nacional, José Eduardo Dutra defendia a escolha do estaleiro com base em critérios técnicos, uma vez que entendia ser contraproducente colocar em risco negócios de muitos milhões de dólares por uma questão nacionalista, porque a Petrobras não era uma “agência governamental” e não poderia ter prejuízos (LEITÃO, 10/01/2003).

Posteriormente, surgiram outros atritos entre ambos, motivados sobre a utilização da Petrobras como instrumento de política econômica, resultando na substituição de José Eduardo Dutra por José Sérgio Gabrielli, então diretor da Área Financeira da estatal, em 22 de julho de 2005. Ex-professor de economia e petista histórico, Gabrielli possuía uma posição mais próxima a Dilma Roussef de forma que sua ascensão marcaria o início da segunda fase no relacionamento entre o Governo Lula e a Petrobras, onde tentou-se conjugar dois objetivos aparentemente excludentes: enquanto o Governo Lula mantinha o objetivo de retomar os princípios do nacional-desenvolvimentismo, a Petrobras tentou articular os objetivos do nacional-desenvolvimentismo com o objetivo de maximização dos lucros, interesse perene dos acionistas privados.

Conseqüentemente a política de encomendas da estatal foi utilizada para reestimular toda a indústria nacional através de encomendas de máquinas e equipamentos para a indústria naval que sofria enorme expansão em função da demanda da Área de Exploração e Produção da Petrobras.

Finalmente, quanto à política de investimentos, foram mantidas três estratégias do governo anterior: a de internacionalização da Petrobras, que, como veremos, muitas vezes resultou em atritos entre a Petrobras e o Governo Lula; a política de exportação de petróleo, devido às propriedades do petróleo brasileiro; e o Proter que pretendia reformar e ampliar a capacidade de todas as refinarias da Petrobras, com o objetivo de adaptá-las ao petróleo nacional e atender a demanda crescente do mercado (Página Eletrônica da Petrobras). Com esta medida a estatal também pretendia inibir a possibilidade de que concorrentes se aventurassem nesta atividade.

A estas estratégias, com a ascensão de Gabrielli acrescentaram-se mais três, que teriam enorme impacto sobre a economia do Brasil, sendo a primeira a de voltar a atuar consistentemente no setor petroquímico, área da qual ela havia sido forçada a se afastar pelo Governo Collor. O avanço se deu com a aquisição do Grupo Ipiranga (GÓIS, 19/03/2007). Mas foi grandemente reforçada com a aquisição da Petroquímica Suzano, em 3 de agosto de 2007, por US\$ 1,3 bilhão, transformando a estatal em segunda maior empresa do setor no Brasil, o que levantou a suspeita imediata que o Governo Lula tentava promover uma

“estatização branca” do setor petroquímico⁷⁴ (ATTUCH & NICAIO, 13/08/2007 e LILIAN, 12/08/2007).

A segunda estratégia foi a retomar o foco na Área de Exploração e Produção que, sob o comando do engenheiro Guilherme Estrella, voltou a receber prioridade total (GUILHERME..., 2013). Como resultado, multiplicaram-se as descobertas de hidrocarbonetos na Bacia de Santos, mas o grande feito foi à descoberta do Campo Tupi na Bacia de Campos, conhecido como Pré-Sal, anunciada em 8 de novembro de 2007, fato que teve seis impactos:

1. Econômico: os testes iniciais estimavam que o potencial do campo era de 5 a 8 bbp de qualidade média (28° API), devendo alçar o Brasil da 24ª para a 8ª ou 9ª posição no ranking dos países com maiores reservas de hidrocarbonetos, mas na realidade se desconhecia o real potencial do campo, estimado, segundo as projeções mais otimistas, em até 50 bbp;

2. Estratégico: neste caso a descoberta produziu três impactos distintos:

- Sua exploração passou a ser considerada prioritária para o futuro do Brasil, o que levou Dilma Rousseff, agora Ministra Chefe da Casa Civil, a imediatamente anunciar que o CNPE retiraria os 41 blocos localizados dentro do campo na licitação a ser realizada pela ANP, entre os dias 27 e 28 de novembro de 2007, alegando que assim agindo o Governo defendia “o interesse e a soberania nacional” (MIRANDA, 2007);

- O controle da sua exploração passou a ser considerado prioritário para o Governo Lula, levando-o a desencadear uma intensa disputa com a própria Petrobras, seja porque o governo desejava evitar que os acionistas privados pudessem interferir indiretamente na sua exploração através da estatal; seja porque o governo desejava evitar que as companhias internacionais tivessem acesso a ele em razão das suas parcerias com a Petrobras, seja porque o governo desejava evitar a divisão com os acionistas privados dos *royalties* advindos da sua exploração. No auge da disputa o Governo Lula aventou a possibilidade de criar a Petrossal, uma estatal exclusiva que teria o monopólio para operar o Campo de Tupi, mas a Petrobras impediu a concretização da ideia (LIMA, 29/08/2009).

A solução surgiu através da Lei 5.941 de 10 de junho de 2010, que cedia a estatal o exercício das atividades de pesquisa, exploração e produção de petróleo e gás natural em determinadas áreas do pré-sal, limitado ao volume máximo de 5 bbpe, além de autorizar a

⁷⁴ Originalmente o negócio dizia respeito à compra dos ativos da Suzano pela Unipar que acabou em impasse por razões financeiras. Então, a Unipar convidou a Petrobras para ser sócia minoritária no negócio e ambas concordaram em pagar US\$ 3,1 bilhões pela Suzano (US\$ 1,7 pelos ativos e US\$ 1,4 bilhão pela dívida). Duas semanas depois a Petrobras surpreendeu o mercado ao pagar sozinha US\$ 4,1 bilhões pela Suzano. O ágio de US\$ 1 bilhão intrigou o TCU (que ordenou a investigação do negócio) e os analistas, que suspeitam que o Governo Lula planejava a “reestatização branca” dos setores de infraestrutura (ATTUCH & NICÁCIO, 2007).

União Federal a subscrever ações do seu capital social. Como resultado, a União Federal realizou uma operação em bolsa, em 24 de setembro de 2010, que capitalizou a estatal em US\$ 70 bilhões alterando sua composição acionária, que desde então passou ser a seguinte:

Tabela 3.4. Composição Societária da Petrobras em 31/12/2011

Nome	Ações Ordinárias		Ações Preferenciais		Capital Social	
	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
União Federal	3.738.835.217	50,2366%	000.000.000	00,0000%	3.738.835.217	28,6621%
Demais pessoas Físicas e Jurídicas	547.420.484	7,3554%	1.697.427.831	30,3001%	2.244.848.315	17,2091%
ADR Nível 3 (Ações PN)	000.000.000	00,0000%	1.596.850.138	28,5048%	1.596.850.138	12,2416%
ADR Nível 3 (Ações ON)	1.596.548.816	21,4519%	000.000.000	00,0000%	1.596.548.816	12,2392%
BNDES Participações	173.400.392	2,3299%	1.341.348.766	23,9439%	1.514.749.217	11,6121%
Estrangeiros	420.432.235	5,6491%	802.385.635	14,3231%	1.222.817.870	9,3742%
Fundo Soberano (FFIE)	344.055.327	4,6229%	161.596.958	2,8846%	505.652.285	3,8763%
BNDES	442.001.218	5,9389%	000.000.000	00,0000%	442.001.218	3,3884%
FMP-FGTS Petrobras	173.760.453	2,3347%	000.000.000	00,0000%	173.760.453	1,3320%
Fundo de Participação Social (FPS)	6.000.000	0,0806%	2.433.460	0,0434%	8.433.460	0,0646%
Total	7.442.454.142	100,00%	5.602.042.788	100,00%	13.044.496.930	100,00%

Obs.:

1. As Ações Ordinárias correspondem ao Capital Votante, possuindo direito a voto na Assembleia de Acionistas.

2. As Ações Preferenciais não tem direito a voto na Assembleia de Acionistas

Fonte: Petrobras

Através de uma complexa operação financeira a União, que contava com suas próprias ações, do BNDES e do Fundo Soberano, passou a deter 63,1283% das ações ordinárias e 47,5359% do capital social da Petrobras, ampliando seu controle sobre a estatal, reduzindo a capacidade de intervenção dos acionistas. Assim, teve início a terceira fase no relacionamento entre o Governo Lula e Petrobras (cuja análise está além do escopo deste trabalho): enquanto o Governo Lula mantinha o objetivo retomar os princípios do nacional-desenvolvimentismo, a Petrobras foi reenquadrada para este objetivo, em detrimento da maximização dos lucros.

- Sua exploração passou a ser considerada prioridade máxima para a Petrobras, que imediatamente anunciou a revisão do seu Plano Estratégico, redirecionando para a exploração do Pré-Sal todos seus recursos financeiros, humanos e tecnológicos, o que teria impactos enormes na sua expansão para a América do Sul como veremos (Plano Estratégico da Petrobras 2010);

3. Financeiro: em um dia as ações ordinárias da Petrobras sofreram valorização de 16,73 % e as preferenciais 16,44 % transformando-a na 5ª companhia mais valiosa do continente (atrás da ExxonMobil, GE, Microsoft e AT&T, com valor de mercado de US\$ 221,9 bilhões) e na 8ª maior companhia petrolífera do mundo;

4. Político: levou o Governo Lula a iniciar uma intensa disputa com os Estados sobre a divisão dos *royalties* (CRUZ, 28/08/2009 e CRUZ & SANDI, 29/08/2009);

5. Tecnológico: ressaltou a capacidade da Petrobras, bem como os elevados custos da atividade de E&P. A pesquisa exploratória do Pré-Sal iniciara em 2004, quando testes sísmicos indicaram a existência de um campo de petróleo localizado em lâmina d'água de 2.000 m sob uma camada pré-sal (abaixo de um sedimento de sal) de 6.000 m de espessura, o que exigia uma perfuração jamais realizada pela Petrobras e que poucas empresas no mundo estavam em condições de realizar.

A terceira estratégia foi a de procurar dotar a Petrobras daquelas capacidades para torná-la líder absoluta também no setor de biocombustíveis. Em consequência, em 6 de dezembro de 2004, Lula lançou o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel, em 28 de agosto de 2005 a Petrobras anunciava que voltava a investir no etanol e, em 4 de agosto de 2008, a Petrobras estabelecia a Petrobras Biocombustíveis, responsável por investir no setor (THUSWOHL, 04/08/2008).

4. A PETROBRAS E A AMÉRICA DO SUL NO GOVERNO FHC (1995/2002)

As transformações do sistema mundial, ocorridas durante os anos 70 e 80, fragilizaram a posição econômica e política do Brasil, levando o país a modificar sua estratégia de inserção internacional. Nesta seção veremos como se deu esta mudança e sua implicação para as relações Brasil-América do Sul.

Assim este capítulo está dividido em seis partes. Na primeira parte veremos as razões que levaram a crise do nacional-desenvolvimentismo brasileiro. Na segunda parte analisaremos as alterações da diplomacia brasileira sob a Nova República. Na terceira parte veremos a nova visão do Brasil sobre a América Latina. Na quarta parte veremos as diretrizes do Governo FHC para a América do Sul e porque a integração com a região passou a ser vital. Na parte cinco veremos como em seus Planos Estratégicos a Petrobras concebia a integração da América do Sul. Finalmente, na sexta parte veremos as divergências que surgiam entre o Governo FHC e a Petrobras quanto ao processo de integração da América do Sul.

4.1. A Crise do Nacional-Desenvolvimentismo Brasileiro

Conforme Sennes (op. cit.), entre o final dos anos 1970 e início dos anos 1980, o Brasil foi atingido por três crises de vulnerabilidade, que retiraram parte significativa da sua capacidade de sustentar as estratégias e os princípios e padrões de relacionamento internacional até então adotado. A primeira crise de vulnerabilidade era de origem energética, resultante dos choques do petróleo (de 1973 e 1979), agravado pela decisão de não reduzir a compra de petróleo, mantendo os níveis de investimento do âmbito do II PND.

A segunda crise de vulnerabilidade era de origem financeira, porque, após o choque de juros de 1979, o montante da dívida externa, seu perfil (parcelas de curto prazo) e os pagamentos dos serviços vinculados ao estoque da dívida (taxas de juros, taxas de risco, etc.) aumentavam ainda mais as dificuldades do Brasil em continuar mantendo em dia seu serviço. A crise financeira foi agravada com a moratória do México em 1982, que dificultou novos empréstimos e deixou os países devedores a mercê do auxílio econômico do FMI e BIRD, órgãos que condicionaram os empréstimos à manutenção do serviço da dívida externa. Essa nova realidade forçou a reorientação das prioridades brasileiras, canalizando o superávit comercial e a capacidade financeira do Estado para a manutenção do serviço da dívida (SENNES, op. cit.).

A terceira crise de vulnerabilidade era de origem comercial, porque, ao final dos anos 70, as políticas protecionistas e a forte intervenção do Estado na economia haviam alçado o

Brasil à condição de país recém-industrializado. Entretanto, as bases dessa posição não eram sólidas, por dois motivos. Em primeiro lugar, os países do Terceiro Mundo não reuniam condições de substituir os países desenvolvidos como fontes de divisas, empréstimos, equipamentos, financiamentos, investimentos e tecnologia. Quando a crise econômica atingiu esses países ficou comprometida também a possibilidade do Brasil estabelecer, ampliar e mesmo a manter aqueles mercados conquistados no período anterior (SENNESE, op. cit.).

Em segundo lugar, as barreiras seletivas às importações e os incentivos às exportações formavam a base das políticas comerciais adotadas pelo Brasil, como forma de exportar manufaturas e bens industrializados e penetrar nos mercados dos países em desenvolvimento e/ou desenvolvidos. Essas políticas comerciais originaram controvérsias entre o Brasil e os países desenvolvidos, que o acusavam de “concorrência desleal” (SENNESE, op. cit.).

O Brasil tentou amenizar a crise contatando os países do bloco socialista, mas a iniciativa foi inviabilizada porque estes países careciam de moedas fortes e tinham baixa complementaridade com a economia brasileira. Com poucas alternativas, o Brasil foi obrigado a incrementar o fluxo comercial com os países desenvolvidos, que, em contrapartida, impuseram à condição de que o país adotasse reformas econômicas, o que o tornou vulnerável também no aspecto comercial, além do financeiro (SENNESE, op. cit.).

4.2. A Diplomacia Brasileira sob a Nova República

No início da Nova República o Itamaraty ainda retém sua autonomia e grande parte das linhas políticas dos anos 70, mas as alterações do sistema internacional, a desordem econômica, a globalização e a pressão norte-americana desgastaram as bases econômicas, comerciais e financeiras do Brasil, particularmente aqueles relacionados ao estabelecimento de um campo próprio de influência política e econômica. A dependência em relação do sistema internacional havia superado a capacidade do Brasil em gerar novas oportunidades econômicas e mesmo de desenvolver as que já lograra estabelecer (HIRST, 2006).

Durante o Governo Sarney (1985/90), foram gestadas as principais linhas da diplomacia brasileira nos anos 90. Desde seus primeiros meses o Governo Sarney manifestou interesse por mudanças qualitativas no relacionamento com a América Latina, como forma de reduzir os problemas comerciais e financeiros do Brasil, delimitando assim um novo espaço de atuação em substituição ao que estava sendo perdido em âmbito mundial (HIRST, op. cit.).

Neste período, a aproximação mais importante foi feita com a Argentina, que sofria mais os efeitos da crise econômica e da dívida porque seu parque industrial não era tão completo como o brasileiro e havia sido desmontado durante o regime militar (1976/82).

Ademais, a Argentina havia se indisposto com os EUA e CEE em função da Guerra das Malvinas. Sem condições de competir pela liderança da América do Sul, os argentinos passaram a demonstrar o desejo de fortalecer os laços econômicos com o Brasil (BANDEIRA, 2004).

Assim, em 29 de novembro de 1985, foi assinado o Tratado de Iguazu entre o presidente argentino Raúl Alfonsín e o presidente brasileiro José Sarney, que previa a integração econômica Argentina-Brasil. Em 28 de julho de 1986 os dois países assinavam o Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE), um total de 12 protocolos aprofundando a cooperação e integração econômica, além de acordos secretos sobre aviação militar e energia atômica. Afinal, em 29 de novembro de 1988 os dois países assinavam o Tratado Geral de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, onde se comprometiam a constituir um espaço econômico comum em dez anos, com a remoção gradual dos obstáculos tarifários e não tarifários à circulação de bens e serviços, bem como harmonizar e coordenar suas políticas aduaneiras, agrícola, cambial, fiscal, industrial, monetária, entre outras. Também nesta fase, o Brasil incorporou em suas práticas comerciais e econômicas os padrões e condutas exigidas pelos países industrializados, como a abertura comercial, a extinção de alguns instrumentos protecionistas, concessões às importações e mudança da postura nas negociações do GATT⁷⁵.

4.3. O Brasil e a América Latina

Entre 1989 e 1991, coincidindo com a fase de transição e início do Governo Collor (1990/92), seis acontecimentos indicavam que a nova configuração do sistema mundial deixaria pouca margem de manobra para os países do Terceiro Mundo. Por ordem cronológica esses acontecimentos foram: 1) o lançamento do Plano Brady (10/03/1989)⁷⁶; 2)

75 Para Sennes (op. cit.) as negociações do GATT refletiam parte do reposicionamento estratégico dos países frente às mudanças do reordenamento mundial. Os países desenvolvidos concordaram em dois pontos básicos: incluir os serviços e buscar o enquadramento das políticas comerciais e industriais dos países recém-industrializados. Os interesses brasileiros incluíam a ampliação dos mercados agrícolas nos países desenvolvidos e bloquear o avanço na questão dos novos temas. O Brasil fracassou em seu intento em razão do seu endividamento externo, das pressões comerciais bilaterais, da aplicação do “princípio da graduação” e da falta de homogeneidade nos interesses dos países do Terceiro Mundo.

76 Em 1985 James A. Baker, então Secretário do Tesouro dos EUA, apresentou o Plano Baker, segundo o qual os países endividados teriam novos empréstimos se adotassem uma série de políticas liberais entre elas as privatizações, adoção das regras de mercado, redução de barreiras de importação e liberalização de investimentos. Em 1988 este Plano fracassara em função da resistência dos países endividados e do curto prazo de pagamento das parcelas. Então Nicholas F. Brady, então Secretário do Tesouro dos EUA, apresentou o Plano Brady em substituição ao Plano Baker através do qual pretendia renovar a dívida externa de países em desenvolvimento, trocando-a por bônus novos. As parcelas desses bônus previam prazos mais longos, o abatimento do encargo da dívida, redução do seu principal e aplicação de taxas de juros constantes. O Plano Brady também condicionava os novos empréstimos às reformas liberais.

o lançamento do Consenso de Washington (junho de 1989)⁷⁷; 3) o lançamento da *The Enterprise for the Americas Initiative*⁷⁸ (27/06/1990); 4) a não conclusão da Rodada Uruguaí do GATT⁷⁹ (prevista para dezembro de 1990); 5) a assinatura do Tratado de Maastricht (10/12/1991)⁸⁰; e 6) o colapso da URSS (25/12/1991) (BANDEIRA, 2004 e 2006b).

Através do Plano Brady e do Consenso de Washington ficava claro que os países desenvolvidos só concederiam novos empréstimos aos países do Terceiro Mundo se estes adotassem as políticas neoliberais. Ademais, os EUA esperavam que os países da América Latina não apenas se renderiam ao neoliberalismo como, através da aceitação da *The Enterprise for the Americas Initiative*, concordariam em abrir seus mercados para os produtos norte-americanos sem esperar reciprocidade, como indicavam as difíceis negociações na Rodada Uruguaí do GATT. Para completar o cenário, parecia claro que ninguém teria condições de resistir à pressão dos EUA porque a CEE resolvera adotar uma postura defensiva aprofundando a integração e criando um mercado cativo para seus produtos, enquanto o fim da URSS deixava o mundo a mercê da vontade norte-americana (BANDEIRA, 2004 e 2006b).

O Brasil também foi pressionado a aceitar as políticas econômicas neoliberais, mas pelo fato do país possuir a maior economia, o maior mercado consumidor e o maior, mais moderno e completo parque industrial da América Latina, suas perspectivas de articular uma estratégia de inserção segura, capaz de atenuar os impactos da globalização neoliberal, eram mais promissoras que as de outros países. Para a iniciativa ter sucesso o Brasil deveria amenizar sua imagem de país subimperialista, afastar a ideia de que desejava obter uma posição hegemônica, abandonar a perspectiva isolacionista e apresentar-se como uma

⁷⁷ Epíteto atribuído ao economista inglês John Williamson pelo qual ficaram conhecidas as dez medidas econômicas consensuais do BIRD, Fed e FMI (tríade de instituições financeiras sediadas em Washington) e as quais deveriam aderir todos os países do Terceiro Mundo que desejassem continuar recebendo auxílio financeiro. As reformas propostas eram as seguintes: 1) disciplina fiscal dos gastos públicos; 2) reorientação dos gastos públicos das estatais para a melhoria dos indicadores sociais; 3) reforma tributária a fim de equacionar os gastos públicos às receitas; 4) taxa de juros positiva em termos reais (descontados custos e inflação) e determinados pelo mercado; 5) taxas de câmbio reais determinadas pelo mercado; 6) eliminação das barreiras e regulamentações que dificultavam o livre movimento de fatores de produção que distorciam a real capacidade das indústrias nacionais; 7) abertura dos mercados aos IEDs que passariam a ser as fontes de capitais, empregos e tecnologias que os países necessitavam; 8) política de privatizações; 9) política desregulamentadora das economias; e 10) garantias dos direitos de propriedade intelectual.

⁷⁸ Também chamado de Iniciativa Para as Américas. Tratava-se da proposta de ampliar para todo o continente americano a zona de livre comércio criada pelos EUA e Canadá em 1988. Conforme Bandeira (2004) esta iniciativa fazia parte do esforço dos EUA em reduzir o desequilíbrio de sua balança comercial por meio de abertura de mercados na América Latina e estabelecer um ambiente seguro para suas companhias.

⁷⁹ Onde não avançavam as negociações para a liberalização dos mercados a setores não cobertos ou pouco cobertos pelas regras do GATT como os serviços, investimentos, propriedade intelectual, agricultura e têxteis.

⁸⁰ Que prometia aprofundar o Ato Único Europeu (de 1986) a partir de 1º de janeiro de 1993, quando seriam impostas barreiras para as mercadorias oriundas de fora do bloco.

liderança regional, propondo uma agenda para promover a integração das Américas, nela contemplando a abrangência, condições, formas, objetivos, prazos, programas de cooperação e integração, conforme as condições e necessidades dos países da região (HIRST, 2003).

Como resultado desta última orientação, no Governo Sarney decidiu-se que o Brasil deveria utilizar seu potencial para articular uma política de aproximação com os países da América do Sul, de forma que a cooperação com eles formasse a base para sua inserção internacional. Neste sentido, a iniciativa mais importante foi o processo de aproximação com a Argentina. Em 29 de novembro de 1985 foi assinado o Tratado de Iguazu entre o presidente argentino Raúl Alfonsín e o presidente brasileiro José Sarney que previa a integração econômica Argentina-Brasil. Em 28 de julho de 1986 os dois países assinavam o Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE), um total de 12 protocolos aprofundando a cooperação e integração econômica, depois, em 29 de novembro de 1988, os dois países assinavam o Tratado Geral de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, onde se comprometiam a constituir um espaço econômico comum em dez anos. A consolidação desse processo aconteceu no dia 26 de março de 1991, quando Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai assinaram o Tratado de Assunpción, estabelecendo o Mercosul.

No governo Itamar Franco (1992/94), durante a 5ª Reunião do Conselho Mercado Comum, realizada em 17 de janeiro de 1994 em Colonia del Sacramento (Uruguai), o Brasil aderiu a União Aduaneira, consolidando o Mercosul, aproveitando à ocasião para propor⁸¹ a criação, em dez anos, da Área de Livre Comércio da América do Sul (ALCSA), um espaço econômico que deveria funcionar como alternativa ao NAFTA (criado em 17 de dezembro de 1992 por Canadá, EUA e México), mas limitado ao espaço sul-americano. Antes do final do ano 17 de dezembro de 1994, era aprovado o Protocolo de Ouro Preto, conferindo ao Mercosul personalidade jurídica internacional (ALMEIDA, op. cit.).

4.4. As Diretrizes da Era FHC Para a América do Sul

O Governo de Fernando Henrique Cardoso (1995/2002) marcou a substituição dos princípios do nacional-desenvolvimentismo pelos princípios neoliberais, resumidos no Consenso de Washington. Desta forma, o Governo articulou a integração nacional com a internacional através da adoção do conceito dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento (ENIDs), um plano de integração regional de clara inspiração neoliberal, que se originara de duas vertentes: os estudos do Geipot acerca dos principais

⁸¹ A proposta foi preparada pelo Itamaraty durante a gestão de FHC como Ministro das Relações Exteriores e teve o aval dos outros países membros do Mercosul.

estrangulamentos dos chamados “corredores de transportes”, necessários para reduzir o “custo Brasil”, que onerava as exportações de produtos do complexo agroindustrial; e a passagem do engenheiro Eliezer Batista da Silva pela SAE-PR durante o Governo Collor, quando algumas das suas ideias assumiram (na forma de um mapa) a rota dos principais corredores logísticos necessários (em sua concepção) para vencer os gargalos internos de infraestrutura e aumentar a eficiência da integração do território nacional a economia mundial (EGLER, 1999).

Em fins de 1994 este estudo foi apresentado a FHC, que acabava de vencer as eleições presidenciais, e estava compondo sua equipe de governo e colhendo propostas para o mandato que se iniciaria. Tendo acolhida na equipe presidencial, a noção dos ENIDs foi introduzida no Programa Pluri Anual (PPA), apresentado em agosto de 1996 (para o período 1996/99), com o nome fantasia de “*Programa Brasil em Ação*”, como nova concepção para o planejamento nacional, porque definia áreas privilegiadas para receber investimentos capazes de desenhar uma nova “geografia econômica e social do Brasil”, de integração nacional e continental e de redução dos desequilíbrios espaciais. Os eixos eram vistos como grupamentos de projetos de infraestrutura, voltados para “*a maior integração das regiões brasileiras e à abertura de novas fronteiras de investimentos*”. Esta “*nova geografia econômica do País*” partia do pressuposto de que “*a concentração e coordenação das intervenções em determinadas regiões provocam impactos mais positivos sobre o restante do sistema econômico nacional e regional do que uma atuação dispersa e/ou generalizada*”. Para tanto foram definidos cinco eixos de integração nacional e dois de integração continental (EGLER, op. cit.):

Os Eixos Nacionais:

- 1. Eixo de Integração Norte-Sul:** destinava-se a fortalecer os meios de transporte vitais para o escoamento da produção agroindustrial e agropecuária do cerrado central. Englobava o oeste da Bahia, o sudoeste do Piauí, o sul do Maranhão, o Tocantins e parte do estado de Goiás. Entre os principais projetos estavam a Ferrovia Norte-Sul (ligando Imperatriz/MA a Estreito/GO) e a Hidrovia do Araguaia-Tocantins;
- 2. Eixo de Integração Oeste:** destinava-se a consolidar o desenvolvimento das áreas de expansão recente da fronteira agrícola do país. Englobava os estados do Acre, sul de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Rondônia. Os investimentos projetados concentraram-se no fortalecimento da malha ferroviária e na restauração/reconstrução de rodovias troncais. Os principais projetos eram: a construção da Ferronorte (ligando Aparecida do Taboado/MS a Alto Araguaia/MT) e a construção do gasoduto Bolívia-Brasil;
- 3. Eixos de Integração no Nordeste:** destinava-se a recuperar e a expandir a infraestrutura da região, especialmente na área de transportes. Englobava todos os Estados do Nordeste. Os

principais projetos eram: a formação de um corredor de transportes intermodal (baseado na revitalização da Hidrovia do São Francisco), na modernização e ampliação da malha ferroviária (principalmente na implantação do trecho Petrolina-Salgueiro da Transnordestina), além da adequação e da ampliação do Porto de Suape (PE);

4. Eixos de Integração Sudeste: destinava-se a adequar a infraestrutura rodoviária da região. Englobava todos os Estados da região Sudeste. O principal projeto era a duplicação da BR-381 entre Belo Horizonte e São Paulo;

5. Eixos de Integração Sul: destinava-se a adequar as malhas de transporte intermodais necessárias aos eixos de articulação entre as regiões Sudeste e Sul do país. Englobava todos os Estados da região Sul. Concentrava-se na construção de rodovias integradoras, incluindo obras de duplicação, reestruturação e reconstrução de rodovias existentes. O principal projeto era a duplicação das BR-116/BR-376 e BR/101 entre São Paulo e Florianópolis. No setor ferroviário a prioridade era a implantação da Ferroeste (ligando Guarapuava/PR a Dourados/MS). No setor aquaviário as prioridades eram a adequação e modernização dos portos de Paranaguá e Rio Grande, a melhoria da navegabilidade das hidrovias do Paraná e Paraguai e a construção da ponte entre São Borja/Brasil e São Tomé/Argentina.

Os Eixos Continentais:

1. Eixo Saída Para o Caribe: os projetos considerados neste eixo estavam voltados para a consolidação de rodovias integradoras do país com os mercados do Caribe e Atlântico Norte. Englobava os Estados do Amazonas e Roraima. O projeto mais importante era a pavimentação da BR-174 (ligando Manaus/AM a Caracará/RR);

2. Eixo Saída Para o Pacífico: os projetos considerados neste eixo estavam voltados para a consolidação das ligações com o Peru e a Bolívia, favorecendo o acesso terrestre do Brasil aos portos do Pacífico. Englobava os Estados do Acre, Amazonas e Rondônia. Na área rodoviária, estavam previstas obras de construção e/ou recuperação da BR-317 (ligando Rio Branco/AC a Assis Brasil/AC, na fronteira com o Peru). Deveria também ser construído um trecho de 90 km ligando Abunã (RO) a Gurarájá Mirim (RO), na fronteira com a Bolívia. Afinal, estavam previstos investimentos para melhorar a navegabilidade da hidrovia do Rio Madeira.

O PPA 2000/03 do Governo FHC foi precedido de um edital de contratação de serviços de consultoria especializada, lançada pelo BNDES para o Ministério do Orçamento e Gestão, destinado a identificar as oportunidades de investimentos públicos e privados nas áreas de influencia dos eixos, levando adiante o que havia sido iniciado com o PPA anterior.

Coube a vitória ao Consórcio Brasileira⁸², que redividiu o território nacional em 9 grandes áreas contíguas, considerando fundamentalmente os objetivos logísticos nacionais, sem refletir sobre as estratégias regionais de inserção na estrutura produtiva nacional e na economia global. Os eixos eram os seguintes (EGLER, op. cit.):

Os Eixos do Norte:

1. Eixo Arco Norte: engloba duas regiões entre os Estados de Amapá e Roraima. Essa configuração teve origem no eixo sugerido pelo edital, denominado Eixo de Saída Norte para o Caribe/Rodovia BR-174, que se caracteriza por estabelecer uma ligação entre a Zona Franca de Manaus, o Estado de Roraima e importantes zonas de consumo da Venezuela e da Guiana, permitindo assim o acesso brasileiro aos portos do Caribe. Posteriormente, o conceito original foi expandido para incluir outra saída para o norte, correspondente à área de influência da rodovia BR-156 em implantação no Estado do Amapá.

2. Eixo Madeira-Amazonas: engloba a porção ocidental da região amazônica, cujos principais projetos são a Hidrovia do Madeira e os gasodutos de Urucu-Porto Velho e Coari-Manaus. Além destas obras destaca-se a pavimentação de diversas rodovias com a BR-364 e a implantação de aeroportos e terminais fluviais em Manaus, Porto Velho e Santarém.

Eixos do Nordeste:

1. Eixo São Francisco: engloba principalmente o Estado da Bahia. Sua estrutura principal de apoio em termos de transportes é constituída pela Hidrovia do São Francisco. Eram previstos investimentos nas rodovias litorâneas BR-101 e BR 116, nas transversais que partem de Salvador/Feira de Santana em direção ao interior (notadamente no Vale do São Francisco) e nos portos marítimos de Aracajú, Aratu, Ilhéus e Salvador.

2. Eixo Transnordestino: englobava os Estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. O principal projeto deste eixo é a Ferrovia Transnordestina, além das melhorias na rede viária e de irrigação na zona semiárida.

Eixos do Sudeste:

1. Eixo Rede Sudeste: substitui os dois eixos do Sudeste contidos na definição original do edital (Eixo Centro-Leste e Eixo de São Paulo). As prioridades eram: a melhoria do sistema de telecomunicações, a construção do porto de Sepetiba, a ampliação e melhoria dos portos de Santos e de Vitória, a construção e melhoria de aeroportos, ramais ferroviários e rodoviários,

⁸² Formado pelo Booz Allen & Hamilton do Brasil Consultores Ltda, Bechtel International Inc. e Banco ABN-Amro, que tiveram apoio de órgãos públicos e privados, entre eles a Universidade de Brasília, Universidade Federal de São Carlos e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (ENGLER, op. cit.).

construção de usinas termoeletricas a gás natural, a interligação com o gasoduto Bolívia-Brasil e a implantação da infraestrutura para aproveitar o gás natural da Bacia de Campos.

O Eixo do Sul:

1. Eixo Sudoeste: englobava partes dos Estados do Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná e São Paulo que possuem uma economia baseada na agroindústria (alimentos, bebidas, couros e peles, química e têxtil). A hidrovía Tietê-Paraná é a principal via troncal de transporte do eixo e seu papel é fundamental na integração do Mercosul.

2. Eixo Sul: englobava a integralidade dos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina e parte do Estado do Paraná. Representa uma fusão dos eixos costeiros do Sul e da franja de fronteira previstos no edital. Dada a sua posição na fronteira meridional era considerado fundamental para a integração econômica com a Argentina e o Uruguai. Os principais projetos eram a Rodovia do Mercosul, o gasoduto Bolívia-Brasil e o porto de Rio Grande.

Eixos do Centro-Oeste:

1. Eixo Araguaia-Tocantins: eixo estruturado em torno da infraestrutura de transporte existente na região, envolvendo as instalações do porto de São Luis, as ferrovias Carajás e Norte Sul e as hidrovias do Araguaia e do Tocantins;

2. Eixo Oeste: conceituado como elo de integração entre o extremo oeste e a região central do país, viabilizado, fundamentalmente, pela rodovia BR-364, tornando possível a ligação de áreas de fronteira agrícola e de atividades agropecuárias com o resto do país através do entroncamento dessa rodovia com os sistemas ferroviário, hídrico e rodoviário das regiões sudeste e sul. Na definição do consórcio foram incorporadas adicionalmente às áreas correspondentes ao antigo eixo da hidrovía do Paraguai/Paraná.

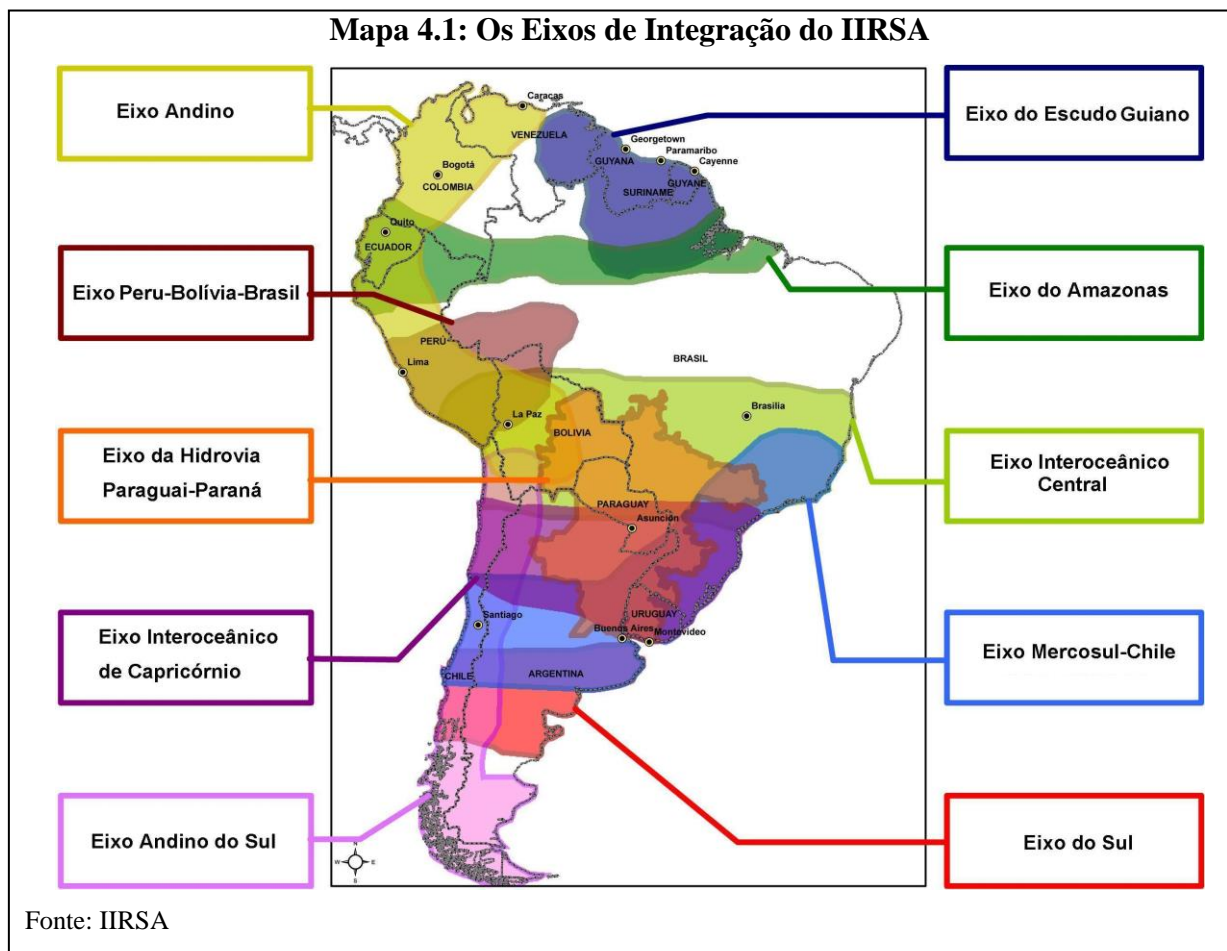
Foi a partir da adoção dos ENIDS que ganhou força a estratégia brasileira de promover a integração da América do Sul a partir da integração do setor de infraestrutura, processo que teve sua raiz ainda no Governo Collor, quando se começou a avaliar a possibilidade de introduzir o gás natural boliviano na matriz energética brasileira. A iniciativa resultaria na construção do Gasoduto Brasil-Bolívia (que veremos a seguir) produzindo a forte integração econômica/política entre os dois países (HOLANDA, op.cit).

Ainda segundo Holanda (op. cit.), a partir desta iniciativa bem-sucedida a política de integração gasífera com os demais países do Cone Sul deveria continuar porque poderia: 1) assegurar o abastecimento do mercado energético brasileiro; 2) criar condições para que esse abastecimento fosse feito em benefício do consumidor e em consonância com os objetivos domésticos de desenvolvimento; 3) estimular a atração de capitais privados para o setor gasífero, de modo que os escassos recursos do Estado pudessem ser aplicados onde sua

presença era imprescindível, como a saúde, a educação e saneamento básico; 4) compatibilizar o uso do gás com os objetivos de promoção da eficiência energética e de preservação do meio ambiente; e 5) colocar o processo de integração gasífera no Cone Sul a serviço da política brasileira de integração da América do Sul.

Foi com base neste último objetivo que, uma vez concluído o Gasbol, o Governo FHC continuaria enfatizando a integração física dos países sul-americanos. Convenientemente, em 1996 a CAF (Corporación Andina de Fomento) encomendara um estudo à Elizer Batista, que elaborou um relatório onde: apresentou o conceito de eixos de desenvolvimento; analisou as relações entre infraestrutura, comércio internacional e o desenvolvimento; descreveu a localização das principais riquezas naturais da América do Sul; e, indicou a forma como, através da melhoria da infraestrutura, essas riquezas poderiam ser utilizadas para inserir a região no mundo globalizado. Reelaborado pelos técnicos do BID, CAF e Fondoplata (Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca Del Plata), este relatório recebeu o nome de *“Plano de Ação para a Integração da Infraestrutura da América do Sul”* e foi apresentado em Brasília aos demais presidentes sul-americanos em 31 de agosto de 2000, durante a I Reunião de Presidentes da América do Sul. Como resultado, ao final da reunião foi divulgada a Declaração de Brasília, que instituiu o IIRSA (Integração da Infraestrutura Regional na América do Sul). Com base nessa iniciativa, já em dezembro do mesmo ano o BID apresentou o estudo intitulado *“Un Nuevo Impulso a la Integración de la Infraestructura Regional en América del Sur”*, onde foram apresentados 12 Eixos de Integração e Desenvolvimento, depois reduzidos a dez (PAIM, 2003)⁸³. O mapa dos Eixos pode ser visto abaixo:

⁸³ 1) Eixo do Amazonas (Brasil, Colômbia, Equador e Peru); 2) Eixo Andino (Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela); 3) Eixo Andino do Sul (Argentina e Chile); 4) Eixo do Escudo Guiano (Brasil, Guiana, Suriname e Venezuela); 5) Eixo da Hidrovia Paraguai-Paraná (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai): integração dos transportes fluviais, incremento na oferta de energia hidrelétrica; 6) Eixo Interoceânico de Capricórnio (Argentina, Brasil, Chile e Paraguai); 7) Eixo Interoceânico Central (Bolívia, Brasil, Chile, Paraguai e Peru); 8) Eixo Mercosul-Chile (Argentina, Brasil, Chile e Uruguai); 9) Eixo Peru-Bolívia-Brasil; e 10) Eixo do Sul (Argentina e Chile).



Nesses eixos seriam concentrados os investimentos para, num prazo de dez anos, ampliarem, modernizar e conectar a infraestrutura física de transporte regional (oleodutos, hidrovias, gasodutos, portos e também normativas e sociais) aos mercados mundiais, incrementando assim o comércio e o acesso dos países aos recursos naturais. (CARRION & PAIM, 2007; Ministério do Planejamento).

Afinal, em 24 de outubro de 2001, foi realizado em Washington (EUA), com o patrocínio da Embaixada do Brasil e do BID, o seminário "*O Brasil e a Integração da América do Sul*", onde se comprovou que a proposta do IIRSA, mobilizara uma rede política comprometida em construir, através dos eixos regionais de desenvolvimento, a infraestrutura necessária à integração física da América do Sul. Este espírito foi comunicado por Juan Antonio Sosa, vice-presidente de infraestrutura da CAF, que afirmou a importância de se compreender que havia surgido "algo novo": uma rede de funcionários de toda a região que compartilham uma nova visão estratégica para a América do Sul, voltada para a criação de "bacias de desenvolvimento" regionais. Na ocasião, foram apresentados vários mapas com os seis "polos de crescimento": os Andes, o Mercosul e o Chile, o núcleo interoceânico Peru-

Chile-Bolívia-Brasil-Paraguai, o eixo multimodal das bacias Orinoco-Amazonas-Prata, o polo Brasil-Guiana-Suriname-Venezuela e a Bacia Amazônica (COSTA, op. cit.).

4.5. O Lugar da América do Sul nos Planos Estratégicos da Petrobras

Ao procurar promover a integração política da América do Sul a partir da integração do setor de infraestrutura, o Brasil, claramente, fazia uma opção de cunho teórico neofuncionalista, conforme concebido por Ernst B. Haas, para quem é o trabalho conjunto entre as nações de uma determinada região define o ideal de paz. Seguindo a lógica da “paz por pedaços”, o neofuncionalismo entende que a cooperação entre países, para ser efetiva, deve iniciar-se pelos laços econômicos e sociais e não pela política. Gradualmente, as relações internacionais proporcionam o fundamento e prosperidade regionais, pois cada função estimula a transferência de soberania para um ente supranacional. Posteriormente, aconteceria o que Haas conceituou como *spillover*, ou seja, a partir do momento em que outros grupos de interesse percebem os benefícios obtidos pela integração de um determinado setor eles apoiariam a integração de outros setores expandindo assim a integração para toda a sociedade. (MATTLI, 1999). Todavia, ao definir o setor de hidrocarbonetos como um dos pontos nevrálgicos para a integração da infraestrutura da América do Sul, o Governo Brasileiro teve que considerar os interesses de um ator cuja influência econômica/estratégica/política não poderia ser ignorada: a Petrobras.

Até a descoberta do Pré-Sal o plano em vigor era o *Plano Estratégico da Petrobras 2015*, aprovado em 19 de maio de 2004, onde a Petrobras informa que seu objetivo é:

“Liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional”.

Sua missão é:

“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

Sua visão é ser

“Uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social e ambiental”.

E as estratégias adotadas seriam:

- 1) *Consolidar e ampliar as vantagens competitivas no mercado brasileiro e sul-americano de petróleo e derivados;*
- 2) *Desenvolver e liderar o mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada nos mercados de gás e energia elétrica no cone sul;*
- 3) *Expandir seletivamente a atuação internacional de forma integrada com seus negócios;*
- 4) *Expandir seletivamente a atuação no mercado petroquímico brasileiro e do cone sul;*
- 5) *Atuar seletivamente no mercado de energias renováveis;*

Nas sessões seguintes veremos as prioridades do plano para cada Área de Negócios da Petrobras, bem como os investimentos realizados pela Petrobras.

4.5.1. Área de Negócios Exploração e Produção

Os elevados investimentos realizados em E&P justificam-se pela grande área da Plataforma Continental do Brasil (136.772 km²), pelo desejo da Petrobras em manter sua posição no mercado brasileiro e pelo fato de 70% da produção da Petrobras estar localizada em águas profundas ou ultra-profundas, o que acarreta na existência de uma planilha de custos substancialmente diferente do padrão da IMP⁸⁴. Além dos custos elevados, tais campos de petróleo exigem um planejamento adicional, uma avaliação mais abrangente e um tempo marginal maior para a produção em comparação à produção *onshore*. Entretanto, os altíssimos investimentos em E&P mostraram-se compensadores. Com participação decisiva do Cenpes (através do Procap) no dia 21 de abril de 2006 a plataforma P-50 iniciava a produção do poço que tornava o Brasil autossuficiente em petróleo.

4.5.2. Área de Negócios Abastecimento

Historicamente a Área de Negócios Abastecimento ocupa a segunda posição entre as prioridades da Petrobras, absorvendo 22,16% dos seus investimentos totais. O auge dos investimentos nesta área ocorreu antes do primeiro choque do petróleo porque, então, era necessário construir toda a infraestrutura de transporte e refino de petróleo e derivados, ao

⁸⁴ Quanto a estes custos, Philippe Reichstul externou que antes de assumir a presidência da Petrobras não imaginava que se pudesse dispendir US\$ 100 milhões sem haver retorno. De fato, os custos da produção *offshore* são estarrecedores: um poço em alto-mar custa no mínimo US\$ 10 milhões fazendo com que uma campanha de exploração padrão custe no mínimo US\$ 100 milhões. Enquanto isto uma plataforma custa no mínimo US\$ 400 milhões e um navio petroleiro pequeno cerca de US\$ 40 milhões.

qual posteriormente foi agregada a petroquímica (com a criação da Petroquisa) e distribuição (com a criação da BR Distribuidora).

No refino o desafio atual da Petrobras é reduzir os custos operacionais através do aprimoramento e adaptação das refinarias para processar a produção doméstica de petróleo pesado porque as refinarias da estatal originalmente foram projetadas para processar petróleo importado leve.

No transporte o principal projeto da Petrobras era a renovação da frota e neste caso a estatal participa do esforço promovido pelo Governo Lula de reativar o setor naval nacional. Assim, foram encomendados 53 navios, sendo 19 para transporte de derivados líquidos, 17 petroleiros, 10 embarcações de apoio, 6 navios GLP e 1 FSO.

Na petroquímica a Petrobras manifesta, através dos seus planos estratégicos, a vontade de reocupar uma posição de destaque semelhante àquela de antes da privatização do sistema Petroquisa, não se limitando apenas a fornecer matérias-primas.

Conseqüentemente, a Petrobras adotou um comportamento agressivo na petroquímica, construindo seis plantas: o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), o Complexo Acrílico Integrado de Minas Gerais, a Petroquímica Paulínia, a Companhia Petroquímica de Pernambuco (Petroquímica Suape), a Fafen BA e uma fábrica de fertilizantes (que também utilizará o etano e o propano derivados do gás natural como matéria-prima). A esses investimentos a Petrobras adicionou a aquisição da Petroquímica Suzano.

Na distribuição, a Petrobras pretende ser a bandeira preferida dos consumidores, oferecendo uma rede de varejo multinegócios, excelência na qualidade de produtos e serviços e agregar valor ao Sistema Petrobras ofertando novos produtos, serviços e soluções.

4.5.3. Área de Negócios Gás e Energia

Embora tenha recebido apenas 3,16% dos investimentos históricos totais, a criação da Área de Negócios Gás e Energia foi um dos resultados mais importantes do processo de reestruturação da Petrobras.

A Petrobras participa em muitos aspectos do mercado brasileiro de gás natural, mas sua capacidade de atender à demanda em potencial de gás natural é limitada, em virtude das restrições no abastecimento, infraestrutura de transporte e distribuição, que ainda está em desenvolvimento. Para superar esses gargalos a Petrobras pretende: 1) aumentar a produção interna de gás, especialmente nas Bacias do Espírito Santo, Campos e de Santos; 2) expandir a rede de transporte de gás natural; 3) acelerar os projetos de investimento em antecipação do

abastecimento de gás natural na região sudeste⁸⁵; 4) aumento de sua quota no mercado brasileiro de distribuição de gás natural investindo em 19 das 25 empresas de distribuição de gás natural do país; 5) investimento em usinas termoeletricas que demandem gás natural⁸⁶; e 6) buscando uma maior flexibilidade operacional nas fontes, incluindo dois projetos de GNL nas regiões nordeste e sudeste, para aprimorar a administração da demanda de energia.

4.5.4. A Área de Negócios Internacional

A expansão internacional da Petrobras foi resultado combinado da Lei 9.478/97, do seu processo de reestruturação interna e da mudança no seu redirecionamento estratégico. Essa expansão deveria contemplar oito objetivos: internacionalizar e valorizar a marca Petrobras, funcionar como movimento defensivo (compensando com os ganhos nos mercados exteriores as perdas no mercado interno), reduzir os riscos operacionais através da atuação simultânea em vários países (de forma que a estatal pudesse compensar as perdas em um país com os ganhos em outros), agregar valor ao Sistema Petrobras, alterar a matriz energética do Brasil, buscar a liderança como empresa integrada de energia da América Latina, acelerar a monetização das reservas de gás natural e viabilizar negócios (aquisições, consórcios, parcerias ou *joint-ventures*) capazes de ampliar e diversificar seu portfólio.

No Plano Estratégico de 1999 ficou definido que a Petrobras não seria uma companhia global, mas uma empresa regional, com foco na América Latina, porque a estatal considerava que, além de estratégica e próxima, a região proporcionaria um ambiente em que teria evidente vantagem competitiva. Ademais, a Petrobras esperava agregar e integrar mercados contíguos, que considerava sua área de influência e desempenhar um “*papel relevante na integração regional diante de sua presença, porte de suas operações e papel catalisador na integração energética*” (A COOPERAÇÃO..., 2007).

Em síntese, a estratégia da Petrobras é utilizar sua sólida posição no mercado brasileiro de hidrocarbonetos, e sua evidente vantagem competitiva de E&P em águas profundas e ultra-profundas, para expandir seus interesses para o gás natural e geração de energia elétrica ao mesmo tempo em que desenvolve a tecnologia e lidera o mercado de biocombustíveis e retorna ao setor petroquímico, do qual foi alijada nos anos 90.

⁸⁵ Para atender os dois últimos objetivos serão investidos mais de US\$ 3 bilhões para desenvolver o do mercado e a construção da malha de gasodutos no nordeste, o gasoduto sudeste-nordeste (Gasene), o gasoduto Urucu-Coari-Manaus, o gasoduto Campinas-RJ e malha de gasodutos do sudeste.

⁸⁶ Aqui será investidos US\$ 1,5 bilhão para concluir projetos em andamento, elevando a produção termelétrica da Petrobras para 5.044 mW em 2010.

Para atingir estes objetivos, a Petrobras entende que a expansão dos negócios na área internacional tem muitas vantagens: é a melhor forma de reduzir riscos (altos devido à localização das reservas do Brasil em alto-mar); ganhar mercados; é movimento defensivo (em caso da competição interna tornar-se muito agressiva) e dará maior visibilidade internacional a Petrobras, ainda classificada como companhia doméstica atuando apenas no mercado de um país emergente, embora esteja presente em 32 países. A Petrobras conta com vários instrumentos para implementar seu Plano Estratégico: capacidade tecnológica e sua posição no mercado brasileiro, que podem (e tem sido) utilizados como moeda de troca em parcerias. Além disso, a Petrobras tem capacidade administrativa, capacidade financeira autônoma e o acesso aos instrumentos financeiros fornecidos pelo governo federal através do BNDES para custear projetos de infraestrutura.

4.6. O Estado, a Petrobras e a América do Sul

Antes da Lei 9.478/97 a Petrobras só podia operar fora do território nacional se autorizada pelo Congresso Nacional..

Na reestruturação organizacional da Petrobras a Área de Negócios Internacional (ANI) absorveu as funções da Braspetro, tornando sua existência desnecessária, assim, sua extinção foi decidida pela Assembléia Geral Extraordinária realizada no dia 30 de setembro de 2002. Uma diferença importante nesta mudança é que enquanto a Braspetro era uma subsidiária independente da Petrobras, a ANI é um setor diretamente vinculado à estrutura central da estatal. Esta diferença é substancial porque facilita a atuação da Petrobras no exterior indo ao encontro das exigências de flexibilização e globalização da indústria petrolífera como um todo agilizando sobremaneira a capacidade de ação externa da estatal. Um ganho adicional é que esta estrutura contribuiu para a projeção da imagem da estatal como companhia integrada.

4.6.1. Antecedentes

Antes do Governo FHC, operar na América do Sul jamais fora prioridade para a Petrobras, muito antes pelo contrário, como demonstram Mascarenhas (1959), Silva (2004), Boccocoli (2005) e Bandeira (2006) a estatal resistia a essa ideia alegando quatro razões: 1) as restrições econômicas/estratégicas, que eram: i) a importância da sua atividade, fundamental para a construção do parque industrial brasileiro; ii) a necessidade de suprir o grande mercado brasileiro, que lhe era reservado pelo monopólio estatal; iii) a busca da autossuficiência brasileira no abastecimento de petróleo, que absorvia toda a sua atenção; 2) a restrição legal, porque a Lei 2.004/53 priorizava suas atividades ao território brasileiro; 3) a deficiência

financeira, organizacional e tecnológica que impediam a estatal de competir com os gigantes do setor; e 4) o temor de que a crônica instabilidade econômica/política da região acabasse comprometendo os investimentos e o fornecimento de hidrocarbonetos. Mas, no Governo FHC (1995/2002), a Petrobras mudaria de opinião com relação à América do Sul, com repercussões de longo alcance tanto para a estatal como para o país.

Tal fato está intrinsecamente associado à quebra do seu monopólio sobre o setor de hidrocarbonetos⁸⁷, uma vez que esvaziou os seus argumentos sobre não operar na América do Sul. A extinção do monopólio legal eliminou assim o 1º argumento. A mesma lei liberou a Petrobras para atuar no exterior, eliminando assim o 2º argumento. Também se notou que a Petrobras já possuía capacidade tecnológica em certas áreas (especialmente a produção *offshore*) e que a tecnologia para operar com o gás já estava disseminada, eliminando assim o 3º argumento. Finalmente, a volta das democracias prometia inaugurar uma nova era de paz, estabilidade e prosperidade na região o que, aliada a adoção das políticas neoliberais, que favoreciam a abertura das economias e a construção de projetos conjuntos, acabaram eliminando o 4º argumento (CONTRERAS, 2003).

Esta quarta mudança, somada a até então natural demanda do Brasil por hidrocarbonetos importados, aparentemente, tornava ideal a estratégia de utilizar a Petrobras para integrar o setor por duas razões. A primeira razão é que o setor de hidrocarbonetos é formado por duas indústrias independentes: petróleo e gás natural, e tanto uma como a outra operam em cadeia, esta formada por três atividades complementares, mas independentes: o *upstream*, o *midstream* e o *downstream*, o que na prática torna desnecessário atribuir o mesmo grau de abertura a cada uma delas, podendo um país permitir e/ou excluir a presença das EMNs em uma ou duas atividades sem prejudicar o desempenho das outras. Tal possibilidade gera inúmeros arranjos econômicos/institucionais facilitando ou dificultando a uma companhia petrolífera operar em toda a cadeia num país hospedeiro.

Conforme Compodônico (2004), todos os países da América do Sul introduziram reformas de cunho neoliberal no setor de hidrocarbonetos, o que permite agrupá-los em três categorias, segundo o grau de abertura:

1. Países bastante fechados às EMNs: caso do Chile, Paraguai e Uruguai, que mantêm um controle estreito sobre o setor, onde a primazia das atividades pertence a uma estatal. Nesses

⁸⁷ Amplamente justificada pelos seus defensores com a necessidade de ampliar a produção de petróleo, a melhoria da qualidade do abastecimento, equacionamento dos preços a um nível “natural” que, segundo seus defensores só seria introduzido com a aceitação do regime de concorrência.

países é permitido apenas realizar distribuição e comercialização de derivados do petróleo e a atuação na cadeia do gás natural é totalmente aberta às EMNs⁸⁸;

2. Países que admitiram a presença das EMNs em toda a indústria de hidrocarbonetos: caso de, Brasil, Colômbia, Equador e Venezuela. Neste caso todos possuem uma estatal capaz de operar sozinha ou em parceria com as EMNs, mas há diferenças consideráveis. O Brasil dispõe de vasto mercado interno e uma companhia capacitada tecnicamente. Colômbia e Equador possuem de atrativo apenas suas reservas hidrocarbonetos e as estatais são pequenas. Por sua vez, a Venezuela destaca-se por possuir imensas jazidas, produção e exportação de hidrocarbonetos sob o controle de uma companhia gigantesca (a PDVSA);

3. Países que abriram completamente o setor de hidrocarbonetos às EMNs: caso da Argentina, Bolívia e Peru, que introduziram radicais reformas neoliberais, mas há algumas diferenças. Bolívia e Peru preservaram as estatais, embora desinstrumentalizadas, enquanto a Argentina privatizou totalmente a sua; o mercado foi totalmente aberto às EMNs, assumindo a tarefa de regular a atuação das companhias operadoras; finalmente, a Argentina tem reservas razoáveis de hidrocarbonetos e um expressivo mercado consumidor; a Bolívia tem reservas pequenas de petróleo, apreciáveis de gás, mas pequeno mercado interno; enquanto o Peru de reservas pequenas de petróleo, modestas de gás e considerável mercado consumidor.

É inequívoco afirmar que, a partir de então, a Petrobras teve dois objetivos: 1) o corporativo, em que procurou, através de parcerias, da internacionalização e da absorção das operações com o gás natural, agregar os atributos necessários para manter sua posição no mercado brasileiro de hidrocarbonetos e gerar lucro; e 2) o político, voltado para cooperar com o governo brasileiro no sentido de promover a integração política da América do Sul através da integração do setor de infraestrutura (ver os Planos Estratégicos da Petrobras de 2004 a 2010).

Sem dúvida, esta última era uma das mudanças mais importantes porque, pela primeira vez, a expansão no exterior seria um dos principais objetivos da Petrobras. O foco dessa expansão seriam três regiões onde a estatal entendia ter condições de competir: a América do Sul, o Golfo da Guiné e o Golfo do México. Particularmente vital seria a América do Sul, por que: 1) era um mercado naturalmente contíguo ao brasileiro; 2) poderia compensar a perda do

⁸⁸ Alguns fatores podem explicar a rigidez dos controles como, por exemplo, o fato deles não possuírem reservas apreciáveis de hidrocarbonetos, sua dependência das importações e seus pequenos mercados de consumo. Isto os torna ao mesmo tempo vulneráveis às EMNs e desinteressantes economicamente. Da mesma forma, aparentemente os países que mais restringem as operações das EMNs, são aqueles mais dependentes das rendas do petróleo (Bolívia, Equador e Venezuela) e os mais dependentes da importação de hidrocarbonetos (Chile, Paraguai e Uruguai), enquanto os que têm dependência pequena ou intermediária (Argentina, Colômbia e Peru) não impõem tantas restrições.

mercado brasileiro; 3) representava uma janela de oportunidades nova com os negócios do gás natural; 4) apresentava um ambiente menos competitivo, passo necessário para a companhia adquirir a experiência necessária para se tornar uma empresa global e 5) a empresa temia que os países da região pudessem ser transformados, pelas concorrentes, em plataformas para invadir o mercado brasileiro até então monopólio seu, portanto, era necessário ocupar espaços antes que outros o fizessem⁸⁹ (Planos Estratégicos da Petrobras de 2004 a 2010).

Ao mesmo tempo esta decisão, aparentemente, alinhava a estatal com o interesse do Governo Brasileiro no sentido de realizar a integração política da América do Sul a partir da integração do setor de energia em geral e de hidrocarbonetos em particular, mas durante o Governo FHC registraram-se dois momentos bastante distintos neste processo. Num primeiro momento, que dura desde o início do mandato de FHC em 1º de janeiro de 1995 até a ascensão de Henry Phillippe Reichstul, em 24 de março de 1999, há forte divergência entre o Governo Federal, fortemente impregnado pelo neoliberalismo, e a Petrobras, fortemente impregnada pelo nacional-desenvolvimentismo e decidida a conservar seu monopólio sobre o setor de hidrocarbonetos brasileiro. Neste momento, como ficará claro nas três seções seguintes, na verdade a Petrobras, temendo perder seu monopólio, aproveitou o hiato de tempo entre a aprovação da Emenda Constitucional nº 9, em 7 de junho de 1995, e a promulgação definitiva da Lei do Petróleo 9478/97, em 6 de agosto de 1997, (sem o qual era impossível as companhias estrangeiras operarem no Brasil) para, aliando-se ao projeto integracionista de FHC, passar a ofensiva, assinando acordos com a Argentina (por questões de mercado e em função das suas reservas), Bolívia (em função das suas reservas) e Venezuela (em função das suas reservas) únicos países que neste momento ofereciam condições para as concorrentes penetrarem o mercado brasileiro de hidrocarbonetos⁹⁰.

Num segundo momento, que dura desde a ascensão de Henry Phillippe Reichstul, em 24 de março de 1999, até a ascensão de Lula, em 1º de janeiro de 2003, há menor divergência entre o Governo Federal, ainda fortemente impregnado pelo neoliberalismo e a Petrobras, uma vez que a simples alteração na sua composição acionária abriu espaço para os interesses dos investidores privados. Isto altera o comportamento da Petrobras, que agora busca o lucro

⁸⁹ As ameaças eram reais, por exemplo: as grandes companhias estavam em vias de se apossar do mercado boliviano de hidrocarbonetos; a Repsol estava próxima de obter o controle da YPF argentina que lhe dava sólida base para se expandir pela América do Sul; as grandes companhias norte-americanas haviam expressado seu desejo em penetrar e dominar a maior parte da rede de gasodutos que conectariam as reservas as principais cidades da região, o que incluía, naturalmente, o Brasil; a Shell desenvolvia projetos de desenvolvimento dos campos de gás natural peruanos em Camisea; e a British Gas avançava na América do Sul.

⁹⁰ Em 29 de novembro de 1995 a Petrobras chegou a sugerir ao governo brasileiro a inclusão de Colômbia e Venezuela no Mercosul.

relegando os princípios nacionais-desenvolvimentistas a um segundo plano, de forma que a Petrobras expandiu na América do Sul tendo em vista atender este objetivo.

4.6.2. O Eixo de Integração Sul/Eixo-Sul

Durante o Governo FHC a integração mais importante dentro deste eixo era com a Argentina, país que tem área de 2.780.092 km² e 37,8 milhões de habitantes, detentor de reservas pequenas de petróleo (2,821 bilhão de barris), mas grandes de gás natural (663,72 bilhões de m³). Como vimos, o processo de aproximação com os argentinos desenvolvia-se desde a assinatura do Tratado de Iguazu em 1985, alcançando novo patamar com a ascensão de Carlos Menem (1989/99) a presidência argentina que, através da Ley de la Reforma del Estado n° 23.696 de 18/08/1989) e da Ley de Emergência Econômica n° 23.697) de 1° de setembro de 1989, implantou o cognominado “*Proceso de Reorganización Nacional*”, um conjunto de reformas econômicas neoliberais preconizadas pelo Consenso de Washington (FERNANDES & SILVEIRA, op. cit.).

O setor de hidrocarbonetos, então controlado pela Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), estatal criada a 3 de junho de 1922, também foi objeto de reestruturação, uma vez que a errática política para o setor levou a outrora autossuficiente Argentina a apresentar resultados preocupantes ao final dos anos 80. Assim o setor passou por uma reforma completa que teve 5 fases (FERNANDES & SILVEIRA, op. cit.): 1) em outubro de 1989 foi realizada uma auditoria nas contas da YPF; 2) em 31 de dezembro de 1990 foi aprovado o Decreto N° 2.778 que rompeu o monopólio da YPF, autorizou sua reestruturação (venda de ativos não rentáveis, saneamento administrativo, etc.) e transformou a “YPF Sociedad del Estado” em “YPF Sociedad Anónima”; 3) em 24 de setembro de 1992 foi aprovada a Ley 24.145 que transferiu para as Províncias o domínio público das jazidas de hidrocarbonetos e autorizou a privatização da YPF SA (CERVO, 2012, s/ pág.); 4) incida em 1993 quando, através da oferta pública na Bolsa de New York e de Buenos Aires, foi colocada a venda 45% das ações da YPF SA; e 5) iniciou no final de 1998 quando a Repsol adquiriu 5,01% das ações pertencentes ao Estado, seguida da aquisição de outros 14,99% de ações também pertencentes ao Estado no início de 1999, depois, em julho, a Repsol comprou 11% pertencentes às Províncias. Afinal, foram adquiridas 45% das ações ofertadas em bolsa. No final do processo a Repsol havia desembolsado US\$ 15,169 bilhões para ficar com 82,8946% das ações da YPF SA, que então passou a se chamar Repsol-YPF SA (RIGGI, 15/05/1999).

Foi esta reestruturação que permitiu, entre 1990/96, uma primeira etapa de aproximação entre a Petrobras e YPF. Assim, em 1992 a Petrobras começou a atuar no

midstream, quando, pela primeira vez, importava petróleo da Argentina, estabelecendo ascendente movimento comercial que culminou em 1996, quando esta se tornou a maior fornecedora de petróleo para o Brasil, superando a Arábia Saudita. Em 1993 a Petrobras começou a atuar na atividade de *upstream* para explorar (em parceria com a CGC, Ledesma, Tecpetrol e YPF), o mega campo de gás natural de Aguaragüe localizado na Província de Salta. Finalmente, ainda no *upstream*, em 1995, a Ancap, Petrobras e YPF acertaram uma parceria para realizar um levantamento geológico e sísmico a uma profundidade média de 1.500 m/2.000 m do potencial petrolífero dos 3.000 km da costa, na área chamada de Norte Malvinas que vai do norte das Ilhas Malvinas até a Bacia de Pelotas entre Rio Grande do Sul e Santa Catarina (CARMO, 6/01/96; SOUZA, 5/01/96 e SOUZA, 20/06/96).

Numa segunda etapa, iniciada após aprovada a Emenda Constitucional nº 9, a Petrobras começou a avançar no *downstream* na Argentina. Este movimento iniciou em 15 de abril de 1996, quando FHC e o presidente argentino Carlos Menem assinaram 7 acordos de cooperação, sendo que um deles resultou na implementação de mais três parcerias entre Petrobras e YPF (ALMEIDA, 14/04/1996 e MARTINEZ, 15 a 21/04/1996):

1. A construção de um gasoduto ligando os campos de gás natural da Argentina a Canoas. O gasoduto seria construído em duas fases, sendo a Fase I iniciada em 26 de maio de 1999 nas duas extremidades do gasoduto. Em uma extremidade a CEE, Eletrobrás, Petrobras, TGN e YPF assinaram um acordo para construir, a um custo estimado de US\$ 250 milhões, uma trama de 440 km com capacidade de transportar 2,1mm³/dia de gás natural ligando as cidades de Paraná (Argentina) e Uruguaiana (Brasil) onde seria construída uma usina gaselétrica de 500 mW. Na outra extremidade foi construída uma trama de 25 km entre as cidades de Porto Alegre/RS e Canoas/RS. Na Fase II seria construído um gasoduto de 615 km entre Uruguaiana e Canoas onde o gás natural seria utilizado em uma termelétrica de 500 mW construída em conjunto pela ABB-EV, CEEE, Gaspetro, Petróleos Ipiranga, Sulgás e Techint e forneceria matéria-prima para a Copesul (FLACH, 27/05/1999).

Esperava-se que a conclusão da Fase II fechasse o anel gasífero Argentina-Bolívia-Brasil, de forma que uma vez concluído poderia ter sua capacidade de transporte elevada para 15 mm³/dia de gás natural⁹¹. Todavia, a Fase II sequer foi iniciada, embora o projeto tenha sido acelerado pela divulgação da existência de três projetos alternativos para introduzir o gás

⁹¹ Com isso as companhias envolvidas no consórcio iriam assumir uma posição proeminente no mercado de gás natural brasileiro fornecendo 12 mm³/dia de gás natural, dos quais entre 30% e 40% seria fornecido pela YPF devido à sua participação na Maxus e na Andina SA que controlavam o gás boliviano.

natural argentino no Brasil, sendo que um, o Gasoducto Cruz del Sur⁹² teria participação futura da Petrobras como veremos, enquanto o Gasoducto del Mercosur⁹³ e o Gasoduto da Integração (Gasin)⁹⁴ foram sepultados pela estatal.

2. O Projeto Mega, parceria da Dow Chemical (28%), Petrobras (34%) e YPF (38%) previa o investimento de US\$ 750 milhões na construção de uma planta de separação de gás natural em Lomas de Lata na Província de Neuquém, de um gasoduto de 650 km ligando-a ao Polo Petroquímico de Bahia Blanca da Dow Chemical, localizada na cidade de Ingeniero White junto à Bahia Blanca, na Província de Buenos Aires, de uma planta de fracionamento de gás natural e um terminal portuário. O objetivo era produzir anualmente 560.000 ton. de etano para a petroquímica da Dow Chemical; 615.000 ton. de GLP, 190.000 ton. de gasolina natural e 180 ton. de nafta que a Petrobras exportaria para o Brasil via navio (SOUSA, 20/04/1996 e RAPOSO, 19/12/96).

O projeto, fundamental para a expansão do polo petroquímico, fora desenvolvido alguns anos antes pela YPF e vinha sendo adiado por falta de recursos. Todavia, a abertura do mercado sul-americano de hidrocarbonetos aliado a estratégia da Dow Chemical, que pretendia ter no polo de Bahia Blanca o centro de sua expansão na América do Sul, fez com que o projeto fosse desenvolvido em parceria com a Petrobras. Entre as razões que levaram a estatal brasileira a se envolver no projeto, estava o fato de que, embora a Petrobras estivesse expandindo sua posição de fornecedora de matéria-prima para a petroquímica (basicamente

⁹² Projeto apresentado pela Ancap (Uruguai, 20%); British Gas (Grã-Bretanha, 40%) e Pan-American Energy (Argentina/EUA, 40%) previa a construção de um gasoduto de 50 km cruzando o Rio da Prata até Montevideo e depois um investimento de US\$ 450 milhões para construir um gasoduto de 920 km com capacidade de 15 mm³/dia de gás natural entre Montevideo e Porto Alegre a custo de US\$ 2,03 o BTU em comparação com os US\$ 2,20 o BTU do consórcio liderado pela Petrobras (BLANCO, 10/08/1998).

⁹³ Projeto apresentado em 22 de março de 1997 por um consórcio formado pela Alberta Energy (Canadá), Marubedi (Japão), Mobil (EUA) e Petrolera San Jorge (Argentina), que previa um investimento de US\$ 1,8 bilhão para construir um gasoduto de 3.115 km com capacidade de transportar até 30 mm³/dia de gás natural entre as jazidas de Acambuco, Araguangué e Ramos localizadas na Província de Salta, para abastecer o norte da Argentina (3,8 mm³/dia), Assunpción no Paraguai (1,6 mm³/dia) e os estados do Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina (20 mm³/dia) (NEJAMKIS, 31/03/1997). O projeto despertou entusiasmo do governo brasileiro que via nele uma oportunidade de ampliar os negócios de gás natural e garantir a segurança do abastecimento, mas o sentimento era inverso na Petrobras, que via o gasoduto como um desafio ao seu mercado nascente de gás natural. Tanto foi assim que a estatal não apenas demonstrara pouco entusiasmo pelo projeto, virtualmente sepultando-o (uma vez que as empresas proponentes admitiam que o gasoduto só seria viável se houvesse esforços coordenados com a Petrobras e YPF), como, num claro movimento que visava anular esta investida, já no final de 1997 liderou um consórcio com a Astra, CGC, Pan América Energy, Pluspetrol e YPF que apresentou um projeto praticamente idêntico ao do Gasoducto del Mercosul, onde se previa um investimento de US\$ 2 bilhões para construir um gasoduto de 3.000 km com capacidade de transportar até 18 mm³/dia de gás natural entre mesmas jazidas de Salta e os mesmos destinos (GASPARINY, 25/03/1998).

⁹⁴ Projeto apresentado pelo Governo FHC em 19 de dezembro de 2001 de construir um gasoduto de 5.250 km a um custo de US\$ 5 bilhões com capacidade para transportar 30 mm³/dia de gás natural ligando o sul da Bolívia, norte da Argentina, devendo entrar no Brasil pelo Oeste de Santa Catarina. Como o governo estipulava que o novo gasoduto estaria desvinculado do setor gaselétrico e a Petrobras teria participação de apenas 20% era nítida a intenção de fazer concorrência ao Gasbol, mas o projeto não avançou por falta de mercado (GM, 20/12/2001).

nafta), na verdade desejava retornar ao setor petroquímico do qual fora alijada durante o Governo Collor. Ao mesmo tempo, havia, por parte dos argentinos, a forte suspeita de que à estatal desagradavam os planos de expansão sul-americanos da Dow Chemical, o que apenas se reforçou quando a Petrobras anunciou planos para a duplicação do Copesul e para a construção de dois novos polos petroquímicos, um em parceria com o Grupo Ultra, Itausa, Pronor e Odebrecht junto a Refinaria de Paulínia/SP e outro no Rio de Janeiro, o primeiro polo gásquímico do Brasil (LOPES, 21/10/1996 e BASTOS, 2009).

3. A Formação de *joint-venture* Petrobras-YPF na qual as empresas planejavam aplicar cerca de US\$ 15 milhões para criar uma distribuidora de combustíveis, reforçando assim suas possibilidades de ocupar uma parte do mercado de distribuição de combustíveis do Mercosul (ORDOÑEZ, 21/04/1996).

No Brasil a atuação da YPF teve início em 1998 quando começou a atuar no *downstream* após obter da ANP uma autorização para construir uma trama no Gasbol ligando as cidades de Rio Grande a Corumbá. No mesmo ano, Petrobras e YPF fecharam acordos no *downstream* prevendo investir cerca de US\$ 750 milhões para abrir entre 1.200 e 1.500 postos conjuntos (ORDOÑEZ, 05/10/1998). Depois, em 21 de março de 1998, a YPF começou a atuar no *midstream* quando desembolsou US\$ 50 milhões para adquirir 50% do Grupo Peixoto de Castro passando a controlar 29,25% da refinaria de Manguinhos, 60 postos da rede Wal e a Wal Química, ao qual somaria mais 63 postos independentes localizados em Minas Gerais e São Paulo em 1999. Finalmente, em 19 de outubro de 1998, a YPF chegava ao *upstream* quando se tornou a primeira EMN a assinar um contrato de E&P (na proporção 65%/35%) com a Petrobras ao abrigo da Lei do Petróleo 9.478/97.

A parceria com a Petrobras não foi alterada com a aquisição da YPF pela Repsol, antes pelo contrário, Alfonso Cortina, presidente da “nova” Repsol-YPF, deixou bem claro, um mês depois da aquisição, que o objetivo “*prioritário era estender os negócios no Brasil*”, até porque a “nova” empresa não poderia mais investir nem na Argentina nem na Espanha em função das leis antimonopólio (REPSOL-YPF..., 14/07/1999 e PALACIOS, 03/12/1999). Assim, a Repsol-YPF anunciou que, dos US\$ 11,8 bilhões que pretendia investir no período 1999/02, nada menos do que US\$ 7 bilhões seriam na América Latina, transformada em área estratégica vital, onde a companhia tinha como objetivo estabelecer um mercado de gás natural, desde a produção até a geração de energia elétrica; integralizar totalmente seus ativos petrolíferos na Argentina, Colômbia, Peru e Venezuela; e se expandir para o Brasil e Chile (CARMO & FRANCO, 22/03/1998).

A Petrobras estava disposta a aceitar a presença da Repsol-YPF no Brasil, mas até certo ponto. Os problemas começaram quando a Repsol-YPF, pressionada pelo governo argentino, manifestou interesse em intercambiar 800 postos da marca Eg3, uma refinaria e a distribuidora de gás Metrogás por um montante equivalente em alguma das refinarias da Petrobras, num negócio aparentemente vantajoso para todos (CHACRA, 28/07/2000 e FIGUEIREDO & PINTO, 28/07/2000). Por parte da Repsol-YPF atingiria um tríplice objetivo: penetrar ainda mais no mercado brasileiro (MONTEIRO & VELLOSO, 28/07/2000); evitar que quaisquer companhias estrangeiras (que já haviam manifestado interesse no negócio), penetrassem no mercado argentino; e evitar a expansão da rival argentina Pérez Compac, que também havia manifestado interesse no negócio (GOÉS & RIGGI, 06/12/1999). Por parte da Petrobras, não apenas estaria sendo contemplada sua estratégia de expansão na América do Sul, como atendia o interesse do Governo brasileiro em reforçar a integração econômico/política com a Argentina, mas havia um terceiro interessado: a ANP (NETO, 17/12/1999 e CHIARINI, 28/07/2000).

Como vimos, a ANP surgira com a Lei do Petróleo 9.478/97 e começara a operar no dia 14 de janeiro de 1998 sob comando de David Zylberstein. Enquanto já se introduzira a concorrência no *upstream* e no *downstream* o *midstream* permanecia concentrado na Petrobras. Coincidentemente ou não, na mesma época em que a Repsol-YPF propunha a troca de ativos, a ANP passou a defender, sob o argumento de que isto melhor atenderia os interesses do consumidor e do governo, a possibilidade dos polos petroquímicos iniciarem o refino e a Petrobras dar livre-acesso, vender ou permutar as refinarias como formas de reduzir sua presença e introduzir a concorrência nesta atividade (PAUL, 07/01/1999; TAVARES, 07/01/1999 e VIEIRA, 07/01/1999). Segundo Fernando Siqueira (2009), na verdade a proposta de abertura do setor de refino atendia os interesses das companhias estrangeiras, desejosas de romper o monopólio da Petrobras nesta atividade, constituindo-se a proposta de troca de ativos com a Repsol-YPF numa refinaria a primeira investida neste sentido, o que desagradava o corpo técnico da estatal.

Pressionada pela ANP, a 28 de julho de 2000, a Petrobras anunciava que concluía um acordo de troca de ativos de cerca de US\$ 800 milhões com a Repsol-YPF, aceitando 800 postos da marca Eg3 (responsável por 12% do mercado argentino de derivados) e uma refinaria localizada em Bahía Blanca (responsável por 4% da capacidade de refino argentino) em troca de 350 postos da BR Distribuidora (responsável por 2% das vendas da Petrobras), 30% da Refap e 10% de participação no mega campo de Albacora Leste. (GOITIA & TEREZA, 04/05/2000; MONTEIRO & VELLOSO, 28/07/2000 e CHIARINI, 28/07/2000).

Ao anunciar o acordo Albano Gonçalves, diretor de abastecimento da Petrobras, limitou-se a dizer que ele contemplava sua estratégia de internacionalização (CHIARINI, 28/07/2000). Enquanto isso, a Aepet o denunciava como lesivo a Petrobras, que fora obrigada a permutar ativos avaliados em US\$ 2 bilhões por ativos que valiam somente US\$ 170 milhões, mas então sobrevalorizados devido à distorção cambial argentina, sem contar que a refinaria argentina era obsoleta (AEPET, vários artigos). O acordo definitivo seria assinado em 28 de dezembro de 2000 (PAMPLONA, 28/12/2000).

Enquanto era negociada a troca de ativos, Henri Philippe Reichstul e Alfonso Cortina planejaram formar uma ampla aliança estratégica capaz de abranger toda a América do Sul, que envolveria valores em torno de US\$ 10 bilhões (RELATÓRIO..., 20/07/2001)⁹⁵. Todavia, o plano não avançou devido aos crescentes problemas da economia argentina, que acabariam afetando a Repsol-YPF e a extrema oposição da Aepet às iniciativas da gestão de Henry Phillipe Reichstul (AEPET).

O descontentamento da Petrobras aumentou ainda mais a partir de 4 de agosto de 2000, quando a Repsol-YPF iniciou movimentações para adquirir o Grupo Ipiranga, maior companhia petrolífera privada do Brasil, onde possuía a Refinaria Rio-grandense, uma rede de 4.221 postos que respondiam por 22,34% da venda de derivados do país (atrás apenas da BR Distribuidora com 27,3%) e 29% da Copesul. O grupo estava em dificuldades financeiras porque Petrobras lhe fornecia petróleo a preços internacionais, mas forçava-a a acompanhar sua política de preços, impedindo-a de repassar integralmente ao mercado brasileiro o aumento internacional do barril do petróleo (GOLDBERG & PAMPLONA, 8/12/2000).

A perspectiva do negócio desagradava a Petrobras porque, enquanto isolada, a Ipiranga não constituía preocupação, situação que se modificava no momento em que por trás dela estivesse a Repsol-YPF, com a qual recentemente permutara ativos e que se expandia da América do Sul. O negócio não se concretizou porque, além da oposição de João Pedro Gouvêa Vieira, último fundador vivo, a intrincada participação acionária cruzada das famílias controladoras (Gouveia Vieira, Martins Bastos, Mello, Orbamazal e Telechea), a profusão de

⁹⁵ O projeto era o seguinte: 1) no refino: comprar em partes iguais uma participação na Ancap, que controlava o refino e a importação de petróleo no Uruguai e novas permutas de refinarias entre a Petrobras e a Repsol-YPF. Esta medida era uma tentativa de se antecipar a liberalização das importações de combustíveis no Brasil, de forma que uma ampla aliança no refino que traria para Petrobras e Repsol-YPF ganhos de escala e proteção contra eventuais perdas decorrentes da livre importação e do aumento da oferta; 2) no transporte: a formação de parcerias na operação de terminais marítimos, incluindo a construção de outros complexos portuários; 3) no gás natural: uma participação da Repsol-YPF na expansão do Gasoduto Bolívia-Brasil, em troca da entrada da Petrobras no setor de gás natural argentino; a garantia de que a Gaspetro não se oporia a compra, por parte da Repsol-YPF das ações da Enron na GTB e TBG, em troca a Petrobras teria a participação no CEG, CEG Rio e na Gás Natural de São Paulo, controlada pelos espanhóis (Relatório Reservado, 20/07/2001)

herdeiros e a confusa situação dos acionistas minoritários dificultavam a realização de uma auditoria capaz de esclarecer qual a real situação societária da companhia, bem como o real preço dos ativos. Como resultado, as famílias controladoras discordavam sobre a forma de venda⁹⁶ e do valor final total dos ativos⁹⁷ (CAPORAL & SANTI 18/12/2000).

Enquanto esses negócios eram desenvolvidos a Petrobras procurou ampliar sua atuação na Argentina a revelia da YPF. As oportunidades surgiram após a gravíssima crise econômica iniciada em 19 de dezembro de 2001, que resultou na troca de 5 presidentes até que a situação política se estabilizar em 6 de janeiro de 2002, quando o presidente Eduardo Duhalde pôs fim à paridade cambial (1 peso = 1 dólar). A desvalorização do peso imediatamente depreciou os valores dos ativos das companhias instaladas na Argentina, ao mesmo tempo em que majorava drasticamente suas dívidas, que haviam sido dolarizadas (MALTA & VILARDAGA, 23/07/2002).

Nesta conjuntura a partir de maio de 2002 a Petrobras iniciou movimentações com a norte-americana Devon Energy para adquirir a pequena petrolífera Santa Fé. Na mesma época surgiu a especulação de que a estatal poderia estar articulando um negócio muito maior: comprar da Repsol parte das ações da YPF, em função da dificuldade da companhia espanhola em obter recursos para saldar dívidas de US\$ 2 bilhões e como forma de compensar a Petrobras pelas perdas de valores dos ativos permutados no ano 2000 com o impacto da desvalorização do peso (COIMBRA, 28/05/2002). Enquanto se discutia esta possibilidade, todos foram surpreendidos quando Francisco Gros veio a público, em 22 de julho de 2002, para anunciar que Petrobras havia adquirido a Pecom Energia SA do Grupo Pérez Compac.

Sétimo maior grupo empresarial da Argentina, com ativos⁹⁸ avaliados em US\$ 6,19 bilhões e faturamento estimado em US\$ 386 milhões, 58,62% das ações do Grupo Pérez

⁹⁶ Algumas famílias defendiam a venda de todo o grupo, outras pretendiam vender apenas os postos.

⁹⁷ Enquanto as famílias queriam US\$ 3 bilhões a Repsol-YPF oferecia US\$ 2,4 bilhões, US\$ 1,5 bilhão para as famílias controladoras, US\$ 530 milhões para os acionistas minoritários e US\$ 350 pelas ações da Copesul.

⁹⁸ Os ativos do grupo incluíam: 100% das ações da Florestal SA, que atuava na silvicultura; 98,21% das ações da Pecom Energia SA, que atuava em três áreas: 1) energia elétrica: representava 10% do faturamento do grupo e incluía a geração, transmissão e distribuição, esta última através de uma participação minoritária na Edesur, propriedade do Grupo Endesa; 2) hidrocarbonetos: representava 68% do faturamento do grupo, dos quais 64% advinham do *upstream* e 4% do *midstream* que incluía uma refinaria (Refinaria San Lorenzo), parte da Refinor (na Argentina) e parte da Empresa Boliviana de Refinação (na Bolívia). No *downstream* detinha 70% do controle da TGS com a americana Enron. O grupo Pérez Compac tinha reservas provadas de 1,2 bilhão de barris de óleo equivalente (que inclui petróleo e gás), produzindo cerca de 184 mil barris de petróleo por dia no Equador, Peru, Bolívia, Venezuela e na Argentina; e 3) petroquímica: representava 10% do faturamento do grupo, e incluía participações na Innova (localizada no Copesul em Triunfo/RS) e na Petroquímica Cuyo. A empresa era a maior produtora de estireno e poliestireno da América do Sul e importante fabricante de borracha sintética e polipropileno; 66,60% das ações da Conuar (Companhias Nucleares Argentinas): única produtora de combustíveis nucleares do país, que não fora incluída no negócio porque a Constituição Argentina proíbe a desnacionalização das atividades vinculadas ligadas a indústria nuclear; 50,00% das ações da Pecom Agra SA,

Compac SA pertenciam a Pérez Compac SA (que detinha 29,45% das ações) e a Fundación Pérez Compac (que detinha 29,17% das ações). A decisão de vender o Grupo Pérez Compac SA coube Gregorio Pérez Compac, chefe da família, que assim se decidiu devido a uma conjunção de fatores negativos: o recrudescimento da crise argentina que reduziu a metade o valor de mercado do Grupo Pérez Compac SA, enquanto elevavam suas dívidas para US\$ 2,656 bilhões⁹⁹; a incapacidade de fazer frente ao avanço da Repsol na América Latina¹⁰⁰ e a concordata da Enron, que detinha ações na Pérez Compac (BELCHIOR, NUNES & SEVERO, 23/07/2002). Ao oferecer US\$ 1,0276 bilhão por 58,62% das ações a Petrobras venceu a disputa com a Shell e a TotalFinaElf, ficando acertado que US\$ 754,621 milhões seriam pagos em dinheiro e US\$ 370,548 milhões em títulos emitidos pela Petrobras com vencimento em sete anos à taxa de retorno de 4,75% a.a.¹⁰¹. Na ocasião a estatal também adquiriu por US\$ 56,7 milhões pagos em dinheiro 39,67% da Petrolera Perez Compac SA controlada pela família.

A aquisição gerou pelo menos quatro reações distintas. No Brasil os analistas financeiros se dividiram. De um lado, alguns, como Cleomar Parisi (Unibanco), consideravam não apenas que a Petrobras pagara um valor elevado pela Pérez Compac, como entendia que fazia mais sentido a aquisição de uma refinaria nos EUA (negócio estudado pela Petrobras), que valorizaria o petróleo da estatal do que os ativos em um país em crise, aumentando sua exposição ao risco da América Latina¹⁰² (SOARES, 23/07/2002). Outros analistas, como Luiz Paulo Foggetti (Fator, Dória & Atherino), entendiam que a aquisição ajudaria a Petrobras a se aproximar da meta de produzir 300.000 bpd no exterior, lhe permitiria atuar em toda a cadeia de hidrocarbonetos e aumentaria em 124.000 bpd sua capacidade de refino melhorando suas margens de lucro (NUNES & SEVERO, 23/07/2002).

Por seu turno, os analistas do setor energético, como Adriano Pires (diretor do Centro Brasileiro de Infraestrutura, CBIE e professor da Coppe/UFRJ), entendia que a Petrobras aproveitara a oportunidade para adquirir os ativos da Pérez Compac, intensificando sua internacionalização, o que trazia como vantagens, além do crescimento, a diversificação das

que atuava no agrobusiness, representavam 12% do faturamento do grupo, que incluía 8 estâncias de 75.000 hectares todas as localizadas nas províncias de Buenos Aires, Córdoba, Corrientes e Santa Fé.

⁹⁹ Desse montante US\$ 1,253 bilhão tinham vencimento em 2002: US\$ 982 milhões com bancos comerciais, das quais 35% já haviam sido renegociadas e US\$ 270 milhões a bônus, que deveriam ser renegociados até 31 de julho por meio da emissão de obrigações negociáveis por US\$ 975 milhões.

¹⁰⁰ Embora considerada uma companhia bem administrada e dotada de ativos excepcionais, a empresa era pequena quando comparada as *players* globais e com a crise argentina encontrava dificuldades para obter os recursos necessários para desenvolver estes ativos.

¹⁰¹ Valores reduzidos para US\$ 689,184 milhões e US\$ 338,416 milhões depois de auditada a Pérez Compac.

¹⁰² Esta foi à opinião que prevaleceu no mercado financeiro. Tão logo foi anunciada a compra as ações da estatal caíram da Bovespa (6,94% no caso das ações PN e 8,89% no caso das ações ON).

suas fontes de hidrocarbonetos e a redução do Risco Brasil, o que facilitaria a captação de empréstimos no exterior. Ademais, a Petrobras agregaria as reservas e a estrutura logística da Pérez Compac numa região próxima do seu principal mercado de consumo, o Brasil. David Zylberstain (ex-diretor da ANP), concordava com esta análise e entendia também que o crescimento era a única forma da estatal sobreviver em um mundo globalizado, além do que, a aquisição poderia ser utilizada para dividir o abastecimento: enquanto o gás argentino abasteceria a Sul, o gás boliviano abasteceria o Sudeste, reduzindo o custo de transporte e no final beneficiando o consumidor (BELCHIOR, NUNES & SEVERO, 23/07/2002).

Por parte da Petrobras, Francisco Gros afirmava que a aquisição estava de acordo com sua estratégia de internacionalização, que previa a ampliação de sua presença no Cone Sul, perspectiva compartilhada pelos analistas do setor, que, inclusive lembravam que, com a aquisição, a estatal movimentava-se em direção a um dos objetivos apresentado nos seus Planos Estratégicos: alcançar a liderança do setor na América Latina, onde concorria com a PDVSA, e com Pemex. Gros também lembrou que estatal adquiria ativos de excelente qualidade por menos da metade do que valiam dois anos antes. Ademais, o posicionamento estratégico da Pérez Compac permitiria aumentar o nível de globalização da Petrobras, bem como sua presença em mercados que interessavam, como a Venezuela. Ainda segundo Gros a dívida não preocupava a Petrobras porque seria reestruturada para um período de dez anos e mesmo que a Argentina estivesse em crise a Pérez Compac deveria gerar um caixa de US\$ 500 milhões, de forma que quatro gerações de caixa seriam suficientes para pagar as dívidas do grupo (CHIARA & REHDER, 23/07/2002; PETROBRAS..., 23/07/2002 e NOVO & ORDOÑEZ, 23/07/2002).

Por parte do governo brasileiro a aquisição da Pérez Compac foi vista como uma forma de impedir que capitais aventureiros se aproveitassem do momento de fragilidade da economia argentina para se apossar de importantes ativos, apenas com fins especulativos, bem como uma oportunidade para revitalizar e aprofundar o Mercosul, que não avançara para muito além do estágio de união aduaneira (GÁS NATURAL..., 30/07/2002). Neste último caso, era tido como certo que se a economia argentina entrasse em colapso arrastaria o Mercosul, assim comprometendo o projeto brasileiro de integração da América do Sul, de forma que o Brasil, apesar das dificuldades econômicas que também enfrentava, era um dos poucos países dispostos a prestar auxílio aos argentinos num momento de retração dos credores internacionais (OS "HERMANOS"..., 31/07/2002).

Finalmente, por parte dos argentinos o anúncio produziu profundo mal-estar porque gerava a sensação de que a Argentina estava deixando de ser um país "europeu" para se

transformar em personagem secundário na América Latina, onde rapidamente perdia espaço para o Brasil. Consequentemente, a opinião do empresariado foi desfavorável. Juan Carlos Sacco, porta-voz da União Industrial Argentina (UIA), entendia que a Argentina continuava desnacionalizando sua economia, enquanto a Asociación Empresarial Argentina (AEA), temia que os serviços então prestados a Pérez Compac poderiam ser desviados para outras empresas (PALACIOS, 03/08/2002).

Por sua vez, os políticos argentinos também tinham opinião negativa, como o ex-ministro da Economia Ricardo López Murphy, que lamentava o fato de *“um dos principais grupos econômicos argentinos, com longa tradição de compromisso e persistência no desenvolvimento de atividades empresariais na Argentina, tenha tomado esta decisão”*. Todavia, coube a Felipe Sola, governador da Província de Buenos Aires, resumir melhor o sentimento geral: a venda era "negativa", que era preferível *“ver na Argentina grupos empresariais locais mais fortes”* e que *“se fosse uma ida e vinda de investimentos de um país do Mercosul em outro do mesmo bloco, seria algo natural e positivo. Mas o problema é que se trata de uma demonstração de que a economia brasileira é mais poderosa do que a argentina”* (VENDA..., 24/07/2002 e MALTA, 24/07/2002).

Inicialmente o governo argentino não se manifestou sobre o negócio, mas, tendo em vista a repercussão negativa, a Petrobras solicitou uma reunião com o presidente Eduardo Duhalde para explicar a compra e seu plano de investimentos para o país, na qual esteve presente o próprio embaixador brasileiro José Botafogo Gonçalves e o presidente da Petrobras na Argentina, José Carlos Cosenza. Na ocasião, o presidente afirmou que não faria qualquer tipo de gestão política contra a venda da Pérez Compac, porém fontes próximas afirmavam que em seu círculo mais restrito ele teria expressado preocupação por uma suposta "posição dominante" a ser assumida pela Petrobras no país (EMPRESÁRIOS..., 03/08/2002 e PRESIDENTE..., 03/08/2002).

Embora tais reações confundissem os analistas argentinos (que afirmavam não ter registrado a existência de tanto celeuma na venda da muito maior e mais importante YPF), e intrigado Francisco Góes (uma vez que a participação da Petrobras no transporte de gás e energia elétrica concentravam-se em pequenas participações societárias), a preocupação tinha fundamento porque a aquisição permitia a Petrobras assumir forte posição na participação nos setores de energia elétrica, gás natural e petroquímico, o que poderia significar o primeiro passo rumo à monopolização do setor de hidrocarbonetos argentino, uma vez que o poder da Petrobras continuava praticamente intacto no Brasil e contra quem a Repsol, mesmo em seus melhores dias, não tinha a menor condição de concorrer (PALACIOS, 03/08/2002).

Enquanto ainda se faziam sentir as repercussões da aquisição da Pérez Compac, em 24 de outubro de 2002, a Petrobras informava que havia concluído o negócio de compra da Santa Devon Energy pagando US\$ 89 milhões. Desta forma, o conjunto de negócios Petrobras na Argentina ficou como demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 4.1: Negócios da Petrobras na Argentina

Aquisições da Devon Energy		
Companhia	Participação	Obs
a. Upstream		
Petrolera Santa Fé Corporation	100,00%	Comprada da Devon Eneyg Corporation, por US\$ 89,5 milhões em 24/10/2002.
Aquisições do Grupo Pérez Compac		
1. Na Argentina		
a. Upstream		
Petrolera Pérez Compac	39,67%	A Petrobras pagou US\$ 49,8 milhões à vista por esta divisão da Pecom. Possuía 18 blocos, 16 em produção (38% das reservas da companhia).
b. Midstream		
Refinería San Lorenzo (Refisan)	100,00%	Localizada na Província de Santa Fé, junto ao principal oleoduto da Argentina e sistemas centrais de distribuição. Pode refinar até 36.000 bpd. Produz naftas, gás, óleo combustível, querosene, solventes, parafinas, aromáticos e asfaltos.
Refinería del Norte SA (Refinor)	28,50%	Localizada em Campo Durán, Província de Salta, única refinaria no norte do país, junto à fronteira com a Bolívia. Pode processar até 28.500 bpd e 18,5 mm ³ /dia gás. Produz diesel, naftas, propano, butano e LPG.
Marcas San Lorenzo e PeCom	100,00%	Possuíam uma rede de 117 postos.
c. Downstream		
Oleoductos del Valle SA (Oldeval)	23,10%	Operava um oleoduto de 1.706 km, ligando as jazidas da Cuenca Neuquina até Puerto Rosales, na Bahía Blanca.
Terminales Marítimas Patagónicas SA	13,79%	Armazenava e transportava petróleo cru no golfo de San Jorge.
d. Gás e Energia (G & E)		
- Gás: (a Pecom Energia possuía 7,2% do mercado de gás natural do país)		
Transporte de Gas del Sur SA (TGS)	35,00%	A Pecom Energia SA era sócia da Enron Corp (35%) para operar este que é o principal sistema de gasodutos da Argentina, ligando as reservas da Cuenca Neuquina e da Patagônia a Província de Buenos Aires. O sistema de gasodutos da TGS tem 7.418 km com capacidade de transportar 62 mm ³ /dia de gás (cerca de 60% do gás natural consumido pelo país).
- Geração de Eletricidade (Três centrais que respondem por 6,7% da potência e 6,9% da geração do sistema elétrico argentino)		
Central Térmica Genelba	100,00%	Localizada em Buenos Aires. Usina termelétrica de 660 MW.
Hidroeléctrica Pichi Picún Leufú	100,00%	Localizada em Ceunca Neuquina. Usina hidroelétrica de 285 MW.
Hidroeléctrica Piedra del Aguila SA	5,40%	Localizada em Cuenca Neuquina. Usina hidroelétrica de 70 MW. A Pecom Energia participava de forma indireta através do controle de 9,15% da Hidroneuquén SA.
- Transmissão de Energia Elétrica		
Enecor SA	69,99%	Encarregada da construção, operação e manutenção de 22 km de linhas de transmissão e uma estação transformadora na Provincia de Corrientes.
Transba SA	24,86%	Operando em Buenos Aires. Tinha 5.400 km de linhas de transmissão.
Transener SA	32,50%	A mais importante companhia de transporte de energia elétrica do país no qual era sócia da inglesa National Grip. As linhas possuíam cerca de 8.700 km e respondiam por 95% da transmissão de energia elétrica de alta tensão da Argentina. A Pecom Energía SA tinha participação indireta através do controle de 49,99% da Compañía de Transmisión Eléctrica SA.

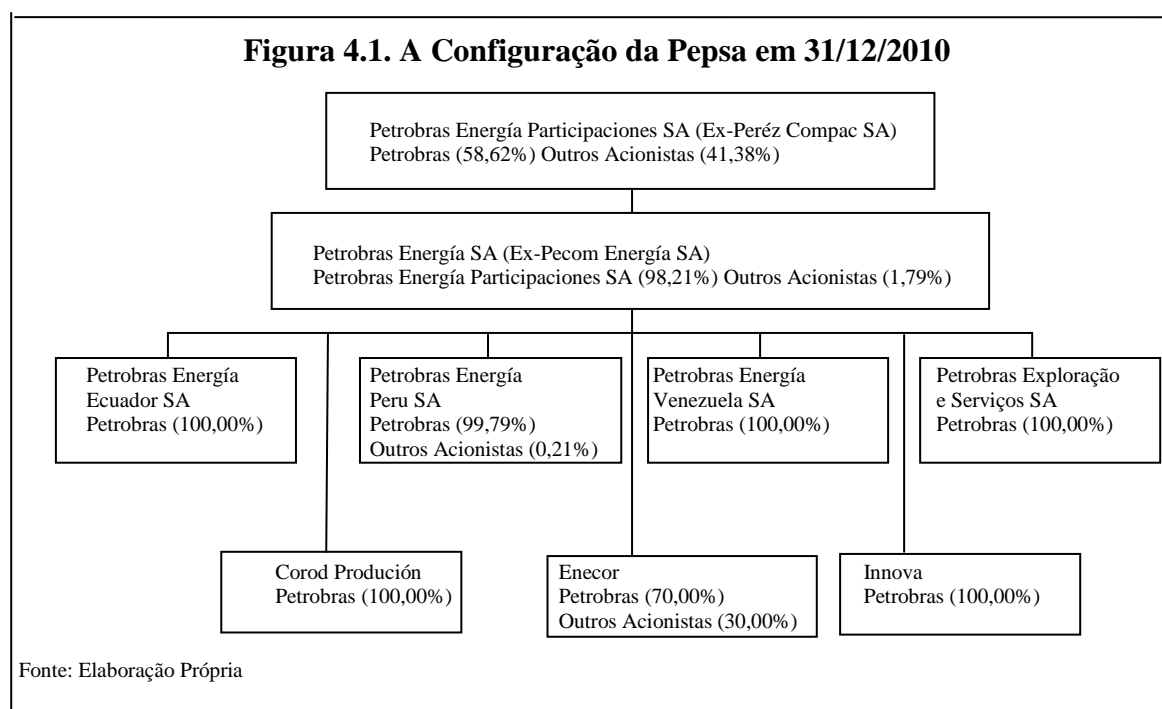
Yacylec SA	22,22%	Opera e faz manutenção de uma linha de transmissão de 280 km que une o complexo hidrelétrico de Yacretá com a rede nacional.
- Distribuição de Eletricidade:		
Edesur SA	27,33%	Distribui eletricidade na zona sul de Buenos Aires e doze áreas da Província de Buenos Aires, abastecendo uma população de quase 6 milhões de pessoas. A Edesur também possuía participação na Endesa (controlada pela Repsol-YPF). Na Edesur SA a participação da Pecom Energia SA era indireta através do controle de 48,5% da Distrilec Inversora SA uma das acionistas.
e. Petroquímica		
Complexo Puerto General San Martin		Localizada em Puerto General San Martin, Província de Santa Fé. Produz estireno e borracha sintética. Era a única produtora de estireno e borracha sintética da Argentina.
Complexo Zarate		Localizada em Zárate, Província de Buenos Aires. Produz poliestireno e poliestireno bi-orientado.
División Fertilizantes		Localizada em Campana, Província de Buenos Aires. É o único produtor de fertilizantes líquidos da América do Sul.
Petroquímica Cuyo S.A.	40,00%	Localizada em Luján de Cuyo, Província de Mendoza. Produz 75% do polipropileno e 36% do poliestireno argentino. Exporta para todo mundo, em especial Mercosur e Chile.
2. No Brasil		
a. No Upstream		
Pérez Compac do Brasil	100,00%	Possuía 35% de um bloco de exploração em parceria com a Petrobras (35%) e Kerr McGee (30%).
Innova AS	100,00%	Localizada em Triunfo, Rio Grande do Sul. Importa 20% da nafta e produz 32% do poliestireno consumido no Brasil. Também produz etilbenzeno e estireno.
3. Na Bolívia		
a. No Upstream		
Pérez Compac Bolívia	100,00%	Possuía 3 blocos, 2 em produção (12% das reservas da companhia)
b. No Midstream		
Empresa Boliviana de Refinación	30,00%	Em sociedade com a Petrobras (que detinha os outros 70%) controlava as duas únicas refinarias do país: Refinaria Gualberto Villaroel (localizada em Santa Cruz de La Sierra), com capacidade para processar 40.000 bpd e a Refinaria Guillermo Elder Bell (localizada em Cochabamba), com capacidade para processar 20.000 bpd (89,8203% do total do país). Era dona das marcas antes pertencentes à YPFB.
4. No Equador		
a. No Upstream		
Pérez Compac Ecuador	100,00%	Possuía 2 blocos, 1 em produção (10% das reservas da companhia)
b. No Downstream		
Oleoducto de Crudos Pesados SA (OCP)	15,00%	A Pecom Energia SA possuía concessão para construir e operar o oleoduto entre o noroeste do Equador até o terminal de Balao na costa do Pacífico. Terá 503 km e uma capacidade de transportar 450.000 bpd de petróleo.
5. No Peru (apenas upstream)		
Pérez Compac Peru	100,00%	Possuía 6 blocos, 1 em produção (9% das reservas da companhia)
6. Na Venezuela (apenas upstream)		
Pérez Compac Venezuela	100,00%	Possuía 6 blocos, 4 em produção (31% das reservas da companhia)
Aquisições da Repsol-YPF		
a. Midstream		
Refinaria Ricardo Eliçabe	100,00%	Localizada na Baía Blanca, Província de Buenos Aires, pode processar 31.000 bpd.
Rede Eg3	100,00%	Possui 605 postos.
Sociedades com a Repsol-YPF		
Companhia Mega	34,00%	Companhia de Gás e Energia. A Petrobras pagou US\$ 715 milhões pela participação. A empresa é constituída por uma unidade separadora de gás natural, em Loma La Lata (Província de Neuquen), um gasoduto de 600 km de extensão, uma unidade fracionadora, em Bahia Blanca (Província de

Buenos Aires), além de facilidades de tancagem e expedição de produtos para exportação. A companhia entrou em operação em abril de 2001.

Fonte: Elaboração própria.

O contrato definitivo de compra da Pérez Compac foi assinado em 17 de outubro de 2002, mas o negócio foi aprovado pelo governo argentino apenas em 15 de janeiro de 2003, após uma reunião entre Eduardo Duhalde presidente da Argentina; Lula presidente brasileiro, Dilma Rousseff, ministra das Minas e Energia, José Eduardo Dutra, presidente da Petrobrás, e Alberto Devoto, secretário de Energia da Argentina. Na ocasião, o presidente da Petrobras, com o aval do governo brasileiro, comprometeu-se a assinar um documento no qual prometia dispensar, nos projetos envolvendo a Pecom, isonomia de tratamento entre fornecedores argentinos e brasileiros de equipamentos, insumos e máquinas e afirmava que a estatal não tinha interesses monopolísticos na Argentina (MARIN, 15/01/2003). Em troca, os argentinos garantiram a Petrobras manter a integridade da Pecom (COLLET & RITTNER, 15/01/2003). Mas antes de aprovar o negócio o governo argentino impôs uma nova condição: a Petrobras deveria vender a Transener argumentando que se tratava de uma empresa estratégica e não poderia ficar nas mãos de uma EMN. Na verdade, esta condição resultara da pressão de grupos industriais argentinos interessados em adquirir a Transener (BRAGA, 5/09/2003).

De posse das garantias, a aquisição foi aprovada pela Comisión Nacional de Defensa de la Competencia em 13 de maio de 2003. A forma que a nova companhia assumiu a configuração abaixo:



A aquisição da Pérez Compac SA teve implicações estratégicas importantíssimas para a Petrobras, aumentando a sinergia dos seus negócios entre a Argentina e Brasil. Assim, no petróleo a estatal adquiria 35 jazidas estimadas em 1 bbpe, ampliando suas reservas para 10,4 bbpe (acréscimo de 10,3%) ampliando sua presença em países onde já atuava (Argentina e Bolívia), bem como penetrar em países que lhe interessavam (Equador, Peru e Venezuela). Segundo o analista Roni Stefano, do Banco Bilbao Viscaya este petróleo poderia ser utilizado de três formas: 1) para suprir parte da demanda brasileira¹⁰³: neste caso a Petrobras poderia retomar uma política de compra do petróleo argentino, que vinha decaindo devido a fatores como impostos¹⁰⁴ e logística; 2) para misturar com o petróleo brasileiro: neste caso o petróleo argentino era mais leve, sendo adequado a mistura com o petróleo brasileiro; 3) usar nas refinarias adquiridas: neste caso apesar dessas refinarias serem pequenas o fato do petróleo argentino ser mais leve não apenas tornava o refino mais barato, como favorecia a produção de nafta petroquímica, o que implicava em grande vantagem comparativa. Quanto ao restante da cadeia do petróleo, ainda era uma incógnita de como a Petrobras iria integrar as pequenas refinarias da Argentina e Bolívia as suas no Brasil, mas era evidente que haveria ganho na comercialização e distribuição com o acréscimo de 117 postos da Pecom Energia aos 605 da Eg3, elevando sua participação do mercado local de 12% para 19% (LORENZI & NUNES, 30/07/2002 e SCHFFÜNER, 24/07/2002).

No gás natural, Jorge Camargo, então diretor da Área de Negócios Internacional da Petrobras, informava que *"é bastante viável trazer o gás natural da Perez Compac para o Brasil, como este foi um dos pontos que nos incentivaram à compra da empresa"*. (LORENZI & NUNES, 30/07/2002).

Na petroquímica a Petrobras voltava a atuar com contundência numa área da qual havia sido virtualmente expulsa durante o Governo Collor, quando fora obrigada a privatizar grande parte dos seus ativos da Petroquisa, perdendo assim o controle dos três polos petroquímicos do Brasil. Com a compra da Pérez Compac a estatal não apenas adquiria importantes ativos na Argentina como assumia a Innova no Copesul, polo onde também negociava a compra dos 29% pertencentes a Ipiranga Petroquímica.

¹⁰³ Então estimada em cerca de 1,8 milhões de bpe/dia, dos quais 200.000 bpe/dia eram importados pela Petrobras. Na época a Pecom produzia cerca de 184.000 bpe/dia, exportando cerca de 30.000 bpe/dia, o que equivalia a 15% das necessidades de importação da estatal.

¹⁰⁴ A importação de petróleo argentino implicava no pagamento de uma sobretaxa de 20% por parte da Petrobras, enquanto ela estaria isenta do pagamento se exportasse como uma empresa argentina. Estimava-se que a estatal poderia economizar US\$ 200 milhões por ano com importações. Hoje, ela compra petróleo argentino por US\$ 25 o barril e poderá ter uma economia de US\$ 10 por barril.

Finalmente, com a aquisição da Pérez Compac a Petrobras vislumbrava a possibilidade de obter *know-how* na energia elétrica. Assim, havia a forte expectativa de que a estatal retomasse projetos congelados após a desvalorização, a "pesificação" e o congelamento das tarifas de serviços públicos.

4.6.3. O Eixo de Integração Oeste/Eixo Rede-Sudeste

Neste eixo o objetivo mais importante do Governo FHC foi procurar a integração energética com a Bolívia, país com uma área de 1.098.581 km² e 8,78 milhões de habitantes detentor de pequenas reservas de petróleo (441 milhões de barris de petróleo), mas a segunda maior reserva de gás natural da América do Sul (1,4 trilhão de m³). Oficialmente, a Petrobras começou a operar na Bolívia em 25 de novembro de 1995 (vendendo o lubrificante Lubrax), através da Petrobras Bolívia SA, subsidiária da Petrobras Netherlands BV, que, por sua vez, era a subsidiária holandesa da Braspetro.

Esta engenharia corporativa era necessária, porque, como vimos a Constituição Brasileira impedia a Petrobras de operar fora do território nacional sem autorização do Congresso. Todavia, a origem do envolvimento e posterior expansão da Petrobras no país estiveram nas negociações bilaterais entre Bolívia e Brasil que resultaram na construção do Gasbol, negociações que sempre tiveram a participação da estatal, mas que, de acordo com o protagonismo dos principais interessados no negócio, podem ser divididas em três períodos:

- 1º Período - Um Projeto Entre Países: esta fase inicia em 2 de setembro de 1990, quando o Governo Collor promulgou o Decreto N° 99.503, instruindo o MME a realizar um exame da matriz energética brasileira e encerrada em 21 de março de 1994, quando Gonzalo Sánchez de Losada (1993/01) implementou a Ley de Capitalización N° 1.544.

Como resultado do estudo determinado por Collor, foi produzido um documento cognominado "*Reexame da Matriz Energética Nacional*". O estudo recomendava elevar a participação do gás natural na matriz energética brasileira de 2% em 1990, para 4,5 em 2000 e 6% em 2010, enquadrando o país na tendência mundial de priorizar este combustível mais limpo e eficiente (HOLANDA, op. cit.).

Com base na última recomendação, em 18 de julho de 1991, a MME criou a Comissão do Gás que deveria definir diretrizes e indicar as ações para viabilizar a maior utilização do gás natural. A comissão recomendava que a Secretaria Nacional de Energia deveria, entre outras providências, "*promover as ações necessárias no sentido de viabilizar, técnica e economicamente, no menor prazo possível, a importação de gás natural da Bolívia, para o atendimento dos mercados dos Estados da Região Sudeste, da Região Sul e do Estado do*

Mato Grosso do Sul" e, também, que "a Petrobras deveria retomar os estudos para importação de gás da Argentina, via gasoduto, e de outras fontes sob a forma de gás natural liquefeito (GNL), visando a complementação da oferta nacional" (RODRIGUES, 2003).

Segundo Boucinhas (12/02/1996), uma vez ciente do documento, o empresariado de São Paulo propôs a construção de um gasoduto de 1.300 km com capacidade de transportar 16 mm³/dia de gás ligando os campos de gás natural bolivianos ao mercado consumidor paulista. Como resultado, em 26 de novembro de 1991 foi assinada a "Carta de Intenções Sobre o Processo de Integração Energética Entre Brasil e Bolívia" entre Petrobras e YPFB e o Ministério de Energia e Hidrocarburos de Bolívia na presença de Collor e Jayme Paz Zamora.

Para Boucinhas (op.cit.), a partir deste momento a Petrobras passou a obstaculizar o projeto porque temia que o gás natural deslocasse seu óleo combustível como fonte de energia das indústrias do Sudeste, reduzindo assim seu mercado consumidor. Opinião, aliás, abalizada pelo embaixador Rubens Ricupero, que ocupava o Departamento Brasil-Bolívia do Itamaraty durante as negociações (FILHO, LEONEL & XAVIER, 2006). Segundo Nogueira (op.cit.), razões adicionais para a oposição da estatal eram que se desconheciam as reais dimensões das reservas bolivianas, não havia um mercado de gás natural estruturado no Brasil, havia inúmeras incertezas sobre a viabilidade econômica-financeira do empreendimento e a estatal temia a ameaça que o gás natural representava para o seu monopólio. Excluindo esta última preocupação as dúvidas restantes também eram partilhadas pelos órgãos de financiamento, tanto que os próprios técnicos do Bird e do banco Morgan Grenfell duvidavam da viabilidade do projeto (MANDIM & NERI, 05/02/96).

Assim, segundo Boucinhas (op. cit.), a Petrobras tomou três iniciativas que dificultavam a construção do gasoduto: 1) em 25 de março de 1992 apresentou um traçado substancialmente diferente do proposto originalmente, fazendo o gasoduto chegar a Refap em Canoas (RS), sob a justificativa de que era necessário garantir um mercado mínimo de gás natural para um projeto tão oneroso. Todavia, assim agindo, a Petrobras elevava custo de construção, o preço do gás natural transportado e os volumes necessários para atender a demanda, sendo este um agravante porque na época existiam sérias dúvidas sobre o tamanho das reservas bolivianas. Assim, um projeto de tal magnitude só seria viável se a ele fossem agregadas as reservas da Bacia de Campos, da Argentina, de Camisea no Peru e fosse articulada a importação de gás natural através de navios criogênicos. Tudo isso tornava o custo do projeto proibitivo; 2) em 17 de agosto de 1992 a Petrobras assinou com a YPFB o "Acordo por Trocas de Notas Reversais Sobre a Compra e Venda de Gás Natural Boliviano" garantindo para si a exclusividade de importação de gás natural boliviano para o Brasil; e 3)

posteriormente, a Petrobras aceitou pagar a YPFB US\$ 0,90 a mais por BTU de gás natural do que o valor estipulado pelo mercado mundial, garantindo o virtual monopólio do gasoduto.

Apesar destas incógnitas em fevereiro de 1993 estava pronto o “*Acordo, por trocas de Notas Reversais Sobre a Venda de Gás Boliviano ao Brasil, a Propósito do Contrato Definitivo entre Petrobras e YPFB*”. Mas, então, o presidente Itamar Franco, que também tinha suas dúvidas sobre a viabilidade do projeto, quase foi convencido por Aureliano Chaves a desistir do negócio. Este argumentava que o contrato não previa regras claras para os reajustes do gás natural e que os bolivianos poderiam bloquear a passagem do produto para o lado brasileiro quando bem entendessem (O GÁS..., 24/02/93 e VIDAL op.cit.).

Foi apenas após a intervenção de FHC, então ministro das Relações Exteriores e um dos maiores entusistas do negócio, que o contrato foi assinado em 17 de fevereiro de 1993, pelos presidentes do Brasil, Itamar Franco e da Bolívia, Jaime Paz Zamora e pelos presidentes da Petrobras, Joel Rennó e da YPFB José Saavedra Banzer (O GÁS..., 24/02/93 e VIDAL op.cit.). Pelo documento, os países teriam um prazo de 18 meses para obter um financiamento (junto ao BIRD) de US\$ 1,7 bilhão para construir o gasoduto e a Bolívia exportaria 8 mm³/dia de gás a um custo de US\$ 250 milhões/ano. Por este acordo o Brasil comprava o gás por um preço 20% menor do que o do mercado internacional (RODRIGUES, 2003).

- **2º Período - Um Projeto Privado:** esta fase inicia em 21 de março de 1994, quando Gonzalo Sánchez de Losada (1993/01) implementou a Ley de Capitalización N° 1.544 e encerrada em 25 maio de 1996, quando o Conselho de Infraestrutura brasileiro recomendou que o projeto fosse entregue a Petrobras. Segundo Boucinhas (op. cit.), após garantir para si a exclusividade do gasoduto, a Petrobras bloqueou sua construção, mas, segundo Nogueira (op.cit.), a convergência dos interesses de cinco atores levaria a capitulação da Petrobras:

- **A Bolívia:** país que, desde 24 de agosto de 1985, quando o presidente Paz Estenssoro promulgou o Decreto Supremo 21.060/85 implementou reformas neoliberais de primeira geração, complementada pelo presidente Gonzalo Sánchez de Losada (1993/01) com a Ley de Capitalización N° 1.544 de 21 de março de 1994, que implementou as reformas neoliberais de segunda geração. No âmbito dessa última se fez uma reavaliação das estatais estratégicas, dentre elas a Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), estatal petrolífera criada a 21 de dezembro de 1936, onde se constatou sua baixa capitalização, competitividade, eficiência e produtividade¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Na verdade estes problemas não eram as causas, mas consequências do tipo de relacionamento estabelecido entre o Estado e YPFB. De um lado a estatal respondia anualmente por cerca de 40% dos ingressos do Tesoro General de la Nación, o que impedia sua capitalização. Por outro lado o Estado a transformara em repartição

Na prática, quaisquer que fossem os problemas, o fato era de que a YPFB não reunia as mínimas condições para mobilizar os recursos financeiros, técnicos e tecnológicos necessários para manter-se competitiva e realizar os investimentos necessários para reativar o setor de hidrocarbonetos, incapacidade agravada pelo momento particularmente delicado para a Bolívia: as minas de estanho do país, responsáveis por grande parte das suas receitas, haviam se esgotado em meados dos anos 80, de forma que o governo planejava viabilizar a exportação de gás natural, tornando-a nova fonte de renda do país, tanto que o presidente Sanchez de Losada asseverava que a exportação do gás natural era “*uma questão de vida ou morte para a Bolívia*” (A NOVELA..., 24/08/1994, pág. 90) e “*não seria mais uma oportunidade perdida*” (HOLANDA, op. cit., pág. 105).

Neste cenário, o governo articulou duas estratégias, sendo a primeira a privatizar a YPFB sob o argumento de que, além do Estado obter recursos para realizar outras reformas estruturais, as companhias estrangeiras teriam os recursos financeiros, técnicos e tecnológicos necessários para reativar o setor de hidrocarbonetos e viabilizar a exportação de gás natural. Assim, a privatização dos ativos da YPFB foi conduzida em quatro etapas. Na primeira etapa a estatal teve sua estrutura vertical rompida: os campos de petróleo foram reunidos em duas Sociedades Econômicas Mistas (SAM), a Empresa Petrolera Andina SA e a Empresa Petrolera Chaco SA, enquanto a infraestrutura de transporte de hidrocarbonetos foi reunida numa única companhia, a Transredes SA, que depois foram vendidas em 8 de dezembro de 1996 ficando a composição acionária dessas novas companhias como se vê na tabela abaixo:

Tabela 4.2. Composição Acionária das Sucessoras da YPFB

Exploração e Produção				
Companhia	Investimento (US\$ milhões)	Sócio	Participação Acionária (%)	País
EP Andina SA	264,77	Fundos de Pensão Bolivianos	50,00	Bolívia
		Pérez Compac (1)	20,25	Argentina
		Repsol-YPF	20,25	Espanha
		Pluspetrol (2)	9,50	Argentina
EP Chaco SA	306,6	Fundos de Pensão Bolivianos	50,00	Bolívia
		Amoco (3)	30,00	EUA
		Bridas	20,00	Argentina
Transporte				
Transredes SA	263,5	Fundos de Pensão Bolivianos	34,00	Bolívia
		Royal Dutch/Shell Group	25,00	Holanda
		Prisma Energy (4)	25,00	EUA
		Investidores Privados	16,00	

Obs: 1. Adquirida pela Petrobras; 2. Adquirida pela Repsol-YPF; 3. Adquirida pela British Petroleum; 4. Pertencente a Enron;
Fonte: elaboração própria

pública, inchando-a com funcionários bem-remunerados, mas com baixa qualificação técnica, que resultaram em corrupção, ineficiência e nepotismo (CARRA, 2008).

A segunda etapa se deu com a promulgação do Decreto Supremo N° 1.689/96 de 30 de abril de 1996 que regulou as atividades no setor de hidrocarbonetos. A terceira etapa foi a promulgação do Decreto Supremo 24.806 de 4 de agosto de 1997, que passou a propriedade dos hidrocarbonetos extraídos para as concessionárias, que então poderiam dispor deles livremente depois de satisfeitas as necessidades internas, os contratos de exportação e do Estado receber os impostos, *royalties* e taxas. Finalmente, na quarta etapa foram assinados 82 contratos (44 de exploração e 38 de produção) de *upstream* com 21 companhias, quando então a reservas de hidrocarbonetos foram distribuídas conforme demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 4.3. Reservas de Hidrocarbonetos na Bolívia por Companhia (1996)

Companhia	Pais Sede	Reservas de Petróleo (%)	Reservas de Gás Natural (%)
EP Andina SA	Espanha	21,87	24,80
BG Bolívia Corp	Grã-Bretanha	17,51	14,90
Repsol YPF E&P Bolivia SA(1)	Espanha	14,99	10,10
Petrobras Energia SA (2)	Argentina	11,50	0,00
TotalFinaElf E&P Bolívia	França	11,28	14,00
EPEC Ventures Bolivia Corp.	EUA	8,35	0,00
ExxonMobil BP Inc.	EUA	5,58	6,80
EP Chaco SA	Grã-Bretanha	4,51	4,20
Vintage Petroleum Boliviana Ltd	EUA	1,90	1,72
Petrobras Bolívia SA	Brasil	0,00-	15,30
Pan American E&P Bolívia Ltd (3)	Grã-Bretanha	0,00-	6,70
Dong Won Corp. Bolivia	Coréia do Sul	0,00	0,10
Petrolex SA	Canadá	0,00	0,10
Outros		2,51	1,28
Total		100,00	100,00

Obs.: 1. Inclui sua participação na EP Andina SA; 2. Referente a sua participação na EP Andina SA; 3. Companhia formada pela Amoco (60,00%) e Bidas (40,00%), a participação é referente a sua parte na EP Chaco SA;

Fonte: Compodônico, 2004

Como as tabelas mostram a estratégia boliviana de privatizar a YPFB havia transferido às grandes companhias internacionais o controle do mercado boliviano de hidrocarbonetos.

A segunda estratégia boliviana era a de desenvolver uma política de exportação de gás natural para um grande mercado consumidor, escolha que recaiu sobre o Brasil por que (CARRA, 2008):

1. Durante muitos anos, a Bolívia compensou a deficiência de hidrocarbonetos líquidos com a sobre produção de gás natural. Depois de extraídos os líquidos o gás natural era reinjetado nos poços, evitando sua queima. Desta forma era possível aumentar a exportação de gás natural sem maiores investimentos no desenvolvimento de novos campos de produção;

2. A Argentina alcançara a autossuficiência na produção de gás natural por volta de 1990 e o contrato de exportação para o país (assinado em 1968) expiraria em 1992, e no momento em que Collor e Paz Zamora assinaram os contratos não havia sido renegociado¹⁰⁶.

3. Além do maior volume, a venda de gás para o Brasil se daria em condições mais vantajosas do que a venda para a Argentina. A Bolívia receberia do Brasil cerca de US\$ 0,13 por m³, o que lhe renderia em média US\$ 550 milhões ao ano em impostos contra os US\$ 0,08 por m³ recebidos pela Argentina, que lhe rendiam em média US\$ 166 milhões ao ano em impostos;

4. O Brasil era a única alternativa viável à exportação para a Argentina e substituiria com vantagens este país em razão do tamanho do seu mercado consumidor;

5. Uma vez concluído o gasoduto com o Brasil, o gasoduto Argentina-Bolívia poderia ser reconfigurado para exportar o gás natural da Argentina para o Brasil via Bolívia;

6. Em razão das dificuldades técnicas do escoamento de hidrocarboneto da Bolívia para o Brasil se constituía numa alternativa satisfatória a qualquer outra;

7 O mercado brasileiro apresentava tamanho e potencial de crescimento suficientemente grandes para justificar uma política exportadora;

8 As relações com o Brasil eram impulsionadas sob um marco integracionista de uma atividade produtiva e não de ajuda econômica, cujos efeitos se concentrariam na região;

9. Enquanto se processava a privatização da YPFB o Brasil desenhava uma política para a introdução do gás natural na sua matriz energética.

- **As EMNs:** a privatização do setor de hidrocarbonetos bolivianos articulada com a definição de uma política de exportação de gás natural imediatamente justapôs os interesses da Bolívia e das companhias petrolíferas internacionais, que viam no mercado brasileiro o seu destinatário natural, destacando-se (NOGUEIRA, 2006):

- A Amoco: segundo a tabela 4.3 detinha parte de 4,20% das reservas de gás natural na Bolívia através de sua participação na Chaco SA e estava interessada em E&P de petróleo e gás natural, para depois investir em gás natural para alimentar as termoelétricas a serem construídas no Brasil (TACHINARDI, 4/11/1996 e RAPOSO, 23/06/97);

- A British Gas: segundo a tabela 4.3 detinha 14,90% das reservas de gás bolivianas, que esperava explorar economicamente fornecendo gás natural para residências, indústrias e as usinas gaselétricas a serem construídas no Brasil (VARGAS, 8/10/96). Assim, a British Gas

¹⁰⁶ O contrato de exportação de gás natural para a Argentina foi renegociado em 1994 e em 10 de março de 1997 foi incluída uma cláusula ampliando a exportação de gás natural até abril de 1999, renovável por mais um ano. A exportação foi concluída em 31 de julho de 1999 e no total a Argentina importou 52,844268 bilhões de m³, que renderam US\$ 4.580.349.781,00 à Bolívia. A partir de agosto de 1999 a Repsol-YPF passou a exportar o insumo em pequenos volumes (cerca de 0,2 a 0,3 mm³/dia).

inicialmente se associou ao gasoduto (através da BBPP Holdings) e depois formou com a Royal Dutch/Shell, na proporção 72,74%/23,22%, a Integral Holdings SA que adquiriu a Companhia de Gás do Estado de São Paulo (Comgás) por US\$ 1,6 bilhão em 14 de abril de 1999. Responsável por abastecer São Paulo a Comgás era de longe a maior companhia estadual de distribuição de gás natural que dominava nada menos do que 42% do mercado consumidor brasileiro (RODRIGUEZ, 15/04/1999);

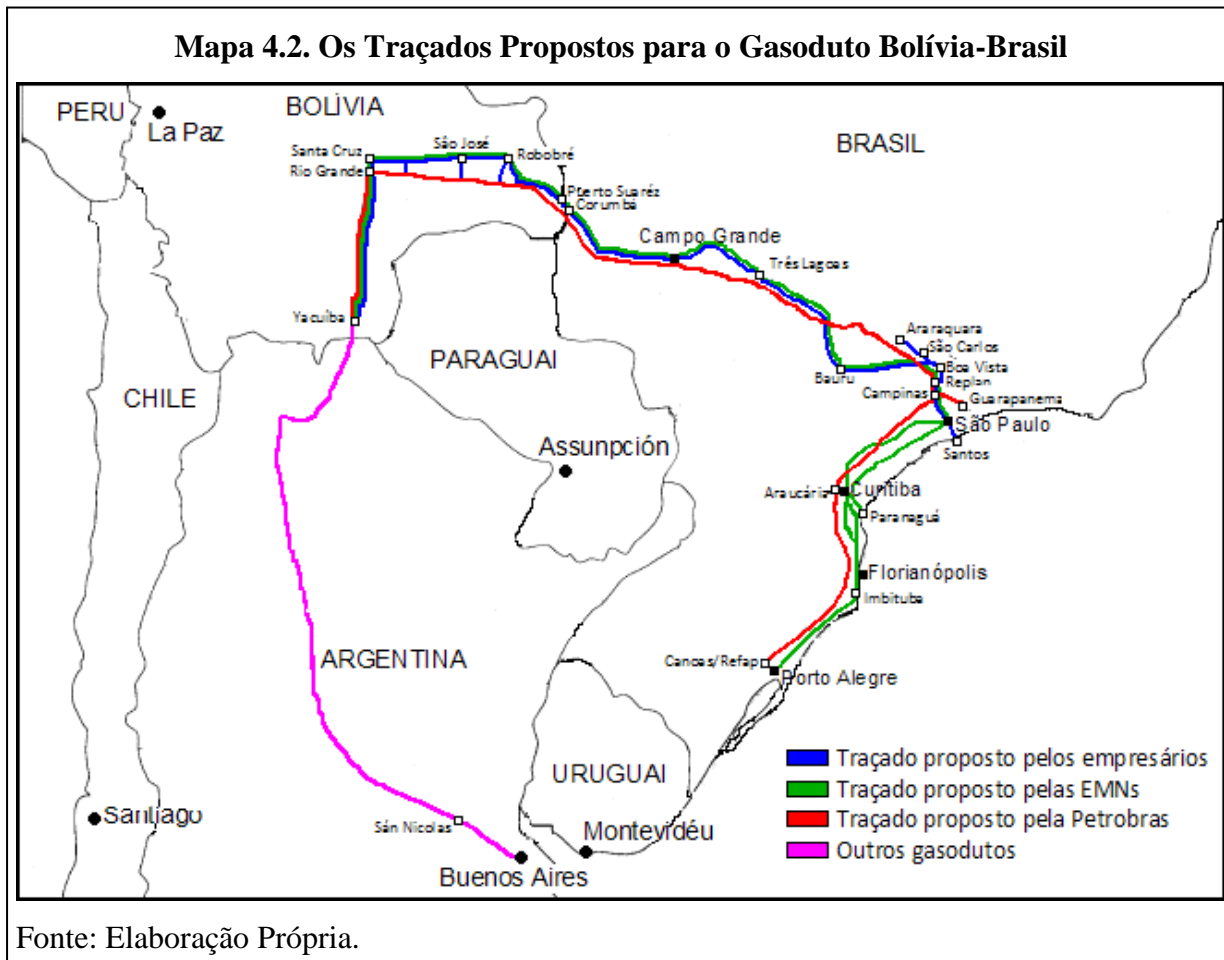
- A Enron: segundo a tabela 4.3 detinha parte de 4,20% das reservas de gás natural na Bolívia através dos Fundos de Pension participantes da Chaco SA e esperava utilizá-lo como forma de viabilizar seus projetos de comercialização de gás natural para residências, indústrias e usinas gaselétricas a serem construídas no Brasil (VARGAS, 16/05/96). Assim, a Enron também se associou ao gasoduto e posteriormente adotou uma agressiva política expansionista no Brasil adquirindo as distribuidoras CEG (25,38%) e CEG Rio (33,75%) em parceria com a Gas Natural espanhola e se associando a outras nove distribuidoras estaduais (MULTINACIONAIS..., 1º/04/96).

O acordo de exportação de gás natural entre a YPFB e a Enron fora concluído em 9 de novembro de 1994, mas, anteriormente, funcionários do governo brasileiro já haviam constatado *in loco* que era a Enron quem conduzia as negociações pela Bolívia porque o país não dispunha dos recursos para investir no gasoduto e porque a companhia tinha o apoio do governo norte-americano, que desejava implementar o Plano Dignidade (que veremos no capítulo seguinte), projeto que articulava a venda do gás natural boliviano para o Brasil com uma política de combate ao narcotráfico (A NOVELA..., 24/08/1994 e CUNHA, 2004). Segundo Fernando Siqueira, teria sido a Enron, inclusive, a responsável por definir o tamanho final do duto e os preços do gás natural (MANDIN & NERI, 5/02/1996). Por conta disso, a Bolívia desejava o envolvimento da Petrobras no negócio, porque, além da estatal ter apresentado proposta mais satisfatória, os bolivianos temiam ficar muito dependentes das companhias norte-americanas, especialmente a Enron (FARIAS & GUEDES, 2005).

- A Royal Dutch/Shell: não tinha reservas de gás natural na Bolívia, mas esperava utilizar o gasoduto como forma de viabilizar seus projetos de comercialização de gás natural para indústrias, residências, indústrias, veículos e usinas gaselétricas a serem construídas no Brasil. Assim, a Royal Dutch/Shell também se associou ao gasoduto e depois formara com a British Gas a Integral Holdings SA que adquirira a Comgás (REGATÃO, 21/10/96);

- A TotalFinaElf: segundo a tabela 4.3 detinha 14,00% das reservas de gás natural na Bolívia, que esperava explorar economicamente fornecendo gás natural para residências, indústrias e as usinas gaselétricas a serem construídas no Brasil.

Visando o grande potencial de crescimento do mercado consumidor brasileiro, as EMNs apresentaram um traçado substancialmente diferente daqueles até então propostos pelo empresariado paulista e Petrobras, onde se contemplava o abastecimento dos centros mais populosos do Brasil. Assim, antes da sua construção havia três diferentes traçados preferenciais para o gasoduto, que podem ser observados no mapa abaixo:



- **O Ministério das Minas e Energia:** além de nada ter sido feito para evitar as previsões sombrias contidas no “*Reexame da Matriz Energética Nacional*”, entre 1993/95 o Plano Real propiciou um forte crescimento econômico que elevou a demanda de energia elétrica a um ponto perigosamente próximo ao limite da oferta (HOLANDA, op. cit.). Em consequência, no início de 1996 o MME informou que se nada fosse feito era fortíssima a possibilidade de ocorrer uma crise de energia elétrica já em 1998. Assim sendo, a solução parecia estar na importação de gás natural para geração de energia termoelétrica por que: 1) o país não dispunha dos recursos necessários para investir em novas hidroelétricas; 2) não havia mais disponibilidade de tempo para construir novas hidroelétricas (prazo mínimo de 8 anos), nem novas termoelétricas carvão ou óleo (prazo mínimo de 3 anos), em contrapartida as termoelétricas a gás eram de construção mais rápida (prazo mínimo de 2 anos) e poderiam

ficar prontas a tempo de evitar o colapso elétrico; 3) o BIRD informara que apoiaria a construção de usinas termoeletricas em detrimento das usinas hidroelétricas (RODRIGUES, op. cit.); e 4) o físico Pinguelli Rosa e o Cop (Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas Sobre Mudança Climática) alertavam para o esgotamento das reservas energéticas brasileiras (HAGE, in: HAAG, 2006).

- **O Itamaraty:** que via na integração energética com a Bolívia um caminho para aumentar a competitividade da indústria nacional e criar maior interdependência entre as nações sul-americanas para fortalecer o bloco regional diante do fenômeno da globalização. Aliás, FHC definira que a América do Sul deveria ser considerada como “*espaço histórico-geográfico*” do Brasil para quem “*o Mercosul é o peão, mas não basta: precisamos dessa integração mais ampla*” (QUEIROZ & SENJU, 2007 s/pág.). Nesse sentido o próprio Eliezer Batista condenara as premissas restritivas do nacional-desenvolvimentismo por que:

“O que aconteceu quando os países desenvolveram uma infraestrutura para atender aos seus objetivos geopolíticos, focalizando áreas de importância estratégica e não adequação social e ambiental, guiados por uma perspectiva nacional, buscando satisfazer necessidades dentro de suas próprias fronteiras, foi com frequência um desastre ambiental e social... Talvez o melhor exemplo conhecido de história de horror econômico e ambiental seja o Projeto Polonoroeste. Financiado pelo Banco Mundial, este projeto envolveu a construção de rodovias e autoestradas e a atração de colonos do sul do Brasil para o estado de Rondônia... Rondônia perdeu mais de 40% de suas florestas. Os ganhos econômicos, em termos de diminuição da pobreza, foram insignificantes... Da mesma forma, a represa de Balbina tinha a finalidade de acelerar o desenvolvimento da Amazônia, fornecendo 250 mW de energia em Manaus, o grande centro urbano da região. A represa no Rio Uatama, a 150 km de Manaus, entrou em operação em 1989. Custou US\$ 800 milhões, inundou 2.360 km² de florestas e gerou apenas 100 mW de eletricidade, ao custo de mais de US\$ 3.000 por kW de capacidade instalada, em valores correntes... O Brasil embarcou nesta loucura devido à noção do antigo paradigma de que, por motivos de segurança nacional, suas necessidades de energia deveriam ser atendidas dentro de suas fronteiras e especificamente dentro das fronteiras do estado do Amazonas, visto que havia conflito com o estado vizinho do Pará. Se pensássemos em termos do novo paradigma, os planejadores teriam se voltado para o complexo hidroelétrico do Rio Caroni, na Venezuela a 1.500 km ao norte de Manaus, que tem grande disponibilidade de geração de excedentes. Linhas de transmissão da hidroelétrica de Guri.. Poderiam ser construídas pela metade do custo de Balbina” (...). (Eliezer Batista in: HOLANDA, op.cit., pág. 86).

Nos países do Cone Sul, o fortalecimento dos regimes democráticos a partir dos anos 80 foi um dos fatores decisivos na transição da “*ótica geopolítica*” das relações regionais para a “*ótica geoeconômica*” que, ainda conforme Eliezer Batista significava:

“... a busca de eficiência e outras vantagens a serem obtidas a partir da visão do continente como uma única unidade econômica, em vez de 12 diferentes entidades. Dentro dessa unidade, existem recursos e mercados, matérias-primas, centros de

produção existentes ou potenciais oportunidades de se atingir economias de escala numa economia global”. (Eliezer Batista in: HOLANDA, op. cit., pág. 89).

Como resultado, os princípios do nacional-desenvolvimentismo, que haviam alimentado ambições de poder e prestígio, deveriam ser substituídos pelos princípios neoliberais que favoreciam a distensão política e a implantação de projetos de integração centrados na obtenção de sinergias, com forte ênfase na racionalidade econômica e no controle do impacto ambiental (HOLANDA, op. cit.).

- Os Empresários Brasileiros: em particular do Sudeste e Sul, que viam na utilização do gás natural um vetor competitivo tecnológico indispensável para a melhoria da qualidade dos seus produtos, num momento que o país estava aderindo à globalização neoliberal e preparava-se para abrir sua economia, (NOGUEIRA, op. cit.).

Com conjunção dos interesses destes atores a construção do Gasoduto Bolívia-Brasil (Gasbol) foi incluída no âmbito dos ENIDS como sendo prioritário, tornando-se um dos principais projetos de integração nacional e regional do Governo FHC. A escolha do Itamaraty recaiu sobre a Bolívia (em detrimento da Argentina¹⁰⁷) por varias razões: já havia negociações em andamento desde o Governo Collor; o consumo desse país era incipiente; a posição estratégica do país facilitaria a criação futura de um anel gasífero entre Argentina, Bolívia, Brasil e Peru; e porque o Itamaraty desejava utilizar o mercado brasileiro como âncora para investimentos na área de energia, fomentando a integração regional, projeto embrionário do modelo de matrizes energéticas de FHC (NOGUEIRA, op. cit.).

- 3º Período - Um Projeto da Petrobras: iniciada em 25 de maio de 1996, quando o Conselho de Infraestrutura brasileiro entregou a Petrobras à responsabilidade de construir o gasoduto. A convergência dos cinco interessados, a aprovação da Emenda Constitucional nº 9 e a privatização das companhias estaduais de gás natural encanado criaram o ambiente para a penetração das EMNs no mercado brasileiro via gás natural da Bolívia, ameaçando o monopólio da Petrobras. Reaginado a ameaça, a estatal se movimentava para participar de alguma forma no projeto do gasoduto, tanto que, em 27 de outubro de 1995, comunicou que iniciaria o processo de licitação para selecionar as empresas que forneceriam a tubulação para o lado brasileiro do gasoduto (VERSIANI, 27/10/95).

A partir de fevereiro de 1996 a Petrobras iniciou as conversações com as distribuidoras estaduais, negociando o preço futuro do gás natural boliviano (SCHOLZ, 31/03/1996).

¹⁰⁷ O protocolo nº 8 do PICE previa a construção de um gasoduto de 2.300 km ligando Campo Durán a São Paulo. A Argentina venderia ao Brasil o excedente de sua produção de gás natural. O projeto, orçado em US\$1,6 bilhão, foi inviabilizado porque, entre outros motivos, nesta época ambos os países atravessavam grande instabilidade econômica e YPF e Petrobras estavam enfrentando seus próprios problemas.

Finalmente, em fins de março de 1996 entrou em negociações com a BBPP, Enron, Shell e Transredes para formalizar os últimos detalhes para a construção do gasoduto (BELCHIOR & MELLONI, 31 e 1º/04/96).

Pela forma rápida como agia, a Petrobras forneceu argumentos aos seus críticos que a acusavam de ocupar todos os espaços possíveis antes da publicação da lei regulamentando a abertura do setor de hidrocarbonetos (SCHOLZ, 31/03/1996 e NETO & SIMONETI, 1996). E, de fato, havia esta preocupação no governo porque, em 14 de abril de 1996, o jornal Folha de São Paulo divulgou um relatório sigiloso elaborado pela Secretaria de Planejamento de Administração do MME recomendando a transferência do controle do gasoduto da Petrobras para a iniciativa privada, caso contrário a estatal assumiria também o monopólio do setor de gás natural (SANTOS, 14/04/1996 e MORAIS, 18/04/1996).

Embora Tourinho Neto, então Ministro das Minas e Energia, tenha afiançado a Nogueira (op. cit.) que o Governo FHC jamais cogitara a possibilidade de deixar a Petrobras fora de um projeto de tal magnitude e importância para o país, à análise dos jornais (FSP, Globo, GM e OESP) da época sugere fortemente que o relatório foi ignorado porque a estatal assumira o controle de toda a cadeia do gás natural, de forma que sua retirada implicaria no atraso da introdução do gás natural na matriz energética brasileira, vital para evitar o colapso elétrico que preocupava profundamente o governo (ADRIANO, 07/06/1996; MORAIS, 04/07/1996; CORREA, MELLONI e VELLOSO, 09/09/97). Risco, aliás, para o qual o governo fora alertado em meados de 1997 (CASADO, 04/05/1997), e em meados de 1999 (BITTENCOURT, 28/05/1999). Coincidentemente, a Petrobras lembrava que, além da excelência do seu corpo técnico, era a única companhia em condições de construir o gasoduto no menor tempo possível, fator fundamental para evitar o colapso elétrico (NETO & SIMONETI, 1996).

Assim, a seguir se concluiu o processo que levou a Petrobras ao controle do gasoduto. Em 24 de junho de 1996 FHC e o Gonçalo Sanchez de Lozada assinaram o acordo de fornecimento de gás natural ficando o Brasil comprometido a pagar US\$ 100 milhões anuais a Bolívia, mesmo se o gás não fosse consumido. Pouco depois, em 13 de julho de 1996, a Enron declarava que as garantias apresentadas para financiar sua parte do gasoduto não haviam sido aceitas pelos bancos o que levou a Petrobras a se oferecer para financiar todo o gasoduto, assumindo em definitivo seu controle a 6 de agosto de 1996 (LOUVEN, 05/08/96 e PETROBRAS...,06/08/96).

Atento a excessiva presença da estatal no projeto, em 5 de agosto de 1996, o Bird enviou uma carta ao Conselho de Financiamento Externo (Coflex) exigindo, para liberar o

financiamento, a introdução da competitividade no gás natural, a criação de um órgão de regulação, o controle de preços e acesso ao gasoduto, uma avaliação rigorosa sobre o impacto ambiental e a redução da participação acionária da Petrobras no gasoduto.

Todavia, fora ultrapassado o ponto de retorno, de forma que, em 4 de setembro de 1996, a Petrobras e a YPFB assinaram o “*Contrato de Compra y Venta de Gas Natural*” (também chamado *Gas Supply Agreement - GSA*) do tipo *take or pay*¹⁰⁸ o contrato definitivo que previa o fornecimento de gás natural por 20 anos com volume máximo de 30 mm³/dia. As partes comprometeram-se construir um gasoduto de 3.150 km entre os dois países (557 km do lado boliviano e 2.593 km do lado brasileiro). Entretanto, ao contrário do que ocorre recorrentemente neste tipo de contrato, não foi especificada a retirada das frações nobres (etano, propano e butano) do gás exportado, de forma que este fosse essencialmente metano, caso em que o conteúdo calórico máximo do gás natural seria de 8.900 kcal/m³¹⁰⁹.

Com o contrato foram assinados cinco termos de ajuste: 1) um TCQ (*Transportation Capacity Quantity*), que previa o fornecimento crescente de gás, iniciando com 8 mm³/dia, atingindo 16 mm³/dia, no oitavo ano e permanecendo nesse patamar até o vigésimo ano; 2) uma opção de compra, onde a YPFB daria preferência a Petrobras para a venda de quantidades adicionais até o limite de 30 mm³/dia; 3) foi criada uma TCO (*Transportation Capacity Option*), que dava opção de capacidade de transporte, pela qual o comprador, pagando antecipadamente, poderia transportar gás numa faixa de 6 mm³/dia acima das quantidades contratuais, arcando apenas com os custos operacionais variáveis de transporte; 4) foi estabelecida uma TCX (*Transportation Capacity Extra*), para regular a capacidade de transporte acima dos volumes TCO e TCQ até atingir a capacidade de 30 mm³/dia; e 5) foi estabelecido uma TCY (denominação dada à capacidade adicional) além dos 30 mm³/dia médios, que poderá ser obtida com novos investimentos no gasoduto (PASSOS, op. cit.).

Consolidado o controle da Petrobras no gasoduto a Aepet capitaneou a oposição ao projeto, baseando-se nos seguintes argumentos (AEPET, 2006):

1. A Petrobras teria que assumir todos os riscos do negócio;
2. O projeto custaria US\$ 81 milhões a mais do que outro gasoduto que cruzasse o Paraguai e entrasse em território brasileiro pelo Paraná;
3. A taxa de retorno do investimento, calculada na época por especialistas da Petrobras, era 10% a.a. e o custo financeiro 12% a.a., assim, o gasoduto nunca se pagaria;

¹⁰⁸ O contrato “boca do poço” estipulava que a Petrobras pagaria US\$ 0,95 por cada 26,81 m³ (1 milhão de BTUs) de gás escoado entre o volume de 8 e 16 mm³/dia e US\$ 1,20 por cada 26,81 m³ de gás escoado entre 16 e 30,8 mm³/dia. O contrato definitivo foi assinado em 1/07/99 devendo expirar em 2019.

¹⁰⁹ Quando o gás natural contém frações nobres seu poder calórico excede 8.900 kcal/m³.

4. O contrato era do tipo “*take or pay*” que obrigava a Petrobras a pagar pelo volume de gás contratado, mesmo que não tivesse demanda para o referido volume;
5. A Petrobras seria obrigada a bancar o risco cambial já que o gás era importado em dólar com preço atrelado ao preço internacional do petróleo;
6. Não houve no governo Collor, quando o projeto foi desenvolvido, metodologia técnica para fazer o levantamento seguro para o consumo nas regiões Sul e Sudeste. Assim, a Petrobras seria obrigada a criar e desenvolver um mercado para absorver o gás natural;
7. A Petrobras era obrigada a comprar a energia gerada de termelétricas a serem construídas;
8. Não se conhecia o tamanho real das reservas de gás bolivianas, então calculadas em 800 bilhões m³ (mas então estimadas em 1,27 trilhão m³) sendo que, conforme a Petrobras, 368 bilhões m³ eram necessários para honrar todos os compromissos assumidos;
9. O Brasil ainda não havia aproveitado todo seu potencial hidroelétrico, desprezando um potencial de 120% da potencia instalada;
10. Seria criada a dependência de um insumo energético externo, comprado em moeda forte, atrelado ao preço de uma cesta de petróleo e controlado por EMNs. A Aepet lembrou que, em palestra realizada no dia 13/07/1994, Sadek Boussena, ex-ministro da OPEC, declarara ser de altíssimo risco investir tanto dinheiro em projeto de tal magnitude, estando as reservas de gás natural em outro país;
11. Foi extinta a Divisão de Fontes Alternativas da Petrobras obrigando-a a suspender suas pesquisas em energia renovável como biomassa, eólica, solar e outras;
12. A Petrobras ainda não explorara todo o potencial gasífero das bacias de Campos e Santos;
13. A Comgas, operadora na distribuição de gás domiciliar na cidade de São Paulo, não tinha condições de adequar a malha de distribuição de gás de nafta para o gás natural a curto prazo;
14. A política tarifária ainda não tinha sido equacionada;
15. Os pareceres das agências de investimento consultadas (Grupo Morgan e Technoplan) foram contrários a exequibilidade do gasoduto;
16. O Governo Boliviano pouco lucraria porque as reservas de gás natural do país pertenciam a BP (Grã-Bretanha), Enron (EUA), Repsol-YPF (Espanha) e TotalFinaElf (França), e o Estado recebia apenas 18% de *royalties* pela exploração por parte daquelas empresas;
17. O povo boliviano não teria nenhum benefício com a exploração dos hidrocarbonetos, ao contrário, iria ver o seu patrimônio ser dilapidado pelas EMNs, restando-lhe apenas os *royalties* mais os impostos (o que representava apenas cerca de 30% das receitas) que seriam usados para pagar dívidas contraídas com bancos americanos e a sua parte do gasoduto;
18. O projeto não levava em conta o possível aumento do consumo boliviano;

19. Não havia um “plano B”, ou seja, o abastecimento brasileiro de gás ficava confiado a um único país e o que era pior: a um país com passado político reconhecidamente instável.

Por parte da Aepet nunca houve dúvidas de que a decisão de construir o gasoduto fora pautada por critérios políticos em detrimento dos critérios econômicos, favorecendo apenas as EMNs o que significava “*jogar o País e a Petrobrás numa aventura*” (AEPET, op. cit., s/pág.). Mas, como sua presença era irreversível, a Petrobras tomou três iniciativas para assumir a liderança de sua construção, contando com beneplácito do Governo Federal, que enfatizava a importância da participação da companhia no mercado gasífero brasileiro como elemento norteador da implementação da política energética nacional (HOLANDA, op.cit.).

A primeira iniciativa foi obter do Tesouro Nacional o aval para o financiamento do gasoduto, no qual participaram o BNDES/FINAME (US\$ 760 milhões), Eximbank do Japão (US\$ 360 milhões), BIRD (US\$ 310 milhões), BID (US\$ 240 milhões), CAF (US\$ 165 milhões), empresários (US\$ 142 milhões) e BEI (US\$ 60 milhões). As complicações surgiram do lado boliviano porque nenhum dos organismos aceitou as garantias dadas pelos bolivianos (gás natural a ser encontrado e exportado) nem dos seus sócios. Na prática, o gasoduto só saiu do papel porque a Petrobras deu todas as garantias exigidas e assumiu todos os riscos da obra (inclusive ambientais), que custou US\$ 2,154 bilhões (FERNANDES & SILVEIRA, op. cit.).

A segunda iniciativa foi assumir a construção e operação do gasoduto e das 16 estações de compressão (12 no Brasil e 4 na Bolívia), tarefas confiadas a duas companhias, criadas em 18/04/1997 e compostas pelos mesmos acionistas: a Gas Transboliviano SA (GTB) que operaria do lado boliviano e a Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil SA (TBG) que operaria do lado brasileiro. Logo depois, em 10 de outubro de 1997, tiveram início das obras do gasoduto. A tabela 6.1 mostra a composição acionária de cada companhia:

Tabela 4.4: A Composição Societária do Gasbol

Sócios	TBG (lado brasileiro)	GTB (lado boliviano)
Petrobras (Gaspetro SA)	51,00 %	9,00 %
BBPP Holdings Ltda, composta por	29,00 %	6,00 %
BG Bolívia Corp.	9,66 %	2,00 %
EPEC Ventures Bolívia Corp.	9,66 %	2,00 %
TotalFinaElf	9,66 %	2,00 %
Transredes SA, composta por	12,00 %	51,00 %
Fundos de Pensão Bolivianos	6,00 %	25,50 %
Enron	3,00 %	12,75 %
Royal Dutch/Shell Group	3,00 %	12,75 %
Enron	4,00 %	17,00 %
Royal Dutch/Shell Group	4,00 %	17,00 %
Total	100,00 %	100,00 %

Fonte: Compodônico, Passos e Petrobras.

A terceira iniciativa foi obter da YPFB (sob a pressão da Aepet, que questionava o potencial gasífero boliviano), a concessão de dois blocos, San Alberto e San Antonio, localizados no Departamento de Tarija, para realizar pesquisas de lavra em busca de gás natural. Neste caso, o contrato não foi assinado com a Petrobras, mas com a Petrobras Bolívia SA, subsidiária holandesa que operava na Bolívia *antes* da assinatura do contrato de compra do gás natural assinado por FHC. Este detalhe implicava no fato de que as operações e investimentos desta subsidiária ficariam sujeitos á leis holandesas e a intermediação do Ciadi, organismo do BIRD sediado em New York do qual Bolívia e Holanda eram membros, mas o Brasil não (bolivianos e holandeses também haviam assinado um "acordo de proteção de investimentos" em 1990). Posteriormente, todos os contratos da Petrobras na Bolívia seriam subscritos pela Petrobras Bolívia SA ou pela Pesa e com a mudança estatutária da Petrobras a coordenação das operações da Petrobras Bolívia SA passou da Braspetro para a UN Bolívia, enquanto a Pesa passou para a UN Argentina, mas não houve migração de contratos.

O contrato também previa que se fosse encontrado gás natural a Petrobras e a YPFB seriam sócias na base *fifth/fifth*, cabendo a primeira a responsabilidade operacional, caso contrário, a Petrobras se retiraria assumindo 100% dos custos. Depois, para diminuir o custo de E&P¹¹⁰, a Petrobras vendeu 30% de sua participação para a TotalFinaElf. Os trabalhos de prospecção iniciaram com a YPFB, e continuaram com a Andina SA. Em junho de 1999 foi confirmado que os blocos San Alberto e San Antonio possuíam reservas imensas, calculadas em 566 bilhões m³, o que seria quase 40% das reservas do país, estimadas em 1,4 trilhões de m³ (FERNANDES & SILVEIRA, op. cit.).

Depois disso a Petrobras (sempre através da Petrobras Bolívia SA) assinou contratos para a construção de outros dois gasodutos. O primeiro é o Gasyrg (operado pela Transierra SA, parceria entre a YPFB com 55,5 % do capital e a Petrobras com 44,5% do capital) que liga os campos de San Alberto e San Antônio a Rio Grande e tem 431 km de extensão, podendo transportar no máximo 23 mm³/dia de gás. O segundo é o gasoduto San Marcos, de 17,5 km de extensão que abastece uma planta termoeétrica próxima à cidade de Puerto Suárez, na fronteira entre Bolívia e Brasil (CARRA, 2008).

O gasoduto foi inaugurado em 9 de fevereiro de 1999, tendo o traçado mostrado no mapa abaixo, ou seja, aquele proposto pela Petrobras (ver mapa 4.2):

¹¹⁰ Poços com mais de 3.600 m de profundidade localizados sob rochas muito duras.

O GASBOL :: Traçado do Gasoduto Bolívia-Brasil



Confirmando os alertas da Aepet, na ocasião da inauguração ainda não havia mercado para o gás natural boliviano (SCHOLZ, 08/02/1999), tanto que o gasoduto registrou prejuízo para a Petrobras nos primeiros anos de operação e previa-se que não daria lucro antes de 2004 (CABRAL, 09/03/01). Em função disto, a estatal adotou pelo menos mais quatro iniciativas visando ocupar todos os espaços possíveis em relação aos assuntos que diziam respeito aos hidrocarbonetos bolivianos, demonstrando que estava disposta a recuperar seu investimento e impedir que qualquer companhia concorrente pudesse utilizar o país como ponte para acessar o mercado brasileiro de gás natural:

1. Procurou penetrar no mercado de geração de energia gaselétrica como forma de assegurar o mercado mínimo para o seu gás natural (JABUR & VELLOSO, 8/09/2000). De fato, enquanto o gasoduto era construído em 15 de abril de 1998 a ANP publicou a Portaria N° 43 que regulava a importação e a Portaria N° 44 que regulava o transporte de gás natural. Depois se publicaram uma série de decretos visando estruturar um mercado de gás natural a partir do consumo das usinas termoeletricas, assim, através do Decreto No 2.655 de 2 de julho de 1998 o Governo FHC definiu a construção de 49 usinas gaselétricas a um custo estimado de US\$ 12 bilhões. Deste planejamento surgiu o Decreto-Lei No 3.371 de 24 de fevereiro de 2000 definindo o Programa Prioritário de Termelétricas (PPT)¹¹¹. Segundo o PPT caberia a Petrobras: 1) garantir o fornecimento de gás natural, por um prazo de 20 anos (a um preço médio de US\$ 2,26 o milhão de BTU) (art. 1); e 2) destinar 3 mm³/dia de gás natural para o emprego de termelétricas, sendo 2 mm³/dia para as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul e 1 mm³/dia para a região Nordeste (art.2), cabendo ao BNDES financiar a conexão das plantas à rede elétrica nacional (art. 5) (HOLANDA, op. cit.). Ao mesmo tempo a Petrobras anunciava que participaria diretamente do PPT através da construção de 16 usinas gaselétricas que seu autoabastecimento e poderiam ser conectadas ao sistema elétrico nacional;

2. Entre 2000/01 entrou em litígio com a British Gas e a Enron depois que ambas receberam parecer favorável da ANP para ter livre-acesso ao gasoduto em razão da sua ociosidade, pois na época a Petrobras importava apenas 7,5 mm³/dia de gás natural (PAMPLONA, 8/09/2000 e 23/11/2000). A estatal contestava, contra-argumentado que construía o gasoduto, e, se agisse conforme o desejo das companhias privadas teria prejuízos, mas na prática, queria garantir o mercado consumidor para o seu produto, o que inviabilizaria os projetos das companhias rivais (PAMPLONA, 6/10/2000 e NETO, 10/10/2000). O problema foi parcialmente solucionado em 26 de junho de 2001, quando a ANP publicou a portaria 98/2001, abrindo a

¹¹¹ Depois regulado pela Portaria do MME N° 215 de 26/07/2000 e Portaria do MME N° 234 de 22/07/2002.

possibilidade das companhias privadas poderem acessar ao duto ao estabelecer que a Petrobras utilizasse no máximo de 40% da capacidade do gasoduto, reservando-lhe a possibilidade da ocupação integral se não surgisse nenhuma companhia interessada. Na prática o fornecimento ficou sob controle da Petrobras e uma solução definitiva só surgiu com o Decreto 7.382 de 2 de dezembro de 2010, que regulamentou o transporte dos gasodutos;

3. Movimentou-se para adquirir os ativos da Enron após a tumultuada falência da empresa norte-americana. Mesmo desagradando a ANP, a Petrobras anunciava, em 23 de fevereiro de 2002, que adquirira as partes da Enron na CEG e CEG Rio, responsáveis por distribuir gás natural no Rio de Janeiro, segundo maior mercado consumidor do Brasil (GOES, LOBO & SCHÜFFNER, 01/02/2002 e SCHÜFFNER, 04/02/2002);

4. Adquiriu os ativos da Pérez Compac, que vimos acima.

Ficava assim assegurado o domínio da Petrobras sobre os hidrocarbonetos da Bolívia, que aumentaria ainda mais a partir de 2002 quando nada menos do que 8 EMNs de grande porte (como a AES Corp. e Eletricité de France) deixaram o Brasil motivadas pela incerteza gerada pela falta de regulamentação do setor elétrico, a desvalorização do real, o aumento das dívidas e a incerteza da eleição presidencial de 2002 (GRUPOS..., 31/08/2002).

4.6.3. O Eixo de Integração Norte-Sul/Eixo-Arco Norte

Neste eixo o objetivo mais importante do Governo FHC foi procurar a integração energética com a Venezuela, país com uma área de 912.050 km² e 25,1 milhões de habitantes, detentor da sexta maior reserva de petróleo (77,8 bilhão de barris) e a nona maior de gás natural (4,148 trilhões de m³) do mundo (as maiores fora do Oriente Médio), onde o setor de hidrocarbonetos, que respondia por cerca de 80% do PIB, era completamente monopolizado pela Petroleos de Venezuela SA (PDVSA), estatal criada em 30 de agosto de 1975, segunda maior companhia petrolífera do mundo.

Até os anos 90 os venezuelanos mantinham-se afastados do Brasil por suspeitarem das suas intenções “imperialistas”, mas começaram a rever sua posição a partir de 1985 quando o excesso de oferta e os baixos preços do petróleo paulatinamente deterioraram a economia do país, situação agravada a partir de 1989 quando as rendas do petróleo caíram 50% levando o país à beira da insolvência, ameaçando deteriorar o ambiente político.

Para fazer frente a este cenário, a partir de 1992 foi conduzida uma “*Política Petrolera de Apertura*”, um conjunto de três estratégias através do qual se esperava maximizar a renda petrolífera apropriada pelo Estado: 1) flexibilizar o setor, permitindo que a PDVSA assinasse contratos com as interessadas para aumentar a renda via taxaço, aumentar a tecnologia,

estimular a indústria local e reativar campos marginais tidos como esgotados. Nesta modalidade o Congresso venezuelano aprovou: i) em dezembro de 1992 a permissão para a PDVSA assinar contratos com as EMNs para exploração dos campos marginais considerados esgotados; ii) em setembro de 1993 a permissão para a PDVSA assinar contratos com as EMNs para formar associações; iii) em 4 de julho 1995 a permissão para a PDVSA assinar contratos com as EMNs para formar associações de risco compartilhado, permitindo a participação das empresas na exploração das extremamente promissoras Faixa do Orinco (cujas reservas eram calculadas em 260 bbp), da Plataforma Deltana, e do Proyecto Mariscal Sucre (cujas reservas eram calculadas em 4,3 bm^3 de gás natural); 2) aumentar a força exportadora da PDVSA com a compra ou parceria nas refinarias na Alemanha, Bélgica, Curaçao, EUA, Grã-Bretanha e Suécia; e 3) transformar a PDVSA em empresa global, através da expansão no exterior (COMPODÔNICO, 2004).

Dentro dessas estratégias, o Brasil passou a ser visto pela Venezuela como um parceiro em potencial, em função do seu mercado consumidor. Assim, em 4 de março de 1994 Itamar Franco e o presidente venezuelano Rafael Caldera iniciaram movimentações bilaterais, que resultaram na assinatura de um Comunicado Conjunto e do Protocolo de Guzmania. A aproximação foi consolidada em 3 de julho de 1995 quando FHC, sob a manifesta intenção de conduzir uma nova política amazônica no espírito da regionalização¹¹², visitou Caracas para se encontrar com Caldera, assinando 11 acordos de cooperação¹¹³. Um deles, assinado por Joel Rennó presidente da Petrobras e Luis Giusti presidente da PDVSA, um dia antes do Congresso venezuelano permitir a PDVSA formar associações de risco compartilhado, previa: a ampliação de compras de petróleo venezuelano por parte do Brasil; a participação da Petrobras nas atividades de *upstream* na Venezuela; a construção de uma refinaria no Brasil em parceria com a PDVSA; o intercâmbio tecnológico; e a formação da Petróleos de América SA (Petroamérica) (SOARES, 05/07/1995; TACHINARDI, 04/07/1995).

Aparentemente este acordo era vantajoso para as partes: o Brasil teria acesso ao petróleo de um vizinho, segundo maior produtor mundial, enquanto a Venezuela teria acesso ao maior mercado consumidor a América Latina e ambos tinham interesse em uma política de integração amazônica. Por seu turno, a Petrobras se beneficiaria com a possibilidade de importar petróleo mais barato e obter tecnologia de refino, enquanto a PDVSA poderia ter acesso a recursos, obter tecnologia de *upstream* para intensificar sua produção e ampliar o seu

¹¹² Ver reportagem “FHC Fala Sobre Nova Política Amazônica” Folha de São Paulo, 15 de julho de 1995.

¹¹³ Que incluíam as áreas de comércio, investimentos, meio-ambiente, telecomunicações e transporte rodoviário, bem como um que previa a importação por parte do Brasil da energia produzida pela hidroeletétrica venezuelana de Guri para abastecer o estado de Roraima e o norte do estado do Amazonas.

mercado consumidor, vitais para a economia venezuelana (DE CESARE & MELLOMI, 20/05/1996; ILHESCA, 21/05/1996; FELÍCIO, 15/12/1995 e HARDY, 14/01/1997). Mas, a despeito dos objetivos dos envolvidos, com este acordo começava uma longa querela entre a Petrobras e a PDVSA, que, a rigor, perdura até hoje, tendo como resultado prático de que *nenhum* projeto se materializou.

O primeiro ponto de discórdia foram os interesses envolvendo a construção de uma refinaria no nordeste brasileiro orçada em US\$ 2 bilhões, mantida em *stand by* pela Petrobras desde o Governo Figueiredo sob o argumento de que não havia capitais para sua construção, de forma que a parceria com a PDVSA aparentemente viabilizava a obra uma vez que esta se comprometia a investir metade do capital e forneceria o petróleo, mas na verdade a Petrobras jamais teve interesse no projeto (SANTOS, 12/12/1995).

Este desinteresse da Petrobras ocorria por duas razões, sendo a primeira econômica, uma vez que a refinaria só seria viável se a demanda ultrapassasse 200.000 bpd, além disso, no Nordeste a Petrobras obtinha suas maiores taxas de lucros, porque os combustíveis consumidos eram refinados em outras regiões permitindo a estatal faturar com a diferença de impostos. A segunda razão era política porque a refinaria era intensamente disputada pelos Estados do Ceará, Maranhão, Pará, Pernambuco, Rio Grande do Norte, de forma que enquanto mantinha a decisão em suspenso a estatal teria poder de barganha ante os políticos desses estados, poder, aliás, vital num momento em que se discutia a extinção do seu monopólio (A REFINARIA..., 08/03/1995). Como a Petrobras postergava a decisão sobre a localização da refinaria, o encargo passou para o Governo Federal, que também adiava a decisão pelas mesmas razões políticas pelas quais a estatal o fazia (SANTOS, 12/12/1995).

Esses interesses estratégicos divergentes estariam na origem da inviabilização do segundo grande projeto conjunto planejado para a Petrobras e a PDVSA, a formação da *joint-venture* Petroamérica, parceria na base 50%/50% defendida pelo próprio FHC, sob o argumento de que ambas estatais tinham muito a ganhar porque se complementavam, uma vez que a estatal brasileira tinha tecnologia na exploração de áreas profundas e a empresa venezuelana tinha tecnologia na área de refino. Por conta desta sinergia a nova empresa teria como objetivos operar em Angola, China, Colômbia, Cuba, Equador, Golfo do México, Líbia e Mar do Norte (SEIDL, 07/07/1995). Essa ideia fracassaria, mas a Petroamérica sobreviveria sobre uma base totalmente diferente, que veremos no capítulo seguinte.

Assim, na verdade, a parceria com a PDVSA, efetuada poucos dias depois o Congresso Nacional ter aprovado a Emenda Constitucional nº 9, era um movimento estratégico da Petrobras que procurava se antecipar a abertura do mercado brasileiro de

hidrocarbonetos, ocupando, através de acordo com um parceiro conveniente, todos os espaços possíveis antes que outra companhia o fizesse, com a vantagem de ambas estatais terem características em comum que poderiam impedir maiores desavenças¹¹⁴ e que, apesar de possuírem interesses pontuais convergentes, tinham interesses estratégicos completamente divergentes¹¹⁵.

¹¹⁴ Como o fato de serem estatais e desfrutarem por muito tempo do monopólio em seus países de origem.

¹¹⁵ Enquanto a Petrobras tinha foco no mercado brasileiro a PDVSA tinha foco no mercado europeu e norte-americano.

5. A PETROBRAS E A AMÉRICA DO SUL SOB O GOVERNO LULA (2003/10)

O neoliberalismo trouxe resultados nefastos para a América do Sul como um todo. Suas promessas de crescimento, desenvolvimento e modernização econômicas não foram realizadas. Como resultado, o continente viu aumentar os problemas sociais que, a bem da verdade, persistem desde a época colonial. Em resposta a esses problemas, ressurgiu em alguns países o discurso de esquerda, enquanto no Brasil o governo Lula mantinha a linha da política externa de FHC, aproximando-se dos países da região e apoiando a integração regional, fiel a tese de que o Brasil deve liderar a região sem buscar a hegemonia.

Este capítulo está dividido em quatro partes. Na primeira parte apresentaremos as diretrizes do Governo Lula para a América do Sul. Na segunda parte veremos quais os pontos de divergência entre a Petrobras e o Governo Lula no tocante ao processo de integração da América do Sul. Na terceira parte, faremos um balanço da atuação da Petrobras na América do Sul. Na quarta parte, faremos um balanço sobre o poder da Petrobras. Veremos que apesar das divergências a estatal continua sendo ator fundamental para o desenvolvimento do Brasil.

5.1. As Diretrizes da Era Lula Para a América do Sul

No Governo Lula (2003/2010), a América do Sul foi mantida como um dos eixos prioritários da política externa brasileira, com quem, segundo o chanceler Celso Amorim, em seu discurso de posse como Ministro das Relações Exteriores, o país deveria formar “*um espaço econômico unificado, com base no livre comércio e em projetos de infraestrutura*”, (AMORIN, 2012). Entretanto, este relacionamento seria feito com três diferenças fundamentais em relação ao Governo FHC. A primeira, de caráter conceitual, estava no repúdio, por parte do novo governo, ao caráter neoliberal que orientara o governo anterior nas suas relações com a América do Sul; outra, de caráter político, estava na restituição da autonomia do Itamaraty, que fora cerceada pelo governo anterior em favorecimento da Diplomacia Presidencial; e finalmente outra, de caráter estratégico, estava na inflexão da política externa brasileira, consubstanciada na tentativa do novo governo em anular as investidas dos EUA na região, processo que, a bem da verdade, já vinha ocorrendo desde o governo anterior quando FHC recusou-se a aderir a ALCA e Nafta, iniciativas lentamente abandonadas em favor da integração sul-americana (COSTA, 2011).

Com base nessas premissas, definiram-se os pontos principais da agenda da política externa para América do Sul, onde o Mercosul seria utilizado tanto como instrumento central no relacionamento com a Argentina, objeto de especial atenção por parte do Itamaraty, como

instrumento através do qual se procuraria a convergência com a CAN e Chile, num processo gradual de ampliação para todos os países da América do Sul (COSTA, op.cit).

Ao mesmo tempo, quatro fatores levaram ao congelamento dos projetos de integração física contidos no IIRSA, sendo o primeiro o fato de que esta iniciativa era vista com extrema desconfiança pelo Governo Lula, que o interpretava como sendo um projeto eminentemente de caráter neoliberal, controlado indiretamente pelos EUA através do BID em coordenação com a CAF (órgão da CAN) (COSTA, op.cit). O segundo fator eram as dificuldades econômicas geradas pela crise de 1998 que levaram a Argentina ao colapso econômico em 2001 e afetou profundamente o Brasil. O terceiro fator é que a heterogeneidade dos projetos concebidos pelo IIRSA dificultava a fixação de um norteador sobre integração e desenvolvimento para a América do Sul. Finalmente, o quarto fator era que o IIRSA não possuiria um marco institucional intergovernamental, ficando sua implementação a cargo dos respectivos órgãos institucionais responsáveis pela infraestrutura dos próprios países (AMORIN, 2004 e (COSTA, op.cit).

O processo de reconfiguração da IIRSA teve início em 8 de dezembro de 2004, quando na III Reunião de Presidentes da América do Sul realizada em Cuzco no Peru, foi promulgada a Declaração de Cuzco estabelecendo a Comunidade Sul-Americana de Nações (CASA), que tinha por objetivo potencializar as relações regionais e as negociações e projeções internacionais a partir da convergência de interesses nas áreas cultural, econômica, política, segurança e social. A Declaração também: 1) reconhecia as assimetrias existentes na região e da necessidade de tratamento especial a esta situação, bem como à coesão e inclusão social, marcas do governo Lula desde os discursos desde a campanha presidencial de 2002 até seu último dia de governo em 2010; 2) previa a convergência entre CAN, Chile e Mercosul; e 3) reafirma a ênfase na integração de comunicações, energética e física definidas no âmbito da IIRSA, que originou uma Agenda de Implementação Consensuada, que priorizaria 31 projetos a serem implantados entre 2005 a 2010 (COSTA, op.cit).

Como a CASA não possuía um Tratado Constitutivo sua institucionalidade não passa das Declarações conjuntas e da convergência entre as instituições regionais existentes da ALADI, CAN, Mercosul e OTCA, enfatizando assim os espaços sub-regionais de integração já existentes como componentes indispensáveis para a concretização da integração sul-americana. (COSTA, op.cit).

Enquanto se organizava a CASA, o BNDES foi utilizado como instrumento da integração física da América do Sul¹¹⁶, à revelia do IIRSA, a quem se juntou depois a CAF isolando o BID. Entre 16 e 17 de abril de 2007 foi realizada na ilha de Margarita na Venezuela, a I Cúpula Energética da Comunidade Sul-Americana de Nações, ocasião em que foi lançada a União de Nações Sul-Americanas (Unasul) sucedânea da CASA. Finalmente, em 23 de maio de 2008 os 12 países da América do Sul assinaram o Tratado Constitutivo da Unasul, que prevê em seu artigo primeiro sua personalidade jurídica internacional e define no artigo segundo seu objetivo:

“A União de Nações Sul-Americanas tem como objetivo construir, de maneira participativa e consensuada, um espaço de integração e união no âmbito cultural, social, econômico e político entre seus povos, priorizando o diálogo político, as políticas sociais, a educação, a energia, a infraestrutura, o financiamento e o meio ambiente, entre outros, com vistas a eliminar a desigualdade socioeconômica, alcançar a inclusão social e a participação cidadã, fortalecer a democracia e reduzir as assimetrias no marco do fortalecimento da soberania e independência dos Estados.”

O grande avanço da Unasul em relação à CASA está no fato de que enquanto esta se restringia a ser um simples fórum de concertação política, aquela é uma instituição de integração de caráter intergovernamental com características de organização internacional. Como consequência o Tratado Constitutivo da Unasul estabelece uma Secretaria Geral que atua como poder executivo, e o Parlamento da Unasul e o Conselho de Delegados que atuam como poder legislativo. Quanto à atuação da Unasul, ela se faz através de Conselhos Ministeriais que agem para manter a convergência em direção a integração da América do Sul, consolidando o movimento de iniciado do CAN, Chile, IIRSA, Mercosul e OTCA¹¹⁷ (COSTA, op.cit).

¹¹⁶ O BNDES havia liberado US\$ 3,9 bilhões para projetos de infraestrutura na Argentina, Bolívia, Equador, Paraguai, Peru e Venezuela. Em setembro de 2004 abriu uma filial em Buenos Aires e depois anunciou que aplicaria US\$ 200 milhões no CAF ampliando sua participação de 6% para 20%. (COSTA, 21/09/04).

¹¹⁷ Em sua criação a Unasul absorveu o Conselho Energético. Na Cúpula da Costa do Sauipe (dezembro de 2008) foi criado o Conselho de Defesa e o Conselho de Saúde. Na cúpula de Quito (agosto de 2009) foi criado o Conselho de Desenvolvimento Social, o Conselho de Educação, Cultura, Ciência, Tecnologia e Inovação, o Conselho de Combate ao Tráfico de Drogas e o Conselho de Infraestrutura e Planejamento, que absorveu o IIRSA. Nesta ocasião Argentina, Brasil, Bolívia, Equador, Paraguai, Uruguai e Venezuela criaram o Banco do Sul, com o objetivo de fazer investimentos de longo prazo com mais autonomia ante ao BID e BIRD, sabidamente controlados pelos EUA. Finalmente, na cúpula de Buenos Aires (2011) foi criado o Conselho de Economia e Finanças e o Conselho Eleitoral.

5.2. Antecedentes

Coincidindo com o período do Governo Lula (2003/10), se registrou o fracasso praticamente generalizado do neoliberalismo na América do Sul e houve uma reversão quase generalizada nas políticas neoliberais, com a retomada estatizante, especialmente no setor de hidrocarbonetos, historicamente sensível aos rompantes nacionalistas. Assim, nesta fase os países podem ser divididos em cinco grupos (CARRA, 2008):

1. Países bastante fechados às EMNs, que não modificaram suas legislações: caso do Chile, Paraguai e Uruguai, que mantiveram um controle estreito sobre o setor, onde a primazia das atividades pertence a uma estatal. Nesses países foi permitido apenas realizar distribuição e comercialização de derivados do petróleo, sendo aberta a cadeia do gás natural às EMNs;
2. Países que admitiram a presença das EMN em toda a indústria de hidrocarbonetos, que não modificaram suas legislações: caso de Colômbia. Neste país foi mantida uma estatal capaz de operar sozinha ou em parceria com as EMNs, não revisando este posicionamento;
3. Países que admitiram a presença das EMN em toda a indústria de hidrocarbonetos, que modificaram suas legislações: caso de Brasil, Equador e Venezuela. Nestes países foram mantidas as estatais capazes de operarem sozinhas ou em parcerias com as EMNs, mas a legislação fora modificada para permitir a atuação independente das EMNs. Todavia, com ascensão de governos nacionalistas de esquerda, a legislação foi modificada restringindo a atuação das EMNs, motivada tanto pelo desejo do Estado em se apropriar das receitas advindas da alta do petróleo no mercado internacional (caso de Equador e Venezuela), como em função da descoberta de expressivas reservas de hidrocarbonetos (caso do Brasil);
4. Países que abriram completamente o setor de hidrocarbonetos às EMNs, que não modificaram sua legislação: caso do Peru. Neste país foram mantidas as regras introduzidas durante o período neoliberal, mas foi totalmente interrompido o processo liberalizante;
5. Países que abriram completamente o setor de hidrocarbonetos às EMNs, que modificaram sua legislação: caso de Argentina e Bolívia. Nestes países foram introduzidas radicais reformas neoliberais que abriram totalmente o setor de hidrocarbonetos às EMNs. Todavia, com ascensão de governos nacionalistas de esquerda rapidamente a legislação foi modificada, restringindo a atuação das EMNs motivada tanto pelo desejo do Estado se apropriar das receitas advindas da alta do petróleo no mercado internacional (caso da Bolívia) ou em função do estrondoso fracasso da experiência neoliberal (caso da Argentina). Neste caso, também as estatais tiveram que ser reconstruídas praticamente do nada (caso da YPFB boliviana) ou recriadas (como a Enarsa argentina).

Neste ambiente, as maiores divergências entre a Petrobras e o Governo Lula foram verificadas quando entraram em pauta aqueles países onde a estatal possuía operações de grande importância e teve seus lucros ameaçados (caso de Argentina e Bolívia), naquele país onde encontrou um adversário disposto a ameaçar seu monopólio e lhe fazer frente na América do Sul (caso da Venezuela) ou naquele país onde, embora suas operações fossem minúsculas, encontrou decidida oposição do governo (caso do Equador). No restante dos países os atritos registrados foram de baixa intensidade, uma vez que a limitada abertura do mercado de hidrocarbonetos (caso do Chile, Paraguai e Uruguai), a modestíssima dimensão dos mercados (caso de Paraguai e Uruguai), a manutenção da política de abertura (caso do Peru) e a participação marginal da Petrobras no mercado (caso da Colômbia e Peru) não produziram qualquer confronto substancial entre o Governo Lula e a estatal. Também é importante verificar que a animosidade não resultava da interferência das EMNs, mas dos Estados-Nacionais, decididos a recuperar o controle sobre o setor de hidrocarbonetos.

No tocante a Petrobras, é inequívoco afirmar que, durante o Governo Lula, foram mantidos seus objetivos corporativos e políticos definidos previamente no Governo FHC. Da mesma forma também, a exemplo do governo anterior, puderam ser registrados dois momentos bastante distintos neste processo. Num primeiro momento, que dura desde o início do mandato de Lula em 1º de janeiro de 2003, até a ascensão de José Sérgio Gabrielli a presidência da Petrobras, em 22 de julho de 2005, há forte divergência entre o Governo Federal, impregnado do objetivo de retomar muitas das premissas do nacional-desenvolvimentismo, e a Petrobras, fortemente impregnada pelo ideal de lucro. Num segundo momento, que dura da posse de José Sérgio Gabrielli, em 2005, até a capitalização da Petrobras, em 22 de outubro de 2010, há menor divergência entre o Governo Federal e a Petrobras, uma vez que ambos passam a professar os ideais nacional-desenvolvimentistas. Todavia, isto não significa que não ocorreram fortes atritos motivados especialmente pela insistência da Petrobras em manter os seus lucros, uma vez que estes se tornaram parâmetros para obter os financiamentos indispensáveis para a estatal garantir a continuidade dos financiamentos dos seus projetos.

5.3. A Argentina: A Animosidade dos Kirchner

Neste país, a Petrobras possuía um entendimento relativamente pacífico com o governo até a ascensão de Néstor Kirchner a presidência, em 25 de maio de 2003, a partir de então, a relação tornou-se extremamente tempestuosa, em muitos casos forçando o Governo Lula a interferir diretamente para evitar um agravamento dos atritos. Para a Petrobras as

decisões do novo governo argentino ameaçavam seus lucros na Argentina, país que se tornara sua segunda maior fonte de receita. Para a Argentina, bloquear a Petrobras tratava-se menos do que uma animosidade particular do que apenas um elemento num processo mais amplo, que tinha como objetivo recuperar a soberania sobre o setor de hidrocarbonetos. Para o Brasil, tratava-se menos do que impedir atitudes extremadas da Petrobras, do que defender seu projeto de integração com a Argentina, em particular e com a América do Sul em geral. Assim, esta seção está dividida em três partes, onde veremos os problemas mais agudos que interferiram na relação Argentina-Petrobras-Brasil, a saber, a falta de investimentos na Argentina, o temor do crescimento da Petrobras, e a disputa pelo gás natural da Bolívia.

5.3.1. O Problema dos Investimentos

Kirchner repudiara o ideário neoliberal que orientara seus antecessores, reintroduzindo a intervenção do Estado na economia, apoiado em forte discurso nacionalista, materializado na recriação ou reestatização de empresas,¹¹⁸ para atuar em setores privatizados e impondo severo controle sobre preços de bens e tarifas de serviços de utilidade pública.

No setor de hidrocarbonetos, o objetivo explícito do governo passou a ser o de “renacionalizar” as empresas de energia, mas, como não havia recursos para tanto, o governo inicialmente limitou-se a interferir no mercado congelando preços dos combustíveis líquidos e tarifas do gás natural, o que imediatamente se refletiu na redução dos lucros das EMNs que operavam no país, levando-as, sem exceção, a congelarem seus investimentos. Por conta disto, o país passou a registrar déficit no abastecimento de hidrocarbonetos, sendo mais sensível o problema do gás natural, devido à elevada demanda do país (cerca de 180 mm³/dia), que registrou problemas de abastecimento desde o ano 2000, culminando com severa crise no inverno de 2003, quando o governo foi obrigado a racionar o abastecimento residencial e suspender a exportação de gás natural para Brasil, Chile e Uruguai.

Numa tentativa de solucionar o problema, em 12 de maio de 2004, o Governo Kirchner anunciou uma série de medidas para assegurar o fornecimento de energia que incluíam a: 1) a implementação de um severo racionamento de energia elétrica e gás natural; 2) criação da Energia Argentina SA (Enarsa SA), estatal que substituiria a YPF no setor de hidrocarbonetos; e 3) um plano de obras públicas para o período 2004/08 visando combater o desabastecimento de energia (DIANNI, 12/05/04 e ARGENTINA..., 12/05/04).

¹¹⁸ Como a Águas Argentinas, Thales Spectrum (reguladora do espaço radioelétrico argentino), Metropolitano (trens de Buenos Aires) e Correo Argentino.

Nestes dois últimos pontos, Néstor Kirchner, em reunião a portas fechadas com José Eduardo Dutra, solicitou a participação da Petrobras através da reativação da Refinor, ampliação do gasoduto San Martín (pertencente ao sistema TGS), construção de novos gasodutos e auxílio na estruturação da Enarsa¹¹⁹ (PALACIOS, 11/05/04). Embora tivesse solicitado uma concessão para realizar pesquisas na costa argentina, na prática, a Petrobras descartou a hipótese de se associar a Enarsa e de fazer investimentos na costa, devido ao incerto custo do empreendimento e seu longo prazo (pelo menos 5 anos) de maturação (BRAGA, 9/06/2004). A Petrobras também resistia à ideia de realizar investimentos devido à política de preços, da confusa política de concessões, da anárquica política tributária e porque já subsidiava duplamente o consumidor argentino, seja através da venda de gasolina no país (visto que o preço do barril de petróleo fora congelado em US\$ 30), seja através do fornecimento de parte do gás boliviano que era vendido aos argentinos, pelo qual cobrava menos do que pagava aos bolivianos (BRAGA, 9/06/04b e PALÁCIOS, 22/03/07).

Descontente, Kirchner cobrou os investimentos diretamente do chanceler Celso Amorin, exigindo que a Petrobras arcasse sozinha com os US\$ 285 milhões gasoduto San Martín, sob a pena de ter revogada a concessão do sistema TGS. A recusa da Petrobras levou o Governo Federal a intervir. Antonio Pallocci, ministro da fazenda brasileiro, garantiu a Roberto Lavagna, ministro da economia argentino, que o BNDES, atendendo um pedido especial de Lula, financiaria a Petrobras, forçando um acordo que desagradava os argentinos porque eles preferiam que a estatal arcasse sozinha com o projeto. De fato, por envolver o BNDES, o governo brasileiro exigiu que o Banco Central argentino apresentasse as garantias necessárias que, por sua vez, só seriam aceitas depois de saldadas suas dívidas contraídas, no âmbito do Convênio de Crédito Recíproco (CCR), junto ao Bacen (BRAGA, 14/09/2004). Ademais, os fornecedores argentinos não seriam incluídos no projeto porque, por lei, o BNDES só poderia auxiliar os fornecedores brasileiros (FERRARI, & MAGNAVITA, 17/09/2004). Sem alternativas, os argentinos aceitaram a proposta, cabendo a Petrobras financiar US\$ 40 milhões e recebendo outros US\$ 245 milhões do BNDES.

O segundo problema envolvia a questão dos investimentos petrolíferos, exigidos pelo governo. Neste caso, em 25 de setembro de 2006, a Petrobras anunciava que pretendia investir entre US\$ 1,9/2,25 bilhões na Argentina entre 2006/10¹²⁰. Revendo sua posição, também foi anunciado que a Petrobras participaria de um consórcio com a Enarsa e Repsol-YPF (na

¹¹⁹ Neste caso o pedido direto à Petrobras se justifica porque a Enarsa fora criada com a intenção de atuar no *upstream*, mas os direitos da exploração das jazidas terrestres pertenciam às províncias que as concederam as companhias internacionais de forma que restava como única alternativa atuar na Plataforma Continental.

¹²⁰ US\$ 1 para os ativos maduros, US\$ 450 milhões no *upstream* e US\$ 800 milhões em gastos operacionais.

proporção 35%/35%/30%) para conduzir pesquisas na Plataforma Continental argentina, a 250 km da costa do Mar del Plata, na Província de Buenos Aires (ROCHA, 13/09/06). No *midstream* foi anunciado que um consórcio formado por Chevron, Exxon, Panamerican Energy, Petrobras e Repsol-YPF pretendia construir uma refinaria de US\$ 2,3 bilhões com o objetivo de elevar a oferta local de óleo diesel (BRAGA, 20/04/2006).

Na prática, os investimentos estavam sendo postergados *ad infinitum*, por uma razão que Gabrielli finalmente expôs durante um simpósio patrocinado pela Reuters, no Rio de Janeiro, em 22 de março de 2007: a política de controles dos preços dos combustíveis adotada pelos argentinos desestimulava novos investimentos (PALÁCIOS, 22/03/2007). Acontecia que, superados os primeiros impactos do colapso econômico, a economia argentina voltara a crescer, elevando a demanda de combustíveis sem que houvesse o aumento da oferta, porque os preços fortemente defasados dos combustíveis (então 70% inferiores aos praticados no Cone Sul) inibiam os investimentos (PALÁCIOS, 22/03/2007). Para agravar, existia o fator político: de um lado, a crise energética desgastava a imagem de Kirchner, forçando-o a exigir à manutenção dos níveis de investimentos anteriores a crise econômica (LIMA, 22/03/2007). Por outro lado, se permitisse os reajustes que viabilizassem aqueles mesmos investimentos, havia a possibilidade de que seu impacto inflacionário comprometesse suas possibilidades de reeleição ou de eleição da primeira-dama, a senadora Cristina Fernández de Kirchner à presidência (PALÁCIOS, 22/03/2007).

As críticas de Gabrielli receberam uma desmedida resposta de Julio De Vido, ministro do planejamento argentino¹²¹, mas o Governo Lula estava disposto a temporizar porque temia que um colapso energético na Argentina pudesse custar à eleição presidencial a Cristina Kirchner, candidata apoiada abertamente por Lula, comprometendo seus planos para a América do Sul. Assim, no auge do inverno austral, a Petrobras foi desautorizada a responder as provocações e solicitada, pelo governo brasileiro, a cortar o fornecimento do gás natural boliviano destinado às termelétricas brasileiras e vendê-lo à Argentina (PALÁCIOS, 22/03/2007, BRAGA, 28/04/2005 e TAVARES, 10/08/2007).

Mesmo Kirchner cobrando publicamente a intervenção do Estado Brasileiro na Petrobras, para que ela elevasse seus investimentos na Argentina, a situação não se modificou (RUIZ, 29/11/2007). Assim, o governo aproveitou-se das dificuldades financeiras da Repsol-YPF para implementar seu programa de “renacionalização” do setor de hidrocarbonetos,

¹²¹ Que ao saber das declarações afirmou que os contratos da Petrobras no país seriam "seriamente afetados" se a empresa não realizasse os "investimentos necessários", completando que não seriam permitidas manifestações de uma empresa nas políticas soberanas do país.

afastando os concorrentes¹²² em prol do banqueiro Enrique Eskenazi (sócio majoritário do Grupo Petersen e financiador dos Kirchner), que em quatro rodadas de negociações iniciadas em 2007 adquiriu 25,46% das ações da YPF pertencentes à Repsol, iniciando um processo concluído em 16 de abril de 2011, quando Cristina Kirchner expropriou a empresa¹²³.

5.3.2. O Problema do Crescimento

A falta de investimentos da Petrobras explicava em parte a má vontade do Governo Kirchner com a estatal, mas, na verdade, segundo Racy (09/09/2004), havia duas outras razões de animosidade: enquanto senador Nestor Kirchner fora um dos que se opunham a venda da Pérez Compac a Petrobras, por entender que se tratava de um negócio que enfraquecia a soberania nacional e a indústria argentina, e, tanto no presidente quanto na sociedade argentina jamais se desfez o temor do potencial crescimento da estatal no país.

Assim, duas questões relativas ao crescimento da Petrobras preocupavam os argentinos, sendo a primeira a venda da Transener prometida, em razão do seu papel estratégico como sistema transmissor de alta tensão que alimentava a Grande Buenos Aires (ver mapa 5.1, abaixo), por escrito pela Petrobras como parte dos acordos de aquisição da Pérez Compac. A estatal não apenas postergava a venda alegando que não fora definido prazo para tal, como atuara no sentido contrário, ampliando sua participação acionária empresa¹²⁴ reforçando a impressão de que desejava tornar-se monopolista também na Argentina (PETROBRAS..., 05/04/2004).

Ante a resistência da Petrobras, o Governo Kirchner chegou a fixar para 1º de março de 2006 como o prazo máximo para a venda (BRAGA, 01/06/2005). O valor dos ativos era de apenas US\$ 54 milhões, mas a Petrobras resistia em atender ao governo porque a venda precipitada reduziria o valor da empresa e ainda maturava a reestruturação das dívidas de US\$ 600 milhões.

¹²² Em 2009 a China National Petroleum Corporation (PetroChina) e a China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) tentaram adquirir a YPF. Em 2010 a Petrochemical Corporation (Sinopec) adquiriu 50% do Grupo Bidas, segunda maior empresa energética argentina, depois a Sinopec entrou em conversações com a Repsol-YPF (à revelia do governo argentino), visando a aquisição da YPF.

¹²³ Para justificar seu ato Cristina Kirchner invocou artigo 31 da Ley de Hidrocarburos N° 17 319/67 onde está especificada que os concessionários petrolíferos deveriam efetuar os investimentos necessários a execução dos trabalhos que exijam o desenvolvimento de toda a superfície abarcada pela concessão. (...) compatibilizando a máxima produção de hidrocarbonetos com a conservação das reservas.

¹²⁴ Argumentando que necessitava da experiência da empresa no setor de eletricidade a Petrobras exerceu seu poder de preferência para adquirir 0,007% das ações pertencentes à britânica National Grid, elevando assim para 50,007% sua participação na Citelec, grupo que controlava 65% do capital da Transener (PETROBRAS..., 05/04/2004).

Mapa 5.1. O Sistema Transener



Fonte: Transener

Ademais, a Petrobras enfrentava dificuldades para encontrar um comprador (negociara inclusive com a Eletrobrás), porque as tarifas elétricas estavam desestruturadas, afastando os interessados, e porque o governo argentino preferia que a Transener passasse para o controle de uma empresa nacional. Afinal, Kirchner interferiu duplamente, primeiro impedindo a venda da Transener para norte-americana Eton Park Capital Management, depois assegurando

sua venda, em 2 de julho de 2007, por US\$ 54 milhões, para uma sociedade formada pela Enarsa e pela empresa argentina Electroingeniería. Na ocasião, a Petrobras passou a esta última também o controle da Yacylec por US\$ 6 milhões (BRAGA, 5/09/2003, SCHÜFFNER, 13/02/2007 e ROCHA, 23/07/2007).

O segundo problema dizia respeito à expansão da Petrobras no mercado argentino. Como vimos com a troca de ativos com a Repsol-YPF permitiu a Petrobras adquirir 12% do mercado argentino de combustíveis, mas a compra da Pérez Compac rapidamente elevou-a a posição de 4ª maior companhia petrolífera argentina com 14,6% do mercado de combustíveis. Mas a própria Petrobras deixava bem claro que não concluirá seu avanço no país e continuava sondando o mercado em busca de mais oportunidades de negócios. Esta possibilidade surgiu com a querela entre o Governo Kirchner e as petrolíferas em torno dos investimentos, que levaram pela ordem a Royal Dutch/Shell, a Bidas (pertencente à família argentina Bulgheroni) e a Exxon a cogitar em vender dos seus ativos no país. No caso da Royal Dutch/Shell a venda dos ativos limitou-se aqueles na Colômbia, Paraguai e Uruguai, para a Petrobras, em 22 de dezembro de 2005. No caso da Bidas, a venda foi especulada, em 28 de novembro de 2005, por US\$ 5 bilhões¹²⁵, mas não avançou. Mais complexo era o caso da Exxon que, em 31 de agosto de 2007, anunciou a intenção de vender seus ativos na Argentina, Brasil, Chile, Paraguai e Uruguai¹²⁶ num “pacote fechado”, apresentando-se Chevron, Enarsa (em parceria com a PDVSA) e Petrobras como principais interessadas (GUIMARÃES, 29/09/2007 e LIMA, 16/03/2008).

Embora a Petrobras afiançasse que desejava apenas os ativos chilenos, porque lhe permitiriam penetrar no mercado daquele país, de fato, a estatal tinha interesse na aquisição do “pacote fechado”, informalmente oferecendo a Exxon US\$ 900 milhões pelos ativos, e estava em vias de concluir o negócio quando três atores interferiram: 1) o Governo Kirchner, que já havia decidido nacionalizar o setor de hidrocarbonetos, era hostil a presença da Petrobras, com quem estava em atrito devido à falta de investimentos e não aceitava a ideia da estatal adquirir ativos que lhe permitiram dominar 24,6% da distribuição e 30% do refino,

¹²⁵ O negócio incluía ativos na América Latina e Ásia. Era também sócia da British Petroleum na Panamerican Energy (proporção 40/60) segunda maior petrolífera argentina.

¹²⁶ Os ativos eram: 1) na Argentina: 90 postos, uma franchise de 500 postos responsáveis por 12% do mercado de combustíveis, uma refinaria, três tancagens, uma fábrica de lubrificantes, dois postos de gasolina para jatos, e campos de gás nas províncias de Salta e Neuquén; 2) no Brasil: 1.500 postos em 20 Estados e fornecimento para aviação em sete aeroportos (Brasília, Campinas, Curitiba, Galeão, Guarulhos, Pampulha e Recife); 3) no Chile: 230 postos responsáveis por 16% do mercado de combustíveis (atrás apenas da Copec com 62% e Shell com 22%); 22% da Sonacol, empresa de dutos de transporte de derivados e 33% da Sociedad de Inversiones de Aviación (com a britânica Air BP e a chilena Copec) companhia que respondia por 52% da venda de combustíveis nos 11 aeroportos do país; 4) 110 postos no Paraguai e; 5) 110 postos no Uruguai.

tornando-a a segunda maior petrolífera do país; 2) as empresas privadas operando no Brasil, que temiam a agressiva estratégia expansionista da estatal no *midstream*, estratégia que adquiriria impulso considerável se ela adquirisse os ativos da Exxon na América do Sul; e 3) o próprio Governo Lula, que temia a possibilidade da disputa entre a Petrobras e a PDVSA pelos ativos da Exxon abrir nova frente de atrito com a Venezuela (FIGUEIREDO, 12/09/2007; ORDOÑEZ, 25/09/2007, DIOGO, 26/09/2007; MONTEIRO, 1º/10/2007 e ROCHA, 15/10/2007).

Na ocasião, Brasil e Venezuela utilizavam ostensivamente as estatais petrolíferas como instrumentos de política externa e ambos entendiam que os ativos da Exxon eram estratégicos porque dariam acesso ao segundo maior mercado consumidor da América do Sul, mas ponto de vista microeconômico, cada qual entendia a aquisição de forma diferente.

Para a Petrobras traria as vantagens de: 1) torná-la vice-líder na distribuição de derivados no país; 2) elevar seus lucros, por serem ativos no *midstream*, que apresentam as maiores margens da indústria petrolífera; 3) intensificar as atividades de *midstream* nos países vizinhos, visto que a estatal já havia adquirido 51% da distribuidora uruguaia Gaseba e os postos da Shell na Colômbia, Paraguai e Uruguai; 4) aproveitar as sinergias existentes com sua produção integrada de combustíveis, firmando a marca e fortalecendo sua liderança no continente; 5) impedir que a PDVSA (preferida por Kirchner à Petrobras) de adquirir os ativos da Exxon, porque caso esta insistisse na venda do tipo “pacote fechado”, fatalmente ela poderia penetrar no mercado brasileiro, o que a estatal desejava a todo custo impedir; (MONTEIRO, 01/10/2007) e 6) impedir a expansão da PDVSA na América do Sul, porque como admitiu Nestor Cerveró, diretor da ANI, a PDVSA seria competitiva “*caso venha a se estabelecer como vendedora de combustíveis nos países onde atuamos no downstream*” (NOGUEIRA, 15/10/2007, s.pág.). Para a PDVSA traria as vantagens de: 1) acessar o mercado argentino; e 2) fortalecer os laços Argentina-Venezuela¹²⁷; 3) ampliar sua expansão na América do Sul; 4) ampliar a capacidade de refino do seu petróleo na região; e 5) a chance de acessar o mercado brasileiro (NOGUEIRA, 15/10/2007).

Por essas razões era claro a todos que a aquisição teria grandes consequências para argentinos, brasileiros e venezuelanos: no caso de aquisição pela Petrobras abriria caminho para a consolidação da posição do Brasil, contendo o avanço da aliança bolivariana. No caso de aquisição pela PDVSA, abriria caminho para a maior presença do chavismo no continente. Todavia, no momento em que a Exxon pôs a venda seus ativos o Governo Lula tinha outras

¹²⁷ Além da Petrosur, Chávez auxiliara Kirchner comprando US\$ 3,2 bilhões em títulos da dívida argentina.

prioridades: em razão da política amazônica havia o desejo de reaproximar-se da Venezuela depois dos atritos causados em razão da interferência de Chávez na Bolívia, Equador e Peru, enquanto em razão do impasse envolvendo os hidrocarbonetos bolívianos, havia o desejo de evitar uma animosidade capaz de levar Chávez a tomar uma atitude capaz de interferir na negociação dos novos contratos que estavam sendo renegociados entre Petrobras e YPF (MONTEIRO, 01/10/2007).

Assim, sob extrema pressão dos três atores, Exxon e Petrobras reestruturaram o negócio: de seu lado a Exxon aceitou adiar por tempo indefinido a venda dos ativos na Argentina, Paraguai e Uruguai¹²⁸, vender seus ativos no Brasil por US\$ 826 milhões para o Grupo Cosan e os ativos do Chile por US\$ 400 milhões para a Petrobras. Por seu lado a Petrobras aceitou a venda ao Grupo Cosan por ser brasileiro e por impedir o acesso da PDVSA ao mercado de distribuição, bem como a aquisição dos ativos chilenos em negócio concluído a 9 de agosto de 2008 (ROCHA & SCHÜFFNER, 12/03/2008)¹²⁹.

5.3.3. O Problema do Gás Boliviano

Com o fim do contrato do gás natural com a Bolívia e o sepultamento pela Petrobras do Gasoducto del Mercosur e do Gasin, a Argentina não dispunha mais de fonte externa de gás natural. Para contornar esse problema, bem como fazer frente a crise energética que os afetava e precaver-se dos contínuos distúrbios na Bolívia, em 19 de agosto de 2004, Argentina e Chile iniciaram gestões para a construção de um gasoduto de 1.200 km ligando Pisco no Peru à Tocopilla no Chile, de onde era possível conecta-lo com o sistema de gasodutos existentes na Argentina e deste aos ramais ligando Brasil e Uruguai, com a posterior inclusão do Paraguai, unindo assim os campos de Camisea ao mercado consumidor do Cone Sul (ALEXANDRE & VIEIRA, 2005). Pela proposta o gasoduto custaria cerca de US\$ 2,5 bilhões, e poderia transportar entre 30 a 35 mm³/dia, dos quais 17 mm³/dia caberiam a Argentina, cerca de 8 mm³/dia ao Chile e entre 5 e 7 mm³/dia ao Brasil, a mesma quantidade prevista para o gasoduto Uruguai-Porto Alegre, cujos 650 km ainda não construídos seriam incluídos no projeto (RAMOS, 4/06/2005 e MARQUES, 8/06/2005).

Recebendo o nome de *Anillo Energético del Mercosur*, em 2 de maio de 2005, o projeto foi apresentado em Brasília, onde despertou o interesse das associações empresariais e governo brasileiro, entusiasmando a então ministra Dilma Roussef para quem "a grande

¹²⁸ Os ativos da Exxon na Argentina, Paraguai e Uruguai seriam adquiridos por US\$ 700 milhões pela Bidas Corporation (sociedade 50%/50% entre a Bidas Energy e a CNCC chinesa) em 1 de março de 2011.

¹²⁹ Depois a PDVSA penetrou no mercado argentino através da compra de 47% das ações da Empresa Petrolífera del Cono Sur pertencentes a Ancap, que lhe deu controle sobre 102 postos de combustíveis na Argentina.

vantagem dessa proposta é que ela acaba com a crise do gás no Cone Sul, porque hoje existe concretamente uma crise do gás na Argentina e no Chile, que de certa forma afeta o Brasil" (RAMOS, 4/06/05, s/pág). Complementando que o gasoduto também diversificaria as fontes de gás natural, reduziria a vulnerabilidade do Brasil em relação ao gás da Bolívia e fortaleceria a integração energética da região (RAMOS, 4/06/05). Assim, a ideia foi oficialmente apresentada ao Peru em 13 de junho de 2005 e aprovada pelos 28ª Cúpula do Mercosul de 21 de junho de 2005, ocasião em que também recebeu o apoio do BID, BIRD e CAF (MELLADO, 2007).

Para a então ministra Dilma Rousseff o projeto poderia ser conduzido por companhias privadas, mas argentinos e chilenos faziam questão que a Petrobras participasse e que o acordo fosse aprovado pelos parlamentos dos países envolvidos, para lhe conferir mais segurança jurídica. Todavia, tão logo a francesa Suez iniciou conversações com Repsol-YPF e Petrobras¹³⁰ (então primeira e terceira maiores produtoras de gás peruano) o projeto foi paralisado devido à resistência da Aguaytia Energy (segunda maior produtora de gás peruano)¹³¹, que alegou como empecilhos os custos para ampliar a produção peruana¹³² e pequenas dimensões de Camisea¹³³ que, na prática, limitariam o projeto a atender a demanda de energia das minas chilenas da Codelco (MELLADO, op. cit.).

Sepultado este projeto, os argentinos, aproveitando-se da animosidade entre Bolívia e Brasil devido a nacionalização (que veremos a seguir), voltaram-se para o gás natural boliviano. Assim, a 23 de maio de 2006, o presidente argentino Néstor Kirchner e o presidente boliviano Evo Morales assinaram em Buenos Aires um novo acordo envolvendo o gás natural onde a Argentina pagaria US\$ 5,50 por milhão de BTU. Depois, em 16 de outubro de 2006, a Argentina assinou um segundo contrato com a Bolívia, se comprometendo a construir o Gasoducto Nordeste Argentino (GNEA) para abastecer as províncias argentinas de Chaco, Corrientes, Entre Rios, Formosa, Misiones e Salta. Pelo documento, válido por 20 anos, o gasoduto teria 1.475 km e capacidade de transportar 27,7 mm³/dia, a um preço inicial de US\$ 5,00 o milhão de BTU, devendo estar pronto em janeiro de 2010. Como veremos, este gasoduto despertou certos temores no Governo Lula, levando-o a pressionar uma insatisfeita

¹³⁰ Então, a Repsol-YPF (através da Pluspetrol) respondia por 51% da produção; a Aguaytia Energy (filial das norte-americanas Duke Energy, El Paso Energy, Illinova Generating, Scudder Latin American Power, Pennsylvania Power & Light Global y The Maple Gas) por 40%, a Petrobras por 7% e a Tecpetrol (filial do grupo argentino Techint), da norte-americana Hunt Oil Comp of Perú e sul-coreana SK Corp pelos restantes 2%.

¹³¹ Que negociava um contrato de exportação de para o México, que agregaria mais valor ao gás natural.

¹³² Então a produção peruana de gás natural era de apenas 2,36 mm³/dia.

¹³³ Então, as reservas certificadas de Camisea eram de 246,358 bm³, poucas para um contrato de longo prazo.

Petrobras a retomar os investimentos necessários para desenvolver os campos de gás bolivianos (CARRA, 2008).

Enquanto estes problemas eram equacionados, em 13 de dezembro de 2010, a Petrobras anunciava que adquiriria a parte da Repsol-YPF na Refap, por US\$ 850 milhões, desfazendo um negócio que fora aclamado pelo Governo FHC como sinônimo de abertura de mercado e de integração energética da América do Sul, mas implacavelmente contestado por setores internos da Petrobras, que entendiam ser o acordo altamente lesivo a estatal uma vez que, como vimos, a estatal recebera ativos de menor valor do que cedia e rompia seu monopólio no refino, o que na época fora interpretado como o primeiro passo para a privatização das refinarias. O negócio foi motivado tanto pela ameaça representada pela chinesa Sinopec, a quem a Repsol-YPF, em dificuldades financeiras, tentou vender sua parte na refinaria, como a pressão da Fundação Única dos Petroleiros (FUP), que desejava desfazer um negócio que considerava nefasto para a estatal (PETROBRAS..., 14/12/2010)

Apesar disto, a Petrobras continua sendo importante para a Argentina, onde opera desde 1993 assumindo o posto de 4ª maior companhia energética do país, onde investiu US\$ 344 milhões em 2011 detém 17 poços de petróleo, 300 postos de combustíveis, responde por 6% da exploração e produção de petróleo e 14% do refino. Mesmo com os inúmeros atritos com o os Governos Kirchner e em função do imenso esforço para explorar o Pré-Sal¹³⁴ a estatal continua sendo muito importante para relacionamento entre Argentina e Brasil.

Efetivamente, a despeito dos contínuos atritos entre Argentina e Brasil o mercado brasileiro é muito importante para um país que ainda está em processo de recuperação após o colapso econômico de 2001/02. No caso específico da Petrobras para os argentinos a sua presença ainda é muito importante por que: 1) o Governo argentino tem a expectativa de que a Petrobras amplie investimentos, principalmente no refino do petróleo; 2) os argentinos entendem que a atual formatação da Petrobras (companhia semi-estatal de capital misto) é o modelo ideal para uma nova YPF estatal; 3) existe a perspectiva de a Petrobras investir na YPF; e 4) os argentinos desejam a presença e a tecnologia da Petrobras para explorar a camada pré-sal da costa da Argentina.

Por conta disso, mesmo após a nacionalização da Repsol-YPF, continuaram os contatos entre a Argentina e a Petrobras e, no dia 18 de abril de 2012, o ministro argentino Julio de Vido visitou a sede da Petrobras no Rio de Janeiro para afastar quaisquer temores

¹³⁴ A Petrobras vendeu sua área de fertilizantes, a refinaria San Lorenzo, 363 postos de combustíveis e a produção de petróleo caiu de 140 mil bpd para 98 mil bpd entre 2006 e 2011.

sobre a presença da estatal na Argentina, acertar novos investimentos e reavaliar o cancelamento da concessão de gás natural pelo governador de Neuquén¹³⁵.

5.4. Bolívia: O Desafio da Nacionalização

Após a abertura do setor de hidrocarbonetos a Bolívia registrou substanciais acréscimos em reservas, produção e receitas com exportação de gás natural, mas que não lograram reduzir à pobreza, frustrando expectativas e produzindo junto a população a sensação de que o país era novamente saqueado pelas EMNs. Para agravar, em 1997 o governo norte-americano apresentou o Plano Dignidade, que pretendia articular a política de exportação de gás natural com a política de erradicação do cultivo de coca, base do narcotráfico, mas fonte de renda da maioria da população rural e responsável por 60% do PIB da Bolívia. O plano resultou na precarização dos indicadores sociais, gerando forte insatisfação popular, que afinal extravasou a partir de 20 de setembro de 2003, quando a discussão em torno do Consórcio Pacific LNG¹³⁶, despertou a fúria da população boliviana, contrária à perspectiva de negociar com chilenos e norte-americanos, precipitando a “*Guerra do Gás*”. Tão intensos foram os distúrbios que, o então presidente Gonzalo Sanchez de Lozada, teve que renunciar em 17 de outubro de 2003 (FARIAS & GUEDES, op. cit.).

Seu sucessor seria Carlos Mesa (2003/05) que, em 18 de julho de 2004, sob pressão popular, realizou um *Referendum Vinculante*, que declarou as EMNs “*persona non grata*” e obteve 92% dos votos a favor da retomada do controle dos hidrocarbonetos pelo Estado. Todavia, a pressão não arrefeceu de forma que, em 21 de fevereiro de 2005, as principais organizações populares (composta por camponeses, indígenas e setores urbanos) formaram uma frente comum batizada de “*Pacto de Unidad*” que apresentou quatro reivindicações,¹³⁷ que resultaram a 19 de maio de 2005, no aumento da tributação das petrolíferas para 50%¹³⁸. Mesmo assim a pressão se manteve uma vez que a população desejava a expulsão das EMNs do país, o que levou Mesa a renunciar em 6 de junho de 2005, sendo substituído por Eduardo Rodriguez, Presidente da Suprema Corte (CARRA, 2008).

Foi neste clima tenso que teve início a campanha para as eleições presidenciais de 18 de dezembro de 2005, quando a promessa de nacionalizar o setor de hidrocarbonetos fazia

¹³⁵ Decretada em 4 de abril de 2012, incluíam as áreas de Covunco Norte, Fortín de Piedras e Veta Escondida.

¹³⁶ Apresentado em julho de 2001 uma sociedade formada pela BG (37,50%), Repsol-YPF (37,50%) e Pan American (25,00%) propôs construir um gasoduto capaz de transportar entre 24/30 mm³/dia de gás natural entre o megacampo de Margarita ao porto de Arica no Chile de onde seria exportado para os EUA e México.

¹³⁷ Eram: 1) revisão da privatização dos recursos hídricos do país; 2) reestatização das minas; 3) elevação de 18% para 50% a taxa sobre as petrolíferas; e 4) buscar o enfrentamento direto com as transnacionais.

¹³⁸ Desde a Lei 1.689/96 até 2004 as petrolíferas pagavam um imposto de 18% sobre a produção.

parte da plataforma de todos os candidatos, mas foi mais bem capitalizado por Evo Morales Ayma. Indígena de etnia aymará e ex-líder cocalero, Morales apresentou-se como símbolo da unidade nunca alcançada pelo país e atraiu a maioria indígena pobre e excluída dos processos eleitorais anteriores que agora poderiam decidir uma eleição justamente por terem engrossado as favelas de La Paz. Seu partido, o Movimiento al Socialismo (MAS), reunia três setores da sociedade boliviana favoráveis à nacionalização dos hidrocarbonetos: 1) os intelectuais representados principalmente por Andrés Solíz Rada (depois Ministro dos Hidrocarbonetos), Juan Ramón Quintana, (depois ministro da Previdência), Héctor Arce (depois vice-ministro de Coordenação Governamental) e Alvaro García Linera¹³⁹ (candidato a vice-presidente); 2) os indígenas representados por David Choquehuanca (depois Ministro das Relações Exteriores); e 3) os sindicatos, depois representados no Governo pelo líder camponês Román Loayza.

Após a vitória de Morales já se sabia que alguma mudança aconteceria, assim não foi surpresa quando no dia 1 de maio de 2006, motivado pela queda de sua popularidade¹⁴⁰, pela ilegalidade dos 82 contratos de E&P¹⁴¹; pelo temor da proeminência das EMNs¹⁴²; e pelo desejo de utilizar as receitas adicionais com o gás natural para fazer as reformas socializantes prometidas, Evo Morales, numa atitude repleta de simbolismo, mandou o exército boliviano invadir as instalações da Petrobras em San Alberto. De um palanque improvisado, o presidente boliviano leu o Decreto Supremo 28.701 (chamado de “*Heroes del Chaco*” em referência aos mortos na Guerra do Chaco de 1932/35) nacionalizando as propriedades das petrolíferas que atuavam no país¹⁴³. A provocação gratuita foi agravada nos dias seguintes, quando as incisivas manifestações das autoridades bolivianas deixavam claro que era seu desejo expulsar as EMNs do país, mas, depois de acalmados os ânimos, o Governo Morales se deparou com a terrível realidade de que a YPFB carecia de recursos financeiros, técnicos, tecnológicos e humanos (tinha apenas 650 funcionários) para assumir o setor (GALL, 2006).

¹³⁹ Sociólogo, marxista e ex-líder político do Exército Guerrilheiro Tupac Katari, Linera é o ideólogo do MAS e seria, para muitos analistas bolivianos, a “*eminência parda*” do Governo Morales (LIMEIRINHA, 2006).

¹⁴⁰ Morales fora eleito com a expectativa de reverter às políticas neoliberais mal sucedidas, mas sua popularidade baixara de 80% para 62% em poucos meses. Coincidentemente ou não a nacionalização ocorreu no dia em que também se abria à campanha eleitoral para as eleições da Assembléia Constitucional.

¹⁴¹ Que haviam sido assinados com o condicionante de ser aprovados pelo Congresso, o que não fora feito.

¹⁴² Particularmente da Petrobras, do qual a Bolívia tornara-se perigosamente dependente (MALAN, 2006).

¹⁴³ Pelo decreto ficou estabelecido que: 1) o Estado recuperava a propriedade, posse e controle (art. 1), da E&P, transporte, armazenagem, refino, industrialização e comercialização dos hidrocarbonetos (art. 5.); 2) toda produção de hidrocarbonetos deveria ser entregue a YPFB que definiria os termos de comercialização, produção, preços, exportação e industrialização (art. 2); 3) as companhias estrangeiras teriam prazo de 180 dias (a contar do dia 1/05) para firmar novos contratos adaptando-se aos critérios legais e constitucionais do país, caso contrário, deveriam deixar a Bolívia (art. 3); 4) as companhias sofreriam uma auditoria que verificaria seus investimentos (art. 4); 5) a título gratuito foram transferidas para a YPFB as ações dos bolivianos que formavam parte dos Fundos de Pensão Bolivianos da Andina SA, Chaco SA e Transredes SA (art. 6); 6) a YPFB passaria a ter o controle mínimo de 50% mais 1 ação da Chaco SA, Andina SA, Transredes SA, Petrobras Bolívia Refinación SA e Compañía Logística de Hidrocarburos de Bolívia SA. (art. 7).

Quando a nacionalização ocorreu se encontravam paralisadas as negociações (iniciadas a 2 de fevereiro de 2002) entre Bolívia e Brasil para readequar o contrato de exportação de gás natural¹⁴⁴, momento em que os negócios da Petrobras apresentavam a seguinte estrutura:

Tabela 5.1: Filiais da Petrobras na Bolívia em 31/12/2005

Filiais da Petrobras Bolívia SA		
Companhia	Participação	Obs
Empresa Boliviana de Distribución (EBD)	100,00%	Responsável por distribuir os produtos da Petrobras Bolívia Refinación na Argentina, Bolívia, Chile e Peru.
Gasoducto San Marcos	100,00%	Destina-se a transportar gás natural até a cidade de Puerto Suárez, fronteira com o Pantanal.
Gasoducto Transierra	44,5%	Gasoduto de 431 km que liga as cidades bolivianas de Yacuíba e Rio Grande. Permite o escoamento do gás natural dos campos de San Alberto e Sábalo em volumes de até 23 milhões de m ³ /dia.
Petrobras Bolivia Refinacion (PBR)	100,00%	Controla as duas únicas refinarias do país: Refinaria Gualberto Villaroel (localizada em Santa Cruz de La Sierra), com capacidade para processar 40.000 bpd e a Refinaria Guillermo Elder Bell (localizada em Cochabamba), com capacidade para processar 20.000 bpd (89,8203% do total do país). A PBR era dona das marcas antes pertencentes à YPBF.
Petrobras Bolívia SA	100,00	Opera os campos de gás natural de San Alberto e San Antonio É parceira da Repsol-YPF no campo de Monteagudo. Detém os direitos de operação nos campos de Ingre, Irenda e Rio Hondo,
Filiais da Petrobras Energia SA		
Petrobras Energia SA	100,00	Opera os campos de petróleo de Colpa e Caranda.

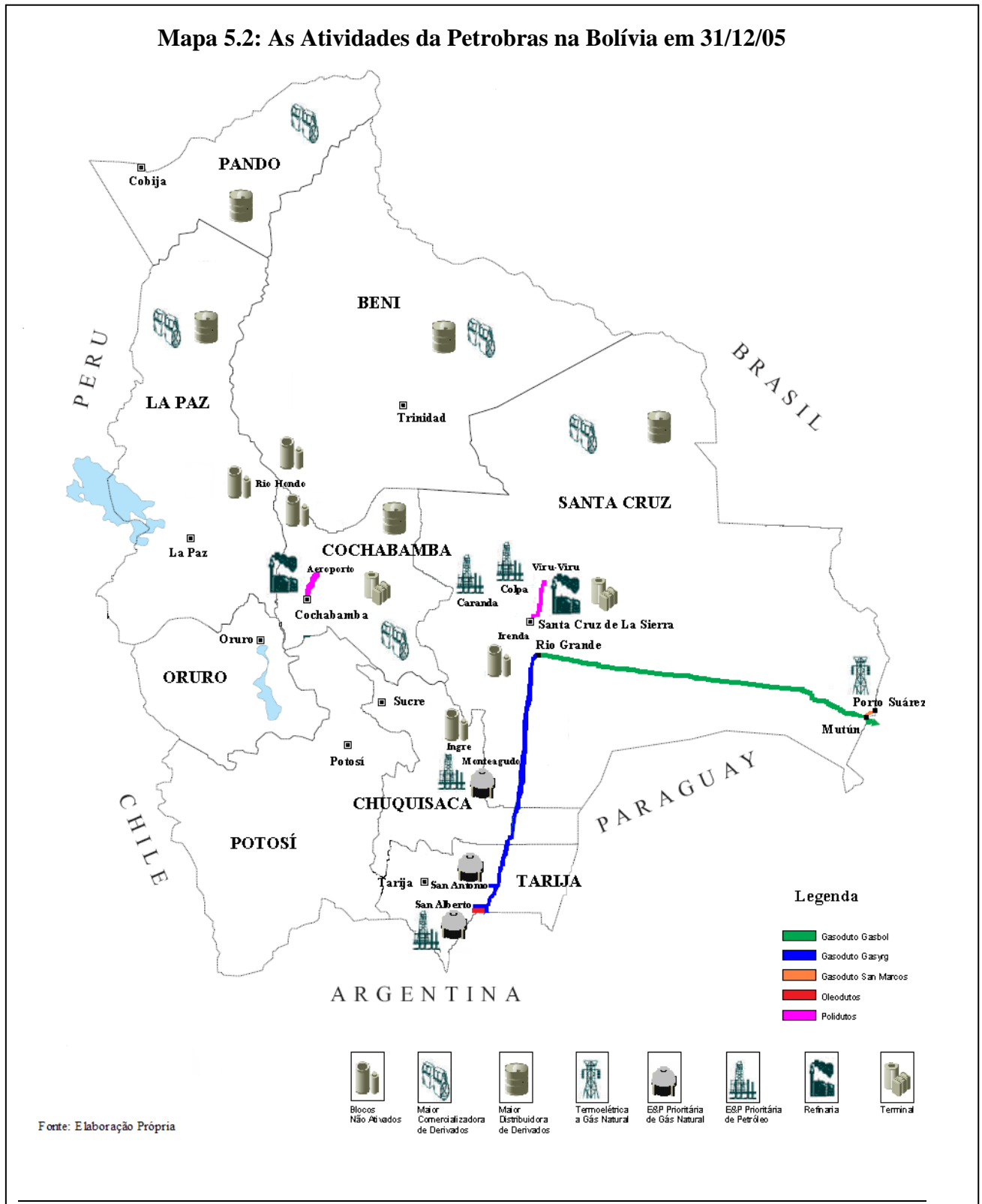
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com dados da Petrobras e da YPFB em 31/12/2005 no *upstream* do petróleo os negócios da Petrobras eram pequenos (correspondia a 2,7% das suas reservas e 1,1498% da sua produção total), mas eram de grande importância para a Bolívia (a estatal detinha 11,56 % das reservas provadas do país e 42,1171% da produção). No *midstream* do petróleo realizava 89,8203% do refino, produzindo 100% da gasolina aditivada, 100% do querosene de aviação, 95% da gasolina comum e 70% do diesel. No *downstream*, a Petrobras possuía 246 postos (61,5% do total do país), realizando 23% da distribuição de derivados e 100% da distribuição de adubos. A Petrobras não possuía atividade de *midstream* do gás natural, mas no *upstream* seus negócios eram de grande importância para a estatal (correspondia a 53% das suas reservas e 38,2743 % da sua produção total), e de grande importância para a Bolívia (a estatal detinha 45,9430% das reservas¹⁴⁵ do país e respondia por 51,3404% da produção), operando

¹⁴⁴ O Brasil pretendia renegociar a cláusula “*take or pay*”, que o obrigava a pagar de 63% do valor do gás, mesmo quando ele não era consumido. Os bolivianos queriam reajustar o preço do gás natural, então muito defasado. Também era discutida a prorrogação do contrato por mais dez anos. Um dos poucos avanços ocorreu em 27 de abril de 2004 quando Dilma Rousseff anunciou a concordância com a ideia dos bolivianos em agregar valor ao gás natural através do polo gasquímico a ser instalado na fronteira Bolívia-Brasil (COSTA, 2007b).

¹⁴⁵ Equivalente a 623 bilhões/m³ (296,51 bilhões/m³ do campo de San Antonio e 326,49 bilhões/m³ do campo de San Alberto) de um total estimado em 1,3559 trilhões de m³. Existem apenas outros dois megacampo

os dois únicos megacampos ativos (San Alberto e San Antonio). No *downstream* a Petrobras operava o Gasbol, o Gasyrg e o Gasoduto San Marcos. O mapa das atividades da Petrobras na Bolívia é mostrado abaixo:



(localizados em Tarija): um em desenvolvimento localizado em Margarita (369,80 bilhões/m³), operado pela Repsol-YPF e outro em Itau (363,14 bilhões/m³) licitado para a TotalFinaElf.

Sozinha a Petrobras respondia por US\$ 750 milhões (78,31%) das receitas que o país obtinha com a venda de gás natural, 40 % do PIB industrial boliviano, 22% do PIB total, e 20% dos impostos totais. Ademais, entre 1997/05 a estatal investira US\$ 1,5 bilhão no país (44,76%, dos IEDs e 17,04% do PIB totais) e o valor contábil dos ativos somavam US\$ 1,173 bilhão (13,33% do PIB) (CARRA, 2008).

Mesmo com a proeminência da Petrobras na economia boliviana não lhe foi dispensado tratamento especial, insistindo o Governo Morales em manter a negociações de Estado para Estado, dando-lhe caráter político, informando que a Petrobras não seria indenizada (nem nenhuma outra companhia) porque já teria lucrado o suficiente com a exportação de gás natural (MARIN, 22/05/2006).

Por seu turno, o Governo Lula inicialmente declarou que: *"a decisão do governo boliviano de nacionalizar as riquezas de seu subsolo e controlar sua industrialização, transporte e comercialização é reconhecida pelo Brasil como um ato inerente a sua soberania"*, entendendo que as negociações deveriam ser conduzidas pela Petrobras, que decidiria também (embasada em critérios técnicos) se continuaria ou não operando na Bolívia, ressaltando apenas que não aceitaria a nacionalização dos ativos sem a devida indenização.

Por sua vez, a Petrobras reagiu energicamente, anunciando a suspensão imediata dos investimentos programados, deixando claro que não aceitava a nacionalização; não aceitava transformar-se apenas em mera prestadora de serviços nos campos; não aceitava rever os preços do gás, a não ser nos termos do contrato vigente; e não admitiria desapropriação de instalações sem o justo pagamento de indenizações, mostrando-se inclusive disposta a retaliar a Bolívia¹⁴⁶. Tal reação inevitavelmente alarmou o Governo Federal resultando na interferência do Itamaraty, do MME e do próprio presidente Lula nas negociações porque a extremada reação da estatal despertara vários temores (ver CARRA, op.cit.). O primeiro era que o Governo Morales radicalizasse suas atitudes, interrompendo o fornecimento de gás natural do qual o país tornara-se dependente e para o qual não havia alternativa imediata. Este último problema era tão grave que logo após a nacionalização a Petrobras anunciou medidas para desestimular o uso do gás natural. Ao mesmo tempo, a companhia adotou três medidas para assegurar ampliação da oferta de gás natural: 1) a antecipação do Plangás (um investimento de US\$ 22,4 bilhões a ser realizado no âmbito do PAC) para acelerar o

¹⁴⁶ Com a nacionalização a Petrobras imediatamente anunciou que estava suspendendo US\$ 40 milhões para elevar a capacidade de produção do campo de San Antonio; a ampliação da capacidade de transporte do Gasbol (de 30 mm³/dia para 45 mm³/dia); a construção do complexo gasquímico junto à fronteira e o desenvolvimento do bloco Irenda, finalmente devolvido ao Governo Boliviano no início de 2007. Além disso, anunciou que iria levar a questão da nacionalização ao Ciadi e não aceitaria aumentos nos preços do gás natural fora das condições estipuladas em contrato (www2.petrobras.gov.br).

desenvolvimento das reservas de gás natural das Bacias de Campos, Espírito Santo e de Santos, que por razões técnicas não ocorreria antes de 2008; 2) foi anunciada em 2007 a construção de 2 plantas GNL: uma no Ceará (em Pecém, que deve processar 6 mm³/dia de gás) e outra no Rio de Janeiro (na Baía da Guanabara, que deve processar 14 mm³/dia de gás), assinando para tanto cinco pré-contratos de compra de GNL: com a Marubeni (Japão), Nigerian LNG (Nigéria), Sonatrach (Argélia), Suez Global LNG (Bélgica) e TotalFinaElf.; e 3) foi anunciada em 21 de dezembro de 2007 o plano de ampliar sua presença no Peru, visando desenvolver os campos de gás natural de Camisea (CARRA, op. cit.).

“*imperialismo*” brasileiro, o que poderia ser utilizado como argumento para justificar a expulsão da estatal da Bolívia, criando um vácuo que poderia ser aproveitado por algum outro país. Se isto acontecesse o Brasil poderia ser deslocado como o líder regional podendo ver destruído o projeto de integração da América do Sul esboçado pelo Governo FHC e desejado pelo Governo Lula, Ao Governo Lula não passou despercebido que: 1) a nacionalização ocorreria num momento em que os países da América do Sul se voltavam para governos esquerdistas¹⁴⁸, mais simpáticos a soluções nacionalistas, ampliando as dificuldades brasileiras para articular união da CAN e Mercosul na CSAN; 2) a liderança brasileira na região era contestada especialmente por Argentina e Venezuela que, como veremos a frente, se apressaram em interferir nos assuntos que diziam respeito aos hidrocarbonetos bolivianos; e 3) Hugo Chávez prometera o apoio da PDVSA no processo de nacionalização, o que explicaria a agressividade do Governo Morales.

este caso, os problemas começaram quando a PDVSA abriu um escritório no país em 23 de janeiro de 2006 e, no mesmo dia, assinou com a YPF um acordo de cooperação para desenvolver a infraestrutura para processar hidrocarbonetos. Pouco depois, Morales manifestou seu apoio à Alternativa Bolivariana de las Américas (ALBA), firmada em 2004

¹⁴⁷ Na ocasião os bolivianos retomaram as conversações com os norte-americanos (apear da oposição popular e de muitos membros do Governo Morales) prevendo a assinatura de quatro convênios, dois deles com a Predator Technologies: um para E&P de novas jazidas de gás e outro para estudar a construção de três unidades GTL (orçadas em US\$ 1 bilhão). O terceiro convênio foi assinado com a World Business, relativo à retomada dos planos de exportação de gás para os EUA (orçado em US\$ 5 bilhões). O quarto convênio foi assinado com a Shaw Group, que investiria na E&P de novas reservas. A francesa TotalFinaElf anunciou um investimento de US\$ 1,8 bilhões para desenvolver o megacampo de Itaú. A espanhola Repsol-YPF, anunciou a retomada dos investimentos. A russa Gazprom anunciou que poderia investir entre US\$ 2 a 3 bilhões no desenvolvimento dos campos de hidrocarbonetos bolivianos. Ao menos duas pequenas companhias petrolíferas chinesas manifestaram seu interesse em investir no país. Finalmente, os chilenos demonstraram interesse porque os problemas de investimento da Argentina reduziram a importação dos previstos 17 mm³/dia para 5 mm³/dia, mas David Choquehuanca objetou porque primeiro era necessário “*resolver o problema marítimo*” (GALL, op. cit.).

¹⁴⁸ Na Argentina a Petrobras estava em conflito com os Kirchners. O Equador havia expulsado a Oxy em abril e estava em campanha eleitoral, onde o favorito era o esquerdista Rafael Correa, favorável a nacionalização do setor de hidrocarbonetos. O mesmo acontecia no Peru, que estava em plena campanha eleitoral presidencial onde o candidato Ollanta Humala (que contava com apoio de Hugo Chávez) liderava as pesquisas de opinião e uma dos pontos de sua plataforma era a revisão dos contratos das petrolíferas.

entre Chávez e o presidente cubano Fidel Castro. Entre 28/29 de abril de 2006, teve lugar, em Havana, um encontro entre os presidentes Evo Morales, Fidel Castro e Hugo Chávez onde Morales aderiu a Alba e assinou o Tratado de Comercio de los Pueblos. A presença da PDVSA no país, a rapidez dos entendimentos com a YPFB e o apoio imediato de Hugo Chávez à nacionalização de Evo Morales levantaram as suspeitas de que o presidente venezuelano mais uma vez utilizava a estatal como instrumento de sua "*petrodiplomacia*".

Depois da nacionalização um funcionário da Petrobras Bolívia, que pediu anonimato, revelou que funcionários da estatal venezuelana PDVSA solicitavam, em nome da YPFB, acesso às instalações da Petrobras, o que, em sua interpretação, significava que a PDVSA fornecera o suporte técnico para a nacionalização, fato posteriormente confirmado por Jorge Alvarado, presidente da YPFB (PAMPLONA, 23/05/2006).

As suspeitas de que Chávez tentava usar a PDVSA para deslocar a posição da Petrobras na Bolívia seriam confirmadas em 18 de maio de 2006 quando Solíz Rada anunciou a assinatura de vários convênios entre a PDVSA e YPFB. Pelos documentos a PDVSA se comprometia a investir cerca de US\$ 1,5 bilhão no país a partir de 2008, que a YPFB aderiria a Petroandina para desenvolver a atividade de *upstream* e comercialização de derivados; seria construída uma unidade de separação de gás natural orçada em US\$ 50 milhões (no departamento de Santa Cruz); e seria construída uma planta petroquímica em Villamontes (Departamento de Tarija). Chávez também anunciou que a PDVSA daria a Bolívia participação maior do que os 51 % previstos na legislação, pelo menos em relação à unidade de separação de gás natural, mesmo que a estatal local não pudesse custear sua parte do investimento (PAMPLONA, 23/05/2006).

Não passou despercebido ao Governo brasileiro que o montante prometido pela PDVSA à Bolívia era idêntico ao investido pela Petrobras, nem que o desejo do Governo Morales de construir uma unidade de processamento deveria retirar as frações nobres de gás natural empobrecendo o insumo entregue a Petrobras. Uma fonte diplomática informou que esse assunto era, potencialmente, o maior conflito entre Brasil e Bolívia porque a decisão comprometia os projetos petroquímicos da Braskem e da Petrobras, além de impedir que o Brasil obtivesse receitas de aproximadamente US\$ 1,5 bilhão com a venda de polietileno (PAMPLONA, 23/05/2006).

¹⁴⁹¹⁵⁰¹⁵¹ encontrar um (ou mais de um) fornecedor de gás natural¹⁵², o que era preocupante porque Gabrielli alertava que o “*Brasil não suporta ter um mercado de gás crescendo 20% ao ano*” porque a capacidade da estatal atender à demanda é limitada, em virtude das restrições no abastecimento, infraestrutura de transporte e distribuição, que ainda está em desenvolvimento (Planos Estratégicos da Petrobras). Da mesma forma, a diretora de Gás e Energia da Petrobras à época, hoje presidente da companhia, Maria das Graças Foster, avaliava que o gás boliviano era extremamente importante para o Brasil a longo prazo porque no planejamento da estatal até 2012 estava contabilizado “*30 milhões de metros cúbicos diários de gás boliviano*” (CARRA, op.cit.).

O quarto temor do governo brasileiro era de que, seja em função do tamanho da estatal na economia do país, seja pela extrema dependência boliviana pelas receitas advindas da exportação de gás natural para o Brasil¹⁵³, mercado que, por razões técnicas,¹⁵⁴ tornara-se insubstituível a curto prazo,¹⁵⁵ uma retaliação da Petrobras pudesse reduzir as receitas bolivianas. Esta atitude poderia desencadear um processo onde os problemas econômicos se refletiriam no ambiente político, já muito tensionado com a ameaça dos oligarcas de cindir o país em função da sua insatisfação com as promessas de Morales de elaborar uma nova Carta Constitucional e implementar uma política socializante¹⁵⁶. Assim, o Governo Lula entendia

¹⁴⁹ A Petrobras sistematicamente elevava as previsões de demanda anual de gás natural pelo Brasil em seus planos estratégicos: de 11,3% a.a. em 2003; 14,2% a.a. em 2004 e 19,4% a.a. em 2007, prevendo que o consumo do Brasil seria de 134 mm³/dia em 2012 sendo 43,9 mm³/dia.

¹⁵⁰ O gás natural boliviano continha alto teor de metano e baixas percentagens de frações nobres, por isso era necessário importar integralmente os 30 mm³/dia para viabilizar a planta gasquímica da Petrobras e Braskem.

¹⁵¹ Mesmo com os incentivos introduzidos pelo Governo Federal para estimular o uso dessas usinas, o desenvolvimento do mercado era moroso em virtude, entre outras coisas, da indefinição da regulamentação.

¹⁵² No primeiro caso, todos os potenciais exportadores apresentam algum problema: na Argentina à pequena capacidade exportadora, no Peru as reservas conhecidas são insuficientes e na Venezuela há a dificuldade de transporte. No segundo caso as dificuldades advém do fato do mercado brasileiro de gás natural não ser completamente estruturado, variando em função da demanda termoeletrica, dificultando assim a compra de GNL com os fornecedores internacionais, que preferem contratos longos e estáveis.

¹⁵³ Em 2005 dos US\$ 957,7 milhões recebidos pela Bolívia com a exportação de gás natural, US\$ 794,40 milhões (82,95%) provieram do Brasil e sozinho a Petrobras respondeu por US\$ 750 milhões (78,31%).

¹⁵⁴ Na época o fluxo de gás natural devia ser mantido constante por que: 1) a tecnologia da Petrobras não podia ser substituída em pouco tempo; 2) o petróleo produzido pela Bolívia é associado ao gás natural, se houvessem cortes na produção de gás haveria risco de desabastecimento de combustíveis; 3) a Petrobras não construiu tanques de armazenamento de gás na Bolívia, assim o país tinha três alternativas: ou não vendia o produto, ou produzia e vendia para o Brasil ou queimava o gás; e 4) o transporte, dificultado por problemas políticos.

¹⁵⁵ Se o transporte for terrestre imediatamente surgem duas questões: qual seria o traçado do gasoduto? A que país atenderia? Se o transporte for por via marítima, primeiro a Bolívia teria que encontrar na Argentina, Brasil, Chile ou Peru um parceiro disposto a dar passagem a um gasoduto, depois seria necessário construir gasoduto, uma planta de liquefação (que custa cerca de US\$ 2 bilhões) e uma frota de navios criogênicos (a um custo mínimo de US\$ 1 bilhão cada navio). De qualquer forma um gasoduto não ficaria pronto antes de 3 ou 4 anos. Outra alternativa é escoar pelo rio Paraguai e seria necessário construir um gasoduto cortando o Paraguai, uma frota de navios criogênicos e negociar a passagem com Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai.

¹⁵⁶ Entre as quais se previa a nacionalização das minas, reforma agrária e a reforma constitucional.

que manter a Petrobras no país era estrategicamente vital para impedir a concretização dessas ameaças (CARRA, op. cit.).

overno brasileiro assumiu o comando das negociações, adotando a estratégia de temporizar, não responder às provocações¹⁵⁷, pressionando a Petrobras a moderar sua reação e negociar. Assim, quanto aos novos contratos de E&P a Petrobras foi orientada a negociar durante os 180 dias de prazo para sua assinatura¹⁵⁸.

Em paralelo com a negociação dos campos iniciaram as negociações em torno das refinarias, decisivas, porque condicionavam as negociações envolvendo a exportação do gás natural, a principal fonte das preocupações brasileiras. Neste caso, antes de 1º de maio de 2006, Evo Morales não falara em nacionalização, mas em “*comprar de volta as refinarias*” e formar “*parcerias*” com a Petrobras, mas pelo Decreto Supremo 28.701 todas as atividades da cadeia petrolífera passariam para controle e fiscalização da YPFB (que teria 50% +1 ação da Petrobras Bolívia Refinación SA), que compraria a produção das refinarias pagando um valor fixo à Petrobras. A estatal entendia que este modelo não seria lucrativo, o que deu início ao processo de transição da propriedade das refinarias. Mas, a estatal vinculou a negociação a dois outros temas: o valor da compensação a ser pago pelo controle integral dos ativos e como esse pagamento seria feito. Por sua vez, a YPFB, sem recursos financeiros¹⁵⁹, teria condicionado a aquisição ao pagamento integral em gás natural (CARRA, op. cit.).

Concomitantemente à disputa pelas refinarias agravava-se a situação econômica da Bolívia, motivando Solíz Rada a emitir (em 12 de setembro) uma resolução que confiscou fluxo de caixa das refinarias da Petrobras, acrescentando a acusação de que a estatal teria lucrado US\$ 320 milhões ilegalmente vendendo derivados. Ante esta possibilidade Lula alertou Morales que a paciência do Brasil se esgotara e a então Ministra da Casa Civil, Dilma

¹⁵⁷ Antes da nacionalização Solíz Rada criticara duramente a Petrobras e o Brasil prevendo “*as piores coisas que se pode imaginar*” nas negociações com a Argentina e o Brasil, acusados de tratar a Bolívia como uma “*semicolônia*”. Após a nacionalização, Morales declarou que o Acre fora trocado por um cavalo e que o Brasil não era um país aliado, enquanto Solíz Rada afirmava que a Petrobras era “*sonegadora e contrabandista*” e que a Bolívia não participaria do Gasoduto del Sur se a Petrobras participasse.

¹⁵⁸ Das 21 petrolíferas que haviam assinado 82 contratos de risco compartilhado considerados ilegais, 16 assinaram os 44 novos contratos no dia 29 de outubro de 2006, enquadrando-se no Decreto Supremo 28.701, que previam: 1) a YPFB terá voz ativa na definição dos investimentos, na gestão da produção e na comercialização de hidrocarbonetos e derivados; 2) o Estado receberá, sob a forma de impostos e *royalties*, 50% da receita obtida com a venda da produção das operadoras; 3) os restantes 50% da receita será dividida em duas partes: uma parcela fixa a título de amortização e ressarcimento dos investimentos realizados pelas operadoras (modelo semelhante à prestação de serviços) e a uma parcela, referente ao lucro será dividida entre a operadora e a YPFB (modelo semelhante ao risco compartilhado); 4) as operadoras não perderam a propriedade dos ativos físicos (como sondas, instalações e veículos); 5) os contratos seriam submetidos à aprovação do Congresso da Bolívia, ganhando força de lei; e 6) os tribunais bolivianos resolveriam quaisquer controvérsias (BRITO, 2006).

¹⁵⁹ Segundo Ildo Sauer a contraproposta boliviana seria aceita desde que definido o preço do gás, e o valor das refinarias seria abatido do pagamento pelas importações do contrato em vigor, já que a Petrobras descartara a possibilidade de importar novos volumes da Bolívia (A TARDE..., 8/05/2006).

Rousseff, declarou que o Brasil protegeria os interesses da Petrobras, inclusive com a retaliação econômica. A reação brasileira agravou um clima já tenso, levando os bolivianos a congelar o confisco e substituir seus negociadores¹⁶⁰ (ALBUQUERQUE, 19/05/2006).

A despeito disso, o Governo Morales confirmou que a decisão de reaver as refinarias era “irreversível”, assim nos meses subsequentes as negociações centraram-se no seu preço¹⁶¹. Afinal, em 6 de maio de 2007, Morales, após advertir que o faria, assinou o decreto que confiscava o fluxo de caixa da Petrobras, tornando-a uma simples prestadora de serviços em suas próprias refinarias. A questão foi encerrada em 10 de maio de 2007, quando a Petrobras, atendendo um pedido pessoal de Lula, aceitou vender todas as ações da Petrobras Bolívia Refinación SA para a YPF por US\$ 112 milhões, preço fixado “*com base no fluxo de caixa futuro, produzido por instituição financeira internacional independente, conforme práticas usuais dos negócios*”. Ao comentar o acordo o Palácio do Planalto avaliou que o prejuízo político de um “mau acordo” teria reflexos ruins para o governo boliviano, que enfrentava pressões da oposição e o Brasil poderia ser responsabilizado por aumentar ainda mais a instabilidade no país (ZIMMERMAN, 18/03/2007).

A situação com o Governo Morales começou a ser normalizada no momento em que os bolivianos se descobriam financeira e tecnicamente incapazes de assumir o comando do setor de hidrocarbonetos e a PDVSA se revelou incapaz de atender as promessas de investimentos (PAMPLONA, 09/12/07). Assim, em 30 de outubro de 2006, a Petrobras anunciava que aceitava os novos contratos de E&P. Depois, em 15 de fevereiro de 2007, durante um encontro entre Lula e Morales em Brasília, quando foram assinados acordos de investimentos na Bolívia, a Petrobras finalmente concluiu a negociações iniciada em 1º de julho de 2003 envolvendo o preço do gás natural, aceitando um aditivo ao GSA que fixava uma nova fórmula (sugerida pelos bolivianos) para apurar o preço do insumo. Na ocasião, Silas Rondeau, ministro de Minas e Energia do Brasil, admitiu a presença do componente geopolítico no acordo: “*tínhamos de achar uma fórmula. A Bolívia é o país que tem a maior fronteira com o Brasil e não seria interessante que houvesse problemas internos no país*” (MME). Afinal, em novembro de 2007, a estatal confirmou sua intenção de voltar a investir

¹⁶⁰ David Choquehuanca foi substituído pelo vice-presidente Álvaro Garcia Linera, Jorge Alvarado foi substituído por Juan Carlos Ortiz Banzer e Soliz Rada foi substituído por Carlos Villegas Quiroga. Especialmente Soliz Rada era considerado um obstáculo devido à agressividade das suas declarações combinada com a adoção de critérios políticos para pautar as negociações com as petrolíferas.

¹⁶¹ Os bolivianos ofereciam US\$ 60 milhões, excluindo os estoques petróleo e derivados, enquanto a Petrobras pedia US\$ 200 milhões, incluindo o preço pago pelas refinarias, os estoques de petróleo e derivados e os US\$ 49 milhões investidos em sua modernização. Morales chegou a declarar que “*se eu fosse o Brasil, daria as duas refinarias de presente se estamos pensando em nos ajudar a reduzir as desigualdades sociais*” (GALL, op. cit.).

na Bolívia¹⁶² e no mês seguinte, em 15 de dezembro, Lula reuniu-se com Morales em La Paz assinando, entre outros acordos¹⁶³, um que prevê investimento de US\$ 750 milhões a US\$ 1 bilhão da Petrobras para expandir a produção de hidrocarbonetos do país, necessário para atender a demanda do Brasil e também as exigências do novo contrato assinado com a Argentina¹⁶⁴ (SANDER, 17/07/2007).

Concluídas as conversações o Itamaraty não ocultou que *"a Petrobras e o governo boliviano já tiveram posições conflitantes na questão do gás"*, mas que *"depois de muitas negociações"* ficou acertada a permanência da estatal na Bolívia por mais 30 anos, ou seja, até 2036. Logo depois o Governo boliviano anunciou o investimento de US\$ 1,262 bilhão no setor de hidrocarbonetos para 2008, cabendo a Petrobras o terceiro maior montante¹⁶⁵.

Concluídos os acordos, nem todos os números que antes eram favoráveis a Petrobras se inverteram. O Estado boliviano passou a controlar mais de 80% da produção de petróleo e gás natural do país e 100% da atividade de refino e 100% da exportação de hidrocarbonetos. Mas, na prática, com exceção do refino e da distribuição e comercialização a Petrobras continuou operando nas mesmas atividades petrolíferas que operava antes da nacionalização, produzindo 43,50 % do petróleo boliviano e 52,35% do gás natural e exportando 81,20% do gás do país. A diferença é que agora a estatal não pode mais contabilizar como suas as reservas de hidrocarbonetos e está sujeita a maior taxaço e fiscalização (YPFB).

5.5. Chile: A Ênfase nos Biocombustíveis

País de 756.626 km² e 15,6 milhões de habitantes, o Chile tem poucas reservas de hidrocarbonetos (150 milhões de barris de petróleo e 89,99 bilhões de m³ de gás natural) localizados predominantemente na Terra do Fogo, onde a exploração é feita em condições climáticas terríveis, por isto o país importa 99% do petróleo, 80% do carvão e 65% do gás

¹⁶² A estatal aventou a hipótese de formar uma sociedade com a YPFB para atuar no *upstream* e iniciou negociações (avalizada pelos Governos boliviano e brasileiro) com a TotalFinaElf (que anunciou a intenção de encerrar suas operações na Bolívia) para assumir o desenvolvimento do campo de Ipati e o megacampo de Itau.

¹⁶³ Lula também anunciou que o Brasil construiria uma ferrovia entre Cochabamba e Santa Cruz e destinaria US\$ 1 bilhão à construção do Corredor Interoceânico, um complexo rodoviário unindo Bolívia, Brasil e Chile, patrocinando para tanto um encontro com a presidente chilena Michelle Bachelet, para que o Chile disponibilize o porto de Arica a brasileiros e bolivianos. Depois que Lula garantiu a Morales que a Petrobras continuaria atuando no país Braskem e YPFB assinaram um *"Memorandum de Entendimento"* para estudar a viabilidade da implantação de uma planta de polietileno no Departamento de Tarija, junto aos campos de gás natural da estatal.

¹⁶⁴ Estes investimentos têm como objetivos assegurar o fornecimento dos 30 mm³/dia de gás natural ao Brasil e parte do fornecimento de gás contratado pela Argentina, que deverá ser transportado pelo GNEA. Para tanto seriam destinados à ampliação da produção de San Alberto, San Antonio e ativação do campo de Ingre de forma acrescentar mais 10 mm³/dia de gás natural à produção do país até 2011.

¹⁶⁵ Anunciaram investimentos a YPFB (US\$ 364,8 milhões), Repsol-YPF (US\$ 296,2 milhões), Petrobras (US\$ 262 milhões), Chaco SA (US\$ 215 milhões), Pluspetrol (US\$ 58,7 milhões), BG (US\$ 39 milhões), Dong Wong (US\$ 15 milhões) e Vintage (US\$ 11,3 milhões). Também foram anunciados investimentos adicionais de US\$ 200 milhões a serem realizados pela Petrobras, PDVSA, Repsol-YPF e governo do Irã.

natural que consome. A Empresa Nacional de Petróleo (Enap), estatal criada em 19 de junho de 1950, dominava o setor de hidrocarbonetos permitindo-se as EMNs participar do *upstream* (a partir de 1975), do *midstream* (a partir de 1978) e do *downstream* (a partir de 1982) de forma independente ou em parceria com a estatal. Mas, na prática, o Estado sempre manteve rígido controle sobre o setor de hidrocarbonetos, de forma que a Enap responde por 100% das importações, refino¹⁶⁶ e transporte de petróleo, fornece 89,5% dos combustíveis consumidos pelo país, 55% da distribuição de combustíveis e 75% do gás natural importado.

A Petrobras tornou-se importante para o país com a aquisição da Pérez Compac, que lhe permitiu assumir o controle do TGS, que abastece o complexo industrial Methanex em Punta Arenas e Concepción. Depois, a estatal passou a procurar oportunidades de negócios que lhe permitissem penetrar no mercado de hidrocarbonetos do país, o terceiro maior e um dos mais controlados da América do Sul, oportunidade que surgiu com a aquisição dos ativos da Exxon no país em 9 de agosto de 2008. Imediatamente, a Petrobras esclareceu que não tinha interesse em atuar no *upstream* devido as restrições do país, nem do *midstream* porque as refinarias são controladas pela Enap, com quem estatal tinha o melhor relacionamento possível e para quem vendia 10% do seu petróleo, de forma que seu objetivo limitava-se a fornecer petróleo e revender derivados em seus postos no país (ORDOÑES, 9/08/2008 e SOARES, 9/08/2008).

Esta postura da Petrobras dificultava a estratégia do Governo Federal de aprofundar a integração econômica/política entre Brasil e Chile, objetivo a rigor perseguido desde a criação do Mercosul, mas inviabilizado pela opção dos chilenos em priorizar as relações bilaterais através do estabelecimento de Tratados de Livre Comércio (TLC). Desta forma, a integração energética entre os dois países passou a ser conduzida sob um enfoque diferente, mas que exigiria a participação da Petrobras: a 26 de abril de 2007, o Governo Lula e o Governo Bachelet haviam assinado um acordo que previa desenvolver o mercado chileno de etanol e biodiesel (BARBOSA, op. cit.). O acordo interessava ambos os países, porque para o Brasil, contribuiria para fortalecer a definição de uma matriz energética comum para América do Sul, elevando o poder de negociação da região nas discussões sobre as alterações climáticas a serem realizadas em dezembro de 2009. Para o Chile atendia o desejo do país em diversificar sua matriz energética, reduzindo assim sua vulnerabilidade externa. De fato, a partir de então, o Chile passou a discutir a possibilidade de adicionar 5% de etanol à gasolina, podendo elevar

¹⁶⁶ A Enap é dona das três refinarias do país: RPC (localizada em Concón, na V Región), Petrox, (localizada em San Vicente na VIII Región) e Gregório (localizada em Gregório, na XII Región).

esse percentual para 10%, mas o país carecia de infraestrutura para distribuir o etanol, dificuldade que poderia ser revertida com a presença da Petrobras (BARBOSA, 2013).

Embora a proposta fosse bem vista pelos chilenos, que desejavam acelerar o processo de diversificação da sua matriz energética, na prática, surgiram problemas técnicos,¹⁶⁷ que retardaram a concretização da proposta, que só começou a ser implementada em maio de 2010 com o programa Etanol: Energia + Limpia. A Petrobras passou a fornecer diesel B 5 (com 5% de biodiesel para a frota do transporte público de Santiago) (BARBOSA, op. cit.).

Atualmente a posição da Petrobras no Chile é a seguinte: no *upstream* do petróleo não há atividades; no *midstream* do petróleo opera 230 postos; no *upstream* gás natural, não há operações; no *midstream* do gás natural não há operações. Segundo Jorge Zelada, atual presidente da ANI, a estratégia da estatal no país é a de desenvolver o mercado para colocar sua produção, em ascensão após a descoberta do Pré-Sal. Os projetos para desenvolver o mercado chileno de etanol e biodiesel ainda estão em fase inicial (BARBOSA, op.cit.).

5.6. Colômbia: Ampliando a Integração

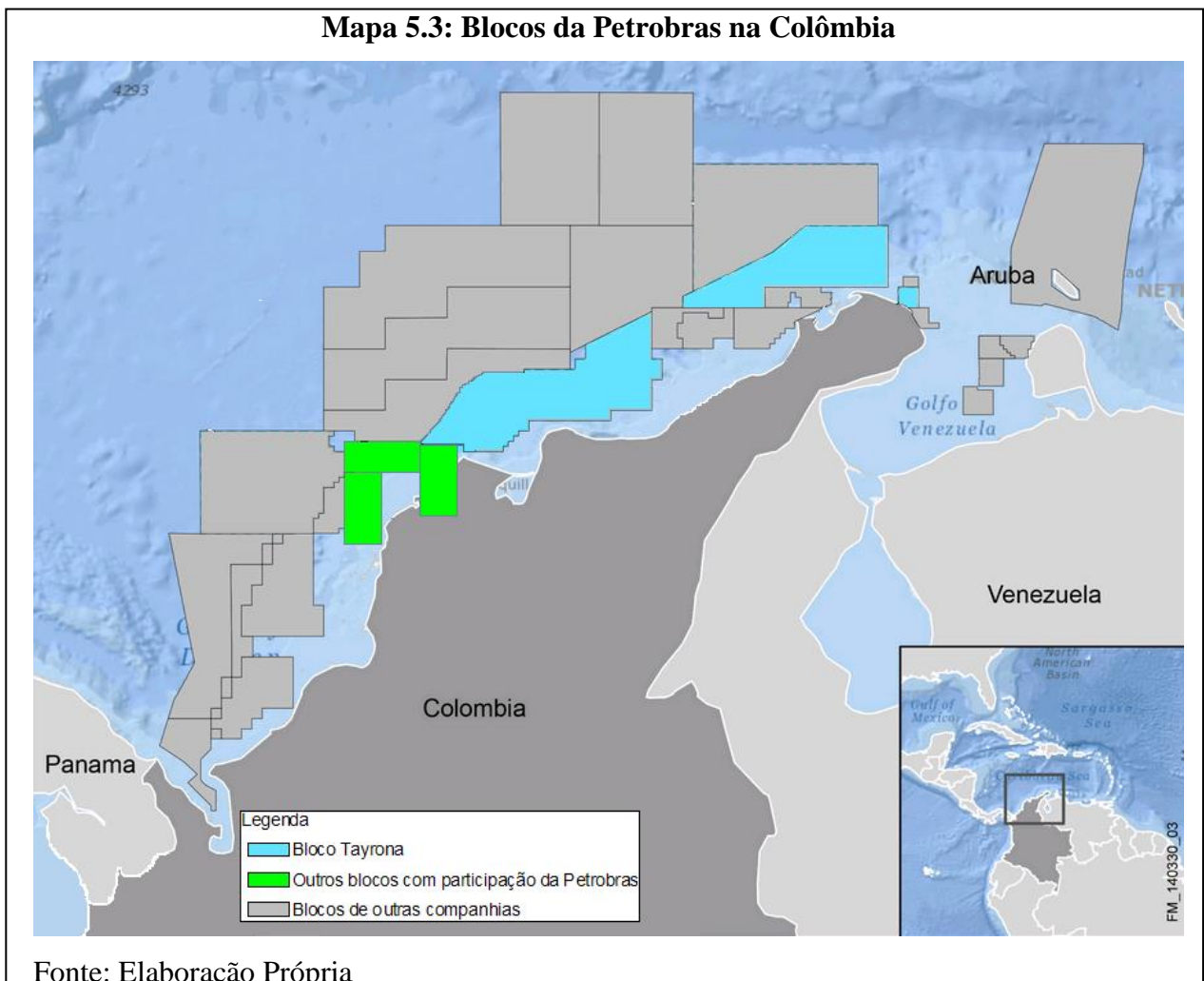
A Colômbia tem área de 1.141.748 km² e 43,5 milhões de habitantes, tendo reservas modestas de petróleo (1,842 bilhão de barris) e gás natural (112,61 bilhões de m³). O setor de hidrocarbonetos é controlado pela Empresa Colombiana de Petróleos (Ecopetrol), estatal criada em 25 de agosto de 1951, que também assumiu a função de administrar a política de hidrocarbonetos do país, mas a regulação está a cargo de duas agências, a ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos) e La Sociedad Promotora de Energía de Colombia SA.

No país o setor de hidrocarbonetos é regulado pelo Decreto Lei (DL) 2.310 de 1974, mas como a Colômbia, em função das pequenas reservas de hidrocarbonetos, não é um país petroleiro, jamais se proibiu a participação do capital privado na exploração do petróleo. Todavia, quando este é encontrado, obrigatoriamente a contratada deve formar uma *joint-venture* com 30% de participação mínima da Ecopetrol. O setor de *midstream* também sempre foi aberto, mas nunca houve interesse em investir nas duas¹⁶⁸ grandes refinarias do país. O setor do gás natural foi totalmente aberto à iniciativa privada e, desde 1994, o Governo tenta atrair sem sucesso os interessados no seu Programa Para La Masificación del Consumo de Gás (COMPODÔNICO, 1999 e 2004).

¹⁶⁷ Como, por exemplo, o fato do país não possuir indústrias capazes de produzir motores adaptados para o consumo de etanol ou biocombustíveis.

¹⁶⁸ Eram o Complejo Industrial de Barrancabermeja com capacidade de processar 225.000 bpe/dia (responsável por suprir 75% da gasolina do país) e a Refinaria de Cartagena, com capacidade instalada de 75.000 bpe. Estas duas abastecem Bogotá, Medellín, Barranquilla e Cáli. Os mercados menores são supridos pelas refinarias de Orito, no Sul da Colômbia e em Tibú, no Noroeste.

A flexibilidade da legislação explica o porquê a Colômbia foi o primeiro país onde a Petrobras (através da Braspetro), começou a atuar em 1972, deixando-a, logo depois, em razão da instabilidade política, para retornar em 1986 e desde então suas operações no país vinham crescendo lentamente. As atividades da estatal no país começaram a se intensificar a partir de 23 de julho de 2004 quando Ecopetrol e Petrobras assinaram um Acordo de Cooperação Técnica a qual se seguiram a formação de uma parceria entre Ecopetrol, Exxon e Petrobras na proporção 20%/40%/40% para explorar o Bloco de Tayrona localizado em águas profundas do Mar do Caribe (27 de agosto de 2004). O mapa 5.3 mostra a localização dos blocos com participação da Petrobras:



Outras iniciativas no mesmo sentido foram: a compra dos ativos colombianos da Royal Dutch/Shell (22 de dezembro de 2005); a participação de licitação para ampliar a Refinaria de Cartagena, vencida pela suíça Glencore International AG (25 de agosto de 2006); um contrato para desenvolver o campo de Tibú (4 de dezembro de 2006); e, finalmente, a

assinatura de um memorando de entendimentos com a Ecopetrol para avaliar projetos conjuntos no Brasil, Colômbia e onde surgissem oportunidades de negócios em biocombustíveis, distribuição, petroquímica, refino e transporte (13 de outubro de 2008) (RANGEL, 25/12/2005 e PETROBRAS..., 23/07/2004 e PETROBRAS..., 04/12/2006).

O crescimento da Petrobras estava em extrema sintonia com o interesse do Governo Lula em ampliar e fortalecer as relações com a Colômbia, como forma de contrabalançar a influência dos EUA, com quem os colombianos se aproximaram com o objetivo de combater as Farc. Assim, o Governo Lula desejava conduzir, com os colombianos, uma política de integração da infraestrutura da Amazônia, onde os países tinham escassos contatos ao longo dos 1.600 km de fronteira. A rigor, discutia-se esta aproximação desde o início do Governo Lula, mas foi apenas em 19 de julho de 2008, após um encontro entre Lula e Álvaro Uribe, presidente da Colômbia, que as relações entre os dois países foram intensificadas. Consequentemente, foram ampliados os tratados comerciais e os investimentos das empresas brasileiras na Colômbia, aproveitando o ambiente macroeconômico e regulatório estável, altas taxas de crescimento, oportunidades de investimentos em diversos setores e um crescente acesso ao mercado internacional (LULA..., 19/07/2008).

Atualmente a posição da Petrobras na Colômbia é a seguinte: no *upstream* do petróleo conduz pesquisas em 13 blocos e produz em 7 blocos (cerca de 33.000 bpd); no *midstream* do petróleo não refina, mas vende toda sua produção para as refinarias do país e opera 62 postos de combustíveis onde revende o seu petróleo refinado; no *upstream* gás natural não há operações; e no *midstream* do gás natural não há operações.

5.7. Equador: a Radicalização de Rafael Correa

O Equador tem área de 283.561 km² e 13,1 milhões de habitantes, com reservas medianas de petróleo (4,63 bilhão de barris) e pequenas de gás natural (108,99 bilhões de m³), cuja exploração responde por 33% das receitas do Estado; 40% das exportações e 12% do PIB. No país o setor é dominado pela Petroleos de Ecuador SA (Petroequador), estatal fundada como Corporación Estatal Petrolera Equatoriana (CEPE) em 23 de junho de 1971.

A flexibilização do setor iniciou com a Lei N° 44 de 1993, no Governo Sixto Durán Ballén (que também retirou o país da OPEP). Pela nova política, qualquer interessado poderia participar do *upstream*, mas apenas em *joint-ventures* com a Petroecuador¹⁶⁹. Em 2000 a Lei N° 4 abriu o *midstream* para participação das EMNs, bem como no *downstream*, onde foi

¹⁶⁹ As taxas variam em cada contrato, mas depois que o Estado é ressarcido à operadora pode ficar com o restante da produção. Com este mecanismo a estatal participa de 57% da produção do petróleo

aceito um consórcio formado por 7 empresas para a construção do Oleoduto de Crudos e Pesados (OCP)¹⁷⁰ (COMPONDÔNICO, 2004).

No país a questão do petróleo está longe de ser simples, passando pela contestação sobre quem se beneficia com as rendas do petróleo e do excessivo poder dado às companhias. Os problemas assumiram uma dimensão mais aguda após o Equador adotar o dólar como moeda oficial (processo conduzido entre 2000/01). Por esta política, a obtenção da moeda norte-americana está vinculada a produção e exportação do petróleo. Entretanto, tal medida retirou do Governo a capacidade de fazer política econômica e, por extensão, o orçamento público ficou seriamente limitado. Os cortes posteriores descapitalizaram as estatais o que, aliado ao fim dos subsídios dos combustíveis, teve impacto negativo sobre o poder aquisitivo da população (COMPONDÔNICO, 2004).

A Petrobras iniciara suas operações no Equador em 1996, após vencer licitação para explorar os blocos 14 e 17, devolvidos por não apresentarem viabilidade comercial, voltando ao país com a compra da Pérez Compac, quando assumiu 11,4% do OCP¹⁷¹ e dois blocos (o 18 e 31), sendo que apenas o bloco 18 estava em operação (produzindo cerca de 32.000 bpd, 6,24% do petróleo do país). A estatal investira US\$ 451 milhões, planejando investir mais US\$ 150 milhões tão logo fossem resolvidas três questões, sendo a primeira a instabilidade política do país que levou a deposição do presidente Lúcio Gutierrez em 20 de abril de 2005.

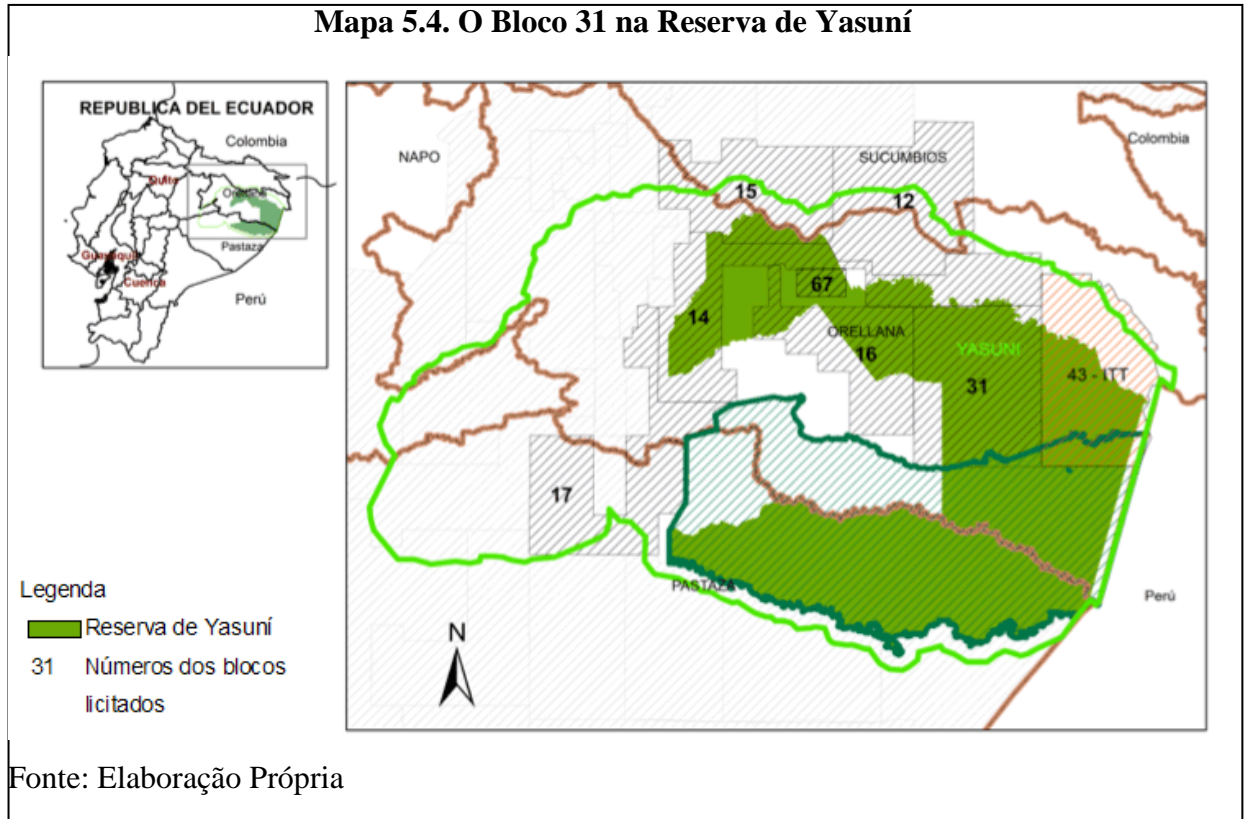
O segundo problema estava na disputa em torno da licença ambiental para operar o bloco 31, situada na reserva dos indígenas huaorani de Yasuní, Província de Orellana em plena Amazônia Equatoriana, eleita Patrimônio da Humanidade pela Unesco, em função da sua biodiversidade. Em 2004, o presidente Lucio Gutiérrez, após sofrer intensa pressão do Governo Lula, concedera uma licença ambiental para a estatal operar na reserva, bem como construir uma planta de processamento e uma estrada de 17 km para escoar a produção dentro do parque (MAISONAVE, 12/11/2006).

Na ocasião, os chefes indígenas aceitaram a presença da Petrobras sob a condição de receberem financiamento para projetos de desenvolvimento e assistência social no valor de US\$ 200.000 anuais, mas o acordo foi questionado por indígenas e ambientalistas. A posição indígena foi alterada quando houve troca de chefes. Estes logo ordenaram a interrupção das atividades da estatal, argumentando que o acordo não estava sendo cumprido, que a estrada

¹⁷⁰ São elas: Alberta Energy (Canadá, 31,4%); Repsol-YPF (Espanha, 25,69%); Petrobras (Brasil, 15%); Oxy (EUA, 12,26%); ENI (Itália, 7,5%); Kerr-Mcgree-Corp (EUA, 4,12%) e Bidas (Argentina, 4,12%).

¹⁷¹ Os outros sócios eram a Andes Petroleum, ENI, Oxy, Perreco e Repsol-YPFA. O oleoduto, construído a um custo de US\$ 1,5 bilhões e dimensionado para transportar 450.000 bpd fora planejado para escoar a produção de petróleo dos sócios, devendo passar para o controle do Estado equatoriano após expirar a concessão de 20 anos.

destruía a reserva, que as mulheres preferiam preservar o ambiente para seus filhos e que o Governo brasileiro era incoerente, pois enquanto proibia a presença da Petrobras em reservas naturais brasileiras, o mesmo não valia para o Equador. O mapa 5.4. mostra o bloco 31 e sua localização na Reserva de Yasuní:



O impasse chegou ao governo equatoriano, obrigando o presidente Alfredo Palacio a revogar a licença ambiental, forçando a Petrobras a refazer o projeto, agora sem a estrada e com a planta de processamento fora do parque (INDÍGENAS..., 04/07/2005).

O terceiro problema estava na instabilidade que afetava o setor de hidrocarbonetos. Estimulados pelo elevado preço internacional do petróleo, os equatorianos desejavam rever os impostos incidentes sobre os contratos firmados com as 15 companhias privadas,¹⁷² que haviam sido assinados à época em que os preços do petróleo estavam baixos. Assim, em 7 de abril de 2006, o presidente do Equador aprovava novas regras para o setor de hidrocarbonetos, elevando de 20% para 50% o imposto sobre o preço que excedesse o valor de referência de US\$ 15,00 o barril (então cotado em US\$ 66,00), sob alegação de que as margens de lucros das empresas eram exageradas. Ademais, como o país exportava petróleo bruto, havia a intenção de agregar valor a ele através do refino que o governo esperava modernizar com o

¹⁷² Eram: Bellwether, CGC, Petróleos Sudamericanos e Tecpecuador (Argentina), Petrobras e Petrobell (Brasil), City (Canadá), CNPC (China), Repsol-YPF (Espanha), Burlington e EDC (EUA), Perenco (França), ENI (Itália).

apoio da Ecopetrol, Enap, Pemex e Petrobras (BARBOSA, OLIVEIRA & TAVARES, 20/04/2006 e EQUADOR..., 06/04/2006).

A tensão se intensificou com o início da campanha presidencial, onde despontou como favorito o esquerdista Rafael Correa, apoiado pelas camadas mais pobres e movimentos indígenas. Durante a campanha Correa nada disse sobre uma possível nacionalização, mas prometeu rever os contratos de *upstream* através da drástica elevação dos impostos no setor de hidrocarbonetos e suspensão dos contratos das empresas que operavam na Amazônia (MAISONNAVE, 14/10/2006).

Estes três problemas atrapalhavam o desejo do Governo Lula de chegar a um acordo com o Equador, capaz de fazer avançar seu projeto de integração sul-americana, bem como o da Petrobras que, segundo os analistas, tinha o objetivo de utilizar o bloco 31 para acessar o projeto Ishpingo-Tiputini-Tambococha (ITT), também localizado em Yasuní, devido ao seu enorme potencial¹⁷³. Assim, o governo brasileiro informou Correa que novos investimentos da Petrobras, entre eles a construção e a reforma de refinarias, não seriam feitos se a revisão dos contratos fosse desfavorável aos interesses da estatal. Confirmada a vitória, Correa visitou Lula em 5 de dezembro de 2006, reafirmando que tinha interesse em trabalhar com o governo brasileiro para acelerar a integração da América do Sul e que "*a Petrobrás pode contribuir muito, sobretudo por causa da grande capacidade de refino, que faz tanta falta para um país como o Equador*" (CORREA..., 06/12/2006).

Tais declarações foram contrariadas por Alberto Acosta, ministro das Minas e Petróleo equatoriano, que confirmou a intenção do novo governo rever os contratos de *upstream*, elevar os impostos do setor petrolífero de 50% para 80% e seletivizar as companhias que poderiam participar do projeto ITT, priorizando a presença das estatais (como Enap, Enarsa e PDVSA), em detrimento das empresas mistas (como a Petrobras) e privadas (como a Repsol-YPF) (MAISONNAVE, 18/01/07 e 29/03/07). O ministro também informou que, de fato, era desejo do país estruturar "uma aliança" com as estatais sul-americanas para "a construção de projetos de refino e exploração de petróleo", convidando a Petrobras para participar da reforma na atividade de refino, mas não garantindo sua presença na exploração de petróleo em Yasuní e vetando sua presença no ITT (MAISONNAVE, 29/03/2007).

Em conseqüência, Lula interferiu diretamente nas negociações chegando a um acordo com Rafael Correa, em 4 de abril de 2007, pelo qual o Brasil se comprometia a investir US\$ 1 bilhão no Equador, em troca da participação da Petrobras no ITT, por meio de um consórcio

¹⁷³ No bloco 31 a previsão era de produzir 30.000 bpd em sua fase inicial, enquanto no ITT produziria 190.000 bpd, podendo dobrar depois de quatro anos.

com a Enap e Sinopec. (REVISÃO..., 20/01/2007; MARIN 27/03/2007, & CORREIA, 4/04/2007). Mas logo surgiram três novos problemas para a Petrobras: 1) em 8 de agosto de 2007 Alberto Acosta denunciava que a Petrobras vendera 40% da exploração do bloco 18 para a empresa japonesa Teikoku por US\$ 18 milhões, sem autorização governamental, não recolhendo os impostos referentes à venda, incorrendo assim em crime idêntico que resultara na expulsão da Oxy do país; 2) a instabilidade política levava as companhias a reduzir seus investimentos, o que levou a queda de produção, conseqüentemente o Governo equatoriano passou a exigir que as EMNs mantivessem os investimentos acordados, cobrando diretamente a Petrobras (UCHOA, 8/08/2007); e 3) Rafael Correa passou a implementar suas promessas.

Com base neste último fator, em 27 de junho de 2007, o governo equatoriano suspendia a implementação do ITT atendendo as reivindicações dos indígenas. Logo depois, em 4 de outubro de 2007, elevou para 99% os impostos sobre o preço que excedesse o valor de referência de US\$ 15,00 o barril, reduzindo a quase zero os lucros que as companhias poderiam obter exportando o petróleo. Imediatamente especialistas alertaram que a nacionalização era eminente, o que reduziria as companhias estrangeiras a prestadoras de serviços (EQUADOR amplia..., 5/10/2007 e EQUADOR eleva..., 5/10/2007). E, de fato, foi o que aconteceu em 15 de abril de 2008, quando Rafael Correa informava que as companhias estrangeiras teriam um prazo de 6 meses de migrar dos contratos existentes para novos, que as reduzia a condição de prestadoras de serviços (EQUADOR..., 15/04/2008).

Neste momento as posições foram definidas: como Estado soberano o Equador esperava que as companhias atendessem suas exigências sem questionar. Por sua vez, a Petrobras esperava que os equatorianos fossem flexíveis o suficiente para permitirem sua presença nos blocos 18 e 31 sem reduzi-la a condição de prestadora de serviços (LIMA & PAMPLONA, 08/10/2008 e LORENZI 08/10/2008). A empresa entendia que nesta posição, além de impedi-la de decidir o destino do petróleo produzido, ela teria lucratividade mínima (LORENZI, 09/10/2008). De sua parte, o Governo Lula desejava uma solução negociada que satisfizesse o Governo Correa e a Petrobras, até porque o próprio Ministro das Minas e Energia, Edison Lobão, afirmava que a presença da estatal no país não poderia ser justificada pela lucratividade, mas apenas para atender a política do governo de promover a integração da América do Sul (MORAIS, 07/10/2008 e MINISTRO..., 16/10/2008).

Mesmo com a constante interferência do Itamaraty as negociações não avançavam em função da inflexibilidade dos equatorianos e da tenaz resistência da Petrobras, que não aceitava os termos do Governo Correa (PAMPLONA, 06/10/2007). Então, surgiram três agravantes que modificaram a posição do Governo brasileiro: 1) a descoberta do Pré-Sal; 2) a

expulsão da Odebrecht do Equador, em 23 de setembro de 2008, em função dos problemas na hidroelétrica San Francisco, seguida da expulsão de Furnas, em 11 de outubro de 2008; e 3) a ameaça feita por Correa, a 4 de outubro de 2008, de nacionalizar as companhias estrangeiras, caso não aumentassem a produção nas áreas concedidas, ameaçando explicitamente expulsar a Petrobras do país por sua demora em resolver o problema no bloco 31 (LIMA & PAMPLONA, 08/10/2008; LORENZI 08/10/2008 e MAISONNAVE, 12/10/2008).

Ante a ameaça, Lula mostrou-se menos propenso a transigir, mudando completamente a posição que vinha sustentando até então, afirmando, num discurso em 7 de outubro de 2008, que a Petrobras poderia deixar o país se não tivesse atendidas suas exigências (LORENZI, 08/10/2008 e VILAS BOAS, 08/10/2008). A situação começou a ser definida em 23 de novembro 2008, quando Rafael Correa suspendeu o pagamento de um financiamento de US\$ 242,9 milhões contraídos junto ao BNDES para construir a hidroelétrica de San Francisco, recorrendo a Corte Internacional de Arbitragem em Paris para analisar o contrato. O gesto irritou Lula que retirou o embaixador brasileiro de Quito, suspendeu as missões empresariais e visitas de ministros e vetou todo auxílio econômico ao país¹⁷⁴ (MONTEIRO, 24/11/2008).

Depois disso, as negociações ficaram a cargo da Petrobras, que manteve sua decisão de não aceitar as condições do Governo Correa, deixando a atividade de *upstream* no país em 24 de novembro de 2010, permanecendo apenas como sócia do OCP (LAGE, 24/11/2010).

5.8. Paraguai: Os Problemas com Itaipu

O Paraguai tem área de 406.752 km² e 5,8 milhões de habitantes e não possui reservas comerciais de petróleo, mesmo assim, em 1966, a iniciativa privada obteve uma concessão de 15 anos para explorar a atividade do refino, através da Refinería Paraguaya Sociedad Anónima (REPSA). Em março de 1981 começou o processo de intervenção estatal, quando foi criada a Petroleos de Paraguay SA (Petropar), com 60% de capital estatal e 40% da Repsa,

¹⁷⁴ O Equador perdeu a causa envolvendo a hidroelétrica e teve que colocar os pagamentos em dia. Nesse ínterim, embora negado pelo Brasil era evidente que o Equador fora colocado na “geladeira”. A reaproximação entre os dois países teve início apenas em 2011 quando Jorge Glas, ministro de Setores Estratégicos do Equador reuniu-se com os membros do Cofig (Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações), órgão colegiado formado por diversos ministérios que trata do financiamento público brasileiro. Na ocasião, o ministro solicitou a volta dos investimentos em seu país, assegurando que problemas não se repetiriam. A razão para a moderação equatoriana estava no fato de que desde 2008 os projetos de infraestrutura do país passaram a ser financiados pelos chineses, que se mostraram menos amistosos que os brasileiros, cobrando juros mais altos e exigindo quotas de petróleo como garantia. Assim, em março de 2012 o Equador ofereceu um pacote de obras de US\$ 2,5 bilhões a empresas brasileiras, dentre as quais a hidrelétrica de Manduriacu, cujo crédito de US\$ 90,2 milhões foi aprovado pelo BNDES, ficando a construção a cargo da Odebrecht (sic) e a irrigação de Daule Vinces, orçado em US\$ 185 milhões, que também ficou a cargo da Odebrecht (sic) (MURAKAWA, 12/11/2012).

concluído em 9 de janeiro de 1986 entrou em vigor a lei N° 1.182/1985 instituindo Petroleos de Paraguay SA (Petropar SA), estatal com o monopólio das atividades petrolíferas.

A flexibilização teve início com a lei N° 1.658/2000 que modificou o Art. 57 da lei 1.182/1985, permitindo a criação de empresas de risco compartilhado (*joint ventures*) onde a Petropar SA pode participar como sócia, desde que os contratos fossem autorizados pelo Poder Executivo ou aprovados por lei (PETROPAR, 05/05/2006).

A Petrobras considerava o Paraguai estratégico porque, mesmo seu mercado sendo pequeno, o país importa todos os hidrocarbonetos de que necessita, o que o tornaria mais um consumidor do petróleo da estatal, bem como peça importante no Anillo Energético del Mercosur. A exemplo do que acontecera no Chile, a oportunidade da Petrobras penetrar no país surgiu com a compra de ativos de outras companhias, neste caso da Royal Dutch/Shell de quem, em 22 de dezembro de 2005, adquiriu 165 postos de combustível (RANGEL, 23/12/2005). Depois, em 2006, iniciou conversações com a britânica CDS Oil sobre o potencial comercial dos poços de Cabindo Mendoza no Chaco (IBT, 20/07/2006).

Igualmente havia interesses do Governo Lula em ampliar a integração com o Paraguai, por conta da forte presença de brasileiros no país, pela importância de Itaipu, pela necessidade de combater as atividades ilegais na fronteira (contrabando e tráfico de armas e drogas) e pela possibilidade, que assustava os brasileiros, dos EUA instalarem uma base militar no país. Conseqüentemente, em 20 de maio de 2007, Lula assinou um acordo com Nicanor Duarte, presidente do Paraguai em que a Petrobras se comprometia a auxiliar o Paraguai a construir uma planta de biodiesel (BOCOCCINA, 20/05/2007).

A despeito do interesse do Governo Lula, pouco depois, a Petrobras congelou todos os projetos no país em função da baixa viabilidade econômica, posição consolidada após o início da campanha presidencial paraguaia, a 20 de abril de 2008, quando o então candidato Fernando Lugo manifestou sua intenção de rever o Tratado de Itaipu, originando um impasse resolvido apenas em 27 de agosto de 2009. depois que Lula fez uma série de concessões (CHADE, 28/04/2005 e GUERCHMANN, 17/03/2011).

Enquanto o impasse permanecia em suspenso, Hugo Chávez aproveitou o recuo brasileiro para estabelecer uma aliança com o país. Assim, inicialmente Chávez comprou US\$ 100 milhões em bônus do Tesouro paraguaio para, a 16 de agosto de 2008, estabelecer uma aliança estratégica entre a PDVSA e a Petropar, que previa, entre outras coisas o fornecimento de petróleo e a ampliação da Repsa (HUGO..., 18/08/2008). O acordo afastou a Petrobras, cujas operações resumiram-se a revender seus próprios derivados de petróleo nos seus postos (PETROBRAS, 18/08/2009).

Atualmente a posição da Petrobras no Paraguai é a seguinte: no *upstream* do petróleo não há atividades; no *midstream* do petróleo opera 170 postos de combustíveis (liderando o mercado, com 21% das vendas totais), comercializa GLP e produtos de aviação nos aeroportos de Assunção e Cidade Del Este; no *upstream* do gás natural não há operações; e no *midstream* do gás natural não há operações. Os projetos envolvendo biocombustíveis foram paralisados e não foram retomados (PETROBRAS, 20/01/12).

5.9. Peru: O Projeto Camisea

O Peru tem área de 1.285.215 km² e 26,5 milhões de habitantes e pequenas reservas de petróleo (285 milhões de barris) e medianas de gás natural (246,89 bilhões de m³). O monopólio dos hidrocarbonetos pertencia a Petroleos de Peru SA (Petroperú), estatal criada em 24 de julho de 1969 (COMPODÔNICO, 2004).

A flexibilização do setor começou no Governo Fujimori em 1992, através do Decreto Legislativo 665, que rompeu o monopólio da Petroperú e deu início ao processo de privatização da estatal, que a exemplo da YPFB boliviana, teve os ativos divididos antes da venda. A Lei 26.221 (Ley Orgánica de Hidrocarburos), de 18 de novembro de 1993, permitiu o livre acesso das EMNs a toda cadeia do petróleo e criou uma nova estatal, a Perupetro SA, mas o processo de privatização foi suspenso em 1996 devido aos problemas de cartelização dos preços dos combustíveis impostos pelas EMNs (COMPODÔNICO, 2004).

O grande atrativo do país era o potencial gasífero não explorado. Foi em 1981 que a Royal Dutch/Shell iniciou as pesquisas sísmicas que comprovaram a existência de enormes jazidas de gás natural em Camisea, mas, na ocasião, o difícil acesso à região e as restrições do governo peruano tornaram a exploração economicamente inviável. Em 1996, coincidindo com as reformas neoliberais, voltou-se a cogitar a exploração das jazidas de Camisea, com o governo peruano autorizando a Royal Dutch/Shell-Mobil a desenvolver os campos em três etapas, numa parceria prevista para durar 40 anos (GOVERNO..., 14/05/1996).

Na ocasião, o consórcio previa utilizar o gás natural de Camisea como forma de acessar o mercado brasileiro, motivando a Petrobras a iniciar operações no Peru em 1996. Tal possibilidade aumentou em junho de 1997, quando Raimundo Brito, ministro das Minas e Energia, visitou Lima com o objetivo de verificar a possibilidade de o Brasil importar gás natural de Camisea, que o Governo FHC, a exemplo do que aconteceria com a Bolívia, pretendia utilizar como instrumento de integração entre Brasil e Peru (CORRÊA, 22/05/1997). Todavia, a ameaça ao mercado da Petrobras não se concretizou porque os US\$ 2 bilhões aplicados pelo consórcio Royal Dutch/Shell-Mobil para desenvolver a primeira etapa

foram considerados excessivos, levando-o a apresentar algumas exigências ao Governo Fujimori para continuar desenvolvendo os campos: queriam condições de rentabilidade maior que 8,4%; novos critérios para o reajuste no preço do gás natural; participação na distribuição do gás natural em Lima; a possibilidade de exportar gás para o Brasil mediante a interconexão do Gasbol em Santa Cruz de La Sierra e; reformas na legislação elétrica peruana para tornar o gás natural competitivo com outras fontes de energia. Ante a recusa do Governo Fujimori o consórcio retirou-se do projeto em 15 de julho de 1998 (FUJIMORI..., 13/07/1998).

Isto provocou um atraso, de forma que o projeto seria retomado apenas em 15 de fevereiro de 2000, quando o consórcio formado pela argentina Pluspetrol, norte-americana Hunt Oil e sul coreana SK Group venceu a licitação aberta para desenvolver a segunda etapa, todavia, na ocasião, os especialistas, em função das pequenas dimensões dessas empresas, duvidavam da capacidade do consórcio desenvolver as reservas de Camisea. Mas, a segunda etapa foi concluída em agosto de 2004 após intensa pressão da Hunt Oil e da Halliburton Kellog Brown and Root (empresas com fortes vínculos com a Casa Branca). Depois, foi formado o consórcio Peru LNG¹⁷⁵ que viabilizou a exportação do gás de Camisea para o México. Neste íterim, a aquisição do Grupo Pérez Compac permitira a Petrobras posicionar-se melhor no país, uma vez que assumiu 6 blocos em três bacias (Huallaga, Madre de Dios e Marañon) e produzir no Lote X (bacia de Talara) (KOZAK & SANCHEZ, 22/02/2000).

Logo após, como vimos, em 15 de junho de 2005 o Peru aceitou integrar o *Anillo Energético del Mercosur*, que pouco avançou. A situação se manteve inalterada até 2006, quando Hugo Chávez ostensivamente passou a interferir nas eleições presidenciais, apoiando o esquerdista Ollanta Humala, líder das pesquisas até as vésperas da disputa, e que prometera rever os contratos de *upstream* assinados com as companhias petrolíferas, hostilizando particularmente a Petrobras. Mas, desta feita, nada aconteceu, porque Alan Garcia, desafeto de Chávez, venceu as eleições presidências, imediatamente afastando a PDVSA (CARRA, op.cit.). Logo após eleito, Alan García visitou Brasília a convite de Lula e, na ocasião, afirmou que via com “*complacência a hegemonia positiva que uma grande economia exerça sobre o resto do continente para promover sua integração*”, não tendo “*nenhum problema com essa situação geopolítica positiva do Brasil*”. García também afirmou que era sua vontade estabelecer uma relação de Estado para Estado, tanto no âmbito comercial quanto econômico (LYRA, 14/6/2006 e MARIN, 14/06/2006).

¹⁷⁵ Formado entre a coreana SK, a espanhola Repsol-YPF, a japonesa Marubeni e a norte-americana Hunt Oil que investiu US\$ 3,8 bilhões numa planta para liquefazer 14 mm³ de gás por dia.

Assim, Garcia se mostrou disposto em firmar com o Brasil um TLC nos mesmos termos que o Peru havia firmado com os EUA, numa clara disposição de manter um alinhamento econômico-comercial com os brasileiros; que o Peru estava aberto aos IEDs brasileiros; que desejava concluir os três corredores bioceânicos que permitiriam ao Brasil alcançar o Oceano Pacífico e ao Peru alcançar o Atlântico¹⁷⁶; que tinha interesse nas parcerias de cooperação tecnológica nas áreas de produção de biodiesel, etanol e siderurgia; que desejava formar uma parceria entre a Perupetro e a Petrobras; que tinha interesse em ver a Petrobras ampliar sua participação na produção de petróleo e gás natural no Peru porque não haveria riscos de substituí-la por um concorrente indesejável (leia-se PDVSA); e que o Brasil seria o destino de todo o gás natural que a ser descoberto no país (MARIN, 14/06/2006).

Estas manifestações facilitaram o estabelecimento do primeiro memorando entre Petroperu e Petrobras, onde se previa "prospecção e exploração de petróleo, gás e outras possibilidades" e a participação da Petrobras na refinaria de Talara, próxima do Lote X (GM, 11/08/2006). Depois, a estatal intensificou seus investimentos no país, culminando com a descoberta de três reservas de gás natural, em 15 de janeiro de 2008, no bloco 57 (sociedade entre a Repsol-YPF, 41%/Petrobras, 35,15%/Burlington, 23,85%) estimadas em 40 bm^3 (LIMA, 15/01/2008); em 8 de outubro de 2010 (bloco 58, 100% da Petrobras) estimadas em 48 bm^3 (LUNA, 8/10/2010); e em 6 de setembro de 2012 novamente no bloco 57 (sociedade entre a Repsol-YPF, 53,84%/Petrobras, 46,16%) estimadas em 56,6 40 bm^3 (MORENO, 01/11/2012).

Segundo cálculos da consultoria GasEnergy, o Peru tem hoje reservas de gás de quase 476 bilhões de m^3 , que, embora modestas, tornaram o país importante para as EMNs, por duas razões: 1) o país apresenta boas perspectivas de descobertas; e 2) porque, segundo Erasto Almeida, da consultoria americana Eurasia Group, ao contrário da Bolívia no Peru, não houve ameaças de nacionalização, de forma que *"a percepção geral do Peru é de baixo risco político-regulatório e de um ambiente dos mais receptivos a investimentos privados"*. (Gasenergy, s/d, e PAMPLONA, 14/07/2008).

Atualmente, a posição da Petrobras no Peru é a seguinte: no *upstream* do petróleo conduz pesquisas em 4 blocos e produz em 1 bloco (cerca de 14.000 bpd); no *midstream* do petróleo não há operações; no *upstream* gás natural, que são os mesmos em que opera no petróleo, conduz pesquisas em 4 blocos e produz em 1 bloco (cerca de 310.000 m^3/dia); no

¹⁷⁶ Prevvia-se interligar o Peru e o Norte do Brasil por meio de uma rodovia e de um trecho ferroviário que teriam financiamento brasileiro e seriam construídos por empreiteiras brasileiras.

midstream do gás natural não há operações. As reservas são calculadas em 576 milhões de barris de óleo equivalente (cerca de 17,7 % das reservas internacionais da Petrobras).

5.10. Uruguai: o Problema do Mercado

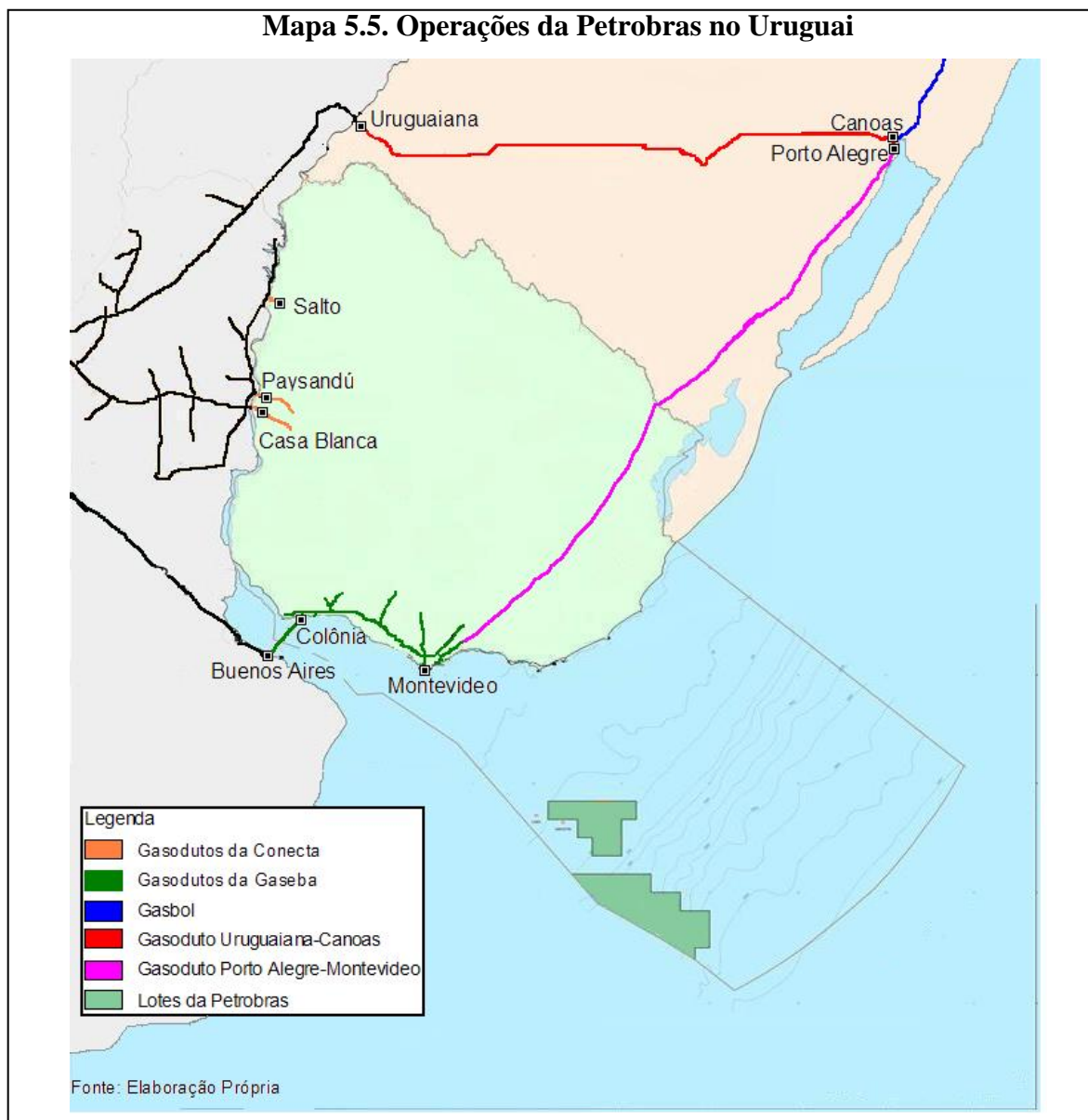
O Uruguai tem área de 176.215 km² e 3,4 milhões de habitantes e cedo se constatou que não possuía petróleo em quantidades comerciais. Inteiramente dependente da importação, o governo manteve o controle estratégico sobre o setor petrolífero. Assim, pela lei 8.764 de 15 de outubro de 1931, era criada a estatal Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (Ancap) responsável por administrar, executar, fiscalizar e regularizar o monopólio do álcool e de importar, refinar e vender petróleo, derivados e cimento. Nos anos 90 cogitou-se flexibilizar o setor de hidrocarbonetos, ideia rejeitada em consulta popular. Apenas com a aprovação Lei N^o 17.448, de 22 de janeiro de 2002, o setor foi parcialmente aberto para a exportação, importação e refino de petróleo, permitindo a Ancap se associar as EMNs.

Desde o Governo FHC, o país interessava a Petrobras porque sua posição o tornava estratégico para a integração do mercado argentino e brasileiro de hidrocarbonetos, todavia a rigidez da legislação e o minúsculo mercado uruguaio inviabilizavam qualquer investimento no país. Mesmo com a flexibilização da legislação, permaneceu o segundo problema de forma que a estratégia da Petrobras para o país era integrá-lo o máximo possível aos mercados de Argentina e Brasil, única forma de viabilizar os investimentos (SCHÜFFNER, 22/12/2004).

Assim, após frustradas tentativas de realizar pesquisas de E&P conjuntas na Plataforma Continental argentina e uruguaia e de comprar ou se associar a Ancap, a Petrobras conseguiu penetrar no mercado uruguaio de gás natural ao adquirir 55% da Conecta, companhia encarregada de distribuir gás no interior do país, em 22 de dezembro de 2004 (MAGNAVITA, 22/12/2004). Depois, seus negócios foram ampliados com a aquisição dos 261 postos da Royal Ducth/Shell em 22 de dezembro de 2005 e de 51% da Gaseba, responsável por distribuir gás em Montevideo, em 1^o de junho de 2006 (PETROBRAS..., 23/12/2005).

Tais aquisições compunham duas estratégias distintas, que acabaram frustradas. Quanto ao setor do petróleo, a Petrobras desejava integrar a Refinaria de La Teja, única do país, ao seu parque de refino. Para tanto, negociava a formação de uma parceria com a Ancap que contemplasse a modernização e ampliação da refinaria para processar o seu petróleo do Campo de Marlin, utilizando-a posteriormente como base de distribuição de derivados para a América do Sul. Esta estratégia não avançou porque, a exemplo do que ocorrera no Paraguai, Hugo Chávez também interferiu, quando, a 8 de dezembro de 2005, Ancap e PDVSA

assinaram um convênio prevendo a troca de produtos uruguaios por petróleo venezuelano em condições extremamente favoráveis ao Uruguai¹⁷⁷. Com estas vantagens a PDVSA obteve preferência da Ancap com assinou, em 13 de julho de 2006, um acordo onde se comprometeu a investir US\$ 500 milhões para ampliar em 20% a capacidade de refino de La Teja, frustrando os planos da Petrobras para a Ancap (GÓIS & SCHÜFFNER, 21/08/2006a). O mapa das operações da Petrobras no Uruguai podem ser vistas no mapa 5.5 abaixo:



¹⁷⁷ Segundo o acordo os venezuelanos se comprometiam fornecer 12 carregamentos de 1 milhão de barris de petróleo, que poderia ser pago de forma muito generosa: cerca de 75% do pagamento a ser feito em 90 dias, em produtos como gado, casas pré-fabricadas e softwares e os restantes 25% podem ser pagos em 15 anos, com carência de 2 anos e juros de 2% ao ano (GÓIS & SCHÜFFNER, 21/08/2006a).

Quanto ao setor do gás natural, as aquisições faziam sentido no momento em que: 1) abriam a possibilidade de integrar o mercado uruguaio ao gasoduto Uruguaiana-Porto Alegre; 2) abriam possibilidade de completar o Anillo Energético del Mercosur; 3) permitia o monitoramento das sócias do Gasoducto Cruz del Sur que ligava as jazidas de gás natural argentino ao mercado uruguaio, e que futuramente poderia constituir-se numa ameaça ao monopólio do gás natural da Petrobras (PAMPLONA, 22/12/04). Todavia, os problemas de fornecimento de gás natural na Argentina e outras prioridades no Brasil dificultavam a estruturação de projetos viáveis economicamente, que contemplassem também o mercado uruguaio, nitidamente prioridade secundária para a estatal (PETROBRAS, 2011).

Após estas frustrações, apenas em 2009 a Petrobras aceitou, a pedido do Governo Lula, participar da licitação para explorar a plataforma continental do Uruguai, vencendo a disputa para os blocos 3 (a 300 km da costa de profundidade de 200 a 1.500 m) e 4 (a 150 km da costa e profundidade de 100 a 200 m), tendo prazo de quatro anos para conduzir os estudos sísmicos e decidir se realizar atividades de perfuração (PETROBRAS..., 10/12/2009).

Atualmente a posição da Petrobras no Uruguai é a seguinte: no *upstream* do petróleo conduz pesquisas na plataforma continental; no *midstream* do petróleo opera 89 de combustíveis; no *upstream* do gás natural não há operações; e no *midstream* do gás natural realiza apenas a distribuição através da Conecta e a Gaseba (PETROBRAS, 2011).

5.11. Venezuela: o desafio de Hugo Chávez

Neste país a Petrobras, a exemplo do que acontecera na Argentina, mantinha um relacionamento relativamente estável com o governo, produzindo ambiente propício para viabilizar os projetos conjuntos acordados com a PDVSA, todavia, o cenário foi completamente modificado com a ascensão de Hugo Chávez a presidência do país em 2 de fevereiro de 1999.

Presidente polêmico, em seu discurso Chávez aliava, entre outros, elementos de antiamericanismo¹⁷⁸, socialismo e integração da América Latina, que procurou por em prática entre 2002/08, através de várias iniciativas com destaque para a ALBA, interferindo na política das Américas Central, do Caribe e do Sul, necessariamente colocando a Venezuela em rota de colisão com os interesses do Brasil. Todavia, o Governo Lula estava disposto a

¹⁷⁸ As relações entre Colômbia e Venezuela eram tensas porque o presidente colombiano Álvaro Uribe é o maior aliado dos EUA na América do Sul e Chávez o maior crítico, além disso, Uribe acusa Chávez de apoiar as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia. Peru e Venezuela também estavam em choque porque Chávez acusou o governo peruano de ser fantoche dos EUA e prometeu retirar seu embaixador de Lima se o ex-presidente Alan García vencesse a eleição de 28 de maio de 2006. Por fim, Colômbia e o Peru assinaram acordos de livre comércio com os EUA levando Chávez a retirar a Venezuela da CAN.

transigir seja por afinidade ideológica, por entender que suas iniciativas não podiam ser sustentadas apenas através do petróleo, porque a Venezuela era importante fonte de hidrocarbonetos e mercado consumidor. Ademais, após décadas voltadas para a Europa Ocidental e EUA os venezuelanos voltavam-se para a América do Sul ajudando a enfraquecer a influência norte-americana e fortalecer a integração sul-americana.

O problema estava no fato de que Chávez passou a utilizar ostensivamente a PDVSA como instrumento de *petrodiplomacia* inevitavelmente colocando-a em rota de colisão com a Petrobras, por duas razões fundamentais. Segundo Alcidez Vaz (Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília), havia diferenças na *concepção estratégica*: a Venezuela desenvolvia um projeto político doméstico, que visava à autonomia da região frente aos polos hegemônicos mundiais, em consequência a PDVSA, mais fortemente instrumentalizada pelo governo venezuelano, orientava-se mais para a geração de recursos para apoiar projetos na região. Por seu lado o Brasil desenvolvia um projeto político visando articular-se com os vizinhos para atuar mais equilibradamente no sistema internacional, em consequência a Petrobras, mais autônoma ante ao governo brasileiro, orientava-se mais para a busca de oportunidades de mercado. Adicionalmente, a PDVSA voltara-se para a América do Sul *muito depois* da Petrobras ter definido a região como estratégica, inevitavelmente interferindo naqueles projetos que a estatal havia previamente traçado para a região (GOES & SCHÜFFNER, 21/08/2006a, 21/08/06b, 21/08/2006c; e VENEZUELA...,6/12/2006).

Embora nunca dito explicitamente, a análise dos jornais da época (FSP, Globo, GM e OESP) deixam subentendido que a interferência da PDVSA na Argentina, Bolívia, Equador, Paraguai e Peru irritaram profundamente a Petrobras, que a considerou como uma intromissão indevida, senão hostil, em seus negócios. Consequentemente, se em muitos casos as propostas do Governo Chávez encontravam ressonância e até a simpatia do Governo Lula, não tiveram a mesma recepção por parte da estatal que, mesmo tendo que ceder ao Governo Lula em alguns casos, podia, como veremos, revidar naqueles projetos chavistas para a América do Sul que jamais se concretizariam sem o aval da Petrobras (como a Petroamérica e o Gran Gasoducto del Sur), naqueles projetos que afetavam suas negociações com a PDVSA (como a nacionalização venezuelana) e naqueles projetos que permitiriam a PDVSA penetrar o mercado brasileiro (como a Refinaria Abreu e Lima e a compra do Grupo Ipiranga).

5.11.1. O Destino da PetroAmérica

Durante o Governo FHC fora proposta a criação da PetroAmérica que pouco avançou, devido aos interesses intrinsecamente distintos da Petrobras e da PDVSA, mas este fracasso

não impediu que, tão logo definida a vitória de Lula em 2002, Chávez apresentasse a radical proposta de fusão entre Petrobras e PDVSA a qual depois poderia ser unida a Pemex. Ambas as ideias foram descartadas por Nestor Cerveró, diretor da ANI, sob o argumento de que Petrobras e PDVSA eram companhias estatais com poucos interesses comuns, que seguiam a orientação dos seus governos, sendo viável apenas a atuação conjunta em áreas específicas (DIRETOR..., 29/06/2003).

Fracassadas estas idéias, em 21 de janeiro de 2003, Chávez sugeriu que a Ecopetrol (Colômbia), PDVSA (Venezuela), Petrobras (Brasil), Petroequador (Equador), Petroperu (Peru) e Petrotin (Trinidad & Tobago) se articulassem para transformar a Petroamérica não mais numa empresa, porque, ele mesmo admitia, *“cada uma tinha tamanho e compromissos diferentes”*, mas em *“uma proposta de integração energética dos povos do continente”*. A ideia recebeu boa acolhida, resultando na criação de três iniciativas regionais e independentes: Petrosul¹⁷⁹ em 10 de maio de 2005, Petroandina¹⁸⁰ em 18 de julho de 2005, e Petrocaribe¹⁸¹ em 7 de setembro de 2005, depois incluídas no âmbito da Petroamérica, por ocasião do seu lançamento na 1ª Reunião de Cúpula da CSN em 1 de outubro de 2005. Na ocasião ficou definido que a Petroamérica teria o objetivo de coordenar e integrar os mecanismos capazes de utilizar os recursos energéticos da América do Central, Caribe e do Sul como base da elevação socio-econômica dos seus povos, para tanto foram definidas estratégias¹⁸² implementadas através de acordos específicos¹⁸³. Para Carmo (in VIEIRA, 2010, pág. 124):

“Os projetos de integração propostos por Chávez tendem a incorporar uma solução tanto para as ameaças internas quanto externas que atingem o Estado venezuelano no que se refere ao combate à pobreza, deterioração econômica, governabilidade, ameaça militar norte-americana, conflito colombiano.”

¹⁷⁹ Originalmente a Petrosul foi lançada em 9 de julho de 2004 como *joint-venture* entre a Enarsa e a PDVSA, sendo aberto o convite para a adesão de outras estatais, mas o projeto não recebeu boa acolhida, tampouco foi sepultada de forma que Argentina, Brasil e Venezuela transformaram-na, nesta data, em fórum interministerial de articulação e coordenação de políticas energéticas. Na ocasião Dilma Rousseff apontou que o Petrosul seria *“importante para pensar uma política de integração de longo prazo para a América Latina”* porque permitiria *“articular políticas de combustíveis, energia elétrica, interconexão e cooperação tecnológica”*.

¹⁸⁰ Incluí Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela.

¹⁸¹ Incluí Antígua e Barbuda, Bahamas, Belize, Cuba, Granada, Guatemala, Guina, Haiti, Honduras, Jamaica, Suriname, Republica Dominicana, Santa Lúcia, São Cristóvão e Nevis, São Vicente e Granadinas e Venezuela.

¹⁸² Que incluíam: redefinir as relações existentes entre os países sobre a base de seus recursos e potencialidades; aproveitar a complementaridade econômica, social e cultural para reduzir as assimetrias na região; minimizar os efeitos negativos que sobre os países da região tem os custos de energia, originados por fatores especulativos e geopolíticos; e fortalecer iniciativas regionais como ALBA, CAN, CSN e Mercosul.

¹⁸³ Incluíam: o fornecimento de petróleo e derivados; intercâmbio de bens, serviços, desenvolvimento de infraestrutura, e financiamento; desenho, construção e operação conjunta de refinarias, instalações e armazenamento e terminais; comercialização conjunta de petróleo, derivados, GLP, asfaltos e lubrificantes; transporte e logística; exploração e produção de petróleo e gás; processamento e comercialização de gás; petroquímica; tecnologia e treinamento; combustíveis ecológicos; e políticas públicas.

Segundo Vieira (op.cit.), o projeto chavista propõe um novo tipo de desenvolvimento, que passa pela democratização da sociedade, pela redução da dependência e pela redução do subdesenvolvimento, que não signifique apenas modernização tecnológica, mas de inclusão social. Mesmo que o projeto bolivariano não se consolide, Chávez terá exercido um relevante papel, ao demonstrar que os países latino-americanos podem ser mais aguerridos, podem buscar objetivos que não estejam na cartilha neoliberal, e podem buscar políticas alternativas concretas e não apenas de retórica. Como veremos nas sessões seguintes os projetos chavistas pouco ou nenhuma simpatia atraía da Petrobras de forma que nenhum dos três projetos prioritários avançaria, sendo a Petrosul reduzida a mero conselho consultivo do Unasul.

Ainda segundo Viera (op. cit.), para Chávez a integração energética com países importantes, como a Argentina e o Brasil, é uma forma de elevar os custos políticos de seus sucessores reverterem a sua política externa. Chávez tem consciência de que não pode levar adiante um projeto de integração sem a presença do Brasil. Se a Alca não tem sentido sem o Brasil, o mesmo ocorre em relação a qualquer outro projeto integracionista sem ele.

Atualmente, a Petrobras participaria informalmente da Petroamérica através da Petrosul, fórum que tem a coordenação dos ministros da energia dos países participantes, bem como uma secretaria-executiva que pode contratar especialistas para discutir a integração nas áreas de petróleo, gás e energia elétrica. Por ocasião do seu lançamento Marco Aurélio Garcia indicou que a Petrosul tinha três prioridades: a exploração *offshore* na Argentina, a construção de uma refinaria no Nordeste do Brasil e a exploração da Faixa do Orinoco, na Venezuela (VERÍSSIMO, 11/05/2005). Mas, como veremos, nenhum projeto foi implantado nos moldes originalmente concebidos.

5.11.2. A Nacionalização Venezuelana

Como vimos, o setor de hidrocarbonetos venezuelano fora aberto em 2 de julho de 1995, um dia antes de Petrobras e PDVSA assinarem seu primeiro contrato de cooperação, permitindo as EMNs operarem de forma independente no país. Mas, desde seu primeiro mandato presidencial, Hugo Chávez afirmara sua intenção de reverter à política de abertura, o que só não foi feito imediatamente devido a disputa política em torno do controle da PDVSA, que resultou na demissão de técnicos contrários aos planos chavistas para a estatal, incapacitando-a de assumir imediatamente as instalações das EMNs.

Chávez iniciou a nacionalização em 18 de abril de 2005, quando decretou: 1) a elevação dos impostos a ser pago pelas EMNs de 34% par 50%; e 2) a obrigatoriedade da PDVSA ter participação mínima de 51% em todos os contratos de E&P dos campos

marginais. A ideia de seguir com a nacionalização ressurgiu durante a campanha presidencial de 2006 quando Hugo Chávez reafirmou que era sua intenção de nacionalizar amplos setores da economia¹⁸⁴, e completar a nacionalização do vital setor de hidrocarbonetos com a inclusão do Projeto Mariscal Sucre e da Faixa do Orinoco (com reservas estimadas em 260 bilhões de barris) sob o argumento de que era impossível permitir as EMNs controlarem jazidas que poderiam render ao país US\$ 10,9 bilhões por ano, com a venda de petróleo refinado (VENEZUELA..., 18/04/2005). Afinal, em 26 de fevereiro de 2007, Chávez decretou: 1) a nacionalização das instalações de pré-refino do petróleo extrapesado venezuelano¹⁸⁵; 2) que a PDVSA assumiria o controle das operações petrolíferas; e 3) que a PDVSA teria participação mínima de 60% em todos os contratos de E&P do país (CHAVÉZ..., 27/02/2007).

Embora Gabrielli tenha assegurado que a nacionalização não afetava a Petrobras, uma vez que estava regularizada a situação de seus 6 blocos marginais (4 em produção), adquiridos com a compra da Pérez Compac, na verdade a estatal ficou extremamente insatisfeita porque a nacionalização reduzira sua expectativa de obter lucros, seja porque as decisões (destino, preço, etc.) referentes aos hidrocarbonetos necessariamente passariam pela PDVSA, reduzindo assim sua autonomia para decidir o destino da sua produção, seja porque a elevação dos impostos comprometia suas receitas (PAMPLONA, 10/01/2007).

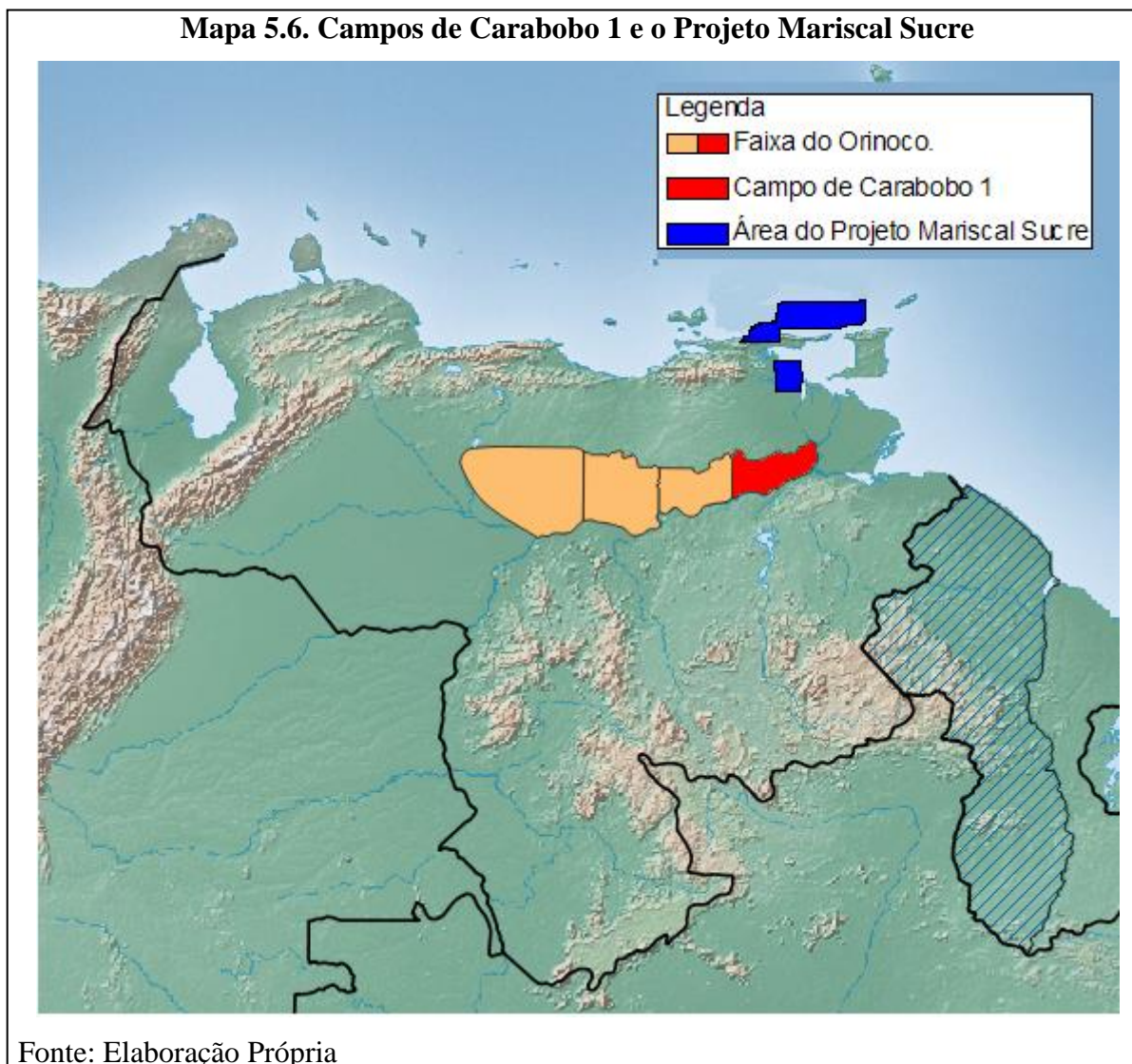
A irritação da Petrobras era ainda maior porque Hugo Chávez havia indicado que lhe concederia privilégios, que agora retirava com a nacionalização. De fato, em 25 de abril de 2003, Lula e Chávez reuniram-se em Brasília e assinaram cinco¹⁸⁶ parcerias entre Petrobras e PDVSA, iniciando um relacionamento reforçado em 15 de fevereiro de 2005, durante visita de Lula a Caracas, quando a Petrobras assinara 11 acordos de cooperação com a PDVSA, formando uma "aliança estratégica". O escopo desta aliança incluía a participação no Projeto Mariscal Sucre e a possibilidade de permuta na base de 60%/40%, entre uma participação da PDVSA na Refinaria Abreu e Lima (que veremos à frente), em troca do mesmo percentual de participação da Petrobras no campo de Carabobo 1, localizado na Faixa do Orinoco (ambos podem ser vistos no mapa 5.6, abaixo) (MARIN, 12/02/2005). Desta forma não foi surpresa quando, contrariando abertamente a declaração de Gabrielli, a Petrobras paralisou todos os projetos acertados por Lula, incluindo os dois mais promissores.

¹⁸⁴ Que incluíam os setores de energia, telecomunicações, terras destinadas à reforma agrária, frigoríficos, supermercados e a regulamentação de planos médicos.

¹⁸⁵ Instalações imprescindíveis porque transformam o extremamente viscoso petróleo da Faixa do Orinoco em um tipo de óleo sintético que pode ser processado em refinarias comuns.

¹⁸⁶ Que incluíam a exploração *onshore* e *offshore* na Venezuela, a ampliação do refino de petróleo pesado, a construção de uma refinaria no Brasil e o fornecimento de navios.

Mapa 5.6. Campos de Carabobo 1 e o Projeto Mariscal Sucre



Assim, a participação da Petrobras no projeto Mariscal Sucre foi descartada em 13 de novembro de 2007, sob o argumento de que *"as condições econômicas do projeto não justificavam a participação da companhia"*, porque a estatal constatara que as reservas não estavam certificadas, que o custo de desenvolvimento do projeto era incompatível com o preço de venda previsto e porque havia forte divergência com a PDVSA sobre o destino do gás, uma vez que esta queria priorizar o mercado interno, enquanto a Petrobras queria lucrar com sua exportação para o mercado internacional. (PETROBRAS..., 14/11/2007 e OLIVEIRA & ORDOÑEZ, 14/11/2007). Como veremos, a desistência deste projeto seria uma das razões que levaram ao fracasso do Gran Gasoducto del Sur.

Quanto à participação da Petrobras na exploração do bloco Carabobo 1, inicialmente, em dezembro de 2006, a estatal sequer cogitou permanecer como sócia da PDVSA, quando lhe foi oferecido apenas 10% do projeto e não 40% como originalmente era previsto, por

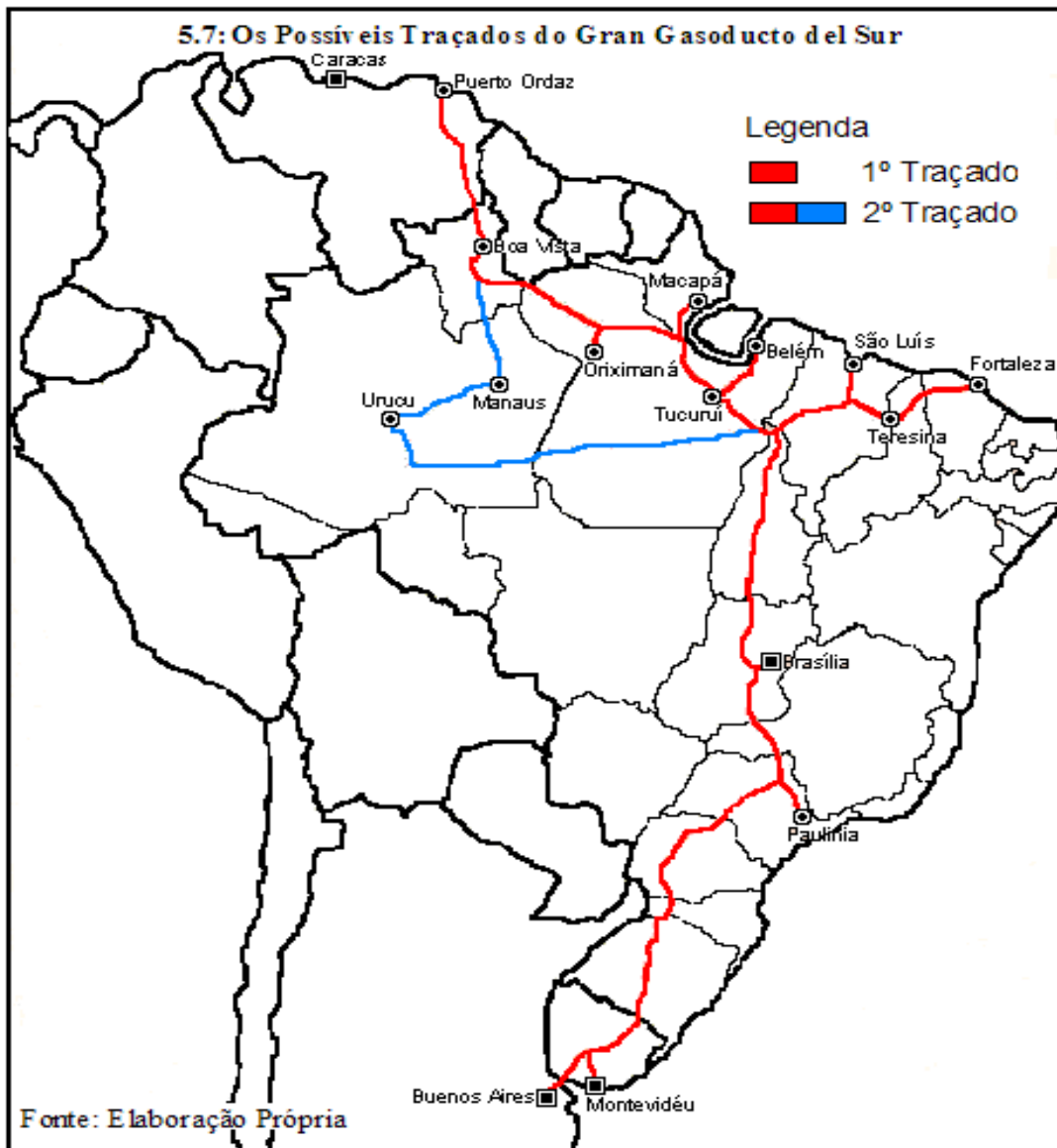
considerá-lo inviável economicamente devido ao alto custo de exploração e beneficiamento do petróleo (JUNIOR, 20/12/2007). Todavia, em 2 de outubro de 2010, após postergar sua decisão a Petrobras informava que se retirava do projeto por considerar que não apresentava viabilidade econômica satisfatória. Na prática, a Petrobras já havia decidido priorizar a exploração do pré-sal que, como informava Jorge Piñón da Universidade de Miami, lhe dera poder de barganha, permitindo-lhe negociar as condições de sua participação na Venezuela de “um ponto de vista mais vantajoso”. Como veremos, mesmo que tenha sido enfaticamente negado pela Petrobras, o fracasso das negociações envolvendo este projeto influenciaram as negociações sobre a participação da PDVSA na Refinaria Abreu e Lima, uma vez que, a Petrobras condicionara a participação de 40% da estatal venezuelana na refinaria a sua participação de 40% na exploração do bloco Carabobo 1, bem como a dispensa de licitação para extrair petróleo pesado e a autonomia para decidir o destino do petróleo que produziria (BAHNEMANN, 13/11/2007).

5.11.3. El Gran Gasoducto del Sur

Ainda em 2002, enquanto se avolumavam os problemas na Bolívia, Ildo Sauer concebeu, como uma alternativa ao gás boliviano, a construção de um gasoduto ligando os campos venezuelanos aos centros de consumo do Cone Sul. Na época a ideia não avançou, mas seria retomada, a partir de novembro de 2004, por Darc da Costa, ex-vice-presidente do BNDES em colaboração com o mesmo Ildo Sauer, então diretor da Área de Gás e Energia da Petrobras (RESENDE, 29/08/06). Posteriormente, o impulso definitivo para a ideia adviria da conjunção de dois fatores, de um lado, os reiterados distúrbios na Bolívia, que restringiam sua capacidade de exportar gás natural, afetando Argentina, Brasil e Chile. De outro lado, a manifestação feita a Ildo Sauer, por Eulogio Delphino, diretor da PDVSA, por ocasião do 3º Fórum de Estatais de Petróleo realizado em 2005, do interesse da Venezuela em buscar alternativas ao mercado norte-americano (PAMPLONA, 12/09/2005).

O plano original previa a construção de um gasoduto de 9.283 km ligando Puerto Ordaz na Venezuela as Regiões Centro Oeste, Nordeste, Norte e Sul do Brasil, Buenos Aires na Argentina e Montevideo no Uruguai. O gasoduto teria capacidade de transportar até 150 mm³/dia de gás natural e um custo estimado de US\$ 18 bilhões. O plano também contemplava a possibilidade de, numa segunda etapa, o gasoduto ser interligado ao Gasbol e a rede TGN e TGS possibilitando assim o abastecimento do Chile via Argentina, e numa terceira etapa interligar as jazidas de Camisea no Peru e o mercado do Paraguai (RESENDE, 16/07/2006).

Depois, em junho de 2005, Sauer apresentou ao MME os primeiros estudos sobre a viabilidade do agora chamado Gasoduto da Integração da América do Sul, onde esboçou os possíveis traçados (mostrados abaixo), que fazia o custo do projeto variar de US\$ 18,3 bilhões, US\$ 22,6 bilhões até US\$ 25,8 bilhões (PAMPLONA, 12/09/2005):



O gasoduto poderia ficar pronto em até 6 anos e seria construído em três etapas. Na primeira, de 4.300 km, a tubulação passaria pelo Amazonas e Pará e se conectaria à rede de gasodutos do Nordeste em Fortaleza. Na segunda, de 1.970 km a tubulação sairia de Marabá, no Pará, rumo a Penápolis, em São Paulo, cortando Tocantins, Goiás e parte de Minas Gerais. Em Penápolis, encontraria com o Gasbol, fechando um anel entre as reservas da Bolívia, Brasil e Venezuela. Na terceira etapa seria construída uma tubulação paralela à trama Sul do Gasbol, cortando a porção Oeste dos três Estados da região Sul até Durazno, no Uruguai. De lá, dois ramais com capacidade de transportar 50 mm³/dia de gás natural sairiam para Buenos Aires e

Montevideu. No total o Brasil receberia 2/3 do total do gás natural cabendo o 1/3 restante a Argentina e Uruguai. A expansão posterior do gasoduto dependeria da negociação de tratados multilaterais para garantir o suprimento do combustível (PAMPLONA, 12/09/2005).

Sauer admitia que o projeto carecia de detalhamento¹⁸⁷, mas defendeu-o afirmando que seria uma alternativa ao gás natural boliviano, alternativa que, devido à crise argentina, simplesmente inexistia; abriria ao Cone Sul o acesso as imensas reservas de gás natural não explorada na Venezuela (estimadas em cerca de 4,148 trilhões de m³); permitiria estabilizar o mercado de gás na região, criando as condições para uma solução negociada para a questão de abastecimento de gás natural do Chile; que o gás chegaria ao Brasil com preços competitivos, em virtude do baixo custo da *commodity* e da otimização dos custos de transporte, reflexo do grande volume transportado¹⁸⁸; que o projeto permitiria integrar Argentina, Bolívia, Brasil, Peru e Venezuela, países com as maiores reservas de gás natural da América do Sul; que os cálculos preliminares indicam impacto de US\$ 25 bilhões sobre o PIB brasileiro, podendo criar 520.000 empregos durante sua construção; que permitiria industrializar e agregar valor à produção de minério de bauxita, cobre, ferro, manganês e níquel no Amapá e Pará; estabilizar o fornecimento de energia para o Nordeste, que sofria de escassez crônica de água e gás; que permitiria agregar valor à produção agrícola do Centro-Oeste e cerrado baiano e; que complementaria o abastecimento do Sudeste e Sul (PAMPLONA, 12/09/2005; GOVERNO..., 31/12/2005; SCHÜFFNER, 13/01/2006 e SOARES, 29/04/2006).

Na ocasião, o projeto não agradou Dilma Roussef, que demonstrou preferência pelo Anillo Energético del Mercosur, mas chamou a atenção de Hugo Chávez e Nestor Kirchner, que se apropriaram da idéia e o introduziram no âmbito do Petrosur em novembro de 2005, quando assinaram um acordo para sua construção (PAMPLONA, 12/09/2005). Logo depois, em 5 de dezembro de 2005, Silas Rondeu, ministro das minas e energia brasileiro assinou um memorando com Rafael Ramírez, ministro da energia venezuelano, formalizando a adesão imprescindível do Brasil¹⁸⁹, sendo o contrato de construção assinado em 9 de dezembro, durante a 29ª Cúpula do Mercosul (STEFANINI, 2007).

¹⁸⁷ Por exemplo, era necessário definir: o tamanho do mercado e a demanda, as garantias de suprimento, a certificação de reservas na Venezuela, a estrutura institucional das empresas que produziriam o gás, os sócios do gasoduto e os acordos internacionais que dariam sustentação ao projeto.

¹⁸⁸ Segundo cálculos preliminares, o gás venezuelano poderia custar US\$ 2,60 por milhão de BTU ante US\$ 3,60 do boliviano economizando assim cerca de US\$ 10 milhões/ano em petróleo.

¹⁸⁹ Além da questão do mercado brasileiro, fundamental para viabilizar a obra, os custos do gasoduto seriam proibitivos se tivessem que atravessar os Andes devido às características da região: as imensas altitudes aumentariam em muito a rota do gasoduto, além do que as imensas exigiriam tubulação especial capaz de resistir as violentas oscilações de temperatura e a instabilidade sísmica.

Afinal, em 20 de janeiro de 2006, Chávez, Kirchner e Lula se encontraram em Brasília para detalhar a construção do gasoduto, sendo formado um Comitê Multilateral de Trabalho sobre a Interconexão Gasífera na América do Sul, abrangendo técnicos dos três países, participando pelo lado brasileiro representantes da ANP, MME, Petrobras e setor privado. Na época, Ildo Sauer fez questão de enfatizar que o gasoduto não era um projeto de nenhuma companhia, mas dos governos de Brasil e Venezuela (ABRAMO, 22/03/2006). Isto dava margem para os três sócios terem suas próprias razões de política interna e externa para aderir e expandir o projeto (STEFANINI, op. cit.):

1. A Argentina: no plano interno, via no gasoduto uma solução definitiva para a profunda crise energética que se iniciara em 2002. No plano externo, desejava a adesão da Bolívia como forma de atuar como contrapeso a Venezuela, e de Paraguai e Uruguai como forma de ampliar sua influência política sobre eles, reforçar sua capacidade negociadora e inibir os países produtores de adotar medidas unilaterais capazes de prejudicar os consumidores;
2. O Brasil: no plano interno, via nele uma alternativa definitiva ao gás natural boliviano. No plano externo, Celso Amorim manifestara se tratar de um grande projeto para a América do Sul, que poderia ser complementado com a integração de outros países e com projetos de desenvolvimento para as áreas pelas quais ele passaria (RODRIGUES, 20/01/2006);
3. A Venezuela: no plano interno, via no projeto a possibilidade de reduzir sua forte dependência do mercado norte-americano, ao mesmo tempo em que o país teria acesso a um novo e imenso mercado consumidor que estava em forte expansão. No plano externo Hugo Chávez entendia que o gasoduto ampliaria sua influência econômica/política na América do Sul em detrimento de Washington, que na ocasião havia assinado tratados comerciais bilaterais com Colômbia e Peru, vizinhos hostis ao seu projeto bolivariano (CLENDENNING & OLMOS, 23/01/2006 e SCHÜFFNER, 13/02/2006).

Em comum, o interesse dos três países estava em incluir a Bolívia porque o país possuía a segunda maior reserva de gás natural da América do Sul, o que ampliaria a segurança do sistema e facilitaria a construção de dois anéis energéticos, um Andino e outro do Mercosul, futuramente interligando-os concluindo a integração energética sul-americana (LANDIM, 27/04/06). Ademais, pretendia-se convidar Chile, Colômbia, Equador, Guiana, Paraguai, Peru, Suriname e Uruguai a participar do projeto porque, segundo Celso Amorin, inevitavelmente todos os países se envolveriam no gasoduto, ou por serem consumidores, ou produtores, ou países de passagem, ou pelas três coisas (COLLET & LEITE, 27/04/2006; LANDIN, 27/04/2006 e SUAREZ-NUÑEZ, 2006).

Embora o projeto do grande gasoduto fosse cercado pelo otimismo presidencial, as opiniões eram divididas no exterior, no Brasil e na Petrobras. No exterior, analistas como de Manilo Coviello, da Cepal, entendiam que o projeto era político, mas formaria um “arco central” entre Argentina, Brasil e Venezuela, capaz de alavancar a integração regional, uma vez que a experiência histórica demonstrava que a integração energética “ajudava” a promover integração social e política (SOARES, 4/03/2006). Outros, como Eli Habalian, da Universidade de Carabobo e Víctor Poleo, professor da Universidade Central, apontavam uma série de problemas técnicos (CLENDENNING & OLMOS, op. cit.): do ponto de vista logístico, o desafio de cruzar a o maciço central das Guianas e a floresta Amazônica poderiam exigir soluções capazes de elevar o custo do gasoduto para mais de US\$ 40 bilhões, de forma que ele jamais se pagaria, além do que o transporte de gás natural a essa distância poderia ser feito de forma mais eficiente e barata utilizando-se navios criogênicos; politicamente o gasoduto poderia ser fonte permanente de atrito entre Bolívia e Venezuela, uma vez que ambas passariam a disputar os mesmos mercados, além do que a fragilidade boliviana a tornaria vulnerável às diretrizes de Caracas¹⁹⁰. Do ponto de vista econômico, ignorava-se se as reservas de gás natural venezuelanas cobririam a demanda, além do que, as jazidas estavam localizadas na costa, sua produção estava comprometida e cerca de 80% do gás natural venezuelano era associado, de custo de extração mais elevado que o gás natural boliviano; do ponto de vista financeiro não se sabia como nem quem financiaria o projeto (Chávez entendia que os maiores encargos caberiam a Petrobras e PDVSA), finalmente, não se conhecia a taxa de retorno do empreendimento (DEFENSORES..., 13/02/2006 e STEFANINI, op.cit.)¹⁹¹.

No Brasil, além do próprio presidente Lula e de Celso Amorin, o projeto contava com a simpatia de Darc da Costa, então consultor de Hugo Chávez, e Silas Rondeu, que substituíra Dilma Roussef no comando do MME. Contrários eram consultores como Marco Aurélio Tavares, diretor da consultoria Gás Energy, que apontava serem necessários ao menos US\$ 15 bilhões em investimentos para a Venezuela produzir os 150 mm³/dia de gás natural o que poderia fazer o custo da obra saltar para US\$ 38 bilhões recursos que, segundo Adriano Pires, estava muito além da capacidade financeira da PDVSA. Wagner Victor, secretário de Estado de Energia, Petróleo e Indústria Naval do Rio de Janeiro era mais enfático: o projeto criaria uma relação de dependência com a Venezuela maior do que a existente com a Bolívia, sendo

¹⁹⁰ La Paz fez fortes críticas ao gasoduto acusando o Brasil de tentar utiliza-lo como instrumento para barganhar no preço do gás boliviano e a Venezuela de querer penetrar em seus mercados. Segundo Julio Gómez, vice-ministro de Hidrocarbonetos da Bolívia o projeto e era uma “maluquice” que não tinha “nem pé nem cabeça”.

¹⁹¹ Felipe González, ex Primeiro Ministro espanhol foi o que melhor resumiu a opinião internacional ao afirmar que a ideia era “brincadeira” e que (...) “o gasoduto do Lago Maracaibo até a Patagônia é um projeto que não será realizado, e ninguém se atreve a dizer” (GASODUTO...,24/10/2005, caderno C pág. 2).

preferível construir plantas para importar GNL como forma de reduzir o risco político e mesmo que os venezuelanos ofertassem o gás a US\$ 1,00 ele jamais chegaria a Buenos Aires a preço competitivo, exceto se o Brasil o subsidiasse¹⁹² (SOARES, 29/04/2006). Dentro do governo o projeto era visto com desconfiança porque havia muita incerteza quando ao preço final do gás natural, porque os venezuelanos não apresentavam números confiáveis sobre suas reservas e porque Chavez claramente procurava fazer uso político do gasoduto.

Como se previa que o gasoduto cortaria o Brasil de norte a sul, na prática nada poderia ser feito sem a Petrobras, que inicialmente não participava diretamente do projeto (GOVERNO..., 31/12/2005). Todavia, na estatal as opiniões também estavam divididas. Além de Ildo Sauer, José Sérgio Gabrielli inicialmente era simpático à ideia, por entendê-lo ser viável economicamente e desejável estrategicamente, já que representava alternativa ao gás natural boliviano, permitiria o desenvolvimento de atividades intensivas em energia (como a siderurgia e a produção de fertilizantes) e liberaria cerca de 1 milhão de bpe para exportação (GABRIELLI..., 21/02/2006).

Fortemente contrários eram os diretores das demais áreas de negócios e os engenheiros da Petrobras, que haviam feito estudos independentes sobre a viabilidade do gasoduto (GOVERNO..., 31/12/2005). Para eles, a ideia representava uma série de ameaças aos interesses da Petrobras, justificando ao menos a oposição velada da estatal ao Gran Gasoducto del Sur: 1) certamente a estatal *não teria o monopólio* do gasoduto, fosse porque seu custo¹⁹³ estava muito além da sua capacidade financeira, fosse porque os governos de Argentina e Venezuela apoiavam fortemente a participação das respectivas estatais no projeto¹⁹⁴; 2) os estudos indicavam que se de fato a PDVSA ofertasse o gás natural aos preços prometidos ele seria *mais competitivo* do que o gás natural boliviano, pois chegaria a qualquer ponto do Brasil custando entre US\$ 3,50 a US\$ 4,75 por milhão de BTU, enquanto o gás natural da Bolívia chegava aos consumidores industriais custando no mínimo US\$ 4,90. Com isso ficariam prejudicados todos os negócios da estatal que tivessem como base o gás natural boliviano; 3) introduzido na matriz energética a este preço o gás natural venezuelano *concorreria* com os combustíveis líquidos, podendo deslocar a produção nacional de hidrocarbonetos. Conseqüentemente, isto inibiria a produção nacional, o que poderia *enfraquecer* a poderosa Área de Exploração e Produção, setor mais importante da Petrobras, área que, por ser a razão da existência da estatal, era a que mais concentrava recursos e

¹⁹² Esta dúvida foi sanada após Rafael Ramírez, ministro de Energia venezuelano informar que a despeito da promessa de Chávez o preço final do gás não sairia por menos de US\$ 5 por milhão de BTU.

¹⁹³ Calculado pela Petrobras em cerca de US\$ 23,27 bilhões (GOVERNO..., 31/12/2005).

¹⁹⁴ Sem falar que empresas privadas e até a Gazprom haviam manifestado interesse em participar do gasoduto.

demandava o suporte de todas as outras áreas da estatal; 4) a incerteza sobre o preço do gás natural a ser ofertado e das reais dimensões das reservas venezuelanas tornava o empreendimento extremamente *arriscado* e, como forma de minimiza-los, a estatal insistia em definir os preços e assegurar a exportação de no mínimo 18 mm³/dia do gás natural a ser produzido no projeto Mariscal Sucre; 5) era evidente que se construído o gasoduto viabilizaria o *acesso* da PDVSA ao mercado brasileiro de hidrocarbonetos, cujo monopólio a Petrobras conseguira manter após intensa luta contra outras companhias e contra o próprio Governo Federal; 6) se aceitasse participar do projeto a Petrobras certamente *comprometeria* recursos que poderiam ser melhores aplicados no desenvolvimento dos campos de gás natural na Bacia de Santos, que haviam sido descobertos em 2003; 7) havia muita incerteza sobre a forma como seria resolvido o problema ambiental; e 8) a Petrobras *já possuía o seu projeto de integração do gás natural sul-americano*, que seria ameaçado pelo novo gasoduto (PAMPLONA, 05/07/2004, SCHÜFFNER, 13/02/2006 e DEFENSORES..., 13/02/2006).

De fato, em 4 de setembro de 2003, o próprio Ildo Sauer apresentara o Plano de Massificação do Uso do Gás Natural, para ampliar a participação desse insumo na matriz energética, onde previa a construção de um gigantesco sistema de gasodutos, moldado no sistema elétrico brasileiro¹⁹⁵, para interligar todas as fontes produtoras e consumidoras do Brasil, bem como as jazidas da Argentina, Bolívia, Peru e Venezuela (PLANO..., 2003, ORDONÓEZ, 2/05/2005 e PAMPLONA, 05/07/2004).

Este projeto previa interligar duas malhas independentes de gasoduto. A primeira malha é a nacional e previa adicionar, num prazo de 20 a 30 anos e a um custo de US\$ 10 bilhões, cerca de 10.000 km de gasodutos aqueles 5.058 km existentes no Brasil. Esta ampliação seria feita em quatro etapas (PAMPLONA, 05/07/2004):

1. A construção do Gasoduto de Integração Nordeste-Sudeste (Gasene): previa a construção (iniciada em 27 de dezembro de 2007) de um gasoduto de 1.387 km a um custo de US\$ 3,9 bilhões financiados por grupos japoneses, que interligaria as cidades de Catu (BA) a Cacimbas (ES) estabelecendo a ligação Nordeste-Sudeste. Neste projeto também se previa a ampliação dos gasodutos entre Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e o Nordeste;
2. A construção do Gasoduto da Unificação (Gasun): previa-se a construção (a partir de 2005) de um gasoduto de 5.000 km ligando o Gasbol à Brasília, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Piauí e Tocantins. O traçado não fora definido, mas deveria sair de Campo Grande (MS)

¹⁹⁵ Onde uma rede de linhas de transmissão com mais de 70 mil quilômetros conecta as principais bacias hidrográficas com regimes hídricos distintos a praticamente todos os centros consumidores brasileiros, aumentando extraordinariamente a segurança e a eficiência do sistema.

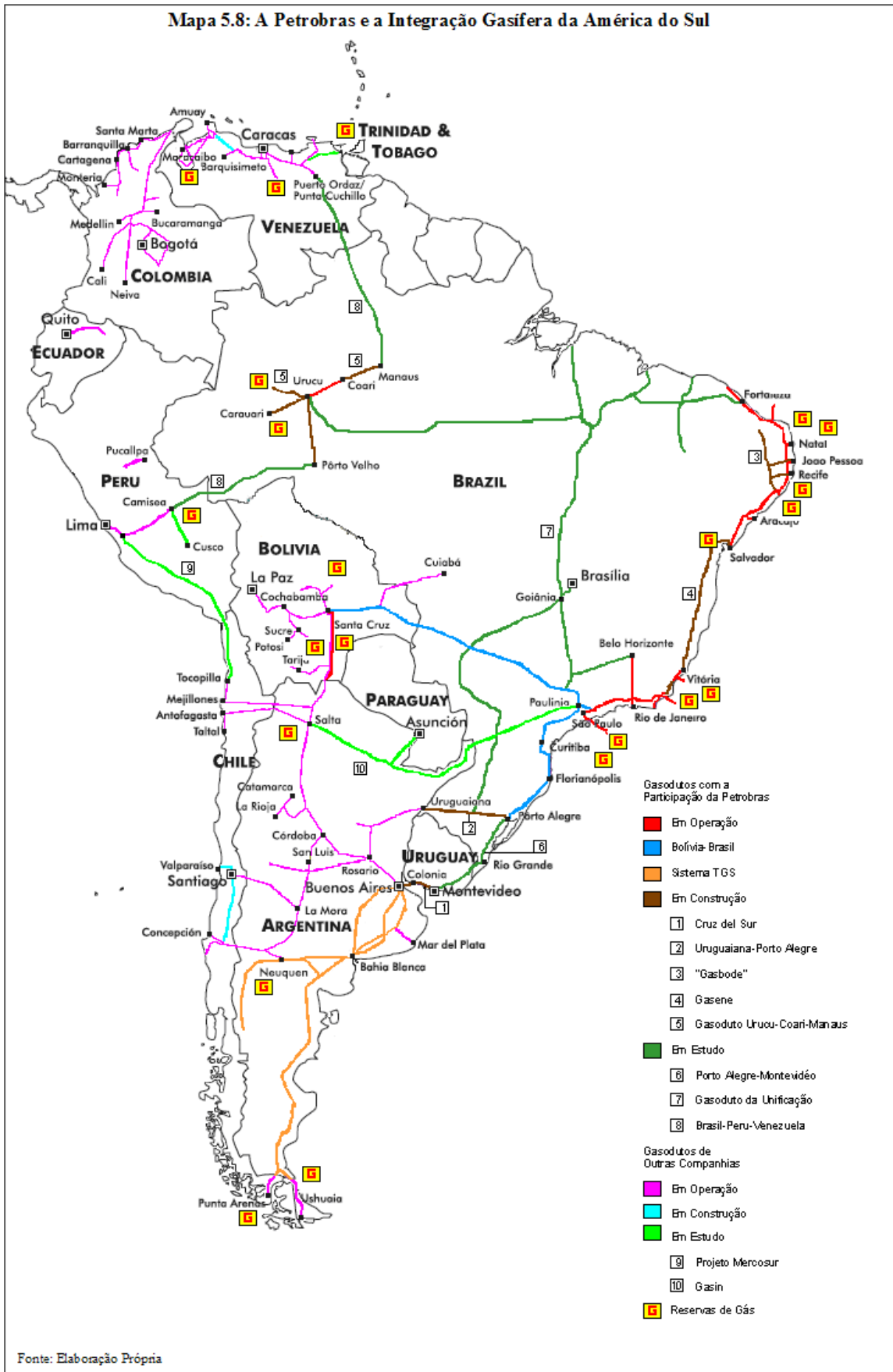
ou de São Carlos (SP) e terminar em Belém (PA) ou São Luiz (MA). Uma trama Sul também poderia ser construída para levar o gás boliviano até Alegrete (RS), passando pelo interior dos três Estados da Região Sul. Este projeto visava encontrar uma nova fonte de consumo do gás natural boliviano após as descobertas da Bacia de Santos e devia estar concluído em 2026;

3. A interligação das reservas de Urucu no Amazonas ao sistema de gasodutos brasileiros: previa inicialmente a construção de um gasoduto (iniciado em 1 de junho de 2006 e concluído em 16 de novembro de 2009) de 661 km a um custo de US\$ 2,25 bilhões ligando as reservas de Urucu a Manaus. Posteriormente numa segunda etapa seria construída uma trama saindo de Urucu que seria conectado ao sistema de gasodutos brasileiro;

4. A interligação do gasoduto de Urucu com o campo de Camisea, no Peru e com os campos do Projeto Mariscal Sucre na Venezuela, o que integraria em definitivo o sistema brasileiro e sul-americano de transporte de gás natural, projetando uma segurança energética para o subcontinente que seria ímpar no mundo por sua autossuficiência (COSTA, 2005).

A segunda malha é a internacional, que deverá ser articulada com a malha nacional e interligar os gasodutos (existentes e a serem construídos) que cruzam a Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Peru e Uruguai. Esta possibilidade de interconexão intercontinental dos gasodutos da América do Sul surgiu com as operações gasíferas na Argentina país que possui um sistema integrado de gasodutos (que corta o país nos sentidos norte-sul e leste-oeste) e está conectada com o sistema de gasodutos boliviano, hoje operado pela Repsol-YPF. O mapa 5.3 mostra o projeto de integração gasífera da América do Sul proposto pela Petrobras:

Mapa 5.8: A Petrobras e a Integração Gasífera da América do Sul



Tal como proposto pela Petrobras o projeto satisfaria os objetivos: 1) político, uma vez que assim se completava o anel gasífero regional, vislumbrado pelo Itamaraty quando da assinatura do acordo de compra de gás com a Bolívia e posteriormente expandido no âmbito do IIRSA; 2) econômico, porque aproveitaria a rede de dutos existentes, eliminando a ociosidade do sistema. Além disso, com a recém-descoberta da mega-reserva de gás natural na bacia de Santos, o objetivo brasileiro com a obra, no médio prazo, seria passar da condição de importador para exportador de gás natural; e 3) estratégico, porque reduziria a vulnerabilidade do país pelo gás natural boliviano, permitiria o aproveitamento das reservas dos países envolvidos e compensaria as dificuldades de E&P num país com as facilidades em outro, porque se sabe que a Bolívia tem a segunda maior reserva de gás natural da América do Sul (com perspectiva de crescimento) enquanto as jazidas brasileiras são de difícil exploração, a Argentina apresenta dificuldades de abastecimento e a reserva peruana de Camisea é de tamanho médio (cerca de 340 bilhões de m³) (PLANO..., 2003, ORDOÑEZ, 2/05/2005 e PAMPLONA, 05/07/2004).

Apesar das incertezas o projeto avançava, tanto que a Petrobras foi nele oficialmente incluída em 20 de janeiro de 2006. Então, Gabrielli, após apoiar o gasoduto, aparentemente cedendo aos argumentos dos seus técnicos,¹⁹⁶ passou a externar a contrariedade da estatal, inicialmente advertindo que o gasoduto seria bem mais caro que o previsto e que sua construção exigiria a superação de inúmeros obstáculos ambientais, regulatórios, tecnológicos e societários (PETROBRAS..., 30/03/2006). Depois, afirmou que o gasoduto não era prioridade para a estatal, que optara por se concentrar no mercado brasileiro e no desenvolvimento da Bacia de Santos (PARA..., 18/07/2006).

Apesar dessas advertências, as negociações intergovernamentais prosseguiram, tanto que, em 28 de junho de 2006 foi formalizada a adesão da Bolívia (BOLÍVIA..., 28/06/2006) e, em 21 de julho de 2006, na 30ª Cúpula do Mercosul, foram formalizadas as adesões de Paraguai e Uruguai (LULA..., 22/07/2006). Afinal, em 17 de janeiro de 2007, Lula e Chávez assinaram a Declaração do Rio de Janeiro, comprometendo Petrobras e PDVSA a apresentarem os detalhes técnicos e conceituais do gasoduto¹⁹⁷, ocasião em que Hugo Chávez o rebatizou de “El Gran Gasoducto del Sur” (LORENZI, 19/01/2007).

Logo em seguida, em 27 de fevereiro de 2007, surgiu o primeiro contratempo, quando Chávez decretou a nacionalização das reservas venezuelanas de hidrocarbonetos, levando a

¹⁹⁶ Que haviam cognominado o gasoduto de “*transpinel*”. A referência é óbvia.

¹⁹⁷ Na ocasião ficara pré-definido que o gasoduto seria construído em duas etapas, a primeira unindo Güiría, no litoral venezuelano até o porto de Suape em Pernambuco, a segunda desceria ligando Brasília, Manaus, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo até Buenos Aires e Montevideo.

Petrobras a paralisar as conversações sobre o gasoduto. Insatisfeito com essa atitude, Chávez, às vésperas de se reunir com Lula em 18 de setembro de 2007, afirmaria que havia oposição ao projeto na América do Sul, particularmente no Brasil, numa crítica velada a Petrobras (GASODUTO..., 18/09/2007), crítica posteriormente repetida (MAISONNAVE, 28/07/2008).

Então, de concreto, havia que Petrobras e PDVSA discordavam sobre os preços e o destino dado ao gás natural produzido no Projeto Mariscal Sucre¹⁹⁸, cujo gás era fundamental para a viabilidade do gasoduto. Mas a discórdia (convincente por fundamentada), foi utilizada como pretexto para a estatal anunciar, em 12 de novembro de 2007, que se retiraria formalmente do Gran Gasoducto del Sur em dezembro do mesmo ano (PETROBRAS..., 13/11/2007 e LORENZI, 19/11/2007). Na ocasião havia cinco razões adicionais para a Petrobras desistir do negócio: 1) a opção pelo gás brasileiro; 2) a opção pelo gás peruano; 3) a opção pelo GNL; 4) o temor quanto ao futuro da Bolívia; e 5) a descoberta do Pré-Sal, que passou a concentrar todas as atenções da estatal (PETROBRAS..., 13/11/2007).

Ante a desistência formal da estatal, em 30 de setembro de 2008, Chávez anunciou que o projeto do Gran Gasoducto del Sur estava suspenso por tempo indefinido porque a Petrobras "*prefería otro tipo de esquema*" (ALBUQUERQUE & CHRISPIM, 1/10/2008).

5.11.4. O Impasse da Refinaria Abreu e Lima

Dentre todos os projetos concebidos pelo Governo FHC, que tinham como objetivo romper o monopólio da Petrobras, a construção de uma refinaria no nordeste, em parceria com a PDVSA, foi o único que ainda não encontrou solução definitiva, porque a Petrobras nunca quis a refinaria em sociedade, postergando indefinidamente sua construção.

Como vimos, a construção da refinaria fora planeada pela Petrobras ainda no Governo Figueiredo; era disputada pelos Estados do Ceará, Maranhão, Pará, Pernambuco e Rio Grande do Norte¹⁹⁹; e a Shell. Ainda no Governo FHC, o MME havia diagnosticado que a capacidade de refino do país precisaria ser ampliada, definida pelo Governo Lula em cerca de 400.000 bpd, cabendo a Dilma Rousseff informar que demanda poderia ser atendida com a construção de duas refinarias com capacidade de 200.000 bpd cada, a um custo de US\$ 2,8 bilhões (COIMBRA & DÓRIA, 04/06/2003).

Seja por conta dessa necessidade, ou porque havia os interesses na aliança com a Venezuela, o projeto foi retomado pelo Governo Lula praticamente nos moldes do que fora

¹⁹⁸ A Petrobras queria exportá-lo através do gasoduto, enquanto a PDVSA queria destiná-lo ao mercado interno (PETROBRAS..., 13/11/07).

¹⁹⁹ A indecisão da Petrobras permitiu que a refinaria fosse disputada também por Espírito Santo, Paraná, Piauí, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

apresentado pelo Governo FHC, ou seja, a refinaria seria construída em parceria 50/50 entre a Petrobras e a PDVSA, a um custo de cerca de US\$ 2 bilhões e teria capacidade de processar cerca de 200.000 bpd, sendo metade do petróleo fornecido pela Venezuela. Depois, num discurso proferido no dia primeiro de maio de 2003, Lula informou que a escolha do local da refinaria obedeceria a critérios econômicos, estratégicos e políticos, para depois dizer que preferia o nordeste, onde atuaria como instrumento de desenvolvimento regional. Lula também revelou que esta opção desagradava a Petrobras, que preferiria a ampliação das refinarias existentes ao invés de investir numa nova (ABDALA & SEABRA, 02/07/2003).

Quem respondeu a Lula foi José Gabrielli, diretor financeiro da estatal: a construção de uma nova refinaria não era prioridade da Petrobras, que preferia investir US\$ 5,5 bilhões até 2007 para melhorar e ampliar a capacidade das refinarias existentes, adaptando-as ao petróleo nacional mais pesado, em substituição ao petróleo do Golfo Pérsico, mais leve, de forma que assim se produziria mais diesel, cuja importação onerava a Balança de Pagamentos. Também esclareceu que a Petrobras não estava propensa a tomar uma decisão política, mas sim observar o interesse de acionistas e outras variantes que assegurassem a competitividade do negócio. Finalmente, informava que se a estatal fosse construir uma refinaria em parceria, sua preferência era por um sócio privado comprometido a utilizar apenas o petróleo brasileiro (leia-se da Petrobras), e que não aceitaria um sócio “*que processe seu próprio óleo*”, afastando assim a possibilidade de parceria com a PDVSA (NOVA..., 18/07/2003).

A Petrobras seria muito criticada por esta posição, especialmente por Ciro Gomes, então Ministro da Integração Nacional, para quem a estatal não queria construir a refinaria porque passara a privilegiar o custo-benefício de curto prazo e não mais o desenvolvimento nacional (CIRO..., 17/07/2003 e LEAL, 17/07/2003). Assim, o impasse permaneceria²⁰⁰ e, após muita procrastinação, durante visita de Lula a Caracas, em 15 de fevereiro de 2005, era anunciado que a refinaria seria construída em parceria com a PDVSA, projeto depois melhor detalhado pelo MME: a refinaria teria participação da Petrobras e PDVSA na proporção 60%/40% e talvez uma pequena participação da Renor; custaria cerca de US\$ 2,5 bilhões; se chamaria José Inácio Abreu e Lima (em homenagem a um general brasileiro que havia lutado ao lado de Simon Bolívar); seria construída em Pernambuco, porque aos técnicos da PDVSA agradava a proximidade do porto de Suape, a proximidade dos mercados consumidores do Nordeste e a logística existente para distribuição de diesel. Cada estatal forneceria metade do

²⁰⁰ Por exemplo, Roseana Sarney, então governadora do Maranhão, chegou a informar que seu Estado negociava a construção de uma refinaria com a PDVSA. A negociação foi suspensa após a Petrobras lhe prometer uma refinaria Premiun.

petróleo²⁰¹ e a construção da refinaria seria iniciada no máximo em outubro de 2005, com a conclusão prevista para 2010/11 (LEO, 15/02/2005 e REFINARIA..., 16/02/2005). Todavia, o Governo Lula logo desautorizou o MME a confirmar a localização por temer a repercussão negativa junto a políticos nordestinos, limitando-se a informar apenas que a refinaria ficaria na região, mas não estava decidido o Estado. A confirmação definitiva de Pernambuco seria feita em cerimônia realizada no Palácio do Planalto em 29 de setembro de 2005 quando Lula habilmente deixou para Chávez a responsabilidade da escolha (RITTNER, 30/09/2005).

Depois disso, o projeto foi sendo lentamente implementado, atrasando o cronograma da refinaria por mais dois anos, enquanto definiam-se detalhes, o local da construção, os termos para liberação do terreno no distrito industrial de Suape e a seleção das empreiteiras responsáveis pela obra (que ficaram a cargo da Camargo Correa, Galvão Engenharia e Odebrecht). Também surgiram novos problemas, a começar pelo custo da refinaria que saltou para US\$ 4 bilhões, com os atrasos dos aportes prometidos pela PDVSA e com a falta de resposta de uma minuta de contrato enviada pela Petrobras à estatal venezuelana, que geraram os rumores de que a Venezuela estava desistindo do negócio (MONTEIRO, 15/08/2007).

Enquanto aguardava a resposta, a Petrobras iniciava a construção da refinaria em 4 de setembro de 2007 e, pouco depois, a PDVSA confirmava sua participação. Mas, logo transpareceram as divergências que as afastavam: a Petrobras desejava que a refinaria tivesse cinco diretores, dois da PDVSA, sendo as decisões feitas por maioria simples, mas a PDVSA se opunha porque em caso de divergência a Petrobras sempre sairia vencedora; a PDVSA queria ter direito a uma cota de 40% do petróleo refinado, mas a Petrobras alegava que a legislação proibia esta exclusividade²⁰²; a PDVSA queria liberdade para comercializar sua cota de derivados, mas a Petrobras não agradava esta pretensão de independência da PDVSA (que já possuía 12 postos de bandeira própria no Pará) porque era conhecida sua agressiva política de preços, subsidiando os derivados com o intuito não manifesto de eliminar a concorrência e, assim, poderia penetrar fortemente no mercado na região Nordeste e Norte; a participação de 40% da PDVSA na refinaria estava condicionada ao recebimento do mesmo percentual de participação pela Petrobras no campo de Carabobo 1, mas os venezuelanos insistiam na necessidade da estatal participar de uma licitação normal; a necessidade de instalar "melhoradoras" para reduzir a viscosidade do petróleo extraído em Carabobo 1 desestimulou a Petrobras, que concluiu ser melhor não participar com mais de 10% no projeto;

²⁰¹ 50% viriam da Bacia de Campos e 50% da região do Orinoco.

²⁰² Segundo a legislação cada companhia tem direito de retirar a quantidade de derivados correspondente a sua participação no mercado.

finalmente, a Petrobras desagrada o fato de a PDVSA solicitar privilégios que lhe havia negado na Venezuela, como o de explorar e comercializar de forma independente o gás natural dos campos de Mariscal Sucre (JUNIOR, 20/12/2007 e LIMA, 07/02/2008).

Em todo caso, em 27 de março de 2008, Chávez confirmou que a PDVSA tinha interesse na parceira, tanto que iniciara gestões junto ao BNDES para obter o financiamento de US 1,8 bilhão correspondente à sua parcela no negócio, mas o banco recusou as garantias dadas pelos venezuelanos (LIMA, 7/02/2008). Todavia, já era bastante claro para todos que, tantas eram as divergências entre Petrobras e PDVSA, que a parceria carecia de sentido econômico, justificando-se apenas do ponto de vista estratégico e político (BRAFMAN, 31/01/2006, NOSSA, 28/03/2008 e SANTOS & SCHÜFFNER, 28/03/2008).

Isto explica o porquê a Petrobras continuou sozinha a construção da refinaria, mas adiando indefinidamente a assinatura do contrato, resistindo ao Palácio do Planalto, que a pressionava para manter sua participação em Carabobo 1 e assinar o contrato da refinaria, porque era o desejo do governo melhorar as relações com Hugo Chávez, então estremecidas devido a sua ostensiva *petrodiplomacia* (MARIN & MONTEIRO, 26/06/2008). Finalmente, ainda em 2008, Edison Lobão, ministro das Minas e Energia, confirmava que a refinaria passara para segundo plano das prioridades do Governo Lula, que optara por concentrar-se totalmente na exploração do Pré-Sal, ficando, no entanto, facultada à PDVSA a decisão de participar ou não do empreendimento. Lobão também esclareceu que não havia mais necessidade de abrir o mercado interno à PDVSA em troca de espaço para a Petrobras explorar novos campos de petróleo no exterior, já que os da camada pré-sal podiam deixar o Brasil com uma das maiores reservas petrolíferas do mundo, mas ponderou que estava mantido o interesse em Carabobo 1 (OLIVERIA, 06/09/2008).

Afinal, em 30 de julho de 2009, ante a elevação substancial do custo de construção da refinaria (agora orçada em US\$ 13,3 bilhões), a Petrobras foi forçada a obter junto do BNDES um financiamento de US\$ 5 bilhões, condicionando os 40% previstos da participação da PDVSA à obrigatoriedade desta subscrevê-lo e apresentar as garantias exigidas pelo BNDES, que novamente recusou, adiando sua adesão à sociedade. Posteriormente, a PDVSA procurou obter as garantias financeiras junto ao banco português Espírito Santo, recusadas pela Petrobras (CHÁVEZ..., 29/11/2011). Todavia, enquanto a PDVSA tentava obter as garantias, a Petrobras informava que exigiria, como contrapartida para aceitar a sociedade, que a PDVSA pagasse, até 30 de novembro de 2011, 40% do valor que a estatal havia gasto até então na obra, cujo custo, aliás, era questionado pelos venezuelanos, uma vez que ele havia aumentado substancialmente (TORRES, 10/11/2011).

Esse novo impasse exasperou Hugo Chávez que, em entrevista concedida a 29 de novembro de 2011, poupou o Governo Federal, concentrando seus ataques na Petrobras:

"Para mim é inexplicável... Acho que há alguns setores ou atores na Petrobras que não querem o acordo. Estou convencido disso (...). Temos o dinheiro na mão, mas dizem que o Chávez não vai pagar que a Venezuela não vai pagar. Isso não é verdade (...). Se não é uma coisa, é outra, ou outra, ou outra. Eles tiram coisas da manga (...), mas é a Petrobras, não o governo Dilma" (CAWTHORNE, 29/11/2011 s/pág.).

Cháves acrescentou que a questão tornara-se a "ovelha negra" nas relações bilaterais entre os dois países. Mas tinha certa razão em suas declarações, uma vez que setores internos da Petrobras jamais aceitaram a construção da refinaria, muito menos em parceria com a PDVSA, seja porque ela ameaçava seus lucros, seja porque permitiria o acesso de uma rival potencialmente perigosa ao mercado brasileiro (CAWTHORNE, 29/11/2011, REFINARIA..., 20/01/2012). O fato concreto é que, conquanto previa-se para julho de 1996 o acordo final entre às estatais, na prática ele ainda não foi firmado quase duas décadas após sua concepção.

5.11.5. A Disputa pelo Grupo Ipiranga

Como vimos, no ano 2000 a Repsol-YPF tentou adquirir Grupo Ipiranga, mas o negócio fracassou. Depois, a Braskem, BP, Chevron, ENI, Total, fundos de investimento, empresas independentes e investidores individuais tentaram comprá-la, mas esbarraram nos problemas que haviam impedido o negócio com a Repsol-YPF. O impasse começou a ser resolvido em 2003 com a morte de João Pedro Gouvêa Vieira. Dois anos depois a persistência dos problemas financeiros²⁰³, aliada à dificuldade de apontar um sucessor adequado para comandar o grupo num universo de 62 herdeiros, motivou a venda da companhia (MAGALHÃES & SCHÜFFNER, 04/04/2007).

Com este objetivo foi contratado o Banco Pátria, que definiu uma nova estrutura organizacional, planejou um saneamento financeiro e efetuou uma real avaliação dos ativos. Enquanto isto era feito, em 2005, Darc Costa intermediou um encontro entre Hugo Chávez e Eduardo Eugenio Gouvêa Vieira, um dos herdeiros do grupo, iniciando as gestões para aquisição do grupo pela PDVSA, que chegou inclusive a consultar o governo brasileiro e se apresentar para o público brasileiro em fevereiro de 2006²⁰⁴. Logo, a pretensão foi percebida

²⁰³ Causados pela perda de lucratividade, aumento do preço do petróleo, a entrada de novos concorrentes, de menor porte mais agressivos e o aumento do preço da nafta.

²⁰⁴ Através de inserções na televisão, e com o repasse de R\$ 1 milhão para escola de samba carioca Unidos de Vila Isabel fazer explícita propaganda da "revolução bolivariana".

pela Petrobras como uma ameaça, não apenas porque se enquadrava no contexto da ofensiva que então Chávez realizava no setor de hidrocarbonetos da América do Sul, mas também porque representava uma forma de contornar o impasse criado na refinaria Abreu e Lima (A ESTRATÉGIA..., 2006).

De fato, a aquisição do Grupo Ipiranga permitiria a PDVSA ter acesso a uma refinaria, 4.100 postos, mais de mil franquias de conveniência e presença na petroquímica através da Copesul, podendo vender diretamente seus derivados sem interferência do governo brasileiro, perspectiva que preocupava a Petrobras que temia que a aquisição fosse acompanhada pela agressiva política de preços subsidiados praticados pela PDVSA o que a obrigaria a reduzir o preço dos seus derivados, conseqüentemente reduzindo suas taxas de lucro (BECK, MELO & ORDOÑEZ, 20/03/2007 e MAGALHÃES & SCHÜFFNER, 20/03/2007).

Mais preocupante era a perspectiva a longo prazo, quando a possível conclusão da refinaria Abreu e Lima daria a PDVSA sua própria base independente de refino no país, com isso, acreditava a Petrobras, seria quase impossível deter seu avanço. Assim, o negócio não foi concluído porque a Petrobras pressionou Lula a impedir a venda²⁰⁵ e porque os sócios pediam US\$ 3,5 bilhões pelo grupo, valor que poderia se elevar a US\$ 5 bilhões, caso Chávez adquirisse a participação dos minoritários, possibilidade palpável dada sua pouca simpatia pelas empresas de capital aberto (A ESTRATÉGIA..., 2006).

A disputa foi praticamente resolvida em 19 de março de 2007, quando a Petrobras, em parceria com a Braskem e Grupo Ultra, anunciava que estava adquirindo o Grupo Ipiranga por US\$ 4 bilhões, através de uma complexa operação financeira que visava impedir o veto do CADE²⁰⁶ (BARROS, LAGE & SOARES, 19/03/2007 e CIGANA e MONTEIRO, 19/03/2007). Na ocasião, um executivo da Petrobras manifestou explicitamente que o objetivo da aquisição era impedir que a PDVSA, em associação com o Grupo Ultra, penetrasse no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis (BECK, MELO & ORDOÑEZ, 20/03/2007). Posteriormente, duas declarações de altos executivos da Petrobras confirmaram que o objetivo da estatal era impedir a entrada da PDVSA no mercado brasileiro (SCHÜFFNER, 20/03/07). Maria das Graças Foster, presidente da BR Distribuidora, admitiu que, a eventual entrada de uma empresa estrangeira no Brasil, fora um dos motivos da aquisição dos ativos da Ipiranga no setor de Distribuição, afirmando que “*qualquer entrada*

²⁰⁵ De acordo com Góis (2007) os venezuelanos ressentiram-se com a intervenção da Petrobras e chegaram a afirmar que para entrar no mercado brasileiro seria necessário pagar propina aos funcionários da estatal.

²⁰⁶ Quanto aos postos, a Petrobras ficou com 25% da rede, assumindo ativos no Nordeste (obtendo 47% do mercado), Norte (obtendo 60% do mercado) e Centro-Oeste (obtendo 50% do mercado); o Grupo Ultra ficou com 75% da rede, assumindo ativos no Sudeste e Sul. Quanto à petroquímica a Petrobras ficou com 40% e a Braskem com 60%. Quanto à refinaria foi dividida em partes iguais entre os sócios.

de produtos importados, de qualquer origem, nos preocupa. E nós zelamos por esse mercado” (INTERESSE..., 21/03/2007) complementando que a Petrobras tinha uma “*preocupação com o Norte, Nordeste e Centro-Oeste*” precisamente os mercados através do qual, temia-se, a PDVSA pretendia penetrar com o Grupo Ipiranga e com a Refinaria Abreu e Lima para posteriormente inundar o mercado brasileiro com seu petróleo (SCHÜFNER, 20/03/2007). Por sua vez Paulo Roberto Costa, diretor de Abastecimento da Petrobrás declarou que:

“É claro que outras empresas podem entrar no Brasil e colocar aqui produtos a preços competitivos internacionais. Mas isso é diferente de se ter preços que não pagam nem ao menos o custo do refino. Vocês conhecem os preços que nossos países limítrofes praticam internamente e não nos compete fazer análises e nem comentários sobre isso” (MONTEIRO, 21/03/2007, s/pág).

Aqui a referência a PDVSA era mais clara, pois era conhecida sua prática de subsidiar o preço dos derivados como forma de conquistar mercado.

Todavia, a aquisição não impediu as críticas a Petrobras por parte das distribuidoras privadas porque a aquisição lhe permitiria ampliar sua participação no mercado de derivados (de 33,8% para 38,8%) (GÓES & SCHÜFNER, 20/03/2007). Também foi criticada por especialistas porque a aquisição do ramo petroquímico do Grupo Ipiranga indicava que ela pretendia retomar o controle do setor.

De fato, a estatal jamais aceitara o esvaziamento da Petroquisa promovida no Governo Collor (FERNANDES, 20/03/2007). Assim, a aquisição lhe permitiria tornar-se novamente ator-chave na petroquímica, seja porque controlaria a Copene e a Copesul em parceria com a Braskem, seja porque contava com o apoio das próprias petroquímicas privadas que queriam a sua presença para assegurar o fornecimento de matéria-prima, otimizar a logística, assegurar o controle do mercado (A VENDA..., 21/03/2007).

Ainda restava uma possibilidade da PDVSA acessar o mercado brasileiro através do Grupo Ipiranga: a Refinaria Rio-grandense, que deveria funcionar durante cinco anos em função de compromisso assumido entre os herdeiros, o Sindipetro/RS (Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Destilação e Refinação de Petróleo do Rio Grande) e os novos proprietários de que seriam mantidos os empregos do grupo. Na ocasião o Sindipetro/RS acertou com a Petrobras as bases para manter a refinaria operando²⁰⁷ e obteve dos novos

²⁰⁷ Na ocasião a Petrobras também assumiu o compromisso de quando preço internacional do petróleo fosse muito elevado à refinaria prestaria serviços para a estatal que pagaria os custos operacionais, incluindo os trabalhadores. Ou seja, a estatal forneceria petróleo para o complexo gaúcho, que lhe devolve os derivados.

proprietários o compromisso de que seriam ampliados os investimentos e seria apresentada uma alternativa definitiva para manter a refinaria no mercado (KLEI, 13/06/2011).

Pequena e obsoleta, a refinaria²⁰⁸ não interessava as sócias, que preferiam desativá-la ao fim do prazo estipulado, mas então o Sindipetro/RS mobilizou o PT gaúcho²⁰⁹ que passou a exigir da Petrobras uma solução capaz de garantir as operações da refinaria. Como não se chegava a um acordo, em 20 de janeiro de 2010, o Sindipetro/RS ofereceu a refinaria a Hugo Chávez, desagradando a Petrobras e o Governo Lula, que temia as repercussões negativas da venda em ano eleitoral. A extremada atitude forçou a estatal a negociar, de forma que uma solução parcial foi encontrada quando, a partir de setembro de 2010, a Petrobras investiu na ampliação da unidade para produzir solventes especiais, mas a solução esperada por todos os interessados é que a Petrobras assuma em definitivo a refinaria (KLEI, 13/06/2011).

5.12. A Integração Incompleta

Mesmo sendo verdade que desde o Governo FHC a Petrobras expandiu suas atividades na América do Sul com os acordos bilaterais e a compra da Pérez Compac, e os ativos da Royal Dutch/Shell uruguayas e da Exxon, o mais recente Relatório Anual da Petrobras (2011) demonstra que suas operações na região assumem a configuração mostrada abaixo:

Tabela 5.2. Operações da Petrobras na América do Sul (31/12/2010)

	Argentina	Bolívia	Chile	Colômbia	Equador	Paraguai	Peru	Uruguai	Venezuela
Petróleo									
<i>Upstream</i>	X	X	NP	X	NP	NP	X	NP	X
<i>Midstream</i>	X	NP	X	X	NP	X	X	X	NP
<i>Downstream</i>	X	NP	NP	NP	X	NP	NP	NP	NP
Gás Natural									
<i>Upstream</i>	X	X	NP	X	NP	NP	NP	NP	NP
<i>Midstream</i>	X	NP	X	NP	NP	NP	NP	NP	NP
<i>Downstream</i>	X	NP	NP	NP	NP	NP	NP	X	NP
Energia Elétrica									
	X	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Petroquímica									
	X	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP

Fonte: Elaboração Própria

Quando o preço do petróleo estivesse competitivo a refinaria poderia operar naturalmente, inclusive, se optar por isso, comprando petróleo de fornecedores internacionais.

²⁰⁸ A Refinaria Ipiranga, hoje, tem capacidade para processar 17 mil barris/dia, mercado em potencial de Bunker (60.000 m³/mês), diesel marítimo (30.000 m³/mês) além de nafta petroquímica (30.000 m³/mês), sem contar a existência de mercado adicional para uma Planta de Destilação Atmosférica de mais 25.000 barris/dia.

²⁰⁹ Como o senador Paulo Paim e os deputados estaduais Raul Pont e Ronaldo Zulke.

A tabela demonstra que: 1) a penetração da Petrobras nos países da América do Sul não é homogênea, ou seja, a estatal não tem acesso a todas as atividades relativas ao setor de hidrocarbonetos em todos os países; e 2) à exceção da Argentina em nenhum outro país a estatal conseguiu, ou quis, integralizar as cadeias de petróleo ou de gás natural. Por conta disso, como comprovam os Planos Estratégicos, são diferentes os volumes de investimentos e os interesses da Petrobras para cada país da região. Não bastasse isto, um exame dos Relatórios Anuais e dos Planos Estratégicos da Petrobras revela também que: 1) os investimentos totais na América do Sul reduziram-se, ou no máximo permanecem constantes e, com exceção da Argentina, não há países relacionados entre as prioridades da estatal²¹⁰; 2) houve recuo na Bolívia; 3) houve recuo no Equador; 4) não existe dependência do petróleo sul-americano²¹¹; e 5) a dependência do gás natural sul-americano vem decaindo.

Esta diversificação pode ser explicada basicamente por dois fatores:

1. Pela fragmentação do setor de hidrocarbonetos, ou seja, tanto a indústria do petróleo como a indústria do gás natural podem ser divididos em três atividades, o *upstream*, o *downstream* e o *midstream*, que podem ser objeto de legislação específica, que podem determinar que uma ou mais atividades pudesse ser mais ou menos abertas as EMNs, o que interfere no seu grau de penetração, e, por conseguinte, dos interesses de uma companhia em um determinado país;
2. Pela preferência das companhias petrolíferas que, em função das suas estratégias, podem decidir atuar em determinada atividade em detrimento de outras. Historicamente a atividade escolhida é o *upstream*, razão de ser das próprias companhias petrolíferas, mas não é regra;

5.13. Monopólio e Monopsônio

Mas se a Petrobras não atua de forma integrada na América do Sul, qual seria seu foco? Quanto a isto, não há a menor dúvida de que o seu foco sempre foi o Brasil, como comprovam os dados consolidados de 2011 da ANP em relação a Petrobras (anp.gov.br):

1. No petróleo: detém 87,40% das **reservas provadas** (13,15 bbp do total de 15,0499 bbp - sem contar o Pré-Sal), responde por 91,70% da produção total de petróleo (1.930.734,32 bpd do total de 2.105.399,48 bpd); 98,01% da capacidade instalada de refino; 94,35% do petróleo

²¹⁰ De fato, o Plano Estratégico da Petrobras previa um investimento de US\$ 224,1 bilhões entre 2010/14, sendo que US\$ 212,3 bilhões (94,73%) seriam investidos no Brasil; US\$ 3,304 bilhões (1,47%) nos EUA; US\$ 1,888 (0,84%) na Argentina; US\$ 1,416 bilhões (0,63%) na Nigéria; US\$ 590 milhões (0,26%) em Angola; US\$ 2,006 bilhões (0,89%) pulverizados entre 27 países e US\$ 2,596 (1,16%) em novos negócios.

²¹¹ Atualmente em média a Petrobras produz cerca de 2 milhões de barris de petróleo/dia (bpd) dos quais apenas 88,8 mil são produzidos na América do Sul, ou seja, menos de 0,04%, com o agravante de que segundo a própria estatal o produto é processado no país de origem, sem exportá-lo.

refinado; e por 40,21% da distribuição de derivados, bem como por 90,95% dos investimentos contratuais obrigatórios.

Para os próximos anos a perspectiva é de manutenção deste cenário por que: 1) quanto as descobertas desde 1999 foram enviadas 1.201 notificações ANP, das quais apenas 152 se revelaram comerciais, destas 92 (60,52%) foram feitas em campos operados pela Petrobras; 2) quanto a produção a Petrobras ocupa as 30 primeiras posições na lista dos poços mais produtivos e apenas a Chevron, Royal Dutch/Shell e Statoil aparecem como operadoras nos 20 poços seguintes; e 3) estão sendo construídas duas refinarias Premium (que produzem derivados com baixo teor de enxofre) em Bacabeira/MA e Caucaia/CE; e 4) quanto aos investimentos dos US\$ 258 bilhões previstos para o setor até 2015 nada menos do que US\$ 215 bilhões (83,33%) deverão ser feitos pela Petrobras. A possibilidade de que esta posição se mantenha é ainda maior devido ao adiamento das novas rodadas de licitações para exploração (o último leilão foi em 2008 e a 11ª rodada vem sendo postergada) que acentuam seu poderio, porque trazem incertezas sobre o modelo de funcionamento do setor do petróleo no país e fecham o espaço para a operação de novos concorrentes;

2. No gás natural: detém 86,09% das **reservas provadas** (395,5207 bm^3 dos 459,403 bm^3 de gás natural - sem contar o Pré-Sal), responde por 90,95% da produção total de gás natural (59,99 mm^3/dia do total de 65,95 mm^3/dia); 100% da capacidade instalada de processamento; e participa de 21 das 27 companhias estaduais de distribuição de gás natural;

3. Na petroquímica: fornece 70% da nafta e, juntamente com a Braskem, controla a Copene e a Copesul. Neste caso para 2014 está prevista a conclusão do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), primeira gasquímica do país, da Companhia Petroquímica de Pernambuco (Suape) e Companhia Integrada Têxtil de Pernambuco (Citepe), da Unidade de Fertilizantes Nitrogenados III, a expansão da Fafen e da ARLA 32;

4. Na geração de energia gaselétrica: tem 16 unidades gaselétricas com capacidade instalada de 5.806 MW interligado ao Sistema Interligado Nacional (SNI);

5. Na geração de energia eólica: a Petrobras tem 4 usinas geradoras instaladas em Guamaré/RN com capacidade instalada de 104 MW;

6. No biodiesel: possui 3 usinas de biodiesel (Candeias/BA, Quixadá/CE e Montes Claros/MG) e 50% da usina BSBIOS (Passo Fundo/RS) que respondem por 13,13% da produção brasileira de biodiesel (2.227.158 bep dos 16.955.989 bep). Neste caso está prevista a conclusão da usina instalada em Belém/PA em 2013;

7. No etanol: domina 5,3% do mercado e esta construindo o único alcoolduto do mundo. Neste caso a estatal tem planos para ampliar sua participação no mercado para 12% até 2015.

Estes dados revelam que os mais ferrenhos inimigos da Petrobras estavam corretos quando afirmavam que aprovada a Lei 9.478/97 da forma como apresentada seu monopólio não se enfraqueceria, ao contrário, se fortaleceria, pois ela teria privilégios e recursos para ampliar seu poderio, naquele mercado que historicamente é sua prioridade máxima: o Brasil, onde concentrou 83,71% do seu investimento histórico total, priorizando a atividade de E&P, que isoladamente absorveu nada menos 58,39% dos investimentos históricos totais.

Este poder de monopólio da Petrobras é reforçado, como muito bem lembrou Adriano Pires (2008), por seu fortíssimo poder de *monopsônio*²¹² sobre a economia brasileira. Neste caso a estatal usufrui considerável poder em relação aos pequenos produtores de petróleo ao concentrar a propriedade das atividades de *upstream*, *midstream* e *downstream*. Diante da pequena escala dessas operações de produção, o que inviabiliza a construção de terminais próprios e a exportação por grandes navios para os mercados externos, os vendedores não dispõem de compradores alternativos e ficam à mercê do poder de compra da Petrobras. Essa situação acaba inibindo a entrada de pequenos produtores no segmento de exploração e produção no Brasil, na medida em que prejudica a rentabilidade do negócio. No que se refere à produção de gás natural, o poder de monopólio da estatal é ainda maior, devido aos elevados investimentos e à ineficiência associada à duplicação dos gasodutos para transportar o gás de um produtor independente, das áreas de produção até o mercado consumidor. Sem o direito de acessar os gasodutos, o produtor tem que vender o gás ao comprador único: a Petrobras.

O mesmo poder começava também a ser sentido no setor alcooleiro, onde a estatal planeja investir intensamente na construção de dutos e terminais para o escoamento de álcool. A crescente hegemonia da Petrobras no setor alcooleiro traz oportunidades de incrementar o processo de internacionalização do álcool, mas pode transformar a estatal na grande compradora e transportadora de toda a produção nacional (SCHÜFFNER, 23/12/2011).

²¹² Situação de mercado onde há apenas um comprador no caso de monopólios e de poucos compradores, no caso de oligopsônios, que podem modificar os preços praticados pelos vendedores e a quantidade demandada. A intensidade do poder de monopólio é determinada por três elementos: a magnitude da elasticidade da oferta, o número de compradores em um mercado e a natureza da interação entre esses compradores.

CONCLUSÃO

Ao apresentar de forma conclusiva os resultados desta tese devemos retomar a pergunta da pesquisa: porque, durante o processo de integração do setor de hidrocarbonetos da América do Sul, entre 1995 e 2010, a Petrobras apresentou um comportamento que muitas vezes não correspondia aos interesses presumidos do Governo Brasileiro? Nossa hipótese principal é a de que a Petrobras associou-se ao projeto do Governo Brasileiro de integrar o setor de hidrocarbonetos da América do Sul apenas enquanto ele atendeu os seus interesses corporativos, mais exatamente, enquanto este fez projeto de integração fez parte da sua estratégia mais ampla de assegurar seu lucro. Nosso objetivo foi o demonstrar que as políticas de uma EMN podem ser diferentes das políticas de seu próprio país sede.

Para atingir nosso objetivo, no primeiro capítulo selecionamos as seis teorias mais importantes no campo das Relações Internacionais, a saber, o Marxismo, o Neofuncionalismo, o Neoconstitucionalismo, o Neorealismo, o Neoliberalismo e a Diplomacia Triangular, para explicar a relação entre as empresas multinacionais (EMNs) e o governo. Ao analisar as teorias, concluímos que a teoria que mais se aproximava dos nossos objetivos era o Neoliberalismo, porém sem explicar como as EMN formulam suas preferências e sem esmiuçar quais as possíveis fontes de conflito entre elas e o País Sede. Assim, nenhuma teoria seria refinada o bastante para permitir uma resposta completa à nossa pergunta. Por esta razão no segundo capítulo procuramos desenvolver um quadro teórico capaz de responder nossa questão de pesquisa.

Apresentamos a teoria que orienta nosso estudo, construída a partir de oito questões principais, divididas em dois grupos. No primeiro grupo tentamos responder duas perguntas: 1) quais são os interesses do Estado? Para responder esta pergunta utilizamos a teoria desenvolvida pela Economia do Setor Público segundo a qual o objetivo do Estado é atender “interesses coletivos”, promovendo o bem-estar econômico e social, a realização da justiça social e a garantia da segurança; e 2) quais são os interesses das empresas multinacionais (EMNs)? Para responder esta pergunta utilizamos a teoria desenvolvida pela Economia Industrial. Como vimos os objetivos da empresa são: a preferência pelos lucros, maximização das vendas, maximização do crescimento, maximização discricionária, maximização da economia de escala, garantir a própria sobrevivência, fortalecer a própria marca e a renovação tecnológica. Vimos também que a empresa formula suas preferências através do planejamento estratégico e que investe no exterior por razões pró-ativas e reativas.

No segundo grupo de questões tentamos responder seis perguntas: 1) a EMN é um ator do sistema internacional? 2) a EMN pode substituir o Estado? 3) a EMN pode influenciar o Estado de origem? 4) a EMN pode influenciar o Estado hospedeiro? 5) a EMN pode ter interesse diferente do Estado? e 6) quais as possíveis fontes de conflito entre a EMN e o Estado? Para responder estas seis perguntas utilizamos a teoria desenvolvida por Richard Barnett e Ronald Muller na obra *Poder Global* de 1974. Como vimos as respostas são positivas para todas as questões, mas o mais importante é o fato que os autores apontam *as causas das divergências* entre Estado e empresa: enquanto o Estado deve se preocupar com o bem-estar da sociedade como um todo, a empresa tem como preocupação principal a obtenção de lucro, seguido dos objetivos do crescimento e da própria sobrevivência.

No terceiro capítulo examinamos a evolução da Petrobras desde que foi criada em 23 de outubro de 1954, até o encerramento do Governo Lula, em primeiro de janeiro de 2011. O exame deste período revela três aspectos, sendo o primeiro o fato de que, ao menos até 15 de março de 1992, o Estado procurou atingir dois objetivos através da Petrobras. O primeiro foi o estratégico, explorando todo o território nacional e construindo um sistema capaz de garantir a segurança interna do abastecimento de petróleo e derivados, bem como o de uma rede de distribuição capaz de atender todo o país. Para atingir esse objetivo, após a crise de 1973 a Petrobras definiu uma meta nunca abandonada: garantir para o Brasil a segurança no fornecimento de petróleo. O segundo papel foi econômico, onde a estatal desempenhou quatro funções: 1) como geradora de renda nacional; 2) como poupadora de divisas; 3) como grande investidora, gerando efeito multiplicador na economia nacional; e 4) como geradora de superávit primário, papel que passou a ter em 1999. Tais objetivos foram atingidos ao longo do tempo seja diretamente pela própria Petrobras ou indiretamente através do Sistema Petrobras, o que lhe conferiu sempre enorme importância econômica, estratégica e política para o Brasil, de forma que tudo que envolve a estatal tem impacto sobre o país.

O segundo aspecto que sobressai da análise da história da companhia é que o objetivo da Petrobras sempre foi o de contribuir para o desenvolvimento nacional, e não a pura e simples geração de lucro, objetivo reforçado pelo nacional-desenvolvimentismo que impregnou o corpo de funcionários da estatal. Mas, é importante notar que estes objetivos, embora determinem uma hierarquia de prioridades, não são mutuamente excludentes, por três razões principais: 1) todo o lucro porventura gerado pela Petrobras deveria em teoria remunerar seu principal acionista, a saber, o Governo Federal, que optou por reciclar estes lucros no sentido de realizar investimentos capazes de alavancar o desenvolvimento e o crescimento da economia brasileira; 2) embora nunca dito explicitamente, fica bastante claro

que há uma relação direta entre lucros e investimentos porque quanto maiores os lucros maiores serão os investimentos; 3) apenas estatais lucrativas apresentam a dupla vantagem de gerar lucros excedentes suficientes para se auto-sustentar e realizar os investimentos de que o país necessita sem onerar as finanças públicas. Assim fica claro que embora a Petrobras tenha sido criada com o objetivo de atender o desenvolvimento nacional, o objetivo da geração de lucro, embora não sendo o principal, não deve ser excluído, porque a obtenção é que possibilita o melhor atendimento do interesse nacional.

O terceiro aspecto é que durante o período analisado o relacionamento entre o Governo Federal e a Petrobras apresentou cinco fases bem distintas. Sob o Governo Fernando Henrique Cardoso (1995/2002), foram identificadas duas fases no relacionamento existente entre Governo e Petrobras. A primeira fase começa em 16 de fevereiro de 1995, quando FHC apresenta ao Congresso Nacional a proposta de Reforma Constitucional, e se encerra em 24 de março de 1999, quando Henry Phillippe Reichstul assume a presidência da Petrobras com o objetivo de reestruturá-la, para torná-la atrativa ao capital financeiro. Nesta primeira fase, enquanto o Governo FHC tinha como objetivos aqueles professados pelo neoliberalismo, traduzido na sua vontade de extinguir o monopólio do setor de hidrocarbonetos e a privatizar a Petrobras, esta mantinha seus objetivos orientados pelo ideário nacional-desenvolvimentista. Como vimos este período foi muito turbulento uma vez que mobilizou as preferências de intelectuais, grande mídia, grandes companhias internacionais, população, militares, funcionários e partidos políticos. Estes últimos, a quem incumbia decidir o futuro da Petrobras, estavam sujeitos aos próprios interesses, a pressão dos outros atores (notadamente da população, das grandes companhias petrolíferas e dos funcionários da Petrobras) e a intensa simbiose existente entre os partidos políticos e estatais. Como resultado destas pressões e dos agravantes verificados foi possível chegar a um consenso: os partidos políticos que sustentavam o Governo FHC mostraram-se dispostos a extinguir o monopólio da Petrobras, mas muito pouco dispostos a arcar com o ônus político de privatizá-la. Comprovou-se que as expectativas do Governo FHC foram completamente frustradas uma vez que desde o momento em que foi promulgada a Emenda Constitucional N° 9, em 6 de novembro de 1995, que extinguiu o monopólio, até a promulgação da Lei 9478/97, regulando o setor de hidrocarbonetos em 6 de agosto de 1997 a Petrobras movimentou-se nos bastidores com o intuito de preservar senão *de jure* com certeza *de fato* o seu monopólio.

A segunda fase no relacionamento da empresa com o Governo FHC começa com a ascensão de Henry Phillippe Reichstul a presidência da Petrobras em 24 de março de 1999, e se encerra em 1° de janeiro de 2003, com a passagem da presidência da República de Fernando

Henrique Cardoso para Luís Ignácio Lula da Silva. Nesta fase, o Governo FHC continuou professando o ideal neoliberal mantendo o seu desejo de extinguir o monopólio do setor de hidrocarbonetos e privatizar a Petrobras, todavia como este último objetivo tornou-se inviável por causa dos crescentes problemas enfrentados pelo Governo FHC a solução acordada com o FMI, através de um memorando datado de 9 de março de 1999, foi a de submeter a Petrobras a uma profunda reestruturação (a saber, a ampliação da participação do capital privado, a adoção de novo modelo de gestão, o redirecionamento estratégico, a reestruturação organizacional, a adoção de uma nova postura em SMS e adequação das competências-chave da Petrobras). Não há dúvida que desta reestruturação, a mudança mais importante foi a redução da participação acionária do Governo Federal em benefício dos acionistas privados, que teve dois impactos: deslocou os objetivos da Petrobras dos princípios do nacional-desenvolvimentismo, em benefício da maximização dos lucros, e deixou a estatal vulnerável à pressão dos acionistas privados, o que abriu um dilema: que a Petrobras devia priorizar, os interesses do Governo ou os interesses dos acionistas privados?

Sob o Governo Lula (2003/10), identificamos três fases bem distintas no relacionamento existente entre o governo e a Petrobras. A primeira fase inicia em primeiro de janeiro de 2003 com o início do Governo Lula e se encerra em 22 de julho de 2005, quando José Carlos Gabrielli assume a presidência da Petrobras com o objetivo de redirecioná-la para o nacional-desenvolvimentismo. Nesta fase, tentou-se conjugar dois objetivos aparentemente excludentes: o objetivo do Governo Lula, que era o de utilizar a estatal como indutora do desenvolvimento nacional, com o objetivo da Petrobras, que era de maximização dos lucros, interesse perene dos acionistas privados. O Governo Lula tinha como objetivo retomar os princípios do nacional-desenvolvimentismo abandonados pelo Governo FHC, de forma que se aceitou a possibilidade de flexibilizar o monopólio do mercado de hidrocarbonetos, mas afastou em definitivo qualquer possibilidade de privatizar a Petrobras. Todavia, torna-se objetivo do governo restaurar a antiga função nacional-desenvolvimentista das estatais brasileiras, mas em oposição a estes objetivos estavam os da Petrobras, uma vez que a partir da reestruturação passou a ter com o objetivo a maximização dos lucros, como forma de remunerar seus acionistas. Como vimos isto teria impacto enorme sobre a política de preços, política de compras governamentais e política de investimentos da Petrobras, de forma que no primeiro momento foi apenas possível definir a política de preços.

A segunda fase inicia em 22 de julho de 2005, com a ascensão de José Carlos Gabrielli à presidência da empresa, e encerrada-se no dia 24 de setembro de 2010, quando o Governo Lula capitalizou a Petrobras e assumiu 63,12% das suas ações, deslocando os acionistas

minoritários. Nesta fase, tentou-se conjugar dois objetivos aparentemente excludentes: enquanto o Governo Lula mantinha o objetivo retomar os princípios do nacional-desenvolvimentismo abandonados pelo Governo FHC, a Petrobras tentou articular os objetivos do nacional-desenvolvimentismo com o objetivo de maximização dos lucros, interesse perene dos acionistas privados.

A terceira fase das relações do governo Lula com a Petrobras inicia em 24 de setembro de 2010 e perdura até os dias de hoje. Todavia, esta mudança não foi analisada porque o período no qual se verificam seus impactos foge do escopo deste trabalho.

No quarto capítulo começamos a responder nossa pergunta, apresentando como foi o relacionamento entre o Governo FHC e a Petrobras, no que diz respeito à integração da América do Sul. Como vimos, neste momento os países da região aceitaram implementar as reformas de caráter neoliberal que prometiam superar seus crônicos problemas de crescimento econômico, o que incluiu inclusive a abertura do setor de hidrocarbonetos. Isto permitiu ao Governo FHC implementar um projeto de integração, que procurava articular dois objetivos: de um lado promover uma integração de caráter eminentemente funcionalista, primeiro através dos ENIDs e depois do IIRSA, de outro lado introduzir a concorrência no mercado brasileiro de hidrocarbonetos, a partir de políticas de integração do setor de hidrocarbonetos com os países vizinhos. Conseqüentemente, foram feitos acordos entre o Governo FHC com os países que apresentavam elevado potencial de integração no setor de hidrocarbonetos, a saber, Argentina, Bolívia e Venezuela, ficando em segundo plano aqueles países onde a estatal ainda neles não atuava (caso de Chile, Paraguai e Uruguai) ou sua presença era minúscula, não interferindo sobre suas operações (caso de Colômbia, Equador e Peru).

Verificou-se que estas expectativas do Governo FHC foram frustradas uma vez que no hiato de tempo existente desde o momento em que foi promulgada a Emenda Constitucional Nº 9 em 6 de novembro de 1995, que extinguiu o monopólio até a promulgação da Lei 9478/97 regulando o setor de hidrocarbonetos, em 6 de agosto de 1997, a Petrobras movimentou-se com o intuito de assegurar que a abertura dos mercados sul-americanos do setor de hidrocarbonetos não ameaçassem o seu monopólio. Assim, no caso do Eixo de Integração Sul/Eixo-Sul, onde a integração com a Argentina era o principal objetivo, a Petrobras movimentou-se para concluir uma aliança estratégica com a YPF, primeiro, e Repsol-YPF, depois, de forma a impedir que companhias operando naquele país tivessem acesso ao mercado brasileiro. No caso do Eixo de Integração Oeste/Eixo Rede-Sudeste, a integração com a Bolívia era o principal objetivo, mas a Petrobras, primeiro esforçou-se intensamente para impedir a construção de um gasoduto que ameaçava o seu monopólio,

todavia, a partir do momento que a pressão da Bolívia, das companhias estrangeiras, dos empresários brasileiros, do Governo FHC e do Itamaraty foram intensificadas a Petrobras rapidamente movimentou-se para assumir o controle do Gasbol, impedindo assim que se as EMNs tivessem ao mercado brasileiro de hidrocarbonetos através do gás natural. No caso do Eixo de Integração Norte-Sul/Eixo Arco-Norte a integração com a Venezuela era o principal objetivo, mas a Petrobras rapidamente movimentou-se para fechar um acordo com a PDVSA, no sentido de impedir que quaisquer outras empresas pudessem ter acesso ao mercado brasileiro de hidrocarbonetos a partir daquele país, uma vez que precisamente neste momento os venezuelanos também passavam a aceitar a presença das EMNs em seu território.

No quinto capítulo, dedicado ao Governo Lula, destacamos três aspectos mais importantes: 1) a manutenção, da política de integração da América do Sul desenhada pelo Governo FHC; 2) o fracasso do neoliberalismo em praticamente todos os países da América do Sul, que abriu a possibilidade do retorno do nacionalismo, especialmente no setor de hidrocarbonetos; 3) o fato de que as divergências entre o Governo Lula e a Petrobras tinham como foco não mais as políticas estratégicas das EMNs, mas a interferência dos Estados-Nacionais. A partir daí a atuação da Petrobras pode ser enquadrada em cinco tipos:

1. Países onde a integração não resultou em fortes divergências entre o Governo Federal e a Petrobras, casos de Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai. Nestes casos havia como pontos em comum o fato de que estes países: i) mantiveram constantes suas legislações sobre o setor de hidrocarbonetos; ii) a Petrobras tinha pequena penetração nas atividades de *upstream* (caso de Colômbia e Peru), *midstream* e *downstream* (caso de Chile, Colômbia, Paraguai e Uruguai); iii) para a Petrobras as operações nestes países eram marginais quando comparadas às suas operações totais, mas havia a possibilidade de atingir imensos impactos sobre suas operações totais; iv) não chegaram a se consolidar, no período analisado, projetos de integração alternativos ao setor de hidrocarbonetos, como os biocombustíveis e etanol;
2. Países onde a integração resultou em fortes divergências entre o Governo Federal e a Petrobras, casos de Argentina e Bolívia. Nestes casos havia como pontos em comum o fato de que estes países: i) não mantiveram constantes suas legislações sobre o setor de hidrocarbonetos, aumentando as restrições impostas às EMNs para atuar em seus territórios; ii) a Petrobras tinha grande penetração, atuando em toda a cadeia do setor de hidrocarbonetos; iii) para a Petrobras as operações nestes países não eram marginais quando comparadas às suas operações totais. No caso da Argentina o foco da divergência esteve centrado no problema dos investimentos, no problema do crescimento e na disputa pelo gás natural boliviano. No caso da Bolívia o foco da divergência esteve na questão da nacionalização.

3. País com baixa integração, mas que resultou em fortes divergências entre o Governo Federal e a Petrobras. Neste caso está o Equador, país que: i) não manteve constante sua legislação sobre o setor de hidrocarbonetos, aumentando as restrições impostas às EMNs para atuar em seus territórios; ii) a Petrobras tinha pequena penetração, atuando apenas no setor de *upstream*; iii) para a Petrobras as operações neste país eram marginais quando comparadas às suas operações totais, mas havia a possibilidade de atingir imensos impactos sobre suas operações totais. Neste caso as divergências resultaram da atuação da Petrobras na reserva de Yasuní, na sua conduta dúbia e no da taxaço sobre as companhias petrolíferas;

4. País com baixa integração, mas potencialmente perigoso que resultou em fortes divergências entre o Governo Federal e a Petrobras. Neste caso está a Venezuela, país que: i) não manteve constante sua legislação sobre o setor de hidrocarbonetos, aumentando as restrições impostas às EMNs para atuar em seus territórios; ii) a Petrobras tinha pequena penetração, atuando apenas no setor de *upstream*; iii) para a Petrobras as operações neste país era marginal quando comparadas às suas operações totais, mas havia a possibilidade de atingir imensos impactos sobre suas operações totais; iv) tinha na estatal PDVSA, uma companhia rival não apenas capaz de interferir nos seus projetos para a América do Sul, como poderosa o suficiente para aspirar romper o seu monopólio do mercado brasileiro de hidrocarbonetos, possibilidade, aliás que a Petrobras jamais aceitou. Neste caso o foco das divergências esteve no destino da PetroAmérica, na nacionalização venezuelana, no Gran Gasoducto del Sur, da Refinaria Abreu e Lima e da disputa pelo Grupo Ipiranga.

Concluimos nosso trabalho demonstrando que no projeto de integração do setor de hidrocarbonetos conduzido pela Petrobras, com exceção da Argentina e, por breve intervalo de tempo, na Bolívia, a estatal não penetrou suficientemente nos países da América do Sul para atuar de forma *integrada* na indústria de petróleo e de gás natural. A resposta do porque isto aconteceu talvez esteja no fato de que seu foco sempre foi o Brasil, onde concentrou a maior parte dos seus recursos durante sua existência. Esta concentração tem dois impactos decisivos sobre a economia brasileira: de um lado assegurou um imenso poder de monopólio da Petrobras sobre o setor de hidrocarbonetos do Brasil, por outro lado assegurou um grande poder de monopólio sobre a economia brasileira, fato pouco lembrado.

Assim sendo, quais contribuições podemos apresentar ao final deste trabalho? Primeiro, em relação a nossa pergunta de pesquisa: porque, durante o processo de integração do setor de hidrocarbonetos da América do Sul, entre 1995 e 2010, a Petrobras apresentou um comportamento que muitas vezes não correspondia aos interesses presumidos do Governo Brasileiro? Neste caso podemos responder positivamente, sim, ficou demonstrado o que já

havia sido verificado previamente, ou seja, que em mais de um momento o comportamento da Petrobras não correspondeu aos interesses presumidos do Governo Brasileiro.

Segundo, quanto a nossa hipótese principal: a Petrobras associou-se ao projeto do Governo Brasileiro de integrar o setor de hidrocarbonetos da América do Sul apenas enquanto ele atendeu os seus interesses corporativos, mais exatamente, enquanto este projeto de integração fez parte da sua estratégia mais ampla de assegurar seu lucro. Neste caso foi previamente apresentada resposta teórica de Barnett & Müller, segundo o qual a interferência nos lucros é a principal fonte de atrito entre uma EMN e o país sede. Os dados empíricos recolhidos demonstraram que podemos responder positivamente, sim. Ficou demonstrado que foram registrados inúmeros atritos entre a Petrobras e o Governo Brasileiro no momento em que os interesses visando o lucro da estatal foram contrariados. Os atritos mais acentuados foram registrados nos países onde a estatal possuía maior penetração e perspectiva de lucros, Argentina, Bolívia, Equador e Venezuela. Todavia mesmo uma presença insipiente na maioria dos países foi suficiente para gerar uma gama enorme de divergências e interesses entre o Governo Federal, a Petrobras e também o país em questão, demonstrando o quanto este relacionamento poderia ser potencialmente conturbado se a penetração fosse ainda maior.

Terceiro, quanto ao nosso objetivo, qual seja: demonstrar que as políticas de uma EMN podem ser diferentes das políticas de seu próprio país sede. Neste caso também foi previamente apresentada resposta teórica de Barnett & Müller, segundo o qual existem diferenças entre as políticas de uma EMN e o país sede. Os dados empíricos recolhidos demonstraram que podemos responder positivamente, sim. Ficou amplamente demonstrado que as políticas de uma EMN podem ser bastante diferentes das políticas de seu próprio país sede e não apenas em função dos lucros, mas por uma série de razões, como por exemplo, controle de matéria-prima, controle do mercado e inibição da concorrência.

Quarto, ao responder positivamente todas as questões acima, não apenas contribuimos para demonstrar que uma empresa pode divergir do país sede e em razão do lucro como contribuimos para preencher uma lacuna de conhecimento, acrescentando bibliografia a questão do relacionamento entre EMN e país sede, questão que, conforme apresentamos, não possui bibliografia muito densa.

Quinto, podemos encerrar com algumas questões que surgiram, mas que, por fugirem ao escopo deste trabalho, não foram devidamente analisadas: 1) que a teoria apresentada pode ser suficiente para responder nossa pergunta quando os objetivos do Estado são *fixos*, mas torna-se *insuficiente* quanto à análise da *forma* utilizada pelo Estado para atingir estes mesmos, de forma que necessita de retificações; 2) como consequência do item anterior o fato

da teoria não contemplar a *forma* utilizada pelo Estado para atingir seus objetivos, que dependem de cada Governo, não admite a possibilidade de o objetivo da empresa poder ser *variável*, o que também necessita de retificações; 3) como as nacionalizações efetivamente impactaram no relacionamento e mesmo na mudança de objetivos do Governo Federal e da Petrobras, uma vez que aqui se fez apenas uma análise sumária? 4) qual o impacto da descoberta do Pré-Sal sobre os planos da Petrobras para a América do Sul, uma vez que sua descoberta obrigou-a a rever totalmente seu Plano Estratégico, de forma que atualmente este prevê um investimentos que chega a US\$ 237 bilhões em 5 anos, o que a tem motivado a se desfazer de ativos em todo o mundo, incluindo na América do Sul? 5) como consequência da pergunta anterior é necessário questionar se ainda é possível considerar a expansão da Petrobras como instrumento de integração da América do Sul e; 6) finalmente, seria possível que, o Governo Federal e a Petrobras divergiram durante o período analisado, não porque o Governo Federal procurou seus objetivos normais (apresentados no segundo capítulo) e porque a Petrobras procurou seus objetivos normais (apresentados no segundo capítulo), mas porque enquanto o Governo Federal procurou seus objetivos normais a Petrobras procurou manter seu monopólio?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDAL, Isabela & SEABRA, Catia. Lula quer refinaria no Nordeste. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2 jul. 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

ABRAMO, Victor. Gasoduto do Sul é viável, diz Ildo Sauer. 22 mar. 2006. Disponível em <<http://www.tnpetroleo.com.br/>>. Acesso em 23 mar. 2012.

ABREU, Marcelo de Paiva (org.). **A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989**. São Paulo. Campus. 1990. 11 ed.

ABRÚCIO, Fernando. PT vai apresentar quatro emendas para manter os monopólios. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 abr. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

ADRIANO, Andreas. Crônica de um blecaute anunciado. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 7 jun. 1996. Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

A COOPERAÇÃO Sul-Americana: a atuação da Petrobras na América do Sul. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 15 de setembro de 2007.

AEPET (Associação dos Engenheiros da Petrobras), vários artigos. Disponível em: <<http://www.aete.com.br>>. Acesso: em 18 mai. 2006 em diante.

AEPET: **Gasoduto Brasil-Bolívia: você conhece seus impactos?** Disponível em <<http://www.aete.com.br>>. Acesso: em 18 mai. 2006.

A ESTRATÉGIA da PDVSA no Brasil: Estatal venezuelana tenta comprar a Ipiranga para crescer no País. **Revista IstoÉ Economia & Negócios**. Edição: 1900, 22 de março de 2006 s/pág.

A ESTRATÉGIA da Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 30 nov. 1997. Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

AGENCIA Nacional de Combustíveis, Alcoois y Portland (ANCAP). Disponível em: <<http://www.ancap.com.uy>>. Acesso em: 27 jun. 2005;

AGÊNCIA Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) <<http://www.aneel.gov.br>>.

AGÊNCIA Nacional de Petróleo (ANP). Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 25 de maio de 2010.

AGUIAR, Isabel Dias. Rennó diz que monopólio se esgotou. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 mar. 1997. Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

A INTERVENÇÃO do Estado da Economia. Disponível em: <moodle.esb3-caldasvizela.edu.pt/Unidade/unidade11-a_intervencao>. Acesso em: 6 de agosto de 2011.

ALBUQUERQUE, Denise & CHRISPIM, Denise. Chávez desiste de construir Gasoduto do Sul. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 01 out. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

ALBUQUERQUE, Vinícius. Com queda de ministro, Bolívia volta a negociar com petrolíferas estrangeiras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 mai. 2006. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/folha>>. Acesso em: 19 mai. 2006.

ALEXANDRE, Cristina Vieira Machado & PINHEIRO, Flávio Leão. Além do Fato: Integração energética sul-americana. Disponível em <<http://www.defesanet.com.br>>. Acesso em: 18 jul. 2005.

ALISKI, Ayr, NUNES, Fernanda & TEIXEIRA, Gizele. FHC volta a criticar política de preços da Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 jul. 2002, Página A8. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

ALMANAQUE Abril. São Paulo. Abril. 1993, 1994, 1995 e 1996.

ALMEIDA, Hamilton. Avança Integração Energética. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 abr. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr 2011.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **Relações Internacionais e Política Externa do Brasil**. Porto Alegre. UFRGS. 1998.

AMORIN, Celso. Discurso de Posse. Disponível em: <www1.uol.com.br>. Acesso em: 28 dez 2012

ANDERSEN, Lykke E. & MEZA, Maurício. **The natural gas sector in Bolivia: An Overview**. Instituto de Investigaciones Sócio Economicas. *Universidad Católica Boliviana*. 22 jan. 2001.

ANDREFF, Wladimir. **Multinacionais Globais**. Bauru. Edusc. 2000.

ANILLO Energético del Mercosur. Disponível em: <<http://web.ing.puc.cl>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2013.

ÂNIMO no fundo do poço. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 9 jun. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

A NOVELA Continua. **Revista Veja**. Editora Abril. São Paulo. 24 de agosto de 1994. Edição 1354 pág. 88 a 90.

ANP defende venda de refinarias da Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo. 7 jan. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 abr. 2011..

A PETROBRAS no Mundo. **Revista Petrobras**. N° 99. Abril de 2004.

A PETROBRAS desiste do projeto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 14 nov. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

APLA, 26ª Reunião Anual Latino-americana de Petroquímica. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br>>. Acessado em 16 de novembro de 2006.

A POLÍTICA de preços da Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 9 abr. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 9 fev. 2012.

ARARIPE, Sônia & CLEMENTE, Isabel. Gros alerta sobre o futuro da Petrobras. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 01 dez 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

ARAÚJO, Heloísa Vilhena de. **Os Países da Comunidade Andina**. Brasília. Funag. 2004.

ARAÚJO JR, José Tavares de. Regulação e Concorrência em Setores de Infraestrutura. 17 Fórum Nacional organizado pelo INAE – Instituto Nacional de Assuntos Estratégicos. Brasília. Disponível em: <www.ie.ufrj.br> Acesso em: 06 de setembro de 2005.

A REFINARIA é nossa. **Revista Veja**. Editora Abril, São Paulo, 8 de março de 1995. Ano 28, N° 10. pág. 52 e 53.

ARGENTINA ameaça Petrobras após críticas de Gabrielli. **Gazeta Mercantil**, São Paulo 22 mar. 2007, Caderno C, pág 2. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 9 fev. 2012.

ARGENTINA anuncia plano para atenuar crise energética. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 12 mai. 2004. Caderno A-6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

ARGENTINA: Petrobras aprovada. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 03 ago. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

ARGENTINA e Venezuela querem criar petrolífera. **O Globo**, Rio de Janeiro, 9 jul. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

ARNT, Olga. PT cobra definição sobre o futuro do Grupo Ipiranga. Disponível em <<http://www2.al.rs.gov.br>>. Acesso em 5 de setembro de 2007

A TARDE On Line. Petrobras ameaça devolver refinarias da Bolívia. Disponível em: <<http://www.atardeonline.com.br>>. Acesso em: 12 de junho de 2006.

ATTUCH, Leonardo & NICÁCIO, Adriana. Quem enfrenta a Petrobras? **IstoÉ Dinheiro**. Editora Três, São Paulo. N. 516. 13 de agosto de 2007.

A VALE Vai de Troco. **Revista Veja**. Editora Abril, São Paulo. 15 de março de 1995. nº 1383 Ano 28 no 11.

A VENDA da Ipiranga. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 15 mar. 2012.

AYALA, Maria Eugenia. Gas Natural en el Chaco Paraguayo: Pasado Efervescente, Futuro Incandescente. Disponível em: <<http://www.ygua.com.pa>>. Acesso em 1º jun. 2006.

BAHNEMANN, Wellington. Petrobras: condições não eram atrativas na Venezuela. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 13 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 13 nov. 2007.

BALARIN, Raquel, SCHÜFFNER, Cláudia & VIERIA, André. Petrobras, Braskem e Ultra compram grupo Ipiranga. **Valor Econômico**, São Paulo, 19 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

BALDEZ, Coryntho. A crise do gás que ninguém quer ver. **Jornal da UERJ**, Rio de Janeiro. Maio de 2006. pág. 12.

BANDEIRA, Luiz Antonio Moniz. Evo e a questão com o Brasil. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br>>. Acesso em: 10 jul 2006a.

BANDEIRA, Luiz Antônio Moniz. **Brasil, Argentina e Estados Unidos: da Tríplice Aliança ao Mercosul**. Rio de Janeiro. Revan. 2005. 2 ed.

BANDEIRA, Luiz Antônio Moniz. **Formação do Império Americano**. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira. 2006b. 2 ed.

BANDEIRA, Luiz Antônio Moniz. Nacionalização da produção de gás e petróleo da Bolívia. Disponível em: <<http://www.desempregozero.org.br>>. Acesso em: 10 jan 2007.

BARBOSA, Flávia; OLIVEIRA, Eliane & TAVARES, Mônica. Impasse agora é com o Equador. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 abr. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

BARBOSA LIMA SOBRINHO. Temos que voltar ao petróleo é nosso? **O Globo**, Rio de Janeiro, 8 jan. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

BARBOSA, Marco Antonio. Chile. **Petrobras Magazine**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/magazine/post/chile.htm>>. Acesso em: 23 de junho de 2013.

BARNET, Richard & MULLER, Ronald: **Poder Global: a Força Incontrolável das Multinacionais**. Rio de Janeiro. Record 1974.

BARRETO, Ranieri Muricy; NETO, Antônio de Pádua & SOUZA, Nádia Vieira de. Cadeia Produtiva Petroquímica: Ressurge o Debate. **Bahia Análise & Dados**. Salvador, v. 13, n. 3 p. 665-675, dez 2003.

BARROCAL, André. Imbróglio Diplomático: Diálogo prevalece e Petrobras e Bolívia Fecham Acordo. **Agência Carta Maior**, São Paulo 11 mai 2007. Disponível em: <www.cartamaior.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2010.

BARROS, Sebastião do Rego. Diplomacia do Petróleo: A Integração Através da Energia. Disponível em: <<http://www.anp.org.br>>. Acesso em: 25 de outubro de 2005.

BARROS, Guilherme; LAGE, Janaína & SOARES, Pedro. Petrobras acerta a compra da Ipiranga. Petrobras acerta a compra da Ipiranga. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

BASTOS, Valéria Delgado. Desafios da Petroquímica Brasileira no Cenário Global. **BNDS Setorial**. Rio de Janeiro, n 29, p. 321-358, mar. 2009.

BATICH, Mariana; MARQUES, Rosa Maria & MENDES, Áquila. Previdência social brasileira: um balanço da reforma. **São Paulo Perspectivas**. vol.17 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2003. Disponível em <<http://dx.doi.org>>. Acesso em 25 de março de 2013.

BATISTA, Eliezer. **Infraestrutura para o Desenvolvimento Social e Integração na América do Su**. Rio de Janeiro. Editora Expressão e Cultura, 1997.

BECK, Martha, MELO, Liana & ORDOÑEZ, Ramona. Petrobras quer evitar a entrada da venezuelana PDVSA no mercado. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

BEJAR, Ramon, Casilda El 'consenso de Washington'. **Política Exterior** Madrid. Vol. XVI. n 86. marzo/abril 2002.

BELCHIOR, Fátima. Petrobras Investirá na Argentina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 abr. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

BELCHIOR, Fátima. Petrobras negocia associação com YPF. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2 jan. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

BELCHIOR, Fátima & MANSO, Luiz Fernando. Entendimentos entre grupos começaram a cerca de dois anos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 jul 1998 pág. A6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

BELCHIOR, Fátima & MELLONI, Eugênio. Brasil e Bolívia começam a licitar gasoduto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 31/1º abr 1996 pág. C3. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

BELCHIOR, Fátima, NUNES, Fernanda & SEVERO, Rivadavia. Estatal mais próxima da liderança. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

BELLO, Ubirajara Brasil Dal. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Marketing**. Disponível em: <<http://www.ilea.ufrgs.br>> Acesso em: 10 jul 2006.

BERG-SCHOLSSER, Dirk. Epistemological building-blocks for a universal (?) political science. Disponível em: <<http://www.svt.ntnu.no/iss/Jonathon.Moses/Personal/Epistemological%20and%20Methodological%20Foundations%20contribution.pdf>>. Texto para discussão. Acesso em: 19 mai. 2010.

BERLE, Adolf & MEANS, Gardiner. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo. Abril. 1984.

BEY, Essad. **A luta pelo petróleo**. Companhia Editora Nacional. 1936.

BIRD. Bolivia-Brazil pipeline Project. November 1996. Disponível em <www.worldbank.org> Acesso em: 12 mar. 2011.

BIRD. Project Appraisal Document On a Proposed Loan in na Amount of US\$ 130 million to Transportadora Brasileira Gasoduto Bolivi-Brasil SA for a gas secto development Project – Bolivia-Brasil gas pipeline. November 26, 1997. Disponível em <www.worldbank.org> Acesso em: 12 mar. 2011.

BITTENCOURT, Getúlio. Dobra o risco de blecaute no ano 2000. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 mai. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso 16 mai. 2011.

BLANCO, Daniola. Prioridade para o Gás. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 ago. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º jun. 2011.

BIANCONI, César e LUNA, Denise. A Suzano Holding anunciou nesta sexta-feira a venda de sua petroquímica à Petrobras, por 2,1 bilhões de reais. Disponível em: <<http://www.portalnovavida.org.br/>> Acesso em: 15 fev 2011.

BOCCOCOLI, Giuseppe. Bolívia: Lições a Serem Aprendidas. **Boletim COPPE/UFRJ ANP**. Julho de 2005.

BOCCOCOLI, Giuseppe. Uma Vela Para Deus e Outra Para Evo Morales. **Boletim COPPE/UFRJ ANP**. Maio de 2006.

BOCOCCINA, Denize. Lula inicia visita oficial ao Paraguai neste domingo. **BBC Brasil**, São Paulo, 20 mai. 2007. Disponível em <<http://www.bbcbrasil.com.br>>. Acessado em 20 mar 2011.

BOCOCCINA, Denize. Petrobras tem ‘apenas certa autonomia’ diz Lula em Honduras. **BBC Brasil**, São Paulo, 8 ago. 2007. Disponível em <<http://www.bbcbrasil.com.br>>. Acessado em 8 ago 2007.

BOLÍVIA atrai novos interesses pós-nacionalização. Disponível em: <<http://www.reuters.com.br>>. Acesso 26 mai. 2006.

BOLÍVIA. Disponível em <<http://www.wikipedia.org>>. Acessado em 28 de outubro de 2006.

BOLÍVIA se incorpora al Gran Gasoducto. **Soberania.org**, Caracas. Disponível em: <http://www.soberania.org/Articulos/articulo_2334.htm>. Acesso em: 2 mar. 2012.

BOLÍVIA. Seminário Sobre a Comunidade Andina Porto Alegre. Funag. 2003.

BONE, Rosemarie Bröker. O potencial petrolífero e gasífero do Brasil. **Perspectiva Econômica**. vol. 37, nº 118, pág. 55-69, abr/jun 2002.

BORGES, Letícia. Governo articula votação no Congresso. **Gazeta Mercantil**, São Paulo 05 jun. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 18 abr. 2011.

BORGES, Letícia. Petrobras intocável. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 04 ago. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 18 abr. 2011.

BOUCINHAS, José Fernando. Gasoduto Brasil-Bolívia: Sivam da Petrobras? **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 fev 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

BOZO, Maurício Garrón. El negocio del gás natural y los impactos esperados en Bolivia. **Análisis Económico UDAPE**. 17 de maio de 2006.

BRAGA, Isabel & PAUL, Gustavo. Governo Pode Alterar Estatuto da Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2 mar 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

BRAGA, Paulo. Argentina fixa prazo para Petrobras sair do controle da Citelec. **Valor Econômico**, São Paulo, 1º jun 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

BRAGA, Paulo. Argentina pressiona Petrobras a elevar investimentos. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 abr 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

BRAGA, Paulo. Brasil quer que BNDES financie gasoduto da Petrobras na Argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 set 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 28 fev. 2012.

BRAGA, Paulo. Crise Argentina afeta o Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 abr 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

BRAGA, Paulo. Crise energética reduz expansão argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 jun. 2006b. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 10 mar. 2012.

BRAGA, Paulo. Petrobras Negocia Transener com a Hydro-Québec. **Valor Econômico**, São Paulo, 5 set 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

BRAGA, Paulo. Petrobras quer explorar mar da Argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 9 jun. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 28 fev. 2012

BRAGA, Vanessa Mesquita: A Logística como Diferencial na Indústria do Petróleo: o caso do Downstream Brasileiro. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso 20 mar. 2005.

BRAFMAN, Luciana. Ação política sobre a Petrobras é criticada. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 31 jan. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

BRAMATTI, Daniel & WOLTHERS, Gabriela. Governo põe fim a 42 anos de monopólio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 08 jun. 1995 pág. 1-6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

BRANCO, André. As Políticas Econômicas. **Instituto Politécnico de Coimbra**, junho de 2007. Disponível em <<http://www.ipc.pt>>. Acesso em: 11 mar 2011.

BRASIL vai construir mais um gasoduto, que custará US\$ 5 bilhões. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 dez. 2001. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina**. São Paulo. Ed. 34. 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **O novo desenvolvimentismo e a ortodoxia convencional**. São Paulo em Perspectiva, 2006

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (org). **Doença holandesa e indústria**. Rio de Janeiro: FGV. (2010)

BRITO, Agnaldo. Risco de falta de gás forçou Petrobras a assinar acordo. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 30 out. 2006. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 30 out. 2006.

BRINK, Joseph A.; SHREVE, R. Norris: **Indústria de Processos Químicos**. Rio de Janeiro. Guanabara. 4^a ed. 1997.

BUSAN & WAEVER. **Regions and Powers: The Structure of International Security**. Cambridge. Cambridge University Press. 2003.

CABRAL, Paulo. Gasoduto Brasil-Bolívia registra prejuízo em 2000. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 9 mar. 2001. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

CALDAS, Suely. O Brasileiro e a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 10 fev. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

CALDAS, Suely. Governo Vai Iniciar Gestão Privada na Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 out. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CALDAS, Suely. Petrobras em Tempos de FHC. Disponível em <<http://eagora.org.br>>. Acesso em: 15 fev. 2012.

CALDAS, Suely & TEREZA, Yrani. Petrobras vai reduzir áreas de atuação. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 mar 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mai 2011.

CAMARA Boliviana de Hidrocarburos (CBH). Vários documentos. Disponível em <<http://cbh.bo.gov>>. Acesso em: 20 dez 2007.

CAMARGO, Cláudio. À sombra dos quartéis. **IstoÉ**. São Paulo. Editora Três. Nº 1.900. 19 de dezembro de 2007, pág 38 a 39.

CAMPBELL. **Oil Crisis**. Bretwood. Multi-Science. 2005.

CAMPOS, Roberto. Uma Carta Desastrada, ou o Dinossauro de Muletas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 ago 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CANTANHÊDE, Eliana & SALOMON, Marta. PFL pressiona pela venda da Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 dez. 1998. Disponível em <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 19 abr 2011.

CANZIAN, Fernando. Crise do gás terá impacto sobre preço de energia no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 mai 2006, Folha On Line. Disponível em <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 5 mai 2006.

CAPORAL, Angela & SANTI, Maria de. Repsol e Ipiranga recuam das negociações. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 dez. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 dez. 2011.

CARMO, Márcia. Petrobras chega as Malvinas. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro. 6 jan. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

CARMO, Márcia & FRANCO, Carlos. YPF investe mais no Brasil. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro. 22 mar. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

CARNEIRO, Sônia. Cardoso demite diretor da Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 mai. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

CAROSAMIGOS. Entrevista com Ricardo Maranhão. O Petróleo Será Nosso? 21 mai 2005. Disponível em: <www.carosamigos.com.br>. Acesso em: 21 mai. 2005.

CARRA, Marcos. **A Importância da Petrobras nas Relações Bolívia-Brasil (1996-2007)**. Orientador: Marco Aurélio Chaves Cepik. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais UFRGS, 2008.

CARTÃO de Visitas. **IstoÉ**. 29 de setembro de 1993. nº 1252 pág. 38.

CARRION, Maria da Conceição & PAIM, Elisangela Soldatelli. IIRSA: Desvendando Interesses. Disponível em <http://www.riosvivos.org.br/arquivos/iirsa_eli.pdf> Acessado em 1 de fevereiro de 2007.

CASADO, José. Ameaça de blecaute torna-se constante. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 mai. 1997, pág. B 13. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CAWTHORNE, Andrew. Chávez critica Petrobras por atraso na refinaria Abreu e Lima. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 29 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/internacional>>. Acesso em: 29 nov. 2011.

CECCHI, José Cesário (coord.). Indústria Brasileira de Gás Natural: Regulação Atual e Desafios Futuros. ANP. Rio de Janeiro. 2001. Disponível em <<http://anp.org.br>> Acesso em: 25 mai 2006.

CEPIK, Marco & CARRA, Marcos. Nacionalização Boliviana e Desafios da América do Sul. Disponível em <<http://observatorio.iuperj.br>> Acesso em: 11 mai 2006.

CERQUEIRA, Kleber Chagas. História do Pensamento Econômico do PT: As Propostas Econômicas do Partido dos Trabalhadores nas Eleições Presidenciais de 1989 a 2002. Disponível em <<http://www.asselegis.org.br/historia.rtf>>. Acesso em 18 de janeiro de 2013.

CHACO War. Disponível em <<http://www.wikipedia.org>>. Acessado em 28 de outubro de 2006.

CHACRA, Gustavo. Sai acordo Petrobras e Repsol-YPF. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 jul. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

CHADE, Jamil. Paraguai acusa: juro de Itaipu são um roubo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 abr 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1 mar. 2012.

CHAGAS, Helena & COSTA, Rosa. Mapa dos votos orienta distribuição de cargos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 20 jun 1995 pág. A5. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CHÁVEZ, Franz. Morales Pisa Fuerte. Disponível em: <<http://ips.com>>. Acesso em: 5 mai. 2006.

CHAVÉS oficializa nacionalização do petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 27 fev. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

CHÁVEZ Revela que Petrobras recusou garantias do BES à estatal PDVSA. **Negócios Online**, 29 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.negociosonline.com.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo. Xamã. 1996.

CHIARA, Márcia & REHDER, Marcelo. Petrobras compra Pérez Compac. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 23 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

CHIARELLI, Carlos Alberto Gomes; CHARELLI, Matteo Rota. **Integração: direito e dever**. São Paulo: Ltr, 1992.

CHIARINI, Adrina. Petrobras e Repsol-YPF definem troca de ativos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 jul. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

CHIAVENATO, Julio José. **Guerra do Chaco: leia-se petróleo**. São Paulo. Brasiliense. 1980.

CIGANA, Caio & MONTEIRO, Ricardo Rego. Petrobras, Braskem e Ultra compram Ipiranga. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

CIRO não acredita em nova refinaria. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 17 jul 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

CLENDENNING, Alan & OLMOS, Harold. O caro “sonhoduto” da América do Sul. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 jan 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

CLETO, Carlos Ilton & DEZORDI, Lucas. Políticas Econômicas. Disponível em <www.fae.edu/publicacoes/pdf/economia/2.pdf>. **Gestão Empresarial**, pág. 15 a 26. Acesso em 30 de julho de 2011.

COIMBRA, Leila. Petrobras busca mais aquisições no exterior. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 mai 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

COIMBRA, Leila & DÓRIA, Vinícius. País precisa de duas novas refinarias diz Dilma. **Valor Econômico**, São Paulo, 04 jun. 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

COIMBRA, Marcos: Cresce Apoio ao Fim dos Monopólios. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 28 mai 1995 pág 3. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

COLLET, Taciana & LEITE, Valéria Cerpa. Chávez diz que gasoduto vai integrar América Latina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 abr. 2006. Caderno A, pág 14. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

COLLET, Taciana & RITTNER, Daniel. Governos acertam compra da Pecom. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 jan. 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

COMISSÃO do Senado aprova fim do monopólio da Petrobras. **O Globo**, Rio de Janeiro, 23 ago 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 19 abr. 2011.

COMO a Petrobras Opera na Argentina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 set. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

COMPODÔNICO, Humberto. La Industria del Gás Natural y Regulación en América Latina. **Revista Cepal**. Santiago. CEPAL. n° 68, pág 135-153. ago/1999.

COMPODÔNICO, Humberto. Reformas e inversión en la Indústria de Hidrocarburos de América Latina. **Série Recursos Naturales e Infraestrutura**. Santiago. CEPAL, n° 78, 123 pág, out/2004.

CONTI, Luciana. Relator avisa que mudará emenda do petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 jul. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CONTRERAS, Edelmira del Carmen Alveal. Estatais Petrolíferas Latinoamericanas no Século XX: Um Complexo Heterogêneo de Trajetórias de um Capitalismo de Intervenção Estatal Frágil. IE/IUFRJ. Disponível em <<http://iufrj.br>> Acessado em 29 de maio de 2006.

CONTRERAS, Edelmira del Carmen Alveal. Evolução da Indústria do Petróleo: Nascimento e Desenvolvimento. **Economia e Gestão em Energia**. COPPEAD-IE/UFRJ. Rio de Janeiro. 2003a. 18 pág.

CONTRERAS, Edelmira del Carmen Alveal. Fundamentos de Economia do Petróleo. **Economia e Gestão em Energia**. COPPEAD-IE/UFRJ. Rio de Janeiro. 26 pág. 2003b..

CONTRERAS, Edelmira del Carmen Alveal. **Os desbravadores: a Petrobrás e a Construção do Brasil Industrial**. Rio de Janeiro. Relume Dumará: ANPOCS. 1994.

CONTRERAS, Jesús Mora. La Capitalización de YPF em el Processo de Transformación de Bolívia em Distribuidor de Gás Natural para el Mercosur. Disponível em <<http://ies.faces.ula.ve>>. Acesso em 18 de maio de 2006.

CORDEIRO, Roberto; CRUVINEL, Tereza & ORDOÑEZ, Ramona. Governo quer reduzir poderes dos diretores da Petrobras. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2 mar. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

CORREA defende parceria da Petroequador com a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 6 dez. 2006. Disponível em <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 6 dez. 2006.

CORREIA, Karla. Petrobras faz acordo para explorar área equatoriana. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 abr 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

CORREIA, Mauricio, MELLONI, Eugênio & VELLOSO, Eliane. Termoelétricas: a saída para produzir energia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 set. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

CORREIA, Maurício. Brasil busca integração energética. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 22 mai. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

COSTA, Achyles Barcelos da: “Reestruturação produtiva e padrão de organização industrial”. In. Becker, Dinizar F. (org.). **Competitividade: o (des)caminho da globalização**. Lajeado. FATES. 1997.

COSTA, D. **Estratégia Internacional: a Cooperação sul-americana como caminho para inserção internacional**. Porto Alegre: L & PM, 2004.

COSTA, Edson Álvares da. Dilma define álcool como estratégico. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 mar 2004. Página, C4. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

COSTA, Nilder. Avança a integração energética sul-americana. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 mai. 2007, Folha On Line. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/folha>>. Acessado em: 25 mai 2007a.

COSTA, Nilder. Brasil promove a integração da América do Sul. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 mai. 2007, Folha On Line. Disponível em: <<http://www.uol.com.br/folha>>. Acessado em: 26 mai 2007b.

COSTA, Nilder. Petrobras planeja integração sul-americana de gás. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 jul. 2005, Folha On Line. Disponível em <<http://www.uol.com.br/folha>>. Acessado em 21 jul. 2005.

COSTA, Rogério Santos da: A América do Sul do Governo Lula. 3º Encontro Nacional ABRI 2011. Disponível em <<http://www.proceedings.scielo.br>>. Acesso em 23 de dezembro de 2012.

COSTA, Rosa. FHC promete privilégios a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 ago. 1995. Pág. A 5. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

COSTA, Rosa. Senador exige garantias para a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo 27 jul 1995. Pág. A 6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 18 abr. 2011.

COUTINHO, Lourival & SILVEIRA, Joel. **O petróleo no Brasil: traição e vitória**. São Paulo. Coelho Branco. 1957.

COUTO, Leandro de Freitas. A Iniciativa para a Integração da Infraestrutura Regional Sul-americana – IIRSA como instrumento da política exterior do Brasil para a América do Sul. Disponível em <www.revistaokos.org>. Acessado em 20 de dezembro de 2012.

CRESPO, Marcelo Guardiã. Bolívia y Mercosur: em busca de la integración regional. **Cuadernos para el debate**. Buenos Aires. N. 3. 1999. Pág. 5 a 29.

CRUZ, Valdo et. ali. Lula tenta acordo com Estados sobre Pré-Sal. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 ago. 2009. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

CRUZ, Valdo & SANDI, Letícia. Por acordo Lula pode abrir mão de royalties. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 ago 2009. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

CUNHA, André Moreira. Economia Boliviana: estrutura interna e inserção internacional. **Texto para discussão**. Faculdade de Ciências Econômicas. UFRGS, 34 pág. nº 2/2004.

D'ÁVILA, Saul Gonçalves: A indústria petroquímica brasileira. Disponível em <<http://www.comciencia.com.br>>. Acesso em: 3 mai. 2005.

DE CESARE, Cláudia Facchini & MELLONI, Eugênio. Venezuela busca parceiros no Brasil **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 mai 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 17 abr. 2011.

DEFENSORES reconhecem complexidade do projeto. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 fev. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

“DIA da Infâmia” diz Brizola. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 jun 1995 pág. A-6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 19 abr. 2011.

DIANNI, Cláudia. Argentina cria estatal contra crise. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 mai. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

DIAS, José Luciano & FILHO, Raimundo de Araújo Castro. Verbete temático: Petrobrás. Disponível em <http://www.cpdoc.fgv.br/dhbb/verbetes_htm>. Acesso em 17 de maio de 2005.

DIAS, José Luciano de Mattos; QUAGLINO, Maria Ana. **A Questão do Petróleo no Brasil: uma História da Petrobras**. Rio de Janeiro. CPDOC-FGV. 1993.

DICCO, Ricardo A. De. Analisis de la participacion de los principales conglomerados empresarios en las diversas fases de la cadena gasifera y en otros segmentos del mercado energetico de Argentina (partes I e II). **Informes especiales**. 12 mai 2005. Disponível em <<http://www.argenpress.info>>. Acesso em: 19 mai 2006.

DICE Duhalde que integración de Mercosur marcha a gran velocidad. Disponível em <<http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/2723636.html>>. Acesso em: 19 ago. 2004.

DIOGO, Walter. Espólio vai ser disputado. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 26 set. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

DIRETOR da estatal brasileira descarta 'joint-venture' com venezuelanos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 29 jun. 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

DOMINGO, Carlos; FARGIER, Maria; MORA, Jesús; ROJAS, Andrés & TONELLA, Giorgio. La apertura petrolera em Venezuela dentro del Capitalismo Rentisitico. **Economia XXIV**, 15 (1999) 25-63.

DURAND, Daniel. **La Politique Pétrolière Internationale**. 4ed. Paris. Presses Universitaires de France. 1978.

ECUADOR se queda com 99% de los lucros de las ganancias extraordinarias de las petroleras. **El País**, Quito, 5 dez. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

EGLER, Cláudio A.G. **Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento: Prováveis Impactos Ambientais**. 1999.

EMENDA Constitucional N° 9 de 9 de Novembro de 1995. Presidência da República. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>> Acessado em 4 de outubro de 2012.

EMENDA do Petróleo chega ao Senado. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 jun 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

EMENDA sobre a Petrobras é a mais polêmica. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 17 fev, 1995. Página A6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

EMPRESA Nacional de Petroleo (ENAP). Disponível em <<http://www.enap.cl>>. Acessado em 24 de junho de 2005;

EMPRESA Colombiana de Petroleo (ECOPETROL). Disponível em <<http://www.ecopetrol.com.co>>. Acessado em 26 de junho de 2005;

EMPRESÁRIOS da Argentina tentam evitar venda da Pecom para a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 ago. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

ENERGÉTICAS perdem interesse pela América Latina. **Valor Econômico**, São Paulo, 04 fev 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 8 fev. 2012.

ENTREVISTA com Pécio Arida. **Revista IstoÉ**. Editora Três. 10 de novembro de 1993. nº 1258. pág. 4 a 7;

EQUADOR amplia taxaço sobre petrolíferas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

EQUADOR eleva tributo sobre companhias petrolíferas. **O Globo**, Rio de Janeiro, 5 out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

EQUADOR muda a legislação, mas não assusta a Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 abr. 2006. Caderno C, pág. 4. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

EQUADOR muda contratos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 abr. 2008, Caderno C, pág. 2. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

EQUADOR tenta atrair estatais sul-americanas. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 23 fev. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

ERA UMA VEZ o Monopólio da Petrobras. Revista Veja, Editora Abril, São Paulo, 14 de junho de 1995, Ano 28 no 34. Ed. 1396, pág. 30 a 39.

ESPECIALISTAS veem riscos econômicos e ambientais. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 fev 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

ESPERANDO FHC. **Revista Veja**. 1 fev. 1995 n. 1377, ano 28 no 5 página 26 a 28.

ESG combate quebra do monopólio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 24 fev 1994. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

ESTATAIS vão incentivar a indústria nacional. **O Globo**, Rio de Janeiro, 4 jan. 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

EXXONMOBIL venderá ativos na Argentina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 ago 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

FARIA, Alexandre & GUEDES, Ana Lucia Guedes. Internacionalização de empresas: explorando interfaces governo-empresa e governança-gerência. Disponível em <<http://www.fgvsp.br>>. Acesso em 7 de junho de 2005.

FARID, Jacqueline & PAMPLONA, Nicola. Assessores de Lula dão as cartas na Petrobrás. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 jan 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

FELÍCIO, César. Mais petróleo da Venezuela. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 dez 1995. Caderno Especial, pág 3 e 4. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

FELTRE, Ricardo. **Fundamentos da Química**. São Paulo. Editora Moderna. 1990.

FERNANDES, Eliana SL & SILVERIA, Joyce Perin. A Reforma do Setor Petrolífero na América Latina: Argentina, México e Venezuela. Nota Técnica ANP 005 de março de 1999. Disponível em <<http://www.anp.br>>. Acesso em: 16 mai. 2006.

FERNANDES, Fátima. Petrobras, Ultra e Braskem vão fatiam Ipiranga. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 mar. 2007. Disponível em <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

FERRARI, Livia & MAGNAVITA, Mônica. Governo federal busca solução para gasoduto na Argentina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 set 2004. Caderno A, pág. 6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

FERRARI, Livia & MONTEIRO, Marco Antônio. Petrobras já se prepara para concorrência. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 jun. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

FHC encara a CUT. **Revista Veja**. Abril. São Paulo. 24 de maio de 1995.

FILHO, Edson Chavez & GALAZI, Jô: Rennó pede mais liberdade para a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 2 jun 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

FILHO, Ernani Teixeira Torres. O Papel do Petróleo na Geopolítica Americana in: FIORI, José Luis (org). **O Poder Americano**. Petrópolis. Vozes. 2004. 2ª ed.

FILHO, Ernani Teixeira Torres. O gasoduto Brasil-Bolívia: Impactos econômicos e desafios de mercado. **Revista do BNDES**. BNDES. Rio de Janeiro. v.9; n^o17, pág. 99-116, jun. 2002.

FIGUEIREDO, Janaína. Estatal negocia ativos da Esso na Argentina. **O Globo**, Rio de Janeiro, 12 set. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

FIGUEIREDO, Janaína e PINTO, Rodrigo. Petrobras e Repsol-YPF negociam troca de ativos no valor de US\$ 1 bi. **O Globo**, Rio de Janeiro, 28 jul 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

FILHO, Jorge Pereira. Bolívia: Movimentos mantêm reivindicações. Disponível em <<http://www.voltairenet.org>>. Acessado em 20 de fevereiro de 2006.

FILHO, Milton da Rocha. Empresários criticam projeto sobre petróleo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 mai. 1996. Disponível em <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

FILHO, Milton da Rocha; LEONEL, Josué, XAVIER, Luciana. A reação do governo é inexplicável. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 mai. 2006. Disponível em <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 10 mai. 2006.

FIORI, José Luís. O Poder Global dos Estados Unidos: Formação, Expansão e Limites in: FIORI, José Luis (org). **O Poder Americano**. Petrópolis. Vozes. 2004. 2^a ed.

FIORI, José Luís. Globalização, hegemonia e império in: FIORI, José Luis & TAVERES, Maria da Conceição (org.). **Poder e dinheiro: uma economia política da globalização**. Petrópolis. Vozes. 1997. 4^a ed.

FLACH, Marcelo. Sul terá gasoduto de 615 quilômetros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 mai 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

FONSECA, Gondin da. **Que Sabe Você sobre o Petróleo?** Rio de Janeiro. São José. 1955.

FONTES, Cida. Futura Ministra quer mudar ANEEL e ANP. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 30 dez. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

FRANCIOSI, Marcelo Remião. **Interesse Nacional e Integração Energética: A Política Externa do Brasil Para a América do Sul**. Orientador Marco Aurélio Chaves Cepik Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais. UFRGS. Porto Alegre, 2004. 131 pág.

FRANCO, Luciana. Petrobras compra Pérez Compac. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 jul. 2002 pág A6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2002.

FRANZINI, Alfredo Fernandez. La privatizacion de los servicios publicos en Argentina: el caso de los segmentos gas natural, eléctrico y perrocarriles (partes I e II). Informes especiales. 15 mai 2005. Disponível em <<http://www.argenpress.info>>. Acessado em: 25 mai 2006.

FREITAS, Adriana Gomes & FURTADO, André Tosi: Nacionalismo e Aprendizado no Programa de Águas Profundas da Petrobras. **Revista Brasileira de Inovação**. Vol. 3, nº. 3, pág. 55 a 81, jan/jun. 2004.

FREITAS, Newton. Agências de Classificação (Ratings). Disponível em <<http://www.newton.freitas.nom.br>>. Acessado em: 30 out 2007.

FUJIMORI intercede por gasoduto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 jul 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

FUSER, Igor. Internacionalização e conflito: a Petrobras na América do Sul. Artigo submetido ao 12 Encontro Nacional de Economia Política. Disponível em <www.sep.org.br>. Acesso em 25 de março de 2010.

GABRIELLI defende gasoduto entre Venezuela e Argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 fev. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

GALL, Norman. Gás na Bolívia: conflitos e contratos. São Paulo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 nov. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

GALAZI, Jô. Petrobras terá poder igual sem monopólio diz líder da FIRJAN. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 5 Jan. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 18 abr. 2011.

GANTOIS, Gustavo. O gasoduto do Darc. **IstoÉ Negócios**. Editora Três, São Paulo. 21 set. 2005. Ed. 419.

GARCÍA, Maria. Mudança causa surpresa em Buenos Aires. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 23 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 10 fev. 2012.

GAS Energy. Disponível em <<http://www.gasenergy.com.br>>.

GÁS e Energia. Disponível em <<http://www.gasenergia.com.br>>.

GASIN custa US\$ 5 bi e Petrobras só terá participação de 20%. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 dez 2001. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

GAS NATURAL estimulou Petrobras a compra Pérez Compac. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 jul 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

GASODUTO entre Brasil e Argentina custará US\$ 1,5 bi. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 mar. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

GASODUTO do Sul é uma brincadeira, diz González. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 out. 2006. Caderno C, pág. 2. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 13 mar. 2012.

GASODUTO do sul volta a ser discutido. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 set. 2007. Caderno C, pág. 2. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 17 mar. 2012.

GASPARINY, Suzy. Brasil negocia importação de gás da Argentina. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 25 mar. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

GEORGE, Kenneth D. & JOLL, Caroline. **Organização Industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro. Zahar. 1983.

GIAMBIAGI, Adriano Pires & RODRIGUES, Adriano Pires. A agenda de médio prazo no Brasil e o futuro da Petrobrás. **Revista de Economia Política**. Vol. 18, nº. 3, jul/set. 1998.

GILPIN, Robert. **O Desafio do Capitalismo Global: A Economia Mundial no Século XXI**. Rio de Janeiro. Record. 2004;

GILPIN, Robert. **A Economia Política das Relações Internacionais**. Brasília. UnB. 2002.

GINESTA, Jacques. **El Mercosur y su Contexto Regional e Internacional** Porto Alegre. UFRGS. 1999.

GODINHO, Fernando & SILVA, Carlos Eduardo Lins da. Novo Estatuto Esvazia Poder da Diretoria da Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2 mar 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mai. 2011.

GOES, Francisco & RIGGI, Horácio. Repsol-YPF prepara troca de ativos com a Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 dez 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mai 2011.

GOES, Francisco & SCHÜFFNER, Cláudia. ‘Petrocaridade’ de Chávez afeta Negócios da Petrobras. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 ago. 2006a. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

GOES, Francisco & SCHÜFFNER, Cláudia. PDVSA é considerada pouco transparente. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 ago. 2006b. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

GOES, Francisco & SCHÜFFNER, Cláudia. Ideologia ajuda na hora de distribuir ajuda. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 ago. 2006c. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

GOES, Francisco & SCHÜFFNER, Cláudia. Concentração na distribuição de combustíveis preocupa mercado. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

GOES, Severino. O gás como elo de aproximação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 jul 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

GÓIS, Anselmo. O grito do Ipiranga I, II, III, IV e V. **O Globo**, Rio de Janeiro, 19 mar 2007. Disponível em <<http://www.oglobo.com.br>>. Acesso em: 19 mar 2007.

GOITIA, Vladimir. Bancos Pedem Dados Sobre Gasoduto. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 out.1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

GOITIA, Vladimir & TEREZA, Irany. Estatal nega-se a comentar negócio com a Repsol. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 mai 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 dez. 2011.

GOLDBERG, Simone & PAMPLONA, Nicola. Repsol perto de concluir compra da Ipiranga. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 dez 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 19 dez. 2011.

GOLDBERG, Simone & PAMPLONA, Nicola. Ipiranga depende do resultado do leilão. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 dez 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 19 dez. 2011.

GOMES, Gabriel, DVORSAK, Peter & HEIL, Tatiana. Indústria Petroquímica Brasileira: Situação Atual e Perspectivas. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, n. 21, p. 75/104, mar. 2005.

GOMES, Gabriel Lourenço & ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da. O Pico de Hubbert e o Futuro da Produção Mundial de Petróleo. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro v. 11. N.22 p. 21/49. dez de 2004.

GONÇALVES, Reinaldo (org.). **A Nova Economia Internacional: Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo. Campus. 1998.

GONÇALVES, Reinaldo. **Empresas Transnacionais e Integração da Produção**. Petrópolis. Vozes. 1992.

GONÇALVES, Reinaldo. **Ô Abre-Alas, A Nova Inserção do Brasil na Economia Mundial**. Rio de Janeiro. Relume-Dumará. 1994.

GONZALES, Nora. Brasil Atrai mais Empresas Estrangeiras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 ago 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º jun. 2011.

GONZALES, Raul Raiz. **Bolivia: el prometeo de los Andes**. Buenos Aires. Platina. 2000.

GOVERNO acelera estudo sobre gasoduto. **Valor Econômico**. São Paulo, 31 dez. 2005. Disponível em: <<http://ntclogística.com.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

GOVERNO da Bolívia prepara novo golpe contra a Petrobras. Disponível em <<http://www.maracaju.news.com.br1.htm>>. Acessado em 6 de novembro de 2006.

GOVERNO garante que não privatiza a Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 08 jun. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

GOVERNO peruano define megacontrato para produzir gás. **Gazeta Mercantil**, São Paulo 14 mai 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

GROS afirma que Petrobras gostaria de comprar a argentina Repsol-YPF. **O Globo**, Rio de Janeiro, 9 jul 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

GRUPO INFORMAL COLOMBIA. Bolivia nacionalizó a los hidrocarburos. Cedido por <gcolombia@planalto.gov.br>. Recebido em 2 de maio de 2006.

GRUPO INFORMAL COLOMBIA. Texto íntegro del decreto de nacionalización de los hidrocarburos. Cedido por <gcolombia@planalto.gov.br>. Recebido em 2 de maio de 2006.

GRUPOS estrangeiros querem sair do país. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 31 ago. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

GUEDES, Ana Lúcia: Internacionalização de Empresas como Política de Desenvolvimento: uma Abordagem de Diplomacia Triangular. **RAP Rio de Janeiro 40**, pág. 335-56, Maio/Jun. 2006.

GUERCHMANN, Léo. Primeira missão do novo presidente do Paraguai será rever contrato, **Zero Hora**, Porto Alegre. Disponível em <<http://www.clicrbs.com.br>>. Acesso em: 17 de março de 2011.

GUILHERME Estrella: o pai do pré-sal. Disponível em <<http://www.clickmacae.com.br/?sec=47&pag=noticia&cod=837431>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

GUILHERME, Olympio. **Roboré: a luta pelo petróleo boliviano**. Rio de Janeiro. Freitas Bastos. 1959.

GUIMARÃES, Marina. Venezuela quer comprar Exxon Mobil na Argentina. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 29 set. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

GUMUCIO, Mariano Baptista. **Breve História Contemporânea de Bolívia**. México. Fondo de Cultura. 1996.

HAAG, Carlos. Gás Encanado: Crise entre Brasil e Bolívia tem mais razões geopolíticas do que econômicas. Disponível em <<http://www.revistapesquisa.fapesp.br>>. Acesso em: 31 out. 2006.

HAGE, José Alexandre Altahyde. As Razões do Gás Natural Boliviano Disponível em <<http://www.revistapesquisa.fapesp.br>>. Acesso em 27 de novembro de 2007.

HARDY, Alfredo Toro. Brasil e Venezuela: o sentido da aliança estratégica. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 jan. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

HILL, Charles. **International Business: Competing in the Global Market Place**. Irwin McGraw-Hill, Chigago. 5a Ed.

HIRST, Paul & THOMPSON, Graham. **Globalização em Questão**. Petrópolis. Vozes. 1998.

HIRST, Monica. História da Diplomacia Brasileira. Disponível em <<http://www2.mre.gov.br>>. Acesso em 20 de outubro de 2006.

HISTORIA de YPFB. Disponível em <<http://www.bolivia.gov.bo>>. Acessado em 28 de maio de 2005.

HOLANDA, F. M. B de. **O Gás Natural no Mercosul: uma perspectiva brasileira**. Brasília: FUNAG, 2001.

HOURCADE, Odile. Integración Regional. **Observatório de Bolívia**. N^o 3, out-nov. 2006. Pág 17 a 33.

HUGO Chávez promete petróleo ao Paraguai. **Jornal do Comercio**, Fortaleza, 18 ago. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 20 mar. 2012.

HUNT, E.K. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo. Campus. 1997, 14ª Ed.

IEA. Regulatory Reform in Argentina's Natural Gas Sector. Disponível em <<http://www.iea.org.br>>. Acessado em 25 de maio de 2006.

ILHESCA, Marlise. Venezuela busca no Brasil parceiro total. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 21 mai.1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

INDÍGENAS em conflito com a Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 4 jul. 2005. Caderno C, pág 4. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 2 mar. 2012.

INTEGRAÇÃO energética formará grande bloco na América Latina, diz analista. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

INTERNACIONALIZAÇÃO empresarial. Disponível em <<http://www.uhu.es>>. Acesso em 22 de janeiro de 2012

INTERESSE, da PDVSA foi estímulo para o negócio. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

JABUR, Maria Ângela. Quebra do Monopólio Fortalece a Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1 ago 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

JABUR, Maria Ângela; VELLOSO, Eliane. Petrobras avança no mercado de energia elétrica. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 set 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 dez. 2011.

JANÚNCIO, Danilo. Especial Folha 50 Anos da Petrobrás. História: “O Petróleo é nosso” leva à criação do monopólio. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 out. 2003. Disponível em <<http://www.folha.com.br>> Acesso em 20 fev. 2005.

JUNIOR, Cirilo. Petrobras pensa em desistir de mais um projeto na Venezuela. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 dez. 2007 Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 dez 2007.

KAI, Hamilton. Quebra de Monopólio e Aumento da Produtividade: Lições da Indústria de Petróleo no Brasil. **Debates Fucape**. Vol. 03 - nº 01 - Janeiro, Fevereiro e Março de 2007.

KAUPPI, Mark V & VIOTTI, Paul R. **International Relations Theory: realism, pluralism, globalis, and beyond**. 3rd ed. Boston. Ed. Allyn and Bacon. 1999.

KEOHANE, Robert & NYE, Joseph. **Transnational Relations and World Politics**. Cambridge University Press. Cambridge. 1971.

KIRCHNER quer que Petrobras prospecte na costa do país. **Valor Econômico**, São Paulo, 11 mai 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

KLEIN, Jefferson. Refinaria Riograndense passará a produzir solventes especiais. **Jornal do Commercio**, Porto Alegre, 13 jun. 2011. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 12 dez. 2012.

KOMATZU, Alberto. YPF adquire postos no Sudeste brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 12 abr. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mai. 2011.

KOZAK, Carmen. Câmara quebra monopólio do petróleo. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 8 jun. 1995. pág. 3. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 19 abr. 2011.

KOZAK, Robert & RAY-SANCHEZ, Virgínia. Peruanos discutem os benefícios de Camisea. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 fev 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 14 fev. 2012.

KOZAK, Carmen e SHOLL, Daniela. Governistas já “cantam” vitória no Congresso. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 4 jun. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

KOZULJ, Roberto. Resultados de la Reestructuración de la Industria de Gas en la Argentina. **Série Recursos Naturales e Infraestrutura**. Santiago. CEPAL, nº 14, 84 pág, noviembre 2000.

KOZULJ, Roberto. Balance sobre la Privatización de la Industria Petrolera Argentina y su Impacto Sobre las Inversiones y Competencia en los Mercados Minoristas de Combustibles. **Série Recursos Naturales e Infraestrutura**. Santiago. CEPAL, nº 46, 84 pág, julio 2002.

KRESCH, Daniela. Esso questiona lei do petróleo. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 28 ago. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 18 abr. 2011.

KRUGMAN, Paul R. **Economia Internacional: Teoria e Política**. 5 ed. São Paulo. Makron Books. 2001.

KRUGMAN. Paul & R; OBSTFELD, Maurice. **Economia Internacional, teoria e política**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KUPFER, David. Estrutura e Estratégia na Cadeia Petroquímica. UFRJ/IE. **Fórum LatinoPlast**. Gramado, 23 de Setembro de 2004.

LACOSTE, Pablo. **Argentina-Chile e sus vecinos (1810-2000)**. Córdoba. Caviar Bleu. 2005.

LAGE, Janaina. Petrobras suspende produção de petróleo no Equador. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 nov. 2010. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 25 mar. 2011.

LAGE, Míriam. Novo Perfil Para a Petrobras Rio de Janeiro. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 12 dez. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 18 abr. 2011.

LAHOUD, Gustavo & TORRECILLA, Felicitas. Bolívia: el Recurso del Gás Natural, Oportunidad Histórica, Desafio Presente. Disponível em: <<http://www.argenpress.info>>. Acesso em 25 jul. 2006.

LAMEIRINHAS, Roberto. Bolívia não negociou porque “não tinha que fazer isso”. **O Estado de São Paulo**, São Paulo. 3 mai. 2006. Disponível em: <<http://www.agenciaestato.com.br>>. Acesso em: 3 mai. 2006.

LANDIM, Raquel. Lula, Chávez e Kirchner dizem que Bolívia é essencial no projeto do Gasoduto do Sul. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 abr 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

LAS RELACIONES de la Argentina con Bolivia y Paraguay. Disponível em: <<http://www.argentina-rree.com/9/9-051.htm>>. Acessado em: 09 jun. 2005.

LAUREANO, Fernanda Helena Garcia Cobas. *A Indústria de Gás Natural e as Relações Contratuais: Uma análise do Caso Brasileiro*. Orientador: Maurício Tiommo Tolmasquim Dissertação de Mestrado. **Programa de Planejamento Energético**. COPPE/UFRJ. Maio de 2005. Disponível em <<http://www.anp.org.bo>>. Acessado em. 8 de junho de 2006.

LAVORATI, Liliana Henriqueta: Bacha: Privatizar é a única saída. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2 jul. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

LEAL, Luciana Nunes. Ciro ataca decisão da Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 17 jul. 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 26 fev. 2012.

LEI do Petróleo - Nº 9.478, de 6 de Agosto de 1997. **Diário Oficial da União**. Brasília.

LEITÃO, Miriam. Petrobras do PT. **Panorama Econômico**. Disponível em <<http://pagina20.uol.com.br/1janeiro20003/site/10012002/colunas/Panorama%20economico>> Acesso 12 mar 2013.

LEITÃO, Miriam. Planos da Petrobras. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2 fev 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 3 mar. 2012.

LEO, Sérgio. Nova refinaria da Petrobras e PDVSA será no Nordeste. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 fev 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em 29 fev. 2012.

LERROY, Jean Pierre & MALERBA, Julianna. (orgs.). **Petrobras: Intergacion o explotacion?** Rio de Janeiro. FASE/Projeto Brasil Sustentável e Democrático. 2005.

LEY N° 1.689 de 30 de abril de 1996. Disponível em <<http://www.ypfb.gob.bo>>. Acesso em: 1 jun 2006.

LILIAN. Comentários sobre "Reestatização branca ganha espaço no 2º mandato de Lula". **O Estado de São Paulo**, São Paulo. 12 ago. 2007. Disponível em <<http://www.estado.com.br>>. Acesso em: 12 ago. 2007.

LIMA, Bruno. Argentina ameaça rever concessões à Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

LIMA, Kelly. Estatal faz oferta pela Esso. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 mar 2008 Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

LIMA, Kelly. Petrobras sai como a grande vencedora na disputa do pré-sal. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 ago. 2009. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

LIMA, Kelly & PAMPLONA, Nicola. Petrobras rejeita termos do Equador. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 8 out. 2008 Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

LIMA, Renato. PDVSA continua na refinaria. **Jornal do Commercio**, Recife 7 fev 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

LOBATO, Monteiro. **O escândalo do petróleo**. São Paulo. Cia Editora Nacional. 1936.

LOBO, Cláudia; GOES, Francisco e SCHÜFFNER, Cláudia. ANP exige que Petrobras abra Gasbol para comprar ações da Enron na CEG. **Valor Econômico**, São Paulo, 01 fev.2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 8 fev. 2012.

LOBO, Tereza. Petrobras encara fim do monopólio. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 11 fev. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

LOPES, Fernando. Brasil nega Confronto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 out.1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

LÓPEZ, Andrés. **Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado** in: CHUDNOVSKY, Daniel, KOSACOFF, Bernardo & LÓPEZ, Andrés. Buenos Aires. Fondo de Cultura. 1999.

LÓPEZ, Carlos Alberto. Nacionalización? Disponível em <<http://www.lostiempos.com.bo>>. Acesso em 5 mai 2006.

LORENZI, Sabrina. Projeto Binacional sai da fase de estudos. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 19 jan 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

LORENZI, Sabrina. Lula admite que Petrobras poderá sair do Equador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 out. 2008 Caderno A, pág. 12. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

LORENZI, Sabrina. Petrobras negocia saída de campo equatoriano por US\$ 250 milhões. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 9 out. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

LORENZI, Sabrina. Petrobras desiste de construir gasoduto com Venezuela. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 19 nov. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

LORENZI, Sabrina & NUNES, Fernanda. Gás natural estimulou Petrobras a comprar Pérez Compac. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 jul. 2002. pág. A7. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

LOUVEN, Mariza. Petrobras vai financiar Bolívia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 ago. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

LULA deve anunciar hoje investimentos na Bolívia. **Zero Hora**, Porto Alegre, 17 dez. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

LULA e Correa devem discutir situação da Petrobras no Equador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 set. 2007. Caderno C, pag. 2. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

LULA e o Petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 mar. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

LULA Evita chocar-se com Morales por gás. **OJornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 22 jul. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

LULA e Uribe tratam do comércio bilateral da segurança e das FARC. **UOL**, São Paulo, 19 jul. 2008. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br>>. Acesso em: 19 abr. 2012.

LULA quer ajudar Paraguai a produzir biodiesel. **O Globo**, Rio de Janeiro, 20 mai. 2007. G1. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

LUNA, Denise. Petrobras descobre reserva de gás natural no Peru. **G1**, 8 out. 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2010/10/petrobras-descobre-reserva-de-gas-natural-no-peru-2.html>>. Acesso em 20 out. 2010.

LYRA, Tarso. Peru quer reforçar parceria com a Petrobras na refinaria de Suape. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 jun. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

LYRA, Tarso & RITTNER, Daniel. PDVSA confirma parceria com Petrobras na refinaria de Suape. **Valor Econômico**, São Paulo, 8 dez 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

MADUEÑO, Denise & PINTO, Paulo da Silva. Contrás fazem quebra-quebra no Congresso. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 08 jun 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

MAGALHÃES, Heloísa & SCHUFFNER, Cláudia. Dificuldades para fazer a sucessão levaram à venda do grupo Ipiranga. **Valor Econômico**, São Paulo, 4 abr 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

MAGNAVITA, Mônica. Franco quer privatizar Petrobras e BB. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 jun 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

MAGNAVITA, Mônica. Petrobras chega ao Uruguai e amplia atuação no Cone Sul. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 dez. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

MAIOR empresa brasileira na visão de Gros. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 1º dez 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

MAISONNAVE, Fabiano. Bolívia indica desconhecidos e militares para a Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 mai. 2006. Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso 10 mai 2006.

MAISONNAVE, Fabiano. Brasil pressiona Bolívia para evitar confisco. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1º mai. 2007. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 1º mai. 2007.

MAISONNAVE, Fabiano. Com Gasoduto, Chávez volta a Criticar o Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 28 jul 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

MAISONNAVE, Fabiano. Depois da Odebrecht, Equador anuncia expulsão de Furnas. **Folha de São Paulo**, São Paulo 12 out. 2008. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 20 mar 2012.

MAISONNAVE, Fabiano. Equador reverá contratos com petrolíferas e admite moratória. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 fev. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

MAISONNAVE, Fabiano. Equador autorizará projeto da Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

MAISONNAVE, Fabiano. Estatal venezuelana auxilia nacionalização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 mai 2006. Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso: 4 mai 2006.

MAISONNAVE, Fabiano. Favorito no Equador quer suspender Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 out. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

MAISONNAVE, Fabiano. Morales usou 2º Turno para Pressionar País. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 1º nov. 2006. Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 1º nov. 2006.

MAISONNAVE, Fabiano. Petrobras empaca em parque equatoriano. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 nov. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

MAISONNAVE, Fabiano & SOARES, Pedro. Petrobras desiste de projeto na Venezuela. **Folha de São Paulo**, São Paulo 11 dez 2010. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 11 dez 2010.

MAISONNAVE, Fabiano & TREVISAN, Cláudia. Governo Morales quer alta de 45% em preço do gás. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 mai. 2006. Folha On Line. Disponível em <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 5 mai 2006.

MALIN, Mauro. Na Bolívia o pior ainda está por vir. Disponível em <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br>>. Acessado em 1 de junho de 2006e.

MALAN descarta privatização da Petrobras e BB. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 jun. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

MALTA, Cynthia. A dor argentina pela perda da Pecom. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 jul 2002 A 8. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

MALTA, Cynthia & VILARDAGA, Vicente. Operação integrada no grupo argentino. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 jul 2002, pág. A8. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

MANDIN, Ana Maria & NERI, Emanuel. Supergasoduto é Sivam da Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 fev. 1996, Caderno 1, pág 6 a 7. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

MANUAL Caldas de Vizela. A Intervenção do Estado da Economia. Disponível em <moodle.esb3-caldasvizela.edu.pt>. Acesso em 6 de agosto de 2011.

MÃOS-A-OBRA. Programa de Governo PSDB/PFL. 1994.

MARCONDES, Adalberto. Um país movido a gás. Disponível em <<http://www.tierramerica.net/2004/0126/pacentos.shtml>>. Acesso em 5 de abril de 2013.

MARIACA, Enrique. Historia de los Descubrimientos de Gas y Los Contratos de Explotación como Marco de la Propuesta de una Nueva Ley de Hidrocarburos in: Relaciones Energéticas Bolívia-Brasil. Disponível em <<http://www.fobomade.org.bo>>. Acessado em. 20 de dezembro de 2006.

MARIANO, Karina LP. O Neoliberal Institucionalismo: um modelo teórico para a integração regional. **Cadernos Cedec** n° 50. Disponível em: <http://www.cedec.org.br/files_pdf/CAD50.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2011.

MARIN, Denise Chrispim. Brasil não aceitará saída de Petrobras da Bolívia sem indenização. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 mai 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

MARIN, Denise Chrispim. Equador não dá garantias à Petrobrás no país. **O Estado De São Paulo**, São Paulo 27 mar 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

MARIN, Denise Chrispim. García quer parceria entre Petrobrás e Petroperu. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 14 jun. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 mar. 2012.

MARIN, Denise Chrispim. Governo convence Duhalde a aceitar aquisição da Pecom. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 15 jan 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

MARIN, Denise Chrispim. Lula e Chávez acertam parceria sobre petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 mai 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

MARIN, Denise Chrispim & MONTEIRO, Tânia. Lula pressiona Petrobras em projeto com a PDVSA. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 jun. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

MARINGONI, Gilberto. Lei boliviana desmente cobertura da mídia brasileira. **Carta Maior**, São Paulo, 17 mai. 2006. Disponível em: <<http://agenciacartamaior.com.br>>. Acesso em: 17 mai. 2006.

MARINHO JÚNIOR, I. **Petróleo: política e poder**. Rio de Janeiro, José Olympio, 1989.

MARINS, Renata Moreira. Tratamento das contas das empresas estatais produtivas no orçamento do setor público: o exemplo da Petrobras. Dissertação de Mestrado. FGV. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em <<http://www.fgv.br>>. Acesso em 7 de junho de 2007.

MARQUES, Gerusa. Dilma vai ao Peru acertar detalhes de gasoduto. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 8 jun 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mai. 2012.

MARQUES, Marcia. FHC desiste de propor fim do monopólio do petróleo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 jan 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

MARTIN, Isabela. Petrobras inicia obra sem Chávez. **O Globo**, Rio de Janeiro, 5 set. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

MARTINEZ, Maurício. Argentina Vende Gás ao Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 a 21 abr. de 1996, pág. 17. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

MARTINEZ, Maurício & REGATÃO, Gisele. Mais Gás Para o Cone Sul. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 out. 1996, pág 17. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

MASCARENHAS, Anderson O. **Roboré: um torpedo contra a Petrobrás**. São Paulo. Fulgor. 1959.

MATAIS, Andreza. Bolívia quer preço do gás mais próximo do pago nos EUA. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 5 mai. 2006. Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 5 maio de 2006.

MATTLI, W. **The logic of regional integration: Europe and beyond.** New York: Cambridge University Press, 1999.

MATTOS, Carlos de Meira. **Brasil: geopolítica e destino.** Rio de Janeiro. Bibliex. 1975.

MATTOS, Carlos de Meira. **Uma geopolítica pan-amazônica.** Rio de Janeiro. Bibliex. 1980.

MILAGRE dos Andes. **Revista Veja**, Editora Abril, São Paulo. 24 de agosto de 1994.

MILNE, Markus. A Neofunctionalist Perspective on International Accounting Convergence: Analysis and Insights Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference (5th : 2007) (8 - 10 July 2007 : Auckland) Related p.1-23. Disponível em <www.afaanz.org>. Acesso 14 jul 2011.

MAYA, Emílio da. **O Brasil e o drama do petróleo.** Rio de Janeiro. José Olympio. 1938.

MELLADO, Noemi Beatriz. La problemática energética en el MERCOSUR: Camino hacia la integración sectorial? **Revista Aportes para la Integración Latinoamericana**, Año XIII, Nº 17 de diciembre de 2007. pág. 26 a 41.

MELONI, Eugênio. Petrobras garante sua parte lucrativa na distribuição de gás. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1º out. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

MENDES, Marcos. Porque o Estado deve Intervir na Economia. Disponível em <<http://www.brasil-economia-governo.org>>. Acesso em: 3 ago 2011.

MEMORANDUM de Entendimento Entre Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) de la República de Bolívia y la Empresa Braskem SA De La República Federativa do Brasil Disponível em <<http://www.cbh.bo.gov>>. Acesso em: 28 dez 2007.

MESSARI, Nizar & NOGUEIRA, João Pontes de. **Teoria das relações internacionais.** São Paulo. Campus. 2005.

MINADEO, Roberto. **Petróleo: a maior indústria do mundo.** Rio de Janeiro. Thex. 2002.

MINISTÉRIO das Minas e Energia. Disponível em <<http://www.minasenergia.gov.br>>. Acessado em 30 de agosto de 2007.

MINISTÉRIO das Relações Exteriores. Disponível em <<http://www.exteriores.gov.br>>. Acessado em 17 de setembro de 2007.

MINISTÉRIO do Planejamento. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br>>. Acessado em 29 de novembro de 2007.

MINISTRO diz que Petrobras só ajuda Equador. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 16 out. 2008. Caderno C, pág. 8 Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MIRANDA, Ricardo. Petróleo para o futuro. **Correio Brasileiro**, Brasília, 9 nov. 2007. Disponível em <<http://www.correiobraziliense.com.br>>. Acessado em 9 nov. 2007.

MONTEIRO, Ricardo Rego. Aquisição é banho de água fria nos planos de Chavez. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

MONTEIRO, Ricardo Rego. Petrobras Avalia Compra da Esso. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1º out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

MONTEIRO, Ricardo Rego. Venezuela pode ficar fora da refinaria Abreu e Lima. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 ago. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

MONTEIRO, Ricardo Rego & VELLOSO, Eliane. Repsol-YPF avança no mercado brasileiro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 jul. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

MONTEIRO, Tânia. Ministro da Marinha quer fim do Monopólio do Petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 mai. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

MONTEIRO, Viviane. Lula endurece com Equador e chama embaixador ao País. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 nov. 2008, Caderno C A1, pág 16. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

MORAIS, Marcio de. Eletrobrás estuda racionamento para 97. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 jul 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

MORAIS, Márcia. Lobão defende diplomacia com Equador. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 7 out. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MORAIS, Marcio de. Petrobras não deve controlar gasoduto. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 abr. 1996, pág. 7. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

MOREIRA, Regina da Luz & SARMENTO, Carlos Eduardo Barbosa: **A Petrobras e a flexibilização do monopólio de exploração do petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro. FGV. 2003.

MORENO, Felipe. Petrobras encontra 56,6 milhões de metros cúbicos de gás no Peru, 1 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/petrobras/noticia/2601292/petrobras-encontra-bilhoes-metros-cubicos-gas-peru>>. Acesso em 10 abr. 2012.

MULTINACIONAIS disputam geração e distribuição. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1º abr. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

MURAKAWA, Fábio. Brasil volta a financiar o Equador após "geladeira". **Valor Econômico**, São Paulo, 12 nov. 2012. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

NASCIMENTO, Sandra. Controle da Petrobras vai a plenário. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 mar 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

NASCIMENTO, Sandra. Emenda do petróleo divide aliados. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 mar. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

NASCIMENTO, Sandra. Greve ajudou defensores do fim do monopólio. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 jun. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

NACIONALIZACIÓN de los hidrocarburos en Bolivia ¿para bien o para mal? Disponível em <<http://capacitacionencostos.blogia.com>>. Acessado em 5 de maio de 2006.

NASSIF, Luis. O Petróleo Boliviano. **Folha de São Paulo**. São Paulo 2 mai, 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 mai. 2006.

NAU, Henry R.: **O mito da decadência dos Estados Unidos**. Rio de Janeiro. Zahar, 1990.

NAVARRO, Teresa. Petróleo: parecer de Hugo Napoleão é aprovado pela CCJ. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 jun 1997 Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

NEJANKIS, Guido. Acordo de Gigantes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 set 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

NEJANKIS, Guido. Argentina aposta na exportação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1º jul 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

NEJANKIS, Guido. O novo gasoduto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 mar 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

NETO, Antonio Nascimento. Por Baixo do Pano. **Revista Veja**. Abril, São Paulo, 01 out. 1997. Ano 30 n° 39.

NETO, Antonio Nascimento & SIMONETTI, Eliana. O gás entra pelo cano. **Revista Veja**. Abril. São Paulo, 30 out. 1996. Edição 1468. Pág. 32 a 34.

NETO, Mair Pena. ANP prejudica a Petrobras. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 10 out. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 dez. 2011.

NETO, Mair Pena. Petrobras vai privatizar refino. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 17 dez 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

NETTO, Antonio Borges. O gás natural e a indústria brasileira. Disponível em <<http://usinagembrasil.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2007.

NEUMANN, Desini & TEREZA, Yrani. Petrobras pode ser vendida em 3 anos diz Zylberstain. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 20 mai. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mai. 2011.

NOGUEIRA, Danielle. *Diplomacia do gás: a Petrobras na política externa de Cardoso e a integração energética com a Bolívia (1995-2002)*. Orientador: Letícia de Abreu Pinheiro Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais PUC-IBRI, 2007. Disponível em <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>>. Acesso em 28 de junho de 2007.

NOGUEIRA, Danielle. O petróleo da discórdia. **O Globo**, Rio de Janeiro, 15 out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

NOSSA, Leonencio. Petrobras terá 40% de campo na Venezuela, diz Lula. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 mar. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

NOSSO Século. São Paulo. Abril. 1981.

NOVA refinaria não é prioridade agora. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 jul 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

NOVO, Aguinaldo & ORDONÉZ, Ramona. Petrobras compra 7º maior grupo argentino. **O Globo**, Rio de Janeiro, 23 jul 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

NUNES, Fernanda & SEVERO, Rivadavia. Analistas questionam aquisição. **Gazeta Mercantil**, São Paul, 22 jul 2002. Pág A-6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

O CHEFÃO dançou. Revista Veja. Editora Abril, São Paulo. Ed. 1338, 4/05/1994 pág. 94/95.

O'CONNOR, Harvey. **O império do petróleo**. Rio de Janeiro. Zahar. 1959.

O'CONNOR, Harvey. **Petróleo em crise**. Rio de Janeiro. Zahar. 1962.

O DIFÍCIL acesso ao Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 set. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

OJEDA, Igor. Petróleo: Bolívia revê a atuação da Petrobras. **Brasil de Fato**, São Paulo, 24 fev. 2006. Disponível em <<http://www.brasildefato.com.br>>. Acesso em: 24 fev 2006.

OLIVEIRA, Eliane. Falta de informação pára gasoduto da Venezuela. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 abr 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

OLIVEIRA, Eliane & ORDOÑEZ, Ramona. Petrobras desiste de projeto na Venezuela. **O Globo**, Rio de Janeiro, 14 nov. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

OLIVEIRA, Nielmar. Petrobras quer refinar petróleo pesado da Bacia de Campos em refinaria do Uruguai. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro. 5 jul 2006. Disponível em: <<http://agenciabrasil.com.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

OLIVERIA, Gilvan. Edison Lobão: PDVSA não é prioridade. **Jornal do Commercio**, Recife, 6 set. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012..

OLIVEIRA, Lucas Kerr de. **Energia como Recurso de Poder na Política Internacional: os desafios da Geopolítica do Petróleo e o papel do Centro de Decisão Energática**. Orientador: Marco Aurélio Chaves Cepik. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Ciência Política UFRGS, 2012.

OLIVEIRA, Marcelo Fernandes & VIGEVANI, Tullo. A Política Externa Brasileira na era FHC: um exercício de autonomia pela integração. **Política Externa Brasileira**, 21/24 julho 2004 (PUC) Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.cienciapolitica.org.br>>. Acessado em 27 de maio de 2005.

O MONOPÓLIO da Petrobras e o reajuste dos combustíveis. **Valor Econômico**, São Paulo, 26 jul 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

O PETRÓLEO é nosso!: um depoimento de Fernando Siqueira. **A Nova Democracia**, vol 12. <<http://www.anovademocracia.com.br>>. Acesso em 20 de dezembro de 2012.

O PROCESSO de transformação da Petrobras: de monopolista a referência como empresa estatal competitiva. Agosto de 2001. Disponível em <<http://www.petrobras.com.br>>. Acessado em 3 de outubro de 2007.

ORDOÑEZ, Ramona. Ativos da Esso Estão a venda no Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 25 set. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

ORDOÑEZ, Ramona. BR e YPF vão se juntar para atuar no Mercosul. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 abr. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

ORDOÑEZ, Ramona. Petrobras leva Esso do Chile por US\$ 400 mi. **O Globo**, Rio de Janeiro, 9 ago. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

ORDOÑEZ, Ramona. Petrobras construirá, até 2007, sete gasodutos que vão duplicar sua rede. **O Globo**, Rio de Janeiro, 2 mai. 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

ORDOÑEZ, Ramona. Petrobras já se prepara para fim de monopólio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 7 jul 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

ORDOÑEZ, Ramona. YPF investirá US\$ 1,5 bilhões no Brasil. **O Globo**, Rio de Janeiro, 5 out. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

OS “HERMANOS”. **O Globo**, Rio de Janeiro, 31 jul 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

PAIM, Elizângela Soldateli. **IIRSA: É esta a Integração que Queremos?** Sociedade Amigos da Terra. 2003.

PALACIOS, Ariel. Empresários argentinos tentam evitar venda da Pecom para a Petrobrás. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 ago 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PALÁCIOS, Ariel. Ministro argentino contra-ataca. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

PALACIOS, Ariel. Petrobras e Repsol-YPF vão realizar troca de ativos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 dez 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

PALACIOS, Ariel. Petrobrás pode participar de estatal argentina. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 mai. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

PAMPLONA, Nicola. British Gas recorre a ANP por acesso a gasoduto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 nov. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Diplomacia de Amorim entra em ação no Equador. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 6 out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Equador adere à nacionalização. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 08 abr. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Estatal Venezuelana amplia Presença na Bolívia. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 23 mai. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. “Estatizações não afetam a Petrobras”. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 10 jan 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Gaspetro quer rever contrato assinado com o TGB. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 out. 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Gás venezuelano é opção do País. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 set. 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Livre acesso ao gasoduto entra em discussão. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 jan. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. PDVSA falha e Petrobras poderá ganhar força no país. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 09 dez. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Peru vira potência em gás natural. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 14 jul. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Petrobras vai comprar uruguaia Conecta. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 dez. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

PAMPLONA, Nicola. Rede de Gasodutos de 9 mil km vai cruzar o País. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 5 jul. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

PAMPLONA, Nicola. TGB e Enersil discutem uso do duto de gás. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 set 2000. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 dez. 2012.

PARA Petrobras, Evo cai em 3 meses se quebrar contrato. **Jornal da Tarde**, São Paulo, 16 mai 2006. Disponível em: <<http://www.jornalatarde.com.br>> Acesso em: 16 mai. 2006.

PARA Gabrielli, "Gasoduto do Sul" não é prioridade. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 jul. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PASSOS, Maria Fátima Salles Abreu. Gasoduto Bolívia – Brasil. Disponível em <<http://www.mpo.gov.br/>>. Acesso em 8 mai. 2006.

PAUL, Gustavo. Comissão aprova fim do monopólio. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 12 mar. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

PAUL, Gustavo. Projeto de abertura do setor será mantido. **Estado de São Paulo**, São Paulo. 20 mai. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

PAUL, Gustavo. ANP defende venda de refinarias da Petrobras. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 07 jan. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

PAUL, Gustavo & RAMOS, José. Mendonça de Barros deve sair, exige Simon. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 out.1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

PDVSA acelera acordos petrolíferos no Equador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 out. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

PDVSA no Uruguai. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14 out. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

PEREIRA, Wesley Robert & TEIXEIRA, Rodrigo Correa. Bolívia: centralidade e geopolítica na América do Sul. **Cenários PUC Minas**. Conjuntura Internacional. Belo Horizonte. 16 de fevereiro de 2006.

PÉREZ Compac SA. **Petróleo & Gás Brasil**, IE/IUF RJ. Disponível em <<http://iufrij.br>> Acesso em: 16 mai. 2006.

PERTUSIER, Rafael R. Petrobras Amplia a Atuação no Exterior com a Compra da Pérez Compac. **Petróleo & Gás Brasil**, IE-UFRJ n° 5, pág 3-7, mai. 2003.

PESSOA, Eneuton & MARTINS, Marciele: Revisitando a Teoria do Ciclo Produto. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, maio/ago. 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 12 de agosto de 2011.

PESQUISA: Maioria é Contra o Monopólio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 16 mai 1995. Pág 3. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

PERU Petroleo (PERUPETRO): Disponível em <<http://www.perupetro.com.pe>>. Acesso em 28 jun. 2005.

PETROBRAS aceita mudar contrato no Equador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 ago. 2008. Caderno C, pág. 7. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

PETROBRAS aborta projeto de gasoduto. **O Tempo**, Belo Horizonte, 13 nov. 2007. Disponível em: <[http:// http://www.otempo.com.br](http://http://www.otempo.com.br) >. Acesso em: 17 abr. 2012.

PETROBRAS Ano 40. Uma História Brasileira de Sucesso. Folheto. 1993.

PETROBRAS Ameaça devolver as refinarias à Bolívia. **Jornal a Tarde**, São Paulo, A Tarde On Line, 12 jun. 2006. Disponível em <<http://www.atardeonline.com.br.br>>. Acesso em: 12 jun. 2006.

PETROBRAS buscará petróleo e gás no Chaco paraguaio. Disponível em <<http://www.ibt.com.br>>. Acesso em 20 de julho de 2006.

PETROBRAS compra argentina Pérez Compac. **O Globo**, Rio de Janeiro, 23 jul 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PETROBRAS compra Pérez Compac por US\$ 1,1 bi. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 23 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PETROBRAS compra rede Shell em países vizinhos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 23 dez 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

PETROBRAS cree que el Gran Gasoducto del Sul es un proyecto difícil e mas caro que lo previsto. **Clarín**, Buenos Aires, Último momento, 30 mar. 2006. Disponível em <<http://www.edant.clarin.com>>. Acessado em 23 mar. 2012.

PETROBRAS desiste do projeto na Venezuela. **O Globo**, Rio de Janeiro, 14 nov. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

PETROBRAS do PT. **O Globo**, Rio de Janeiro, 10 jan 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

PETROBRAS e Ecopetrol assinam acordo de cooperação técnica. Disponível em <<http://tnpetroleo.com.br>, 23/07/2004>. Acessado em 2/05/2013.

PETROBRAS e PDVSA fazem parceria gigante. **O Globo**, Rio de Janeiro, 29 jun 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 26 fev. 2012.

PETROBRAS explorará nova área no Uruguai. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 dez 2009. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 23 mar. 2012.

PETROBRAS firma acordo para expandir atuação no Peru. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 11 ago. 2006. Caderno C Pág. 2. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

PETROBRAS firma parceria com estatal colombiana de petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 dez. 2006. Agência Estado. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 4 dez. 2006.

PETROBRAS garante o controle da Transener. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 abr 2004. Caderno A, pág 12. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

PETROBRAS investirá US\$ 262 milhões na Bolívia em 2008, diz jornal. Disponível em <<http://br.invertia.com>>. Acessado em 28 de dezembro de 2007.

PETROBRAS mostra interesse em comprar a uruguaia Ancap. **O Estado de São Paulo**, São Paulo. 20 mar. 2011 Agência Estado. Disponível em <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

PETROBRAS pode acelerar integração energética. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 25 jul. 2002. pág A6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PETROBRAS pode comprar ativos da Devon na Argentina, informa jornal. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 mai. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

PETROBRAS recuou de acordo para refinaria, acusa Hugo Chávez. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 set 2011. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PETROBRAS: Suzano foi comprada para resolver impasse. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, Agência Estado, 22 ago. 2007. Disponível em: <<http://agenciaestado.com.br>>. Acesso em: 22 ago. 2007.

PETROBRAS tem baixa produtividade funcional. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 set. 1995. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

PETROBRAS vai financiar gasoduto. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 ago 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

PETRÓLEO Brasileiro SA (PETROBRAS). Disponível em <<http://www2.petrobras.gov.br/>>.

PETROLEO de Paraguay (PETROPAR). Disponível em <<http://www.petropar.gov.py/empresa.html>>. Acessado em 28 de junho de 2005.

PETROLEOS de Venezuela SA. (PDVSA). Disponível em <<http://www.pdvsa.com>>. Acessado em 21 de junho de 2005;

PFEIFER, Ismael. Nacionalismo complica venda da Pecom. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 jul. 2002, pág A8. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PFEIFER, Ismael. Petrobras assume o controle da Pecom. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 out. 2002, pág A9. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PFL quer privatizar BB e Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 08 ago. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

PIRES, Adriano. A Hegemonia da Petrobras. **O Globo**, Rio de Janeiro, 17 jul. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

PLANO Estratégico da Petrobras 2000-2010. Disponível em <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai 2007.

PLANO Estratégico da Petrobras 2003-2007; 2015 e 2020. Disponível em <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai 2007.

PLANO Estratégico da Petrobras 2015 e 2020. Disponível em <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai 2007.

PLANO de Negócios da Petrobras 2009-2013; Disponível em <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

PLANO de Massificação do Gás Natural. I Fórum das Distribuidoras de Gás Natural. Disponível em <<http://professorildosauer.files.wordpress.com/2010/02/2003-aprmassifusogasnat.pdf>>. Acesso em: 28 abr 2004.

POMERANIEC, Hinde. Cómo fueron y por qué fracasaron los anteriores intentos de nacionalización en Bolívia. **Clarín**, Buenos Aires, 31 out. 2006. Disponível em:

<<http://www.clarin.com/diario/2006/05/09/um/m-01192605.htm>>. Acessado em: 31 out. 2006.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Mar/Apr, 1979. Disponível em: <<http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR-HowCompetitiveForcesShapeStrategy.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2010.

PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. São Paulo. Campus. 1989.

PRESIDENTE da Argentina teme o monopólio da Petrobras em seu país. **O Globo**, Rio de Janeiro, 3 ago 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

PROJETO quebra o monopólio e beneficia a Petrobras. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 10 jul. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

PT: Programa de Governo “Um Brasil Para Todos”. Disponível em <<http://virtualbooks.terra.com.br/osmelhoresautores/planodegovernoLULA.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

QUEIROZ, Antonio Marcos de & SENJU, Eliana Kiyomi Adati: Eixos de Integração Nacional e os Impactos Sobre o Desenvolvimento Regional Brasileiro. Disponível em <<http://www.alfa.br/revista/pdf/2eco.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2007.

RACY, J. Carlos & ONUKI, Janina. Globalização: perspectivas teóricas das relações internacionais. Disponível em <<http://www.fAAP.br>>. Acesso em: 11 jul. 2011.

RACY, Sonia. Embate Brasil e Argentina. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 9 set 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

RAMOS, José. Brasil avaliará construção de um gasoduto até o Peru. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 4 jun 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

RADA, Andrés Soliz. Bolívia: el Mapa Vacío. Disponível em <<http://ar.groups.yahoo.com>>. Acessado em 19 de maio de 2006.

RANGEL, Juliana. Petrobras admite que PDVSA foi um dos motivos para compra da Ipiranga Distribuidora. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 mar 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

RANGEL, Juliana. Petrobras compra ativos da Shell no Cone Sul. **O Globo**, Rio de Janeiro, 23 dez 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

RAPOSO, Marcia. Amoco espera ampliar operações no país. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 jun 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

RAPOSO, Marcia. Megaprojeto para Explorar Gás Argentino. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 dez 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

REAL, Rodrigo Valle: **Estratégias das Empresas de Gás Natural no Cone Sul**. Monografia de Bacharelado. UFRJ/IE. Disponível em <<http://www.anp.org.br>>. Acesso em. 8 jun 2006.

REFINARIA Abreu e Lima: Garantias da PDVSA não convencem BNDES. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 jan. 2012. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

REFINARIA binacional favorece integração. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 fev. 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

REGATÃO, Gisele. Distribuidoras vão investir em gás. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 out. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

RELACIONES Energéticas Bolívia-Brasil. Disponível em: <<http://www.fobomade.org.bo>>. Acesso em. 20 dez 2006.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2004. Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2005. Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2006. Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2007. Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 20 mai. 2008.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2008. Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 28 jun. 2009.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2009. Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2010; Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

RELATÓRIO Anual da Petrobras 2011; Disponível em: <<http://www2.petrobras.gov.br/>>. Acesso em: 30 set. 2013.

RELATÓRIO Reservado Nº 1686, 21/07/2001; Disponível em <http://ea9f42e023.undercloud.net/edicoes_antigas/2001/rr_01_07_20.htm>. Acesso em: 20 mai. 2013.

REPSOL-YPF deverá ressarcir Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

REPSOL-YPF quer refinaria no Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 jun. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 21 mai. 2011.

REPSOL-YPF vai investir US\$ 7 bi na AL até 2002. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 jul 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 21 mai. 2012.

REPULSA ao projeto. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 jul 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

RESENDE, Márcio. El sueño del gasoducto mas largo. **Clarín**, Buenos Aires. 16 jul. 2006 Disponível em: <<http://www.clarin.com>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

RESENDE, Márcio. Darc Costa, el Padre del Gasoducto del Sur. **EnerNew**, Buenos Aires. 29 ago. 2006 Disponível em: <<http://www.miningpress.com.ar/nota/17551/darc-costa-el-padre-del-gasoducto-del-sur>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

RESENHA Energética Brasileira 2006. Disponível em <<http://www.mme.gov.br/>>.

REVISÃO de contrato com o Equador afeta Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 fev. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

RIBAS, Oswaldo. Petrobras 50 Anos. **Problemas Brasileiros**. São Paulo, SESC. vol. 357, Ano 41, pág 4-11, mai/jun 2003.

RICHARD, Yann. **Integração regional, regionalização, regionalismo: as palavras e as coisas**. Disponível em <<http://confins.revues.org/8939?lang=pt>>. Acesso em 20 dez. 2014.

RIGGI, Horácio. Repsol vai respeitar a concorrência. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 mai. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 21 mai. 2011.

RITTNER, Daniel. PDVSA definiu refinaria em Pernambuco. **Valor Econômico**. São Paulo, 30 set 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 mar. 2012.

ROCHA, Cidar Ramón Oliva. **Exeqüibilidade da Industrialização do Gás Natural na Bolívia e a Sustentabilidade de Abastecimento à Mercados Além de suas Fronteiras.** Orientador Francisco Burani. Dissertação de Mestrado. Programa Interunidades Pós-Graduação em Energia/USP. São Paulo. 2006. 147 pág.

ROCHA, James. Petrobras argentina forma consórcio com Enarsa e YPF. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 set 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

ROCHA, James. Petrobras fecha a venda da Transener. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 jul. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

ROCHA, James. Na Argentina, aquisição garante o segundo lugar no país ao comprador. **Valor Econômico**, São Paulo, 15 out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

ROCHA, James & SCHÜFFNER, Cláudia. Esso decide suspender venda de sua rede na Argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 12 mar 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

RODRIGUES, Adriano Pires & GIAMBIAGI, Fabio. A Agenda de Médio Prazo no Brasil e o Futuro da Petrobras. **Revista de Economia e Política**, Vol 18 No 3, Jul/Set, 1998 Pág 100 a 120;

RODRIGUES, Anastácia. **O apagão no Brasil e a motivação para o Programa Prioritário de Termelétrica.** Mestrado em Engenharia e Gestão de Tecnologia, 27 de maio de 2003.

RODRIGUES, Lorena. Gasoduto sai do papel: Acordo é fechado entre Venezuela, Brasil e Argentina. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 20 jan 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

RODRIGUEZ, Cleide Sánchez. British Gas paga 119% de ágio pela Comgás. **O Estado de São Paulo**, São Paulo. 15 abr. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mai. 2011.

ROSA, Luiz Pinguelli: Petróleo: As Reformas do PFL e o Suicídio do PSDB. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 jun 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

ROSA, Luís Pinguelli da. Os Dois Lados da Questão da Bolívia. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 8 mai. 2006, Folha On Line. Disponível em <<http://www.uol.folha.com.br>>. Acesso em: 8 mai. 2006.

ROSA, Luís Pinguelli da. Uma proposta para a crise elétrica. São Paulo, 22 de maio de 2000. Disponível em <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acessado em 20 de dezembro de 2005.

ROSSETTI, José Paschoal. **Política e Programação Econômica**. São Paulo. Atlas. 1989. 7ª Ed.

RUCHANSKY, Beno. A Indústria de Gás Natural no Uruguai: um breve panorama sobre sistemas de transporte e distribuição. **Análise de Conjuntura das Indústrias do Petróleo & Gás**. Dezembro de 2003. Ano 4 n.12. IEE/UFRJ. Disponível em <<http://ie.ufrj.br/infopetro>>. Acesso em 16 mai. 2006.

RUIZ, Rafael Mathus. Kirchner reclamó inversiones a Petrobras y a Repsol YPF. **La Nacion**, Buenos Aires, 29 nov. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

SAFATLE, Cláudia. Estratégias contra o colapso. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 11 jun. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

SALOMON, Marta. Fim do Monopólio do Petróleo Racha o PSDB. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 mai 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

SAMPSON, Antony. **As Sete Irmãs**. Rio de Janeiro. Artenova. 1976.

SAMARCO, Cristiano. Bornhausen quer vender a Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 dez. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2012.

SAMARCO, Cristiane. PFL critica modelo de privatização. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 set. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 27 out. 2012.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo. Nova Cultural. 1996.

SANDER, Letícia. Lula leva a Morales 750 mi da Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 17 dez. 2007. Disponível em: <<http://www.uol.folha.com.br>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

SANTOS, Chico. Ação da Petrobras impede competição dizem técnicos. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 dez. 1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

SANTOS, Chico. Venda da Petrobras estará madura em 5 anos diz ANP. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 mai 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

SANTOS, Chico. Petrobras emperra abertura, diz ANP. **Folha de São Paulo**, São Paulo. 09 jun. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

SANTOS, Chico & SCHÜFFNER, Cláudia. Associação entre Petrobras e PDVSA tem baixo interesse comercial. **Valor Econômico**, São Paulo, 28 mar. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

SANTOS, Francisco. Militares temem a queda dos monopólios do Estado. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 mar 1994. Disponível em: <<http://www.uol.folha.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

SANTOS, Francisco. Petrobras estuda abandonar nova refinaria. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 dez. 1995, pág A-14. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

SANTOS, Francisco. Petrobras desconhecia dossiê do Governo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 14 abr. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

SANTOS, Francisco & SOARES, Pedro. Especial Folha 50 Anos da Petrobrás. Influência: Desde Vargas, Petrobras atua como instrumento de política econômica. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 19 mai 2005. Disponível em <<http://www.uol.com.br/folha, 03/10/05>>. Acesso em: 19 mai 2005.

SARAIVA, Alessandra. Petrobras dever privilegiar rentabilidade diz Gros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 nov. 2002. pág A9. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

SARFATI, Gilberto. **O Terceiro Xadrez: Como as Empresas Multinacionais Negociam as Relações Econômicas Internacionais**. Orientador: Elizabeth Balbachevsky. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Ciências Políticas USP, 2006. Disponível em <<http://www.usp.br>>. Acesso em 28 jun 2007.

SCHOLZ, Cley. Petrobras quer o monopólio do gás natural. **O Estado de São Paulo**, São Paulo. 31 mar. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

SCHOLZ, Kely. Gasoduto é inaugurado sem mercado para o gás. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 8 fev 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

SCHOOL, Warton. Bolívia: populismo desafia as companhias de petróleo. Disponível em <<http://www.whartonschool.org>>. Acessado em 24 de maio de 2006.

SCHÜFFNER, Cláudia. Argentina rejeita venda de empresa da Petrobras. **Valor Econômico**, São Paulo. 13 fev 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

SCHÜFFNER, Cláudia. Diretor da ANP critica monopólio estatal no Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, 09 jun. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 28 fev. 2012.

SCHÜFFNER, Cláudia. Governo acelera estudo sobre gasoduto. **Valor Econômico**, São Paulo, 13 fev 2006. Pág. A6 a A9. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 3 mar. 2012.

SCHÜFFNER, Cláudia. Gros alerta sobre uso político da estatal. **Valor Econômico**, São Paulo, 24 nov. 2002. Pág. A6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

SCHÜFFNER, Cláudia. Operação barra entrada da PDVSA na distribuição. **Valor Econômico**, São Paulo, 20 mar. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

SCHÜFFNER, Cláudia. Petrobras entra no Uruguai com a compra da Conecta. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 dez. 2004. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 29 fev. 2012.

SCHÜFFNER, Cláudia. Petrobras prepara parcerias para competir. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 07 ago. 1997. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

SCHÜFFNER, Cláudia. Secretário critica interferência da ANP. **Valor Econômico**, São Paulo, 4 fev 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

SCHÜFFNER, Cláudia. Sem Monopólio há 14 anos, Petrobras tem 90% do setor. **Valor Econômico**, São Paulo, 23 dez 2011. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 23 dez. 2011.

SCHÜFFNER, Cláudia. Sinergia entre ativos dá vantagem à estatal. **Valor Econômico**, São Paulo, 24 jul 2002. Pág. A6. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

SEGABINAZZI, Alessandro. **A Atuação da Petrobras no Mercado de Gás Natural da Argentina e da Bolívia e Possíveis Convergências com a Política Externa Brasileira**. Orientador Marco Aurélio Chaves Cepik Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais. UFRGS. Porto Alegre, 2007. 122 pág.

SEIDL, Antono Carlos. Brasil e Venezuela querem criar a Petroamérica. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 07 jul 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

SENJU, Eliana Kiyomi Adati & QUEIROZ, Antonio Marcos de: Eixos de Integração Nacional e os Impactos Sobre o Desenvolvimento Regional Brasileiro. **Revista Alfa**. Disponível em <<http://www.alfa.br/revista/pdf/2eco.pdef>>. Acesso em: 24 jan 2007.

SENNES, Ricardo. **As Mudanças da política externa brasileira nos anos 80: uma potência média recém industrializada**. Estudos Internacionais. UFRGS. 2003.

SETOR petrolífero traz desafio para o novo governo. **Valor Econômico**, São Paulo, 25 abr. 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

SERRANO, Franklin. Relações de Poder e a Política Macroeconômica Americana, de Bretton Woods ao Padrão Dólar Flexível in: FIORI, José Luis (org.). **O Poder Americano**. Petrópolis. Vozes. 2004. 2ª ed.

SHELL e YPF Reclamam do Brasil. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1º jul 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

SILVA, Edilson Adão C. Brasil-Bolívia e o Cenário Geopolítico Sul-Americano. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 mai. 2006, Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br>>. Acesso em: 24 mai. 2006.

SILVA, Gen Golbery do Couto e. **Geopolítica do Brasil**. Rio de Janeiro. José Olympio. 1967.

SILVA, Heloisa Conceição Machado da. **Da Substituição de Importações à Substituição de Exportações**. Porto Alegre. UFRGS. 2004.

SILVA, Luis Ignácio Lula da. Carta ao Povo Brasileiro. **Fundação Perseu Abramo**, São Paulo. Disponível em <<http://www2.fpa.org.br>>. Acesso em 27 dez. 2012.

SINAVAL Indústria brasileira da construção e reparação naval e *offshore*: visão geral. **Sinaval**, Rio de Janeiro, mar. 2012. Disponível em <www.sinaval.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2013.

SIQUEIRA, A. (1996) Petrobras – rating outperformer. **Banco Icatu**, maio de 1996.

SIQUEIRA, A. & Brito M (97). Petrobras – call change from outperformer to market performer. **Banco Icatu**. Julho de 1996.

SIQUEIRA, Fernando. Crimes sem Castigo: dez estragos que FHC fez na Petrobras. Disponível em <<http://www.cut.org.br/destaque-central/30460/crimes-sem-castigo>> Acesso em 26/05/2009.

SOARES, Aldo Renato. Brasil e Venezuela Criarão Empresa de Petróleo. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 5 jul. 1995. página A5. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

SOARES, Pedro. Especialistas vêm entrave no Gasoduto. **Folha de São Paulo**, São Paulo 29 abr. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

SOARES, Pedro. Integração energética formará grande bloco na América Latina, diz especialista. **Folha de São Paulo**, São Paulo 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

SOARES, Pedro. Petrobras compara Esso do Chile por US\$ 400 mil. **Folha de São Paulo**, São Paulo 9 ago. 2008. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

SOARES, Pedro. Para analistas negócio foi caro, mas promissor. **Folha de São Paulo**, São Paulo. 23 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

SOARES, Pedro. Refino é novo alvo, diz Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 jan 2003. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

SOTERO, Paulo. Acordo com o FMI faz privatização voltar a Tona. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 7 mar. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

SOUSA, Jorge Luiz de. BR e YPF, além de suas fronteiras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 jan. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

SOUSA, Jorge Luiz de. YPF aguarda regulamentação para investir no País. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 abr. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

SOUSA, Luiz Gonzaga de. Economia Industrial. Disponível em <<http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/index.htm>>. Acesso em: 20 jul 2011.

SOUVIRON, Alberto. ¿La tercera es la vencida? Disponível em <<http://bbc.com>>. Acessado em 5 de maio de 2006.

STARCHEVICH, Johann. Projeto do Gasoduto do Sul pode esbarrar no impacto ambiental. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 6 mar 2006. Caderno C. Pág. 3 Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

STEFANINI, Roberto. América: el Gran Gasoducto del Sur y la interconexión energética. Disponível em <<http://www.equilibri.net/nuovo/it/>>. Acessado em 20 de janeiro de 2007.

SUÁREZ-NUÑEZ, La utopía de un supergasoducto sin gás. Disponível em <<http://www.soberania.org/index.html>>. Acessado em 23 de março de 2012.

SUSLICK, Saul B. Conhecer as incertezas: o desafio da indústria do petróleo. Disponível em <<http://www.comciencia.com.br>>. Acessado em 3 de maio de 2005.

SZKLO, Alexandre Souza; MATHIAS, Melissa & OLIVEIRA, Ricardo Gorini. A polifonia da reforma do setor energético. **Ciência Hoje**. Rio de Janeiro. SBPC. Vol. 33, n° 197, pág 18-26, set. 2003.

TACHINARDI, Maria Helena. Regras para manter gasoduto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 4 nov. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

TACHINARDI, Maria Helena. Uma Nova Sociedade: Brasil e Venezuela. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 4 jul 1995, pág A-1 a A9. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

TAVARES, Maria da Conceição. A retomada da hegemonia norte-americana in: FIORI, José Luis & TAVARES, Maria da Conceição (org.). **Poder e dinheiro: uma economia política da globalização**. Petrópolis. Vozes. 1997. 4ª ed.

TAVARES, Maria da Conceição, BELLUZZO, Luis Gonzaga. A Mundialização do Capital e a Expansão do Poder Americano. in: FIORI, José Luis (org.). **O Poder Americano**. Petrópolis. Vozes. 2004. 2ª ed.

TAVARES, Mônica. ANP defende venda de refinaria. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 7 jan. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

TAVARES, Mônica. Petrobras desviou energia para ajudar Argentina. **O Globo**, Rio de Janeiro, 10 ago 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

“TEREMOS muita agilidade”: Rennó diz que Petrobras vai priorizar parcerias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 9 jun 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

TEREZA, Irani. Rennó pede demissão da Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo. 6 mar 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

THE NEW ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA: 50ª ed. at. Chicago, Encyclopaedia Britannica Incorporated, 1990, 32 vols.

THUSWOHL, Maurício. Clipping: Governo cria a Petrobras Biocombustível. Disponível em <<http://reporterbrasil.org.br/agrocombustiveis/index.php>>. Acesso em: 4 ago 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas. Instituto de Economia Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Revista de Economia Contemporânea** N° 3 Jan/Jun de 1998 pág. 67 a 111.

TISDELL, Clem A: **Microeconomia**. São Paulo. Atlas. 1978.

TORREÃO, Nelson. De porta voz do monopólio à defensor da privatização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 mai. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

TORRES, Sérgio. PDVSA questiona contas da Petrobras. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 11 out. 2011. Disponível em: <<http://estadao.com.br>>. Acesso em: 22 mar. 2012.

TOSTA, Wilson. Política de preço livre está próxima do fim afirma ministra. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 31 dez. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

TORRECILLA, Felicitas. Bolívia: Integración Gasífera Sudamericana, Proceso Incluyente? Disponível em <<http://argenpress.info>>. Acessado em 25 de julho de 2006.

TORRECILLA, Felicitas & LAHOUD, Gustavo. Bolívia y el recurso del gás: Oportunidad histórica y desafío presente. Disponível em <<http://argenpress.info>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

UCHOA, Rodrigo. Produção cai no Equador e oleoduto dá prejuízo. **Valor Econômico**, São Paulo, 08 ago. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

ULHÔA, Raquel. Senador nacionalista do PFL defende monopólios estatais. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 jun. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

UMEDA, Guilherme Mirage & TRINDADE, Christiane Coutheaux. Possíveis Definições para as Políticas Empresariais: Um Estudo Bibliográfico. **Trabalho Científico Política dos Negócios e Economia de Empresas**. VII Semead. ESPM. 2008.

URUGUAI adere à proposta da Petrosur. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 mar. 2005. Caderno A, pág 8. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

VARGAS, Laszlo. British Gas quer atuar no Brasil. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 8 out. 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 17 abr. 2011.

VARGAS, Laszlo. Enron Construirá Usinas Termoelétricas no Brasil. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 16 mai 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

VARGAS, Mônica. Data. Grupo Suez interessado em participar de gasoduto. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 out. 2005. Caderno C, pág 4. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 mar. 2012.

VASCONCELLOS, Gilberto Felisberto & VIDAL, José Walter Bautista. 1 ed. **Petrobrás: Um Clarão de História**. Brasília. Instituto do Sol. 2001.

VAZ, Lúcio. Presidente da Petrobras troca de posição sobre o monopólio do petróleo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 abr. 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

VEJA a verdade sobre a Petrobras, para perceberem quando falarem mentiras. **Revista IstoÉ**. Editora Três no 1273. 23 de fevereiro de 1994.

VELLOSO, Eliane. YPF assina primeiro contrato com a Petrobras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 out.1998. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

VELLOSO, Eliane. Petrobras vai rever exploração. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 mai. 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 16 mai. 2011.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (Org.): **A nova ordem internacional e a terceira revolução industrial**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1991.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (Org.): **A nova ordem mundial em questão**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1992.

VENDA a brasileiros é mais um duro golpe no orgulho argentino. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

VENEZUELA: mais imposto para estrangeiras. **O Globo**, Rio de Janeiro, 18 abr 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

VENEZUELA quer reverter abertura a estrangeiros. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 abr 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 1º mar. 2012.

VENEZUELA y Brasil aprueban cronograma del primer tramo del Gran Gasoducto del Sur. Disponível em <www.pdvsa.com>. Acesso em 18 de janeiro de 2007.

VENEZUELA usa petróleo para aumentar influência. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 dez. 2006. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 13 mar. 2012.

VERÍSSIMO, Renata. Criação da Petrosul será oficializada em junho. **O Estado de São Paulo**, 11 de maio de 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

VERNON, Raymond (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. in: **Quarterly Journal of Economics**. Cambridge. p. 190/207. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/50727580/International-Investment-and-International-Trade-in-the-Product-Cycle>>. Acessado em 12 de agosto de 2011.

VERSIANI, Isabel. Gasoduto: licitação para compra de dutos. São Paulo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 dez 95. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

VERSIANI, Isabel. Petrobras Manterá Áreas Produtivas. São Paulo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 dez 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 18 abr. 2011.

VICTER, Wagner. P-51: Difícil é o que não queremos fazer. **O Globo**, Rio de Janeiro, Disponível em <<http://oglobo.globo.com/blogs/wagner/posts/2008/10/06/a-historia-da-primeira-plataforma-integralmente-construida-no-brasil-130907.asp>> Acesso em 12 de março de 2013.

VIDOR, Jorge. Petrobras em Mutação. **O Globo**, Rio de Janeiro, 24 jul 1995. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

VIEIRA, Danielle de Oliveria. **A atuação político-estratégica da Petrobras na Bolívia e na Venezuela**. Prof Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Teixeira da Silva. Tese de Doutorado. UFRJ, 2010. Disponível em <<http://teses2.ufrj.br>>. Acesso em 22 de fevereiro de 2013.

VIEIRA, Ênio. ANP diz que Petrobras pode vender 11 refinarias. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 07 jan 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 abr. 2011.

VILAS BOAS, Bruno, Lula afirma que, se não houver acordo, Petrobras deixará o Equador. **Gazeta Mercantil**, São Paulo. 08 out. 2007. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

VIOTTI, M. L. R. As Relações Brasil-Bolívia sob o Signo da Cooperação Energética. In: ALBUQUERQUE, J. G. (org) **Sessenta anos de Política Externa Brasileira (1930-1990): o Desafio Geoestratégico**. São Paulo: NUPRI/USP. V.3. 2000.

VIZENTINI, Paulo Gilberto & WIESEBRON Marianne. **Neohegemonia americana ou multipolaridade? Pólos de poder e sistema internacional**. Estudos Internacionais. UFRGS 2006.

VIZENTINI, Paulo Gilberto. **A Política Externa do Regime Militar Brasileiro**. Porto Alegre. UFRGS. 2004.

VOCÊ já ouviu cobras e lagartos sobre a Petrobras. Agora ouça a Petrobras. **Revista IstoÉ**. Editora Três no 1269. 26 de janeiro de 1994.

VOLTA-SE a discutir o gasoduto. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 3 jun 1996. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

YANAKIEW, Mônica. Venda da Petrobras foi Discutida com FMI. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 8 mar 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 10 mai. 2011.

YERGIN, Daniel. **Petróleo: uma História de Ganância, Dinheiro e Poder**. 2 ed. São Paulo. Scritta. 1992.

YPFB. Disponível em <<http://ypfb.bo.gov>>. Acessado em 20 de setembro de 2007.

ZAPATA, Eduardo. La Industria de Los Hidrocarburos Impactos Sobre la Cadena de Servicios y Cadena de Valor. **CEARE**. 2005. Disponível em <<http://www.ceare.com.ar>>. Acesso em: 24 out 2006.

ZHU, Charlie. Petrolífera argentina Bidas põe à venda US\$5bi em ativos. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 28 nov. 2005. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 2 mar. 2012.

ZIBECHI, Raúl. Brasil: El difícil camino hacia el multilateralismo. Disponível em <<http://www.ircamericas.org>>. Acessado em 1 de junho de 2006.

ZIMMERMAN, Patrícia. Petrobras deve vender refinarias por US\$ 100 milhões a pedido de Lula. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 mai. 2007. Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em: 9 mai. 2007.

ZYLBERSTEIN, David. Moléculas de Gás não tem Ideologia. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 26 mai, 2006. Folha On Line. Disponível em: <<http://uol.com.br/folha>>. Acesso em 26 mai. 2006.

ZYLBERSTEIN propõe encolher Petrobras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 07 jan 1999. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2011.