

## Participação de Empresas Estrangeiras e Consórcios em Leilões de Blocos Exploratórios de Petróleo e Gás no Brasil

**Autoria:** Antonio Rufino da Costa, Fernando Dias Lopes

### RESUMO

As empresas petrolíferas têm um longo histórico de formação de arranjos cooperativos. A formação de consórcios para a participação em projetos de exploração e produção é prática usual, tendo sido observada a sua ocorrência no Brasil a partir de 1999, com a abertura do setor petróleo. O objetivo do presente trabalho é analisar a participação de empresas estrangeiras e de consórcios formados por empresas nos leilões de blocos exploratórios ofertados pela ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás natural e Biocombustíveis. Estas participações são correlacionadas com o risco Brasil e com o preço do petróleo no mercado internacional, verificando-se, no caso da formação de consórcios, forte correlação negativa com o risco Brasil e moderada correlação positiva com o preço do petróleo, e no caso da participação estrangeira, moderada correlação negativa com o risco Brasil e moderada correlação positiva com o preço do petróleo. As conclusões, sob uma perspectiva neoinstitucional, apontam para a conformação do modelo brasileiro aos padrões internacionais para este segmento econômico, a participação de um grande número de empresas no processo de abertura, o papel de destaque da Petrobras nos leilões e a formação de uma parceria predominante entre a Petrobras e a Petrogal.

### 1 – Introdução

As empresas petrolíferas têm um longo histórico de formação de arranjos cooperativos como forma, principalmente, de reduzirem seus riscos face aos elevados investimentos que são inerentes à atividade. Como exemplo pode ser citada a série de fusões envolvendo as grandes empresas deste importante segmento da economia mundial, conhecidas por *majors*, que caracterizou os últimos quinze anos.

Uma forma usual de associação entre as empresas de petróleo é a formação de consórcios para a participação em projetos de exploração e produção (E&P) de blocos exploratórios ofertados em leilões internacionais, que é uma das características do modelo de concessão para exploração de petróleo e gás, o qual tem se apresentado como dominante no cenário mundial.

A abertura do setor brasileiro de petróleo em 1997 possibilitou às empresas petrolíferas o acesso a um mercado interessante, com reservas que correspondem à metade das dos países da Europa Ocidental. Nos últimos cinco anos o Brasil foi o único país do Ocidente a descobrir mais petróleo do que consumir.

O objetivo do presente trabalho é analisar a participação de empresas estrangeiras e de consórcios formados por empresas de petróleo nos leilões de blocos exploratórios ofertados pela ANP após a abertura do mercado brasileiro de petróleo. A idéia central é de que o cenário criado pela abertura do setor petróleo no Brasil criou as condições para a participação destas empresas e de consórcios formados por empresas nacionais e estrangeiras, uma vez que as regras aqui utilizadas passaram a ser compatíveis com as adotadas no cenário internacional. Em outras palavras, parte-se do argumento que mudanças no ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT; MEYER, 1991) influenciaram as práticas de mercado, oportunizando a entrada de novos atores. De acordo com Oliver (1996), a estratégia da firma não pode ser explicada apenas a partir dos argumentos de mercado, prescindindo também de uma explicação mais contextualizada, ou seja, considerando a natureza da imersão da organização no ambiente de referência. Para isso adotar-se-á um referencial teórico sobre a formação de arranjos cooperativos interorganizacionais (ACIs) e Teoria Institucional.

A metodologia empregada no trabalho é de natureza quantitativa, através da análise de correlações entre a participação de empresas estrangeiras e de consórcios com as variáveis risco Brasil e preço do petróleo no mercado internacional.

## 2 – ACIs: motivações, vantagens, desvantagens e desafios

Nos últimos anos observa-se uma modificação nas formas organizacionais, que têm apresentado um leque de opções maior do que as clássicas alternativas de governança hierarquia e mercado (WILLIAMSON, 1975). As *Joint Ventures* internacionais, licenciamentos, acordos de co-produção, programas de pesquisas conjuntas, consórcio de exploração e outros relacionamentos cooperativos entre duas ou mais firmas potencialmente competitivas se incorporaram ao *modus operandi* das firmas, apresentando-se como alternativa aos executivos internacionais para a entrada em novos mercados ou linhas de negócios.

Os motivos mais freqüentemente citados para participação em *joint ventures*, bem como em outros arranjos cooperativos são: reduzir os riscos de novos desenvolvimentos industriais, estabelecer facilidades combinadas para economizar, acumular grande quantidade de capital necessário e conduzir programas que são caros demais para serem tocados por companhias individuais. *Joint ventures* são formadas quando se vislumbra a existência de economia de escala em operação. O tipo de atividade da organização também tem implicações quanto aos motivos para associação, havendo uma tendência para um maior número de *joint ventures* em atividades industriais com média concentração, como forma de reduzir o risco tecnológico e gerenciar transações entre as organizações (PFEFFER; NOWAK, 1976).

Contractor e Lorange (1988) classificam as formas organizacionais híbridas em: acordos de assistência técnica em treinamento e partida de projetos; acordos de recompra de produção e montagem; licenciamento de patentes; *franchising*; licenciamento de *know-how*; acordos de serviços de gerenciamento e *marketing*; acordos cooperativos não eqüitativos em exploração, parceria em pesquisas, desenvolvimento e co-produção e *joint ventures* eqüitativas.

De uma forma geral, o termo *Joint Venture* implica a criação de uma corporação separada com composição acionária de dois ou mais parceiros, em expectativa de uma divisão proporcional dos lucros como compensação. Porém, muitos programas de cooperação entre firmas envolvem ações conjuntas sem a necessidade da criação de uma entidade corporativa.

Diversos são os benefícios imputados aos novos arranjos cooperativos, estando entre os mais citados o acesso mais rápido a mercados e novas tecnologias, economias de escala em projetos de pesquisa e/ou produção, o acesso a *know-how* e a redução do risco, complementaridade referente a patentes e tecnologias, formação de blocos para ganhos em competitividade, imposições governamentais e expansão internacional. Entre as razões pelas quais as receitas do projeto podem ser aumentadas estão o conhecimento do mercado por parte de outros parceiros, tecnologia, acesso a mercados, laços com importantes compradores e governo, entrada mais rápida, além de fluxos de caixas mais favoráveis. Indiretamente, a firma pode ter benefícios por possuir, por exemplo, idéias técnicas ou de novos produtos da parceria difundidas para outras partes da companhia (POWELL, 1987; CHILD; FAULKNER, 1998; KOGUT, 2004; CONTRACTOR; LORANGE, 1988).

Oliver (1990) aponta a existência de seis determinantes para a formação de relacionamentos cooperativos: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Segundo a autora, *necessidade* refere-se ao atendimento de requisitos legais ou regulatórios e está mais presente na abordagem da dependência de recursos. A *assimetria* está ligada ao potencial para exercer poder ou controle sobre uma organização ou seus recursos e as abordagens mais apropriadas para estudo de casos que a tenham como contingência para a

formação de relacionamentos são a economia política, a dependência de recursos, a hegemonia de classe e elitismo e controle financeiro. A contingência *reciprocidade* enfatiza a cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, existindo quando há objetivos ou interesses comuns, sendo aplicável a relacionamentos que não podem ser explicados por motivos de assimetria. Pode ser estudada a partir das abordagens teoria das trocas, teoria do capital financeiro de relações intercorporações, modelo de reciprocidade de *director interlocks* e estratégia coletiva. A contingência *eficiência* refere-se ao aumento da eficiência no uso de recursos internos, retorno de ativos, redução de custos, perdas e tempo perdido, sendo mais apropriada para estudo sob a ótica da teoria dos custos de transação. A contingência *estabilidade* pode ser vista como uma resposta adaptativa a incertezas do ambiente, como por exemplo, a escassez de recursos, o conhecimento imperfeito sobre flutuações do ambiente e a disponibilidade de parceiros. Por fim, a *legitimidade* é uma contingência que tem estreita relação com a pressão institucional do ambiente sobre as organizações, a conformidade com normas, regras, crenças ou expectativas de constituintes externos, sendo mais apropriada para análise sob a perspectiva da teoria institucional. A contingência legitimidade ainda não tem motivações investigadas, mas pode estar ligada à reputação, status e legitimidade de uma empresa grande, que podem ser usadas como motivos pelas empresas pequenas quando buscam relacionamentos com as primeiras. A legitimidade pode preceder outras contingências e, também, pode ser importante quando da entrada em outros países (OLIVER, 1990).

A confiança no(s) parceiro(s) que tem elevado impacto na decisão das empresas em se engajarem em formas organizacionais nos moldes dos novos arranjos corporativos. A literatura cita, entre outros, como receios importantes o risco da criação de um futuro competidor, a apropriação desproporcional dos benefícios, problemas de gerenciamento, o risco de transferência tecnológica e a perda de autonomia na condução dos negócios. A significância nos acordos cooperativos do problema de ser absorvido por um dos parceiros dependerá de muitos fatores, como a duração do arranjo, a capacidade de cada parceiro de seguir sozinho após a expiração da parceria, e sua solução para manter-se independentemente com mudanças técnicas ou relacionadas ao mercado. Da mesma forma, há de se avaliar o aspecto da taxa de mudança tecnológica, que pode ser rápida o bastante, diminuindo o perigo de uma transferência (POWELL, 1998; CHILD; FAULKNER, 1998; CONTRACTOR; LORANGE, 1998).

Para Powell (1987), as perspectivas para as estruturas híbridas ainda não são muito claras. É fato que há uma tendência atual para o incremento do número destes arranjos, mas por outro lado, há de se pensar qual será, no futuro, a opção estratégica de atuação das grandes corporações, tanto as atuais, como as que poderão surgir das atuais estruturas híbridas. Já Contractor e Lorange (1988) vislumbram um cenário no qual os arranjos cooperativos crescem em importância como um modo de operação de negócios internacionais, sendo essa forma de atuação favorecida tanto pela tendência à integração econômica regional como pelos emergentes processos de nacionalismo e protecionismo, que obrigarão os grandes *players* a procurarem parceiros locais. Do ponto de vista teórico, os autores defendem que se trata de um novo paradigma a nova forma como as firmas internacionais estão atuando, como membros de várias coalizões abertas e mutáveis, cada uma com um objetivo estratégico específico. Este novo paradigma apresenta-se como alternativo ao modelo de corporação tradicional, vista como um sistema fechado montada sobre as fronteiras nacionais.

### 3 – Principais enfoques teóricos sobre ACIs

Osborn e Hagedoorn (1997) destacam que já na metade da década de 90 pesquisadores passaram a reconhecer alianças e redes como instituições evolucionárias e multifacetadas para cooperação, exigindo assim abordagens multiteóricas para sua compreensão.

Muito do trabalho sobre negócios internacionais tem incorporado argumentos da economia dos custos de transação (ECT), a qual foca sobre a firma individual e o uso que ela faz de alianças e redes para reduzir custos para conduzir os negócios. Na definição de Child e Faulkner (1998), os custos de transação referem-se aos gastos incorridos para elaborar e obrigar contratos, para negociar termos e contingências, pelo desvio de tipos ótimos de investimentos para aumentar a dependência sobre um grupo ou estabilizar um relacionamento e administrar uma transação. Desta forma, as empresas buscariam modos de transacionar através dos quais fossem minimizados os custos de transação (KOGUT, 2004).

A abordagem que trata dos arranjos a partir da ótica do comportamento estratégico considera que os lucros são determinantes para a escolha do modo com o qual as empresas transacionam, através do fortalecimento de uma posição competitiva frente aos concorrentes. A adoção de uma estratégia que tenha como objetivo maiores lucros pode incluir a necessidade de a empresa incorrer em maiores custos. Os motivos para adoção de *joint ventures* por motivo estratégico podem estar associados à tentativa de impedir a entrada de competidores no mercado, bem como na erosão de suas posições (KOGUT, 2004). A seleção dos parceiros é feita levando-se em consideração o contexto de posicionamento competitivo frente a outros rivais ou consumidores.

Uma das principais críticas à abordagem do comportamento estratégico refere-se à existência de contradições quanto ao comportamento frente ao risco. Enquanto alguns autores como Kim e Hwang (1992) defendem que, no caso da expansão internacional envolvendo elevado risco, as firmas adotam a estratégia de formação de *joint ventures* com o objetivo de dividir o risco com os parceiros, outros como Robock e Simmonds (1989) advogam que, na mesma situação, as firmas optam por entrar sozinha no mercado, na perspectiva de obter melhores retornos (DAVIS et al, 2000).

Osborn e Hagedoorn (1997) explicam que embora teóricos de aprendizagem estudando alianças e redes não excluam custos de transação ou considerações estratégicas, a perspectiva da aprendizagem assume que economizar em custos de transação e retornos imediatos não é tão crítico quanto ganhar em capacidade tecnológica, conhecimento tácito ou entendimentos de mercados mudando rapidamente. Nessa linha, as alianças e redes são uma parte importante de um processo de aprendizagem para firmas.

Na perspectiva do conhecimento organizacional e aprendizagem, uma *joint venture* é vista como uma forma organizacional através da qual as firmas aprendem ou buscam reter suas competências. Esta visão considera que a base de conhecimentos existente nas organizações não é facilmente difundida através de suas fronteiras, principalmente o conhecimento tácito, que é aquele que não está incorporado aos manuais e normas, mas constituem um elemento importante do conhecimento da organização. As *joint ventures* atuam, portanto, como veículos através dos quais o conhecimento tácito é transferido. As motivações para a formação de *joint venture* a partir desta perspectiva podem existir quando uma ou ambas as firmas desejam adquirir o *know-how* organizacional da outra, ou quando uma firma deseja manter uma capacidade organizacional que seja beneficiada pelo conhecimento atual de outra firma ou pela vantagem em custos (KOGUT, 2004).

Apoiados por pesquisa realizada em amostra de 166 *Joint Ventures*, sendo a maioria entre parceiros domésticos e firmas estrangeiras, Pfeffer e Nowak (1976) defendem a hipótese de que as *joint ventures* tendem a seguir padrões de interdependência de recursos, não são usadas como modo principal de entrada em indústrias que são muito concentradas, sendo usadas para gerenciar interdependência de transações e alianças com risco tecnológico ou complexidade.

Osborn e Hagedoorn (1997) destacam que somente recentemente uma perspectiva que assume o campo organizacional tem sido estendida para alianças e redes. Na perspectiva institucional alianças e redes podem ser vistas como experimentos na construção de instituições. Uma visão institucional sugeriria como e porque práticas comuns de alianças emergem e são copiadas ao longo do tempo. Para os autores, uma perspectiva institucional sugere que alianças e redes podem ser mais do que somente um arcabouço para a adaptação e cooperação de empresas patrocinadoras. Elas podem resolver problemas técnicos, econômicos e estratégicos para seus patrocinadores como elas podem desenvolver e produzir bens e serviços de mercado e conhecimento.

A teoria institucional considera a existência de pressões internas e externas na formação de *joint ventures*. Para obter legitimidade, as organizações devem estar conforme as normas ajustadas pelo ambiente institucional da firma, quer seja aquele imposto pelo mercado local ou pelo isomorfismo das empresas-mãe e subsidiárias. A busca da legitimidade pode ser centrada internamente ou focado externamente. O domínio relativo destas duas fontes distintas de legitimidade determina o comportamento das organizações (DAVIS et al, 2000).

As pressões internas estão associadas às normas e regulamentos que têm a finalidade de propiciar uma maior uniformidade nos procedimentos da organização, bem como um maior controle à administração central. Quando estas pressões são muito grandes, há uma tendência de as empresas adotarem a mesma forma (isomorfismo) de organização em todas as suas filiais e *joint ventures*. As empresas que possuem um elevado grau de isomorfismo interno tendem a entrar em mercados estrangeiros sozinhas, evitando a incorporação de parceiros. Já as pressões externas são oriundas do ambiente institucional no qual a organização está inserida, como estruturas regulatórias, agências, leis, tribunais, profissões, grupos de interesse e opinião pública, entre outras. Estas forças agem no sentido de fazer com que, naquele ambiente, as empresas tenham menos liberdade para copiarem o modelo de suas matrizes ou filiais.

Davis et al (2000) associam o modo de entrada de empresas multinacionais em mercados estrangeiros ao seu isomorfismo. Os modos típicos de entrada, segundo os autores são a exportação, o licenciamento, as *joint ventures*, as aquisições e os novos investimentos, e têm impacto sobre a disposição dos recursos, os riscos do negócio, a consciência cultural e política, a *performance* e a sobrevivência da organização. Assim, multinacionais que entram no mercado externo na forma de empresa única possuem elevado nível de isomorfismo interno. Já as empresas que entram no mercado através de exportações, *joint ventures* ou acordos de licenciamento possuem elevado nível de isomorfismo externo. Em ambientes de baixos níveis de pressão as empresas podem adotar modos de entrada múltiplos ou combinados.

A teoria institucional, portanto, contribui para a análise das organizações com seu foco na interação entre essas e o ambiente, em um processo dinâmico onde as pressões modelam as decisões organizacionais, o que configura um contexto no qual as relações, na visão de Carvalho et al (1999), não são deterministas e inequívocas. A homogeneidade das organizações é estudada a partir da busca da legitimidade. “Diferentemente do isomorfismo do modelo populacional, o enfoque institucional supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto.” (CARVALHO et al, 1999).

#### **4 – Modelos de exploração e produção de petróleo e gás**

O modelo de exploração de petróleo e gás através da concessão de blocos exploratórios tem se apresentado como dominante no cenário mundial, tendo se firmado como substituto à atuação de monopólios estatais. Os blocos são ofertados em leilões internacionais,

criando assim um mercado recheado de oportunidades que são distribuídas geograficamente, e que ao mesmo tempo possibilita a existência de um cronograma de atividades para o setor. É neste cenário que os grandes *players* atuam, ou seja, em um mercado mundial, onde as grandes empresas desempenham um papel de concorrentes, ao mesmo tempo em que podem se associar localmente, dependendo de objetivos específicos ou de imposições legais estabelecidas pelos agentes reguladores locais.

Segundo Pereira (2000), o paradigma das práticas operacionais e dos relacionamentos entre empresas deste segmento é o setor americano do Golfo do México ou o setor inglês do Mar do Norte. O autor ressalta que “o ambiente de negócios de E&P no setor americano do Golfo do México é muito peculiar, extremamente ágil e simplificado, em função das várias décadas de prática e de milhares de casos que configuram a jurisprudência local, diferentemente do resto do mundo.” (2000, p. 4).

O segmento de E&P conta com uma associação, a AIPN (*Association of International Petroleum Negotiators*) que funciona como agente uniformizador da prática de negociação a nível internacional. Entre suas atividades estão o fornecimento de modelos de contratos para as negociações internacionais de óleo e gás, a assistência a estudantes para o desenvolvimento de carreira no setor e a formação de uma rede para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. A associação foi fundada em 1981 e atualmente conta com cerca de 1900 membros de mais de 80 países (AIPN, 2007).

Os projetos de E&P são do tipo capital intensivo (o investimento em um único projeto pode variar de 70 milhões a 3 bilhões de dólares), de alto risco e de longa maturação. O risco de um projeto de E&P pode ser decomposto em três componentes: o risco geológico, que é o risco de não se encontrar petróleo; o risco comercial, que é o “risco de que contratos acordados não sejam cumpridos por decisões unilaterais, principalmente por parte de governos” (PEREIRA, 2000); e o risco político, que decorre do potencial de mudanças bruscas no país devido às instabilidades políticas e sociais. Segundo Smith et al (1993) um risco inerente em qualquer investimento em uma nação estrangeira é a possibilidade de que o investimento venha a ser expropriado ou nacionalizado pelo governo estrangeiro. Processos de expropriação na indústria do petróleo ocorreram no último século em países como Iran, Kuwait, Líbia, México e Venezuela. O caso mais recente de nacionalização ocorreu na Bolívia com os ativos da Petrobras.

Quanto à maturação dos projetos de E&P, os mesmos têm período de duração que podem variar de 10 a 75 anos. O fluxo de caixa típico de um projeto de E&P é caracterizado por um elevado volume de capital investido nas fases iniciais e por um longo período de geração de caixa, conforme mostrado na figura 1.

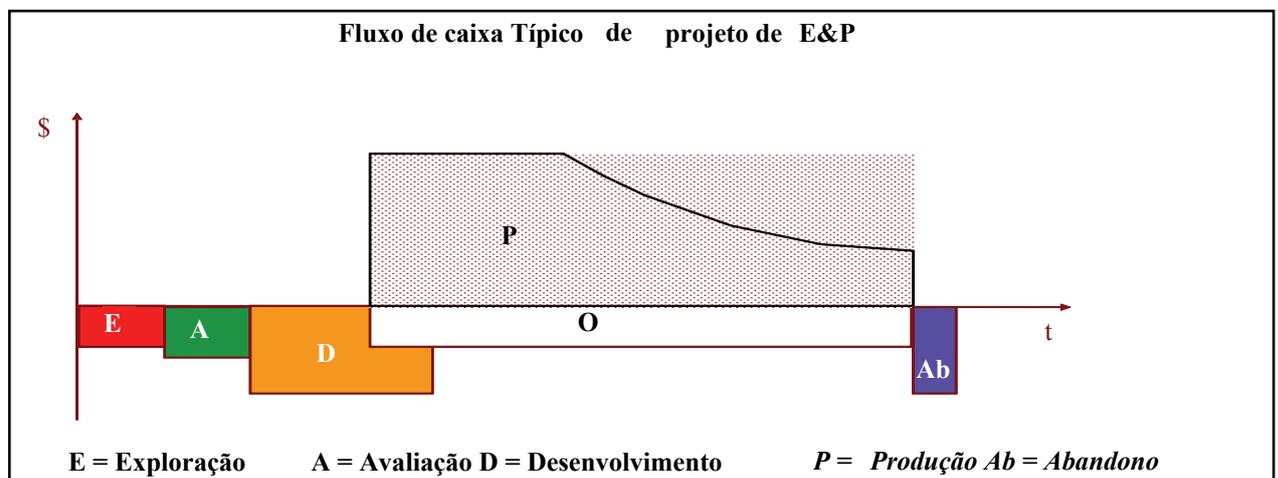


Figura 1: Fluxo de caixa típico de projeto de E&P. Fonte: Pereira (2000, p. 21).

São fatores também considerados quando da decisão de implantação de um projeto de E&P: o volume e as características do petróleo, os custos para desenvolver, operar e abandonar o campo, as previsões de preço e de mercado, a situação fiscal e tributária, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e razões estratégicas (PEREIRA, 2000). Desta forma, antes de decidirem pelo investimento em qualquer projeto, as empresas avaliam todos os riscos envolvidos na decisão, escolhendo aquele que tenha um menor risco associado ao nível de retorno esperado. Como os projetos de E&P estão espalhados por todos os continentes, uma decisão de investimento de uma empresa pode representar a desistência da participação em projetos localizados em outros países.

A exploração de petróleo através do modelo clássico de concessão iniciou-se nas primeiras décadas do século passado nos países do oriente médio, através de contratos que possuíam como características a garantia de direitos para exploração de uma grande área por um período relativamente longo, o controle extensivo da corporação multinacional sobre o cronograma e maneira pela qual as reservas eram exploradas e poucos direitos reservados ao soberano, normalmente expresso através de uma remuneração denominada de *royalty*. Muitas destas primeiras concessões eram exploradas por arranjos de empresas. Como exemplo, a concessão original da Arábia Saudita foi garantida à Standard Oil of California em 1933, mas acabou sendo explorada pela Arabian American Oil Company (ARAMCO) com a seguinte participação acionária: Standard Oil of California – 30%, Standard Oil of New Jersey – 30%, Texaco – 30% e Mobil – 10%. Esta composição sofreu alterações posteriores, culminando com o controle acionário da empresa pelo governo saudita em processo que se inicia em 1972 (SMITH et al, 1993).

Os arranjos existentes para a exploração e produção de petróleo, segundo Smith et al (1993), são basicamente de quatro tipos: as concessões, os contratos de partilha de produção (*production sharing agreement*), os contratos de participação (*participation agreement*) e os contratos de serviços (*service agreement*). No caso da concessão de licenças, normalmente há licitações abertas, conhecidas internacionalmente por *bid rounds*, nas quais blocos são ofertados via leilão às empresas ou consórcios interessados, gerando contratos de concessão. Segundo Pereira (2000, p.12) “há uma tendência dos países industrializados de adotarem o regime de licenças através de contratos de concessão, e dos países menos desenvolvidos de adotarem o regime de execução de serviços, especialmente os de partilha de produção”. As escolhas quanto ao regime são influenciadas pela capacidade dos países de realizarem auditorias nas prestações de contas das empresas, o que impacta diretamente na remuneração dos governos pela atividade de exploração e produção.

## 5 – A abertura do mercado brasileiro de E&P

No Brasil, a atividade de exploração e produção de petróleo pode ser dividida em três fases: a fase de pré-monopólio (1858-1953), caracterizada por concessões feitas pelo governo federal e por resultados modestos de produção; a fase do monopólio da Petrobras (1953-1997), caracterizada pela efetiva implantação da indústria brasileira do petróleo; e a da livre concorrência (a partir de 1998) caracterizada pela criação da ANP e passagem para o modelo de contratos de concessão. O marco legal desta última fase é a lei 9.478/97, conhecida como a lei do petróleo, que acaba com o monopólio estatal da Petrobras, cria a ANP e instaura o modelo de concessão de áreas. Desde a implantação do modelo de concessões, foram realizadas oito rodadas de licitação com a venda de 727 blocos exploratórios e 11 áreas marginais. Do total de blocos licitados, 494 (68%) foram ganhos por empresas isoladamente e 233 (32%) foram ganhos por consórcios. Nos consórcios, a participação de empresas estrangeiras é de 52% e a de empresas nacionais é de 48%. As empresas estrangeiras respondem por 35% do total de participações nos leilões, sendo que desta fatia 33% se dá de

forma isolada e 67% através de consórcios. Já as empresas nacionais, com 65% do total de participações, contam com 58% desta participação de forma isolada e 42% através de consórcios.

A primeira rodada de licitações ocorreu em 1999, em uma conjuntura desfavorável, com o preço do petróleo em seu nível mais baixo desde o início da década de 70. Contudo, 58 empresas participaram da oferta de 22 blocos. As empresas que mais participaram dos consórcios nesta rodada foram Petrobras e YPF, com 4 participações cada. A grande maioria dos participantes eram empresas grandes interessadas em blocos do mar, com expectativa de grandes descobertas em águas profundas.

A segunda rodada ocorreu em 2000, caracterizada pela participação de um grande número de empresas médias ou independentes, com destaque para a empresa Rainier, que isoladamente arrematou 4 blocos. As empresas com maior participação nos consórcios ganhadores foram Petrobras (5 consórcios) e British Gas (3 consórcios).

A terceira rodada ocorreu em 2001 e foi caracterizada pela oferta de diversos tipos de blocos, desde bacias maduras até águas ultra-profundas, oferecendo oportunidades a empresas de todos os portes e perfis. Isoladamente ou em consórcio participaram 22 empresas. Das que arremataram blocos isoladamente destacam-se a Petrobras (7 blocos) e a Wintershall (3 blocos). As empresas que mais participaram dos consórcios foram Petrobras (8 consórcios), El Paso e Enterprise Oil (3 consórcios cada).

A quarta rodada ocorreu em 2002, em uma conjuntura econômica internacional desfavorável, marcada por um período de desaceleração iniciado em meados de 2000, por um elevado grau de incerteza e pelo baixo nível dos indicadores de confiança dos agentes econômicos. Os fatores que contribuíram para este cenário foram o forte aumento do preço do petróleo em 1999/2000, as crescentes interdependências comerciais e financeiras entre países, os ataques terroristas nos Estados Unidos da América em setembro de 2001 e fatores relativos à situação geopolítica internacional, notadamente a questão do Iraque, a questão palestina, a tensão crescente causada pela potencial ameaça nuclear constituída pela Coréia do Norte e pelo Paquistão e o agravamento do clima de insegurança resultante de novos ataques terroristas. Participaram da rodada 14 empresas na aquisição de 21 blocos, sendo 16 arrematados por empresas isoladamente e 5 por consórcios. As empresas que mais adquiriram blocos isoladamente foram Petrobras e Queiroz Galvão, com 3 blocos cada. As empresas que mais participaram de consórcio foram Petrobras (8 consórcios), Partex Oil and Gas e Queiroz Galvão (3 consórcios cada).

A quinta rodada ocorreu em 2003 e foi caracterizada por mudanças nas regras para participação. “O programa exploratório mínimo (PEM) passou a ser considerado como parte das ofertas, juntamente com o bônus de assinatura e o compromisso mínimo com aquisição de bens e serviços locais, este último com peso de 40% em relação à oferta local” (GUEDES, 2006, p.5). Nesta rodada a Petrobras adotou uma postura extremamente agressiva, arrematando isoladamente 84 blocos dos 100 que foram arrematados. Além disso, participou em consórcio na aquisição de mais três blocos. Houve ainda a atuação das empresas Aurizônia e Synergy Group Corp, que arremataram isoladamente 6 e 4 blocos respectivamente. Do total de blocos arrematados, apenas 3 o foram por consórcios.

A sexta rodada ocorreu em 2004, sendo ofertados blocos de três tipos de bacias: maduras, de novas fronteiras e de elevado potencial. Participaram da rodada 19 empresas na aquisição de 152 blocos, sendo 89 arrematados por empresas isoladamente e 63 por consórcios. As empresas que mais adquiriram blocos isoladamente foram Petrobras (55 blocos) e Aurizônia (12). As empresas que mais participaram de consórcios foram Petrobras (52 consórcios), Petrogal (20 consórcios), Synergy Group Corp (10 consórcios) e Potsea Oil & Gas (10 consórcios). Cabe destacar nesta rodada a formação do consórcio entre a Petrobras e a Petrogal, que arrematou 32% do total de blocos arrematados por consórcios e

correspondeu a 38% dos consórcios dos quais a Petrobras participou. A Petrobras foi a única empresa com a qual a Petrogal se consorciou nessa rodada.

A sétima rodada ocorreu em 2005 e foi dividida em duas partes: uma de blocos com risco exploratório com possíveis acumulações de gás e outra com áreas inativas com acumulações marginais. Participaram da rodada 30 empresas na aquisição de 261 blocos, sendo 173 arrematados por empresas isoladamente e 88 por consórcios. As empresas que mais adquiriram blocos isoladamente foram Oil M & S (44 blocos), Petrobras (41) e W. Washington (19 blocos). As empresas que mais participaram de consórcios foram Petrobras (56 consórcios), Petrogal (32 consórcios) e Phoenix (22 consórcios). Também nesta rodada há uma participação ativa do consórcio formado entre a Petrobras e a Petrogal. Este consórcio arrematou 36% dos blocos arrematados por consórcios e correspondeu a 57% dos consórcios dos quais a Petrobras participou. Repetindo o comportamento da sexta rodada, a Petrobras foi a única empresa com a qual a Petrogal se consorciou nessa rodada.

A oitava rodada começou em 28/11/2006, mas foi suspensa integralmente, em razão de decisão judicial. Foram suspensos todos os atos subsequentes ao momento da interrupção.

A nona rodada ocorreu em 27 de novembro de 2007, com a colocação em oferta de 271 blocos, distribuídos em 14 setores, totalizando cerca de 73 mil km<sup>2</sup>, abrangendo nove bacias sedimentares. Participaram da rodada 36 empresas na aquisição de 117 blocos, sendo 71 arrematados por empresas isoladamente e 46 por consórcios. As empresas que mais adquiriram blocos isoladamente foram a OGX (14 blocos), RAL Engenharia (11 blocos) e Construtora Pioneira (8 blocos). As empresas que mais participaram de consórcios foram Petrobras (21 consórcios), Companhia Vale do Rio Doce (9 consórcios) e OGX, Starfish, e Petrogal (7 consórcios cada). Os destaques desta rodada foram a postura agressiva da OGX, empresa brasileira recém-criada, que arrematou 14 blocos isoladamente e 7 em consórcio, a redução da participação da Petrobras isoladamente na aquisição de blocos e a entrada no segmento petróleo da Companhia Vale do Rio Doce, com o objetivo de atender às suas necessidades de consumo de energia (VALE, 2008). Repetindo o comportamento das rodadas anteriores, a Petrobras foi a única empresa com a qual a Petrogal se consorciou nessa rodada.

A consolidação dos dados revela que 86 empresas participaram das 8 rodadas de licitações de blocos, conforme mostrado na tabela 1. Os destaques ficam por conta da Petrobras, com a aquisição de 207 blocos isoladamente e 154 em consórcio, a Petrogal, com a aquisição de 62 blocos em consórcio (todos com a Petrobras) e a Oil M & S, com a aquisição de 44 blocos isoladamente.

A Petrobras é de longe a empresa com maior participação na formação de consórcios, estando presente em 66% dos consórcios ganhadores, sendo seguida pela Petrogal, presente em 27% destes. Ao longo desse processo a Petrobras formou consórcios com 29 empresas. Os destaques ficam para a Petrogal (62 consórcios), Starfish (15 consórcios), Shell (13 consórcios), Companhia Vale do Rio Doce (9 consórcios), BG Energy (8 consórcios), Partex Oil and Gas (8 consórcios) e Queiroz Galvão (8 consórcios), que estão presentes em 80% dos consórcios dos quais a Petrobras participou.

A formação de consórcios faz parte da política para novos negócios da Petrobras, que considera diversas ações no sentido de acelerar o crescimento e viabilizar novos negócios, utilizar parcerias para alavancar posição de mercado, diluir riscos e atrair investimentos, priorizando segmentos que fortaleçam a integração e o *core business* da companhia. As principais ações da área de novos negócios objetivam levar a companhia a consolidar vantagens competitivas no mercado doméstico de petróleo e derivados, liderar o mercado brasileiro de gás natural e atuar de forma integrada no mercado de energia, e expandir a atuação internacional (PETROBRAS, 2007).

Empresa	Blocos arrematados			Origem	Empresa	Blocos arrematados			Origem
	Isolada	Consórcio	Total			Isolada	Consórcio	Total	
Petrobras	207	154	361	Nac	Brasão do Brasil	1	3	4	Nac
Petrogal	0	62	62	Est	BG International	0	3	3	Est
Oil M & S	44	0	44	Est	Coastal	2	1	3	Est
Starfish	8	20	28	Nac	Comp E&P	0	3	3	Nac
Aurizônia	18	9	27	Nac	Eaglestar	0	3	3	Nac
Arbi Petróleo Ltda	10	16	26	Nac	EMPA S/A	0	3	3	Nac
W. Washington	24	1	25	Nac	Engepet	0	3	3	Nac
Synergy Group Corp	12	11	23	Nac	Esso	1	2	3	Est
Phoenix	0	22	22	Est	Ipiranga	0	3	3	Nac
Brazalta Resources Corp	20	1	21	Est	Newfield	3	0	3	Est
OGX	14	7	21	Nac	Norse	0	3	3	Est
Repsol YPF	10	11	21	Est	PanCanadian	2	1	3	Est
Shell	4	13	17	Est	Petroserv	1	2	3	Nac
Queiroz Galvão	3	9	12	Nac	SK Corporation	0	3	3	Est
Silver Marlin	11	1	12	Nac	Texaco	2	1	3	Est
Construtora Pioneira	8	3	11	Nac	Vitoria Ambiental	3	0	3	Nac
RAL Engenharia	11	0	11	Nac	Wintershall	3	0	3	Est
Statoil	1	10	11	Est	Anadarko	0	2	2	Est
BG Energy	0	10	10	Est	Chevron	1	1	2	Est
EnCana Corporation	0	10	10	Est	Construtora Cowan	2	0	2	Nac
Partex Oil and Gas	2	8	10	Est	Den Norske Stats	0	2	2	Est
Portsea Oil & Gas	0	10	10	Est	Epic Gas	0	2	2	Nac
CVRD	0	9	9	Nac	Lábrea	2	0	2	Nac
Devon	2	7	9	Est	Norberto Odebrecht	0	2	2	Nac
Geobras	9	0	9	Nac	Northern Oil	0	2	2	Est
Kerr-McGee	1	8	9	Est	Ocean Energy	0	2	2	Est
Koch	9	0	9	Est	Ongc Videsh	2	0	2	Est
Maersk Olie og Gas	3	5	8	Est	Phillips	2	0	2	Est
El Paso	2	5	7	Est	Samson Investment	0	2	2	Est
STR	7	0	7	Nac	Unocal	0	2	2	Est
Amerada Hess	0	6	6	Est	BHP Billiton	1	0	1	Est
Ecopetrol	0	6	6	Est	British Borneo	0	1	1	Est
Tarmar	4	2	6	Nac	British Petroleum	0	1	1	Est
Karoo Gas	5	0	5	Est	Codemig	0	1	1	Nac
Perenco	0	5	5	Est	Dover Investments	1	0	1	Est
Rainier	5	0	5	Nac	Eni Spa	1	0	1	Est
Agip	2	2	4	Est	Logos Engenharia	0	1	1	Nac
Delp Engenharia	0	4	4	Nac	Petrolatina	0	1	1	Nac
Enterprise Oil	1	3	4	Est	Santa Fe	0	1	1	Est
Orteng	0	4	4	Nac	Somol - SIPEB	0	1	1	Est
Petroreconcavo	4	0	4	Nac	Total Fina	0	1	1	Est
Rich Minerals	2	2	4	Est	Union Pacific	1	0	1	Est
YPF	0	4	4	Est	YPF-Repsol	0	1	1	Est

Tabela 1: Total de blocos arrematados nas 8 rodadas de licitações. Fonte: Dados consolidados pelo autor a partir do site da ANP.

Da perspectiva da Petrogal, a formação de consórcios com a Petrobras faz parte de sua estratégia de tornar-se, no longo prazo, um operador multi-energia de referência no mercado ibérico. Para tanto, a empresa estabeleceu seis objetivos, dois dos quais têm ligação com o Brasil e com a Petrobras. O primeiro é o desenvolvimento das operações de exploração e produção, onde se inclui o planejamento de aumento da produção e alavancagem do *know-*

how existente e parcerias com a ENI SpA, a Petrobras e a Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola. A empresa desenvolve uma política de investimentos seletiva, orientada sobretudo para a aquisição de participações minoritárias em blocos de elevado potencial, preferencialmente em países de expressão portuguesa como Angola e Brasil. Os negócios são desenvolvidos com parceiros chave da indústria, tais como ENI SpA, Sonangol, Petrobrás, Chevron, Total, Exxon e Devon. Na visão da Petrogal a parceria com a Petrobrás possibilitou a entrada no mercado de exploração e produção brasileiro, tirando partido do seu vasto conhecimento do potencial das áreas, dos seus sólidos conhecimentos técnicos e da sua rede de infra-estruturas locais. Esta postura da Petrogal é compatível com a visão da formação de *joint ventures* com objetivos de conhecimento e aprendizagem (KOGUT, 2004; POWELL, 1998). O segundo objetivo é crescer na Espanha e em outros mercados, potencializando os pontos fortes e a experiência adquirida, bem como as ligações lingüísticas e culturais, para expandir as atividades e crescer nestes mercados. Desta forma, a empresa planeja desenvolver uma estratégia global de alavancagem das parcerias existentes de modo a expandir-se para mercados onde dispõe de vantagens competitivas, tais como Angola, Brasil e Espanha (PETROGAL, 2007).

## 6 – Correlação dos dados

Os dados da evolução da participação de consórcios e de empresas estrangeiros foram correlacionados com os indicadores de risco e com o preço do petróleo no mercado internacional, com o propósito de se observar se há correlação entre os dados, e caso existindo, quais os tipos de correlações.

A bibliografia consultada cita entre as variáveis consideradas pelas empresas de petróleo para a tomada de decisões de investimento o preço do petróleo e o risco do projeto, que por sua vez é dividido em três componentes: o risco geológico, o risco negocial e o risco político (PEREIRA, 2000; SMITH et al 1993).

O risco geológico é de difícil análise, por envolver modelos que são tratados como segredo industrial pelas empresas. A magnitude do risco geológico está ligada à natureza e depende da presença conjunta de condições que podem propiciar a existência de acumulações de petróleo. Esse tipo de risco reflete diretamente no sucesso exploratório do projeto. Para a redução do risco, a indústria recorre à ciência e à tecnologia, num processo de acumulação de conhecimento que utiliza uma imensa quantidade de dados e informações dos mais variados campos científicos (ANP, 2007).

Por não haver a disponibilidade de dados confiáveis para comparação do risco geológico entre os vários blocos ofertados, ou destes com outras regiões produtoras de outros países, este não foi analisado no presente trabalho.

Quanto aos riscos negocial e político, optou-se por usar um único índice que pudesse representar o somatório destes dois tipos de risco. O indicador adotado foi o *Emerging Markets Bond Index Plus* (EMBI+), também conhecido como risco país, usado internacionalmente para subsidiar as decisões de investimento em países emergentes. O índice, que é calculado pelo Banco J. P. Morgan, é composto de uma cesta de títulos emitidos pelos governos centrais de diversos países emergentes que são negociados em mercados secundários. O EMBI+ é composto principalmente por títulos da dívida externa, mas pode também incluir empréstimos negociados e títulos domésticos denominados em moeda estrangeira (CANUTO; SANTOS, 2003). Em termos práticos, o risco país representa uma taxa adicional aos títulos do governo dos EUA, paga aos investidores em virtude da existência de maiores riscos aos investimentos nestes países.

As ocorrências de consórcios participantes nos leilões, o risco Brasil e o preço do petróleo no mercado internacional, ambos nos dias dos leilões dos blocos, bem como as

tendências destes dados, representadas pelos polinômios interpoladores de 5ª ordem, são mostradas nos gráficos 1 e 2.

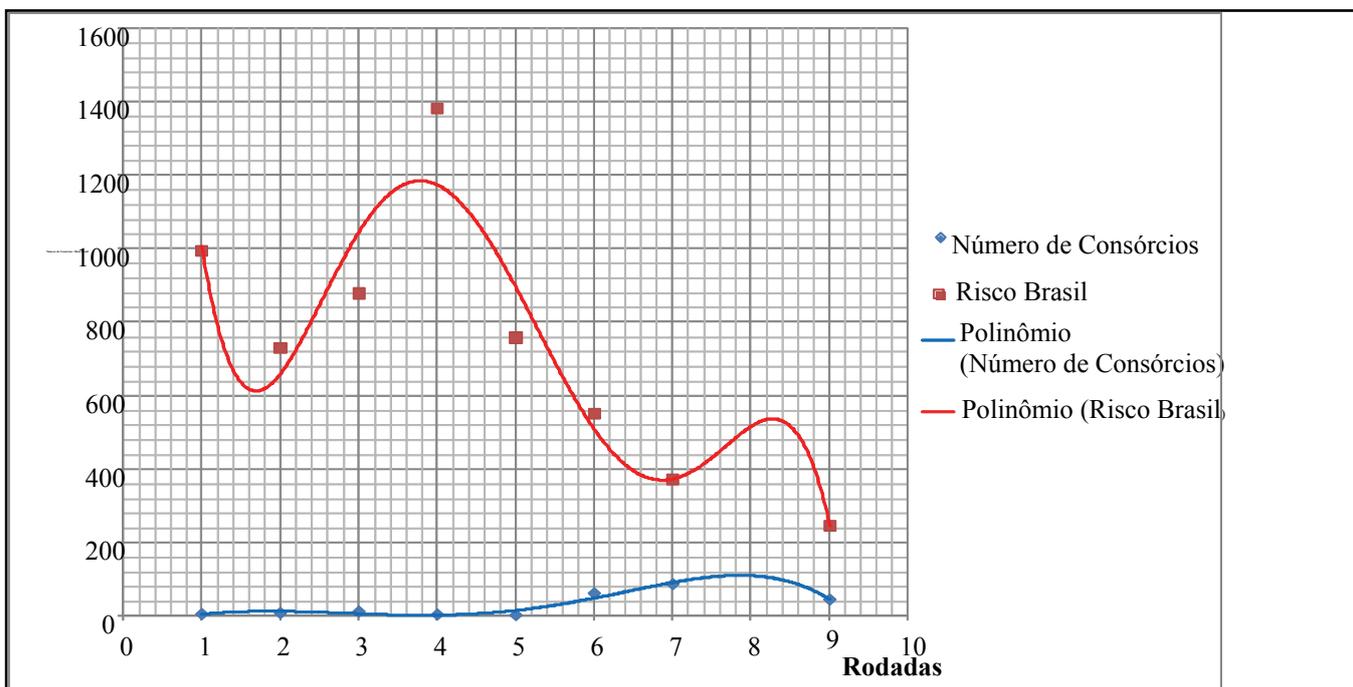


Gráfico 1: Ocorrência de Consórcios / Risco Brasil. Fonte dos dados: Número de consórcios: Dados compilados pelos autores. Risco Brasil: Banco Itaú.

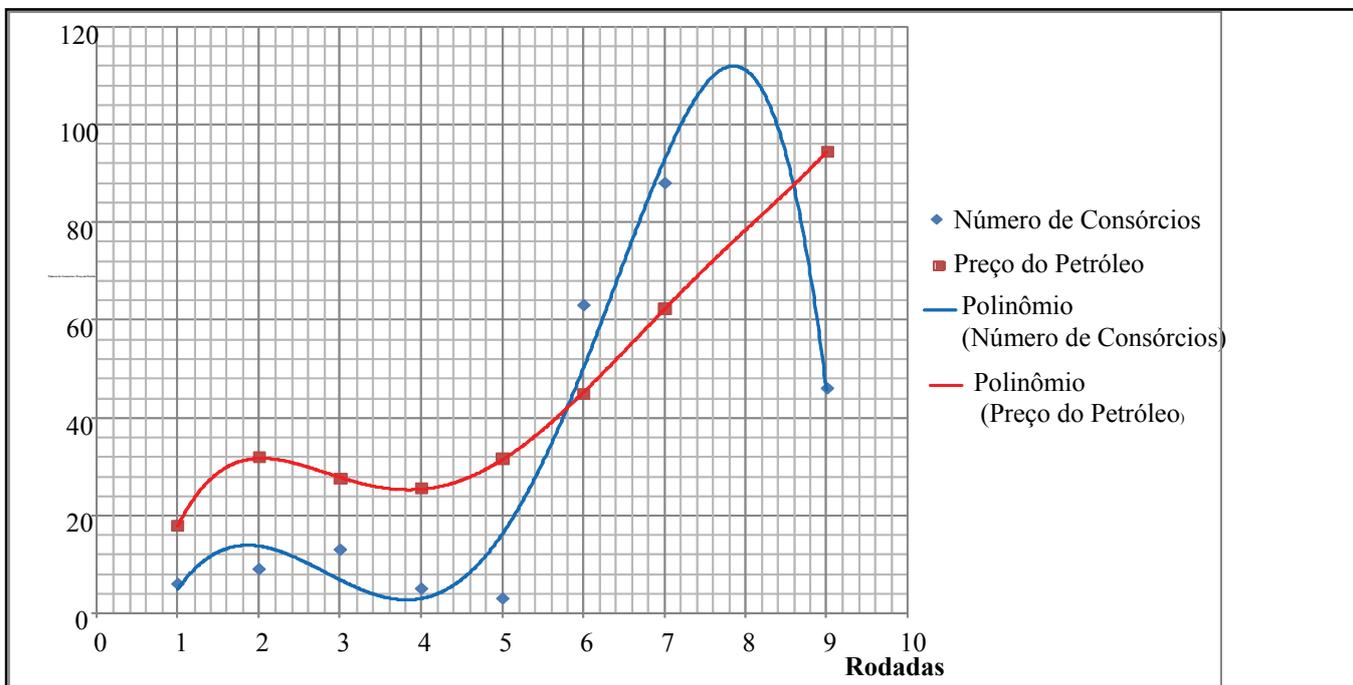


Gráfico 2: Ocorrência de Consórcios / Preço do Petróleo. Fonte dos dados: Número de consórcios: Dados compilados pelos autores. Preço do Petróleo: IEA.

Observa-se a existência de uma forte correlação negativa (coeficiente de correlação = -0,736) entre o risco Brasil e o número de consórcios que participaram dos leilões. Em outros termos, com a queda do risco, há uma maior participação de consórcios nos leilões. Quanto ao

preço do petróleo, observa-se a existência de uma moderada correlação positiva (coeficiente de correlação = 0,672) entre este indicador e o número de consórcios. Em outros termos, com o aumento do preço do petróleo no mercado internacional há um moderado aumento da participação de consórcios nos leilões de blocos.

As ocorrências de participações estrangeiras nos leilões, o risco Brasil e o preço do petróleo no mercado internacional, bem como as tendências destes dados, representadas pelos polinômios interpoladores de 5ª ordem, são mostradas nos gráficos 3 e 4.

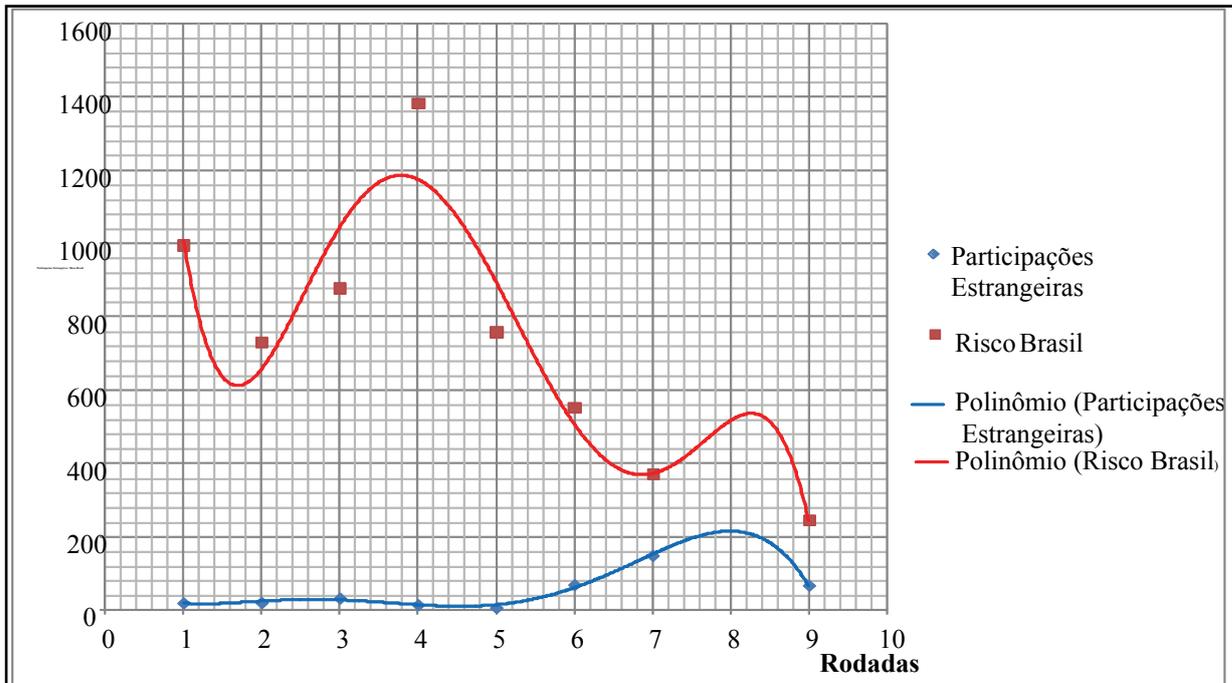


Gráfico 3: Participações Estrangeiras / Risco Brasil. Fonte dos dados: Participações Estrangeiras: Dados compilados pelos autores. Risco Brasil: Banco Itaú.

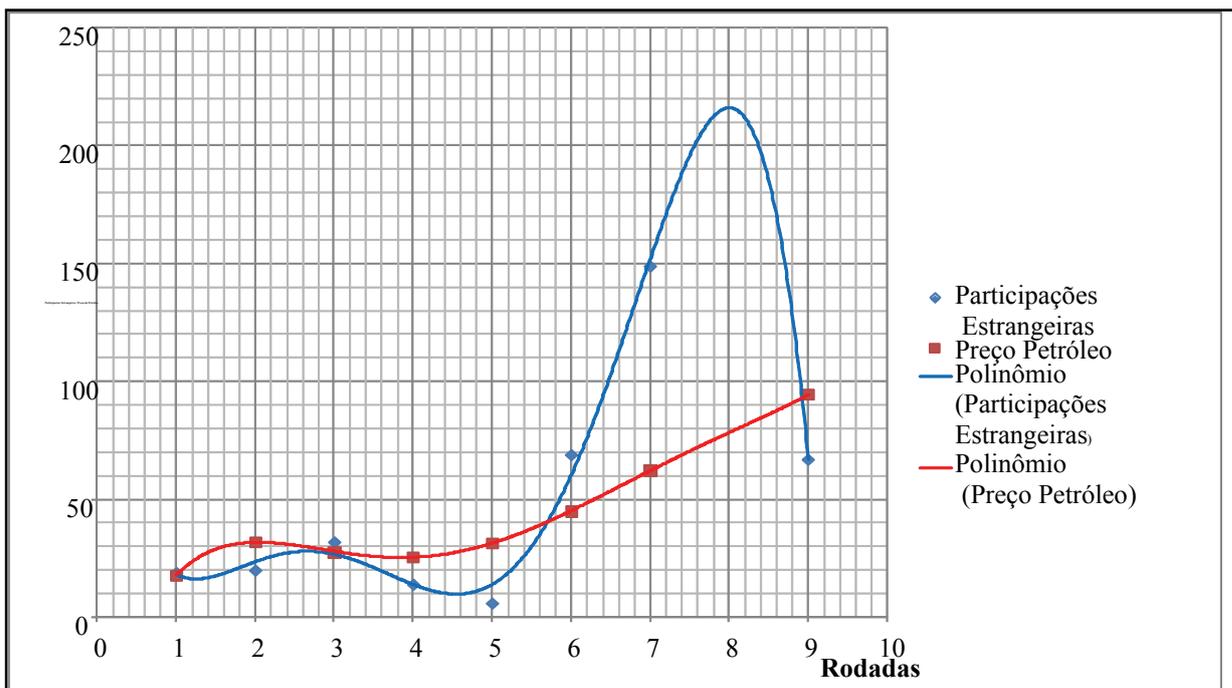


Gráfico 4: Participações Estrangeiras / Preço do Petróleo. Fonte dos dados: Número de consórcios: Dados compilados pelos autores. Preço do Petróleo: IEA.

Observa-se a existência de uma moderada correlação negativa (coeficiente de correlação = -0,688) entre o risco Brasil e o número de participações estrangeiras nos leilões. Em outros termos, com a queda do risco, há um aumento moderado da participação estrangeira nos leilões. Quanto ao preço do petróleo, observa-se a existência de uma moderada correlação positiva (coeficiente de correlação = 0,635) entre este indicador e o número de participações estrangeiras. Em outros termos, com o aumento do preço do petróleo no mercado internacional há um moderado aumento da participação estrangeira nos leilões de blocos.

### Conclusões

A abertura do mercado brasileiro de petróleo, notadamente o das atividades de E&P, torna-o compatível com os demais mercados, o que possibilita que as empresas de petróleo tenham aqui uma atuação nos mesmos moldes que têm em outros países, ou seja, um comportamento isomórfico, como abordado pela teoria institucional. Desta forma, a participação na forma de consórcios para a exploração e produção em blocos exploratórios é uma extensão da prática consolidada destas empresas nesses mercados. O cenário internacional de atuação das empresas de petróleo compõe o campo organizacional destas instituições e o modelo de governança através da formação de parcerias e consórcios faz parte das práticas institucionalizadas. A mudança do regime de exploração e produção de petróleo no Brasil pode ser vista, portanto, como elemento constituinte de um processo de institucionalização em que as práticas do campo são determinantes para a postura adotada pelas autoridades locais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

O número de empresas que participaram das oito rodadas de licitações é expressivo, o que pode sinalizar para a credibilidade do processo de abertura realizado pelo Brasil, ou seja, a conformidade deste processo com as práticas institucionalizadas do campo. Contudo, cabe ressaltar a ínfima participação das *Majors*, que talvez não tenham vislumbrado ainda no Brasil oportunidades melhores do que as encontradas em outros países, onde a existência de uma série de elementos, entre eles a combinação das três variáveis aqui consideradas (risco geológico, risco país e preço do petróleo) propicia maior atratividade aos projetos de E&P do que as aqui encontradas.

A formação de consórcios e a participação de empresas estrangeiras estão correlacionadas ao risco Brasil e ao preço do petróleo no mercado internacional. No caso da formação de consórcios, há uma forte correlação negativa com o risco Brasil e uma moderada correlação positiva com o preço do petróleo. Quanto à participação estrangeira, há uma moderada correlação negativa com o risco Brasil e uma moderada correlação positiva com o preço do petróleo.

Embora não analisados com profundidade no presente trabalho, outros fatores podem ter afetado a formação de consórcios e a participação de empresas estrangeiras nos leilões. Desta forma, a sistematização da realização de leilões anuais de blocos pela ANP, a divulgação dos resultados financeiros obtidos pela Petrobras no período, as discussões conduzidas no congresso nacional brasileiro no sentido de modificar a legislação e possibilitar uma maior participação de empresas privadas na cadeia produtiva do petróleo e gás, a criação de um programa para qualificação de mão de obra e inserção de fornecedores na cadeia produtiva (Prominp – Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural), os sucessos exploratórios da Petrobras e a não existência de incidentes críticos envolvendo a execução dos contratos firmados com os consórcios formados são fatores que podem ter contribuído positivamente neste processo. No plano internacional, a perspectiva e a obtenção do grau de *investment grade* pela Petrobras pode ter estimulado a participação

estrangeira, ao passo que a exigência de um percentual mínimo para aquisição de bens e serviços no Brasil e as políticas de nacionalização do setor petrolífero na Bolívia e na Venezuela podem ter desestimulado esta participação.

A Petrobras tem desempenhado um papel de destaque neste processo de abertura. A aquisição de grande número de lotes, seja de forma independente ou através da participação de consórcios indica a sua disposição de continuar como um dos principais agentes, senão o maior, deste mercado.

A parceria entre a Petrobras e a Petrogal parece consolidar-se, com maior ênfase a partir da sexta rodada (2004). O número de blocos já arrematados pelo consórcio formado por estas duas empresas e a estratégia oficializada pelas mesmas indica que pode haver ainda um incremento da participação do consórcio no mercado brasileiro de E&P. Os resultados das próximas rodadas de licitações podem ser reveladores quanto a esta tendência.

Finalmente, as motivações para formação de parcerias assumidas pelas empresas Petrobras e Petrogal guardam correspondências com o referencial teórico apresentado. Assim, as motivações da Petrobras podem estar associadas, principalmente, a objetivos estratégicos, como alavancar posição de mercado e expandir atuação internacional, mas também à diluição dos riscos inerentes à atividade de E&P e a atração de investimentos. Quanto à Petrogal, suas motivações podem ser de ordem estratégica, como o desenvolvimento das operações de exploração e produção e o crescimento em outros mercados. A escolha da Petrobras pela Petrogal também pode ser analisada sob a ótica do aprendizado, uma vez que a Petrogal justifica a escolha daquela em virtude do seu conhecimento, da sua rede de infra-estruturas e capacidade instaladas.

#### REFERÊNCIAS

- AIPN - **Association of International Petroleum Negotiators**. <http://www.aipn.org/>. Acesso em: 29 jul. 2007.
- ANP - Agência Nacional de Petróleo, Gás natural e Biocombustíveis. <http://anp.gov.br/>. Acesso em: 02 abr. 2008.
- BANCO ITAÚ. [http://noticiasecotacoes.itau.com.br/noticias\\_cotacoes/](http://noticiasecotacoes.itau.com.br/noticias_cotacoes/). Acesso em: 22/2/2008.
- BRASIL. lei 9.478, de 06 de agosto de 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9478.htm). Acesso em: 17 out. 2007.
- CANUTO, O.; SANTOS, P. Risco-Soberano e Prêmios de Risco em Economias Emergentes. **Temas de Economia Internacional**, Brasília, v. 1, 2003.
- CARVALHO, C.; VIEIRA, M.; LOPES, F. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In 23<sup>o</sup> Encontro Anual da ANPAD. **Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD**, 1999.
- CHILD, J; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: Managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.
- CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: \_\_\_\_\_ (eds.). **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 19-47.
- \_\_\_\_\_. Competition vs. cooperation: A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships. **Globalization of the World Economy 2**: 139-152, 1998.
- DAVIS, Peter; DESAI, Ashay; FRANCIS, John. Mode Of International Entry: An Isomorphism Perspective. **Journal of International Business Studies**, Second Quarter 2000.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. **The new institucionalism in organizational analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

- GUEDES, M. Evolução dos contratos de concessão para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural celebrados pela ANP. In Rio Oil & Gas Expo and Conference 2006. Rio de Janeiro: IBP, 2006.
- IEA – **International Energy Agency**. <http://www.iea.org/>. Acesso em: 02 abr. 2008.
- KIM, W.; HWANG, P. Global Strategy and multinational's entry-mode choice. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 1, p. 29-53, 1992.
- KOGUT, Bruce. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspective. In: Rever, Jeffrey J. **Strategic Alliances: Theory and evidence**. New York: Oxford University Press, 2004.
- OLIVER, C. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, New York, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- \_\_\_\_\_. The Institutional Embeddedness of Economic Activity, **Advances in Strategic Management**, v. 13: p.163-186, 1996.
- OSBORN, R.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**. v. 40, n. 2, 1997.
- PEREIRA, A. **A abertura do Mercado Brasileiro parta a Exploração e Produção de Petróleo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- PETROBRAS. [http://www2.petrobras.com.br/portuguese/ads/ads\\_Negocios.html](http://www2.petrobras.com.br/portuguese/ads/ads_Negocios.html). Acesso em: 04 ago. 2007.
- PETROGAL. [http://investor.relations.galpenergia.com/galpir/vPT/Galp\\_Energia/Strategy/](http://investor.relations.galpenergia.com/galpir/vPT/Galp_Energia/Strategy/). Acesso em: 04 ago. 2007.
- PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. **Administrative Science Quarterly**, Ann Arbor, v. 21, p. 398-418, 1976.
- POWELL, W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California Management Review**, Berkeley, CA, v.30, n. 1, p. 67-87, 1987.
- \_\_\_\_\_. Learning From Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. **California Management Review**, Berkeley, CA, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.
- ROBOCK, S.; SIMMONDS, K. **International business and multinational enterprise**. Homewood, IL: Irwin, 1989.
- SCOTT, R.; MEYER, J. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- SMITH, E.; DZIENKOWSKI, J.; ANDERSON, O.; CONINE, G.; LOWE, J. **Materials on International Petroleum Transactions**. Denver: Rocky Mountain Mineral Law Foundation, 1993.
- VALE. <http://www.vale.com/vale>. Acesso em 03 abr. 2008.
- WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975.