

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Transferência e Transferência Reversa de Conhecimento: o caso da aquisição da Perez Companc pela Petrobras na Argentina

*Transfer and Reverse Transfer of Knowledge of International Acquisitions:
the case of the acquisition of the Perez Companc by Petrobras in Argentina*

*Transferencia y Transferencia Reversa de Conocimiento: el caso de la adquisición
de la empresa Pérez Companc por Petrobras en Argentina*

Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro¹
Moacir de Miranda Oliveira Junior²

Recebido em 14 de julho de 2008 / Aprovado em 22 de setembro de 2008

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar os processos de transferência e de transferência reversa de conhecimento após aquisições internacionais feitas por empresas multinacionais brasileiras. Por transferência reversa se entende o processo de transferência de conhecimento da empresa adquirida para a adquirente. Para isso foi realizado um estudo de caso sobre a aquisição do grupo Perez Companc na Argentina pela Petrobras. A pesquisa é de natureza qualitativa. Foram levantados dados primários e realizadas entrevistas com oito gestores da alta gerência da área internacional da Petrobras. Após o primeiro momento de integração, relatado como conflituoso, houve uma melhor integração das

empresas principalmente nas áreas técnicas das atividades petrolíferas. O porte da Perez Companc, seu escopo de atuação (empresa de energia, não apenas petrolífera) e o tempo decorrido foram fatores críticos para a transferência de *best practices* entre as empresas. As expatriações de funcionários são percebidas como uma ferramenta-chave, assim como visitas técnicas, para a transferência de conhecimento. Uma contribuição adicional do trabalho está em apresentar resultados de pesquisa sobre o processo de transferência e de transferência reversa de conhecimento em empresas multinacionais brasileiras, uma vez que a maior parte dos estudos sobre o tema foca os motivadores e desafios acerca desses processos.

1. Doutora em Administração na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. [fernandacfr@yahoo.com.br]

2. Doutor em Administração e Professor na Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – FEA/USP. [mirandaoliveira@usp.br]

Endereço dos autores: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – sala E116 – Cidade Universitária, São Paulo – SP – Cep. 5508-010 – Brasil

Palavras-chave: Petrobras. Internacionalização. Transferência e transferência reversa de conhecimento.

ABSTRACT

The objective of this article was to analyze the processes of transfer and reverse transfer of knowledge following international acquisitions made by Brazilian multinational companies. Reverse transfer is understood as the process of transferring knowledge from the acquired company to the acquirer. Therefore, a case study was conducted on the acquisition of the Perez Companc group by Petrobras in Argentina. The study is qualitative. Primary data were obtained and eight members of the international managing board of Petrobras were interviewed. After the first moment of integration, reported as conflictive, there was a better integration of the companies, mainly in the technical areas of the oil and gas exploration activities. The size of Perez Companc, its aim (a company of energy, not only oil and gas company) and the length of time were critical factors for the transfer of best practices between the companies. The expatriation of the employees is seen as a key-tool, as well as the technical visits, for the transfer of knowledge. An additional contribution of the study was to present the results of the research on the process of transfer and reverse transfer of knowledge in Brazilian multinational companies, since most studies on the theme focus on the motivators and challenges concerning these processes.

Key words: Petrobras. Internationalization. Transfer and reverse transfer of knowledge.

RESUMEN

Este artículo tiene por finalidad analizar los procesos de transferencia y de transferencia reversa de conocimiento, realizados posteriormente a las adquisiciones internacionales hechas por empresas multinacionales brasileñas. Se entiende por transferencia reversa el proceso de transferencia de conocimiento de la empresa adquirida a la empresa adquirente. Para esto se realizó un estudio de caso,

sobre la adquisición del grupo Pérez Companc en Argentina por Petrobras. En un estudio de naturaleza cualitativa se reunieron datos primarios y se realizaron entrevistas con ocho gestores de alta gerencia del área internacional de Petrobras. Después del primer momento de integración, relatado como conflictivo, la integración de las empresas mejoró principalmente en las áreas técnicas de las actividades petrolíferas. La magnitud de la empresa Pérez Companc, su escopo de actuación (empresa de energía, no sólo petrolífera) y el tiempo transcurrido, fueron factores decisivos para la transferencia de *best practices* entre las empresas. El traslado de empleados se considera un instrumento clave así como las visitas técnicas, para la transferencia de conocimiento. Una contribución adicional del trabajo consiste en presentar resultados de investigación sobre el proceso de transferencia y de transferencia reversa de conocimiento en empresas multinacionales brasileñas, dado que gran parte de los estudios sobre el tema enfoca los motivadores y los desafíos acerca de estos procesos.

Palabras clave: Petrobras. Internacionalización. Transferencia y transferencia reversa de conocimiento.

I INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é analisar o processo de transferência e transferência reversa de conhecimento em aquisições internacionais feitas por empresas brasileiras. O fenômeno foi observado por meio da apresentação e discussão de levantamentos empíricos realizados no caso da aquisição do grupo Perez Companc na Argentina pela Petrobras.

Na década de 1990, fatores como a abertura comercial e a privatização de empresas públicas associados à estabilidade de preços após a implantação do Plano Real promoveram uma reestruturação industrial no Brasil englobando tanto investidores nacionais como estrangeiros. A reestruturação alterou o perfil dos grupos industriais brasileiros com a migração de parte deles para setores *commoditizados* (LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, 2003).

Nessa perspectiva, entre os setores brasileiros com melhores níveis de competitividade e que conseguiram se internacionalizar, encontram-se os segmentos fortemente apoiados em recursos naturais e energia, que se utilizam de produtos e processos já padronizados em nível mundial e com articulação restrita com setores de alta tecnologia, tais como: siderurgia, parte da agroindústria, papel e celulose, setor de energia, além de setores de *commodities* industriais (FURTADO, 2004; GONÇALVES, 1998). Furtado (2004) ressalta que nesses setores a estrutura anterior à abertura da economia era densa, com fragilidades pontuais. Os setores considerados de ponta e maiores difusores de progresso técnico apresentam “grande dispersão em termos competitivos, em torno de uma média geral indiscutivelmente inferior à *best practice* internacional” (GONÇALVES, 1998, p. 15).

De modo geral, mais de 1000 empresas brasileiras investiram no exterior no final dos anos 1990 (UNCTAD, 2004). Entre elas, somente três empresas (Petrobras, Companhia Vale do Rio Doce e Gerdau) figuram na lista das 50 corporações transnacionais – não-financeiras classificadas por ativos no exterior – de países em desenvolvimento (UNCTAD, 2004). Diante desse cenário, podemos dizer que a internacionalização das empresas brasileiras é limitada e está pautada em exportações (LAPLANE; COUTINHO; HIRATUKA, 2003). Porém, a internacionalização produtiva está sendo trilhada por algumas empresas desde a década de 1970.

A Petrobras, desde sua criação, procurou acompanhar as mudanças internacionais ocorridas no setor petrolífero. Num primeiro momento houve a necessidade de internalizar, no Brasil, as atividades de produção e refino, período de 1953 (criação da empresa) até meados dos anos 60. A partir de 1967, seguindo os passos das empresas internacionais petrolíferas, a Petrobras diversificou os seus serviços para a petroquímica e passou a prestar serviços no exterior. Com o segundo choque do petróleo, a estatal intensifica o seu esforço de produção em direção à plataforma marítima. Na segunda metade dos anos 80, a estratégia da companhia foi mais defen-

siva, com base em um baixo nível de investimento (ALVEAL, 2003).

Após o processo de privatização de atividades petroquímica e de fertilizantes, a Petrobras tornou-se basicamente uma empresa restrita às atividades da cadeia petrolífera (exploração, produção, refino e distribuição) e se distanciou da estratégia típica dos grandes *players* petrolíferos internacionais, que detêm participações, sobretudo, em atividades de alto valor agregado (ALVEAL, 2003). Entretanto, no final dos anos 90 e início de 2000, a empresa conseguiu manter-se competitiva, aumentou seus investimentos e está perseguindo metas de internacionalização crescentes. A aquisição da Perez Companc, em 2002, significou para a Petrobras a montagem de uma sólida base na Argentina e apoio para a expansão no Cone Sul. Após a aquisição, cerca de 80% da receita da área internacional provém dessa região.

No Brasil, ainda não há modelos estruturados sobre a internacionalização por meio de aquisições feitas por empresas brasileiras. Podemos dizer que as grandes empresas de capital nacional que adquiriram plantas no exterior estão passando por um intenso processo de aprendizagem em gestão de negócios internacionais. Nesse contexto, o gerenciamento dos fluxos de conhecimento entre as subsidiárias no exterior, a matriz brasileira e vice-versa passa a ter relevância central para essas empresas recém internacionalizadas.

Chesnais (1996) e Nakamura (2005) apontam que o caráter insatisfatório dos dados disponíveis sobre aquisições internacionais é decorrente do componente estratégico envolvido nessas operações. Bresman, Birkinshaw e Nobel (1999) apontam que os estudos sobre transferências de conhecimento em aquisições internacionais são ainda mais escassos.

Um aspecto essencial do gerenciamento de conhecimento é o processo de transferência deste recurso estratégico entre unidades de negócios. A transferência de conhecimento entre departamentos ou entre unidades no mesmo país apresenta dificuldades consideráveis, e os problemas aumentam quando se trata de transferência para uma unidade geográfica e culturalmente distante (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999).

O trabalho é iniciado com a apresentação de uma síntese das perspectivas encontradas na literatura sobre transferência de conhecimento. Em seguida, são apresentadas as questões metodológicas e os resultados da pesquisa realizada na área internacional da Petrobras sobre a transferência e transferência reversa de conhecimento no caso da aquisição pela Petrobras do grupo Perez Companc na Argentina.

2 TRANSFERÊNCIA E TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO EM AQUISIÇÕES INTERNACIONAIS

Neste trabalho, o conhecimento é entendido como o principal ativo estratégico da organização. Nesse sentido, a função central da empresa é administrar este ativo de forma a otimizar o desempenho organizacional. Dessa forma, o conhecimento organizacional é entendido como “o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo” (SANCHEZ; HEENE, 1997, p. 5). Na literatura de Administração, há uma distinção básica entre dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, enquanto que o tácito possui uma dimensão individual, o que o torna mais difícil de formalizar. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e por isso é difícil de ser formulado e comunicado.

As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos, entretanto existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimento pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessível à organização como um todo.

Em um nível mais básico, o processo de estabelecimento de uma linguagem comum é à forma desenvolvida e adotada por indivíduos e grupos nas empresas para expressar e articular crenças comuns, conectando crenças de indivi-

duos e criando uma estrutura para o conhecimento organizacional. A empresa busca codificar esse conhecimento por vários meios (ex. manuais, projetos de engenharia) para facilitar a compreensão daquele conhecimento por um número maior de indivíduos na organização. Com a codificação a empresa incrementa a apreensibilidade do conhecimento e, portanto a sua transferência entre grupos dentro da empresa e mesmo entre organizações (SANCHEZ; HEENE, 1997).

O conhecimento pode ser distinto entre conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede de organizações interagentes. A aprendizagem de *know-how* entre indivíduos ocorre pela interação dentro de pequenos grupos, frequentemente pelo desenvolvimento de uma linguagem ou código único. Quando a transferência de conhecimento entre grupos deve ocorrer de forma horizontal, ou seja, dentro da mesma função, os problemas de diferenciação de linguagem entre grupos são minimizados (KOGUT; ZANDER, 1992).

O valor da transferência de conhecimento em firmas internacionais pode ser particularmente alto, pois os mercados estrangeiros frequentemente dão acesso a novas idéias e estímulos que podem ser consequentemente aplicados em outros países de atuação da multinacional (OLIVEIRA JR., 2001).

A transferência internacional de conhecimento entre unidades pode ocorrer de vários modos. Por um lado, a transferência pode ocorrer sob modos hierárquicos de governança entre duas unidades da mesma firma, e por outro lado pode acontecer em transações de mercado entre duas firmas independentes. A transferência pode ocorrer também em formas híbridas de governança, tais como alianças estratégicas, *joint ventures* e acordos de licenciamento. Um modo híbrido de governança que não é frequentemente foco nas pesquisas de transferência de conhecimento são as fusões e aquisições.

Na revisão de literatura sobre transferência de conhecimento em aquisições internacionais, poucos são os trabalhos que tratam especificamente desse fenômeno. A maior parte de traba-

lhos preocupa-se com a criação de valor e aumento da performance da empresa no processo de integração (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999). Nesses casos, o foco está em como o conhecimento transferido aumentou ou aumentará a criação de valor pela empresa, não nos fatores que facilitam a transferência de conhecimento em si.

Um motivo chave para realização de uma aquisição tem sido frequentemente ganhar acesso ao conhecimento em empresas adquiridas e transferir esse conhecimento para outras partes da firma (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999). Essa abordagem segue a linha teórica da empresa baseada em recursos. A visão baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto único de recursos e capacidades, em que a função básica da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo de recursos e capacidades existentes (GRANT, 1996). Grant (1996, p. 10) explica que

“A visão da empresa baseada em recursos é menos uma teoria sobre estrutura e comportamento empresarial e mais uma tentativa de explicar e prever por que algumas empresas são capazes de estabelecer posições de vantagem competitiva sustentável e, ao fazer isso, assegurar retornos superiores.”

Os recursos intangíveis normalmente criam vantagens competitivas mais sustentáveis do que os recursos tangíveis, porque os concorrentes têm mais dificuldade de entendê-los e imitá-los. As aquisições como estratégia de entrada em mercados internacionais normalmente proporcionam rápido acesso aos recursos tangíveis e intangíveis da firma adquirida, assim como recursos específicos do país.

Esforços em compartilhamento do conhecimento podem constituir um caminho para a sustentabilidade da vantagem da empresa. Essa idéia está implícita na concepção de competências essenciais, entendidas como “a aprendizagem coletiva na organização, principalmente relacionada em como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos conjuntos de

tecnologia” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82) e que representam uma “soma de aprendizagem que vai além de conjuntos de habilidades individuais e de unidades organizacionais distintas” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 203), e por isso muito mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente. Nesse sentido, os fluxos de conhecimento e informação, entendidos como recursos intangíveis da empresa, podem e devem ser orientados para o desenvolvimento de competências estratégicas constituindo assim uma ferramenta para a competitividade (OLIVEIRA JR., 2001). Neste trabalho o foco principal são os fluxos de conhecimento entre as unidades de uma mesma empresa, incluindo os fluxos tanto da matriz para a subsidiária como da subsidiária para a matriz.

Na corporação multinacional, a rede de empresas que se interagem à transferência de conhecimento, normalmente requer o estabelecimento de relações de longo prazo, que pressupõem confiança e um código comum aprendido e compartilhado pelas empresas envolvidas (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999). Lyles (2001) argumenta que a administração de subsidiárias adquiridas no exterior exige alguma transferência de conhecimento da matriz estrangeira em termos de experiências gerenciais, atividades tecnológicas e/ou atividades administrativas. A transferência de conhecimento requer interação extensiva entre aqueles que detêm o conhecimento e os desejosos de internalizá-los (LYLES, 2001). Nesse sentido, as políticas de expatriação de funcionários são importantes veículos para a transferência de conhecimento tácito e também da cultura das empresas em razão dos relacionamentos criados (LYLES, 2001).

Um dos fatores mais relevantes para a criação de valor nas aquisições é transferência de conhecimento. Na revisão de literatura sobre transferência de conhecimento em aquisições internacionais o trabalho de Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999) é pioneiro. Os autores estudaram especificamente a transferência de conhecimento após o processo de aquisição internacional, com foco nos padrões de interação entre a firma adquirente e a unidade adquirida, e o impacto desses padrões na transferência de conhecimento. Os autores tam-

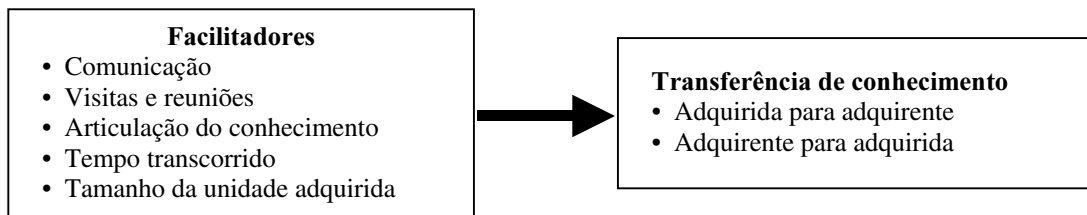


Figura 1 – Fatores que facilitam a transferência de conhecimento.

Fonte: Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999, p. 445).

bém consideraram a natureza do conhecimento (tácito e explícito), o tempo transcorrido após a aquisição e o tamanho da unidade adquirida como fatores adicionais que influenciam a transferência de conhecimento. A figura 1 mostra as principais variáveis analisadas na pesquisa.

A principal contribuição do estudo de Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999) é que os autores mostraram que a comunicação, visitas e reuniões são significativos meios para a transferência de *know-how* tecnológico, enquanto que o impacto da articulação de conhecimento e o tempo transcorrido desde a aquisição variam de acordo com o tipo de conhecimento que será transferido. Uma importante conclusão desse estudo é que a transferência de conhecimento em aquisições internacionais é diferente dos processos em outros tipos de governança, devido ao rápido envolvimento da relação entre as duas firmas. Nessas operações, as fases iniciais de transferência se dão de uma forma relativamente hierárquica ou impositiva (da matriz para a subsidiária), mas conforme o tempo vai passando, o processo se torna mais recíproco, isto é, há uma maior interação e as trocas de conhecimento acontecem da matriz para a subsidiária e da subsidiária para a matriz.

Portanto, após os primeiros momentos de integração, em que as transferências de conhecimento acontecem de forma relativamente hierárquica da matriz para a subsidiária, começa haver o que os autores chamam de transferência reversa de conhecimento, isto é, começam a haver fluxos de conhecimento também da subsidiária para a matriz.

Dessa forma, para atingir sinergias mais complexas após uma aquisição internacional é necessário levar em consideração as transferências e as transferências reversas de conhecimento

ocorridas entre as empresas ao longo do tempo (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL (1999); Cullinan, Le-Roux e Weddigen (2004)). Quanto mais relacionada, quanto mais diferentes tipos de sinergias houver entre os recursos da firma adquirida com a adquirente, maior a probabilidade de facilitação dos fluxos de conhecimento tanto da matriz para a subsidiária como da subsidiária para a matriz e também maior é a probabilidade que essa aquisição seja bem-sucedida (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Assim, as aquisições horizontais (por meio da qual a firma adquire um concorrente) e as aquisições relacionadas tendem a contribuir mais para a competitividade estratégica do que aquelas por meio das quais uma firma adquire uma companhia que opera em mercados de produtos que são muito diferentes daqueles em que ela compete usualmente. Nesse sentido, as aquisições e consequentes transferências de conhecimento teriam a função de reforçar e complementar as competências essenciais da empresa adquirente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001)

Nos esforços de agilizar a replicação do conhecimento atual e também de novo conhecimento, surge um paradoxo central: a codificação e simplificação do conhecimento também induz uma maior facilidade de imitação (KOGUT; ZANDER, 1992). A transferência de conhecimento é uma estratégia desejada e necessária para o desenvolvimento das empresas, no entanto a facilidade de imitação por parte de competidores é algo a ser evitado, pois leva à corrosão da vantagem competitiva estabelecida pela empresa.

A transferência deliberada de conhecimento deve ser distinta da difusão do conhecimento estrategicamente relevante que foge ao controle da

empresa. A administração deve tentar controlar essa difusão, que pode levar à redução da relevância estratégica das competências da empresa (SANCHEZ, 1997). Essa é a mesma premissa da distinção entre transferência voluntária e transferência involuntária. Características que restringem transferência involuntária tendem também a inibir transferência voluntária, assim como ações para facilitar a transferência voluntária podem também facilitar a transferência involuntária, e os administradores devem estar atentos aos riscos decorrentes deste ‘paradoxo’ (WINTER, 1987).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para esta pesquisa, foi definido o estudo de caso como o método mais apropriado. A escolha do método de estudo de caso deve-se a dois motivos principais:

O primeiro é escassez de estudos relativos ao tema. Devido ao caráter estratégico dos processos de aquisições internacionais, há deficiência de estudos e estatísticas referentes a esses processos (BRESMAN; BIRKINSHAW; NOBEL, 1999; CHESNAIS, 1996). Os estudos são ainda mais raros quando procuramos tratar questões específicas a transferências de conhecimento nas aquisições que envolvem empresas de diferentes países. O segundo motivo é a dificuldade de análise das características específicas da Petrobras e a sua “dupla face” de inserção no Estado e no mercado.

A pesquisa é de natureza qualitativa. Foram levantados dados primários e realizadas entrevistas com oito gestores da alta gerência da área internacional da Petrobras. Como o objetivo era entender aspectos estratégicos da internacionalização da Petrobras, tais como a transferência a transferência reversa de conhecimento após a aquisição da Perez Companc, a opção foi levantar dados e informações com pessoas que pudessem contribuir para uma melhor compreensão desses processos. Dessa forma, como critério de seleção dos entrevistados, foram escolhidos membros da alta gerência, ou seja, pessoas que estavam de alguma forma envolvidas na operação de compra e gerenciamento da Pecom após a aquisição e também pessoas

capazes de discutir aspectos estratégicos da gestão das subsidiárias internacionais. Foi levantada também uma série de dados secundários sobre o setor petrolífero nacional e internacional e sobre a área de negócios internacionais da Petrobras após 1997.

Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente na sede da empresa no Rio de Janeiro. As entrevistas não puderam ser gravadas, devido às normas internas da empresa. Para preservar a fidedignidade das respostas fizemos anotações durante as entrevistas. Quando houve a possibilidade de mais de um pesquisador participar pudemos comparar as anotações de ambos. Dessa forma, os dados primários foram levantados por meio de entrevistas com gestores da área de negócios internacionais (ANI) da Petrobras:

- a) gerente subordinada à área de estratégia corporativa internacional;
- b) gerente executivo de Suporte Técnico aos Negócios Internacionais;
- c) gerente executivo de Américas, África e Eurásia;
- d) coordenador do Sistema Integrado de Gestão – responsável pela implantação do PROANI nas subsidiárias no exterior da Petrobras.;
- e) gerente boliviana “impatriada” no Brasil subordinada à área de estratégia corporativa internacional;
- f) assistente da Gerencia Executiva de Suporte Técnico aos Negócios Internacionais;
- g) engenheira de produção da área de estratégia corporativa internacional;
- h) economista área de estratégia corporativa internacional.

No caso de tal pesquisa, além da natureza ‘aberta’ das questões, as entrevistas foram também do tipo ‘focada’, isto é os respondentes foram entrevistados por cerca de uma hora (YIN, 1994, p. 85). Nesse tipo de estudo, o pesquisador fica dependente das interpretações do entrevistado em relação aos fatos e de sua disposição em compartilhar suas experiências. A coleta de dados por meio de entrevistas pessoais requer um alto envolvimento do pesquisador no processo de pesquisa. Dessa

forma, para minimizar opiniões pessoais dos pesquisadores foram abundantemente usadas citações dos entrevistados, a partir das anotações feitas durante as entrevistas. Assim, é proporcionado um maior contato do leitor com os dados coletados.

O roteiro para realização das entrevistas serviu para orientar a discussão com os entrevistados e foi construído com base nos estudos de Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999) e Cullinan, Le-Roux e Weddigen (2004), estudos de referência internacional sobre aquisições internacionais e transferência de conhecimento em aquisições internacionais. As entrevistas abordaram os seguintes temas.

- a) fatores motivadores para a aquisição;
- b) plano para a condução do processo pós-fusão;
- c) estratégias para a condução do processo de integração com a subsidiária adquirida;
- d) principais problemas enfrentados pela empresa no processo pós-aquisição no exterior dificuldades legais, culturais, problemas de governança, resistência da empresa adquirida, entre outros;
- e) experiência da Petrobras na atuação internacional;
- f) modificação da estratégia da empresa após a aquisição.

4 CRESCIMENTO RECENTE DA ÁREA INTERNACIONAL DA PETROBRAS

A partir de 1997, com quebra do monopólio pela Lei do Petróleo (Lei nº 9.478/97), a Petrobras ficou autorizada a exercer diretamente, no exterior, qualquer uma das atividades integrantes de suas subsidiárias. Desde 1972 e por cerca de 30 anos, as atividades da Petrobras no exterior estiveram sob a responsabilidade da subsidiária Braspetro (Petrobras Internacional S.A.). Assim, em função do novo direcionamento estratégico, o modelo de organização e gestão da Petrobras, aprovado em 2000, integrou as atividades da Braspetro e também os empregados daquela subsidiária.

Em 2000, com a criação da área de negócios internacionais (ANI), o avanço do processo

de internacionalização tornou-se uma das prioridades da empresa. O direcionamento internacional da Petrobras ficou claro na revisão de seu planejamento estratégico até 2015 e estabelece como visão: “A Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social”.

A empresa mantém metas agressivas de crescimento estabelecidas no Plano Estratégico 2015. O plano de negócios prevê um total de investimentos de US\$ 56,4 bilhões até 2015. O investimento fora do Brasil é 13% do total a ser investido (Plano Estratégico 2015).

Atualmente, a Petrobras está presente em 21 países, mas com base no seu direcionamento estratégico selecionou como primordial sua atuação internacional no Cone Sul (Argentina e Bolívia, principalmente). Outras áreas como a América do Norte (Golfo do México, principalmente) e África também são importantes na atuação internacional da Petrobras, mas as atividades estão centradas em sua maioria em exploração e produção. Nas regiões fora do Cone Sul, a atuação da Petrobras na maior parte de suas operações, procura alavancar uma de suas *core competences* que é exploração de petróleo em águas profundas.

O início da década de 2000 significou um período de readequação para a Petrobras, após a reestruturação e privatização de atividades ligadas ao petróleo na década de 90. Os primeiros anos da década foram marcados por uma série de aquisições, principalmente na Argentina consolidando assim a estratégia da empresa de aproveitamento de sinergias no Cone Sul. As aquisições significaram crescimento e estruturação da estratégia internacional, com retomada de diversificação de atividades diminuídas no início da década de 1990. Com as aquisições, as atividades no exterior tornaram-se mais diversificadas: além da exploração e produção de petróleo, passaram-se também a desenvolver atividades de refino, *marketing*, distribuição e extração de gás. Na Argentina, a Petrobras passou também a atuar em geração de energia elétrica.

Em 2002, aconteceu a compra do grupo Perez Companc (Pecom) na Argentina, aumen-

tando consideravelmente os ativos de *downstream* no exterior e o volume de reservas provadas da empresa. Com a compra da Pecom, a Petrobras passou a ter atividades também no Equador, Peru e Venezuela. A aquisição da Perez Companc foi crucial na consolidação da internacionalização da Petrobras. Após essa aquisição, cerca de 80% da receita da área de negócios internacionais provém do Cone Sul (CONDE, 2005).

5 A AQUISIÇÃO DO GRUPO PEREZ COMPANC

Antes da aquisição pela Petrobras, a Perez Companc S. A. era uma *holding* que controlava a Pecom Energia S. A., a qual constituía o centro de um grupo de empresas vinculadas principalmente ao setor energético. O grupo era controlado pela família Pérez Companc e pela Fundação Perez Companc, e possuía ramificações entre setores de petróleo, gás, energia elétrica, produção e refino de petroquímicos, telecomunicações, *agribusiness* e setor financeiro.

A empresa foi fundada em 1946, pelos irmãos Carlos e Jorge Pérez Companc, originalmente como uma empresa de navegação (Compañía Navieira Perez Companc). Em 1960, a Pecom Energia iniciou seus negócios em petróleo e desde o início da década de 1990 a empresa passou a focar seus negócios fortemente no setor energético.

Os ativos da Pecom Energia antes da aquisição eram diversificados, mas com a predominância da atividade de E&P (50%) seguida da atividade de eletricidade (18%), refino e petroquímica (17%). Na distribuição dos ativos por país, a concentração das atividades estava na Argentina (63%) seguida da Venezuela (21%) (PEREZ COMPANC, 2000).

Em 2002, com a crise na Argentina, surgiu a facilidade de aquisição de empresas em função da desvalorização cambial. As empresas nacionais na Argentina sofreram um duplo impacto de desvalorização, de 70% da moeda, o que aumentou a carga de endividamento e reduziu o valor dos ativos em dólar (SCHUTTE, 2004). A Perez Companc faz parte da extensa lista de

empresas que tiveram problemas financeiros com a crise econômica no país. A empresa possuía um patrimônio estimado em US\$ 2,9 bilhões em março de 2001, cifra que reduziu a US\$ 1,3 bilhões um ano depois (SCHUTTE, 2004). A oferta da Perez Companc (na qual a Petrobras já vinha demonstrando interesse há quatro anos) se deu em um contexto de vulnerabilidade, notadamente no setor de energia elétrica, em que as dívidas da empresa eram em dólar e as tarifas eram controladas em peso pelo governo argentino.

Em outubro de 2002, a Petrobras firmou o acordo de compra de 58,6% do capital total da empresa por US\$ 1,03 bilhões. O pagamento da empresa foi US\$ 689.184.000 à vista e US\$ 338.416.000 em notas emitidas pela *Petrobras International Finance Company*, subsidiária integral da Petrobras, com juros anuais de 4,75% e vencimento final em 2007 (Relatório Anual, 2002). A Petrobras também adquiriu mediante o pagamento à vista de US\$ 49.752.178 uma participação de 39,67% das ações da Petrolera Perez Companc, que junto com os 19,2% de propriedade da Pecom Energia S.A. garantem o controle acionário também dessa subsidiária (Relatório Anual, 2002). As negociações da aquisição da empresa duraram cerca de seis meses e a Petrobras contou com a consultoria do banco Goldman Sachs e dos escritórios de advocacia Clifford Chance, dos Estados Unidos, e Grandona e Martinez de Hoz, da Argentina.

A Perez Companc, entre 1996 e 2000, apresentou crescimento regular de vendas e balanço positivo. Até 2001, os executivos da empresa projetavam dobrar o seu faturamento e avanços internacionais, principalmente no Brasil. Em julho de 2001, o diretor geral da Pecom, Mario Lagrosa, falava em troca de ativos e sociedade com a Petrobras (MALTA; VILARDAGA, 2002). A crise na economia argentina forçou a mudança dos planos da empresa. A desvalorização do peso e a crise no país abriram espaço para a aquisição pela Petrobras. Antes da desvalorização do peso, a dívida da empresa era bem administrada e se mantinha em níveis considerados satisfatórios. O braço do grupo que foi adquirida pela Petrobras acumulava dívidas de US\$ 1,997 bilhão em 2002

(SCHUTTE, 2004). Ao anunciar o acordo, Francisco Gros, presidente da Petrobras de 2/1/2002 a 2/1/2003, afirmou que a estatal não assumiria a dívida da Pecom.

“Mesmo em crise, a Pecom mantém um fluxo de caixa de US\$ 550 milhões, que lhe permite auto-financiar a dívida – gerar recursos para pagá-la sem que a Petrobras precise fazer desembolsos.” (DIAS, 2002).

Em maio de 2003, foram concluídos os procedimentos legais para a mudança da razão social da Perez Companc S.A. para Petrobras Energía Participaciones S.A. (Relatório Anual, 2003). O aumento do portfólio da Petrobras, com aquisição do grupo Perez Companc e de outras empresas no mercado argentino, consequentemente contribuíram para o crescimento dos recursos e aumento da complexidade organizacional da Petrobras na Argentina. A Figura 2 exibe a presença na Petrobras na Argentina após a série de aquisições da empresa no país.

6 A INTEGRAÇÃO ENTRE MATRIZ E SUBSIDIÁRIA ADQUIRIDA

Nas entrevistas realizadas na área de negócios internacionais (ANI) da Petrobras, foi percebido o aumento da preocupação dos executivos em

relação ao crescimento da área internacional nos últimos anos e as complexidades gerenciais que esse crescimento tem implicado. Pode-se dizer que essas preocupações refletiram no crescimento de programas de gestão do conhecimento. As principais ações da gerência de gestão do conhecimento na ANI são vinculadas ao Programa de Integração do Conhecimento e envolvem iniciativas de unificar os sistemas de informação das subsidiárias, expatriação de funcionários e uma série de outras medidas.

Oficialmente, a gerência setorial de gestão do conhecimento na Petrobras foi criada em 2000 e é submetida à gerência executiva de estratégia corporativa internacional. Antes disso, havia apenas iniciativas de gestão do conhecimento isoladas da matriz e das subsidiárias, principalmente na área de E&P, mas com a abertura do mercado e crescimento da área internacional foi percebida a necessidade de mapeamento e, às vezes, até padronização de determinadas práticas para melhor gerilas.

Para a implantação desse programa, foram relatados vários motivos. O primeiro e mais crucial foi o crescimento internacional e a necessidade de gerenciar subsidiárias fora do Brasil. As aquisições internacionais realizadas pela Petrobras na Argentina (Petroleira Santa Fé, Eg3, Pecom, esta última envolvendo subsidiárias, além da Argentina, também na Bolívia, Venezuela, Peru e Equador), a aquisição no mercado norte americano da refinaria de Pasadena, sem deixar de mencionar

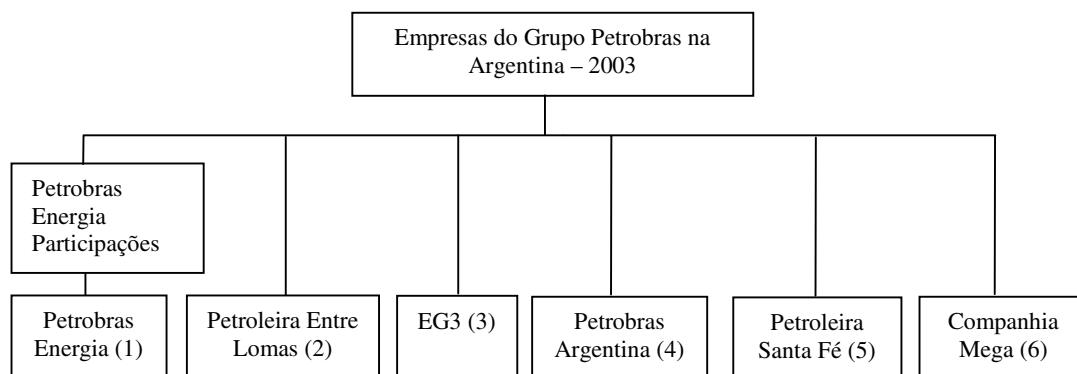


Figura 2 – Empresas do Grupo Petrobras na Argentina, 2003.

(1) Exploração e produção, refino, petroquímica, distribuição e vendas diretas, gás e energia; (2) Exploração e Produção (3) Refino, distribuição e vendas diretas; (4) Exploração e Produção; (5) Exploração e Produção; (6) Processamento de Gás

Fonte: Carrinho, 2004, p. 152.

que os projetos de exploração e produção mantidos no Golfo do México e África criaram a necessidade de aprendizagem e aperfeiçoamento na gestão de subsidiárias internacionais e, isso inclui o gerenciamento estratégico dos conhecimentos necessários para a companhia exercer seus objetivos no exterior.

Nesta pesquisa, a principal ferramenta identificada nas entrevistas para a transferência de conhecimento são as expatriações de funcionários. Segundo os executivos, com o crescimento internacional da Petrobras, via aquisições, as políticas de expatriação de funcionários cresceram nos últimos anos. Nesse sentido, o movimento é duplo, ou seja, há tanto expatriados brasileiros que vão exercer funções nas subsidiárias internacionais, como estrangeiros que vem para a matriz, os chamados “impatriados”.

Os expatriados são importantes veículos para a transferência de conhecimento tácito e também da cultura da matriz em razão de seus relacionamentos (LYLES, 2001). Para Nonaka e Takeuchi (1995) a socialização é a experiência compartilhada, ou seja, a conversão que surge da interação do conhecimento tácito entre indivíduos por meio da linguagem, mas principalmente por meio da observação, imitação e prática. A socialização gera o que pode ser chamado de conhecimento compartilhado, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Nas expatriações, a Petrobras segue as políticas da indústria, mas, segundo os entrevistados, a empresa é conservadora em recursos humanos por ser estatal. Assim, há um *trade off* entre estabilidade e salário um pouco abaixo do mercado. Na expatriação de um funcionário, seja ele da matriz ou de uma subsidiária no exterior, a Petrobras dá um “pacote” que depende das condições da família e do país para onde irá esse empregado. A área de recursos humanos montou uma estrutura de expatriação de acordo com a necessidade do funcionário, isto é, a pessoa é quem decide se levará a família ou se irá sozinho.

“Com as expatriações e impatriações, o conhecimento tem mão dupla, ou seja, vai da matriz para as subsidiárias e das subsi-

diárias para a matriz. O intercâmbio é uma forma das pessoas aprenderem os diferentes valores das unidades, principalmente no caso das subsidiárias, pois os estrangeiros vêm para a matriz e “entendem” a forma da Petrobras gerenciar e, quando voltam para suas unidades de origem disseminam isso.” Entrevista concedida.

No sentido de maior interação entre empresa adquirente e adquirida, é importante mencionar os programas recentes da Petrobras de permitir “impatriados” (funcionários estrangeiros que vêm para a matriz) das subsidiárias assumirem cargos de gerência no Brasil. É o caso da gerente boliviana que entrevistamos. Ela foi contratada na Petrobras Bolívia e trabalhava no departamento de planejamento. Foi uma das primeiras funcionárias expatriadas de uma subsidiária a ocupar uma posição de gerência no Brasil. Segundo a executiva:

“O motivo das expatriações das subsidiárias para o Brasil é fazer com que as pessoas entendam a cultura gerencial da Petrobras. [...] Para o Brasil, a expatriação é importante porque traz a visão e cultura da subsidiária. Geralmente essas expatriações duram dois anos [...] pela minha experiência percebo muito mais a influência da Petrobras nas subsidiárias do que o contrário”. Entrevista concedida.

Foi citado o exemplo de 2 cargos gerenciais ocupados por estrangeiros “impatriados” na matriz e de 11 “impatriados” de diferentes países que atuam na área de suporte técnico internacional da matriz. O entrevistado citou também uma força tarefa, parceira da gerência de suporte técnico internacional da matriz com a UN Venezuela, para incentivar o intercâmbio de técnicos especializados na área de petróleo – funciona como um *pool* internacional de recursos humanos com 67 especialistas.

“As expatriações e ‘impatriações’ são muito importantes para a transferência do conhecimento, pois é quando as equipes de diversas unidades podem interagir [...]”

O recebimento de conhecimento das subsidiárias para a matriz ainda é um processo em construção, mas não percebo resistência nesse sentido”. Entrevista concedida.

Em uma das entrevistas algumas dificuldades foram citadas no processo de expatriações, principalmente as de ordem legal, como questões trabalhistas e sindicais dos outros países.

“Quando se traz funcionários de unidades internacionais para o Brasil passa-se a lidar com sindicatos internacionais que, em vários casos, possuem uma outra lógica, diferente da brasileira.” Entrevista concedida..

O mesmo executivo citou as expatriações e “impatrições” como forma de trazer funcionários especializados com experiências diferentes das brasileiras. No caso da matriz, devido à dificuldade da Petrobras de contratar, esses funcionários estrangeiros muitas vezes são trazidos para suprir a necessidade de pessoas e conhecimentos.

Após o primeiro momento de integração da Petrobras com a Pecom, que foi relatado nas entrevistas como conflituoso, os entrevistados percebem que houve uma melhor integração das empresas. Entretanto, pelos relatos foi percebido que as relações ainda estão se construindo, principalmente na transferência de conhecimento das subsidiárias para a matriz. No caso Pecom, após os primeiros momentos de integração das empresas, houve o alcance de sinergias em relação, principalmente, as áreas técnicas das atividades petrolíferas.

“Num primeiro momento, após a aquisição, houve vários choques de gestão e dificuldade de quebrar as estruturas de poder dentro da Pecom, mas quando houve intercâmbio das equipes técnica e tais, essas dificuldades foram amenizadas [...] Houve identificação das sinergias técnicas e foi possível juntar os times de trabalho e também desmistificar a sede da Petrobras. Tal processo é um aprendizado para nós [...] Na indústria do petróleo o conhecimento

técnico é muito forte. E quando houve essa interação de culturas técnicas é que a interação de fato começou a ocorrer”. Entrevista concedida.

Na transferência desses conhecimentos técnicos, o entrevistado acredita que não há resistência e o fluxo de conhecimento se dá da matriz para a subsidiária e da subsidiária para matriz.

“No caso da Pecom, a Petrobras adquiriu competências e conhecimentos no manejo de campo maduros e geração de energia elétrica e transferiu conhecimento para a Pecom, especialmente em refino e processos de E&P. A Petrobras sempre foi tida como vanguarda em E&P e em refino de óleos pesados.” Entrevista concedida.

Os gerentes, ao serem questionados se a Petrobras possuía um modelo de gestão internacional, deram respostas muito parecidas e relacionaram amplamente o papel dos expatriados na construção desse modelo.

“O modelo de gestão internacional da Petrobras existe, mas não é imposto. As pessoas são trazidas das subsidiárias internacionais para entender como é a gestão no Brasil. Aqui as pessoas entendem o modelo Petrobras, e dão contribuições gerenciais. O gerenciamento de subsidiárias ainda é um momento de aprendizagem para nós.” Entrevista concedida..

7 ANÁLISE DO CASO

A preocupação com gestão do conhecimento na Petrobras é um movimento relativamente recente e derivado do crescimento da área internacional após 1997, quando houve a quebra do monopólio da empresa. No início de 2000, houve várias aquisições de empresas fora do Brasil. A Petrobras passou a ter no exterior não apenas unidades de exploração e produção (E&P), mas atividades de toda a cadeia petrolífera. Antes dessas

aquisições, principalmente na Argentina (Pecom), atividades como refino, distribuição e *marketing* estavam restritos ao mercado brasileiro.

As aquisições e as novas atividades no exterior aumentaram a complexidade de gerenciamento das subsidiárias e também trouxe novas preocupações para os executivos da área internacional da empresa, como o cuidado com as transferências de conhecimento após aquisições para melhor integração entre matriz e subsidiária, assim como a criação de sinergias mais rapidamente.

Nesse sentido, esta pesquisa corrobora os estudos de Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999) de que, nas fases iniciais após uma aquisição internacional, a transferência de conhecimento e a interação se dão de forma relativamente hierárquica ou impositiva da matriz para a subsidiária. Conforme o tempo decorrido da operação de compra, o processo se torna recíproco, isto é, há uma maior interação e as trocas de conhecimento acontecem mais naturalmente da matriz para a subsidiária e da subsidiária para a matriz.

Como relatado em entrevistas realizadas para este trabalho, o primeiro contato das empresas logo após a aquisição foi conflituoso devido a dois fatores principais: ao fato da Petrobras ter mantido os funcionários da Pecom, inclusive os de alta gerência e ao fato da Petrobras não ter planejado um projeto de gestão de mudança logo após a aquisição.

Um projeto de gestão de mudança logo após a aquisição teria relevância principalmente devido às diferenças de cultura entre a Petrobras (estatal) e a Pecom (privada e com forte lógica de lucro). O conflito também se deu devido ao “ressentimento” dos funcionários Argentinos pelo fato da Pecom ter sido comprada num momento de vulnerabilidade do país.

Para um dos executivos entrevistados, a Petrobras ainda enfrenta problemas de gestão na subsidiária argentina por conta de diferenças de cultura organizacional e reafirma que se a empresa tivesse planejado um projeto de gestão da mudança na Pecom os problemas de integração teriam sido minimizados.

“A Petrobras possui uma cultura de engenheiros e, o fato de discutir gestão da mudança

ou gestão do conhecimento muitas vezes não faz sentido para muitos gerentes. [...] na aquisição (da Pecom) a Petrobras não fez uma gestão da mudança, esse foi o ponto crítico da dificuldade de integração entre a matriz e a subsidiária argentina [...] A integração foi feita sem muita conversa”. Entrevista concedida.

Depois dos primeiros contatos cheios de diferenças e controvérsias, a integração das empresas começou a engrenar e as transferências de conhecimento começaram a fluir após o contato das equipes técnicas, principalmente de engenheiros. Na transferência dos conhecimentos técnicos, segundo o relato, não há resistência e o fluxo de conhecimento se dá da matriz para a subsidiária e da subsidiária para matriz. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1995) propõem que a transferência do conhecimento tácito (*know-how*) ocorre por meio da interação entre indivíduos, especialmente observação, imitação e prática, e a chave para adquirir conhecimento dessa forma é pela experiência compartilhada.

Dessa forma, a principal ferramenta, identificada na presente pesquisa, para a transferência de conhecimento, é a expatriação de funcionários. Apesar da área de gestão de conhecimento ser nova e da Petrobras ainda estar numa fase de aprendizado na gestão de suas subsidiárias internacionais, os entrevistados percebem claramente as expatriações como a principal forma de transferir conhecimento. Como relatado, as expatriações permitem que o fluxo de conhecimento tenha duplo sentido, tanto da matriz para as subsidiárias como das subsidiárias para a matriz.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao adquirir o controle acionário da Pecom, a Petrobras avançou rumo a seu objetivo de tornar-se líder na América Latina. Após a aquisição, cerca de 80% da receita da área internacional provém do Cone Sul. No presente trabalho, a análise se ateve aos processos de transferência de conhecimento pós-aquisição da Pecom pela Petrobras.

As principais conclusões desta pesquisa são que as diferenças de cultura, tanto organizacional quanto as diferenças de cultura entre Brasil e Argentina, foram dificultadoras da integração entre as duas empresas. As dificuldades de gestão da Petrobras na subsidiária Argentina foram atribuídas a dois fatores principais: a decisão da Petrobras de manter os funcionários da empresa, e ao fato de não ter planejado a gestão da mudança logo após a aquisição. Após o primeiro momento conflituoso de integração da Petrobras com a Pecom, houve uma melhor integração das empresas. Depois dos primeiros momentos de integração das empresas, houve o alcance de sinergias em relação, principalmente, às áreas técnicas das atividades petrolíferas. Essas conclusões corroboram o estudo referência sobre transferência de conhecimento após aquisições internacionais de Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999).

O estudo de Bresman, Birkinshaw, Nobel (1999) é pioneiro por relacionar as transferências de conhecimento em aquisições internacionais, focando os padrões de interação entre a firma adquirente e a unidade adquirida. Entretanto, o referido estudo está focado na realidade de empresas de países desenvolvidos. Nesse sentido, esta pesquisa objetivou trazer alguma contribuição à área de gestão internacional das empresas brasileiras. Porém, serem realizados estudos de outros casos e estudos quantitativos com as multinacionais brasileiras para se estabelecer um modelo sobre transferência de conhecimento aplicado a nossa realidade.

O fato de se pesquisar a internacionalização de uma empresa de controle estatal, que possuiu o monopólio do mercado de petróleo no Brasil por mais de 40 anos, aponta para uma série de especificidades que não são representativas para empresas brasileiras privadas que estão perseguindo estratégias internacionais e estão gerenciando transferências de conhecimento em suas redes corporativas. Isso se explica pela própria natureza do método do estudo de caso, que tornam impróprias generalizações acerca dos resultados da pesquisa. Outro ponto que merece ser ressaltado é o fato de que foi pesquisado o caso da aquisição da Pecom apenas pelo lado da adquirente (Petrobras)

e não foram comparadas opiniões dos dirigentes da empresa adquirida em relação à operação da Petrobras.

REFERÊNCIAS

ALVEAL, C. **A evolução da indústria brasileira de petróleo**. Rio de Janeiro: COPPEAD-IEUFRJ, 2003. Disponível em: <<http://www.gee.ie.ufrj.br/index.html>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 30, n. 3, p. 439-462, 1999.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CONDE, D. P. **Implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho de empresas: um estudo de caso na Área de Negócios Internacionais da Petrobras**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.

CULLINAN, G.; LE-ROUX, J. M.; WEDDIGEN, R. M. When to walk away from a deal. 2004). **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 4, p. 96, Apr. 2004 .

DIAS, J. A. Petrobras paga US\$ 1,125 bi por argentina. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 17 out. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br/infoener/hemeroteca/imagens/63224.htm>>. Acesso em: 15 maio 2006.

FURTADO, J. **Padrões de inovação na indústria brasileira**. [2004]. Disponível em: <[ttp://:www.finep.gov.br/portaldpp](http://www.finep.gov.br/portaldpp)>. Acesso em: 24 out. 2004.

GONÇALVES, R. R. **A Política industrial em uma perspectiva de longo prazo**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998 (Texto para discussão; 590).

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, special number, p. 109-122, 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

LAPLANE, M; COUTINHO, L; HIRATUKA, C. (Org.). **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. Campinas: Ed. Unesp, 2003.

LYLES, M. A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em *joint ventures* internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 273-293.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Linthicum, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

MALTA, C.; VILARDAGA, V. Operação integrada no grupo argentino. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A8, 23 jul. 2002. Disponível em: <<http://infoener.iee.usp.br/infoener/hemeroteca/imagens/63189.htm>>. Acesso em: 15 maio 2006.

NAKAMURA, A. A. **Desempenho de processos de fusões e aquisições: um estudo sobre a indústria petrolífera mundial a partir da década de 90**. 2005. Dissertação (Mestrado) - IE-UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA JR, M. M.. Competências essenciais e o conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

PETROBRAS. [2006]. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

PEREZ COMPANC. **Resumo de atividades**. 2000. Disponível em: <www.ie.ufrj.br/infopetro/pdfs/perez_compac_resumo.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 90, n. 3, p. 79-91, May-June 1990.

SANCHEZ, R.. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: _____; HEENE, A. (Eds.) **Strategic learning and knowledge management**. West Sussex: John Wiley and Sons, 1997. p. 163-188.

_____; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management'. In: _____; _____. (Eds.) **Strategic learning and knowledge management**. West Sussex: John Wiley and Sons, 1997. p. 03-18.

SCHUTTE, G. R. **O elo perdido: estado, globalização e indústria petroquímica no Brasil**. São Paulo: Annablume, 2004.

UNCTAD. **World investment report: 2004**. Disponível em: <<http://www.unctad.org>>. Acesso em: 20 dez. 2005.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Ed.) **The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal**. Cambridge, MA: Ballinger, 1987. p. 159-184.

YIN, R. **Case study research**. London: Sage, 1994.