

A internacionalização da Petrobras na Bolívia: os desafios de um estado plurinacional

*The internationalization of Petrobras in Bolivia: the challenges of a
plurinational state*

Renato Dias Baptista¹
Giuliana Aparecida Santini Pigatto²

Resumo

As organizações brasileiras tem ampliado seu processo de internacionalização produtiva nas últimas décadas. Dentre as inúmeras ações para o êxito dessa expansão, a cultura local é um elemento essencial a ser estudado e incorporado ao aprendizado organizacional. A Petrobras, Petróleo Brasileiro S.A. está no rol das transnacionais brasileiras que acumulam experiência a respeito dos valores arraigados nos diferentes países onde realiza investimentos diretos. O objetivo da pesquisa foi analisar as interfaces da cultura local na unidade boliviana da Petrobras. Como procedimentos metodológicos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental. Os dados obtidos evidenciaram as forças da cultura num território onde permearam tensões políticas que, concomitantemente, demandaram conhecimentos para gerir os negócios numa sociedade multicultural.

Palavras-chave: Internacionalização, Cultura, Petrobras-Bolívia.

Abstract

The Brazilian organizations has expanded its productive internationalization process in recent decades. Among the numerous actions for the success of this expansion, the local culture is an essential element to be studied and incorporated into the organizational learning. Petrobras, Petróleo Brasileiro SA is in the list of Brazilian transnational corporations that accumulate experience about the values rooted in the different countries where they realize direct investments. The objective of the research was to analyze the interfaces of local culture in the Bolivian unit of Petrobras. The methodological procedures used were the bibliographical and documentary research. The data showed the forces of the culture in a territory where permeated political tensions that, concomitantly, required knowledge to manage the business in a multicultural society.

Keyword: Internationalization, Culture, Petrobras-Bolivia.

¹ rdbaptista@tupa.unesp.br, Brasil. Professor da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho – UNESP. Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP. Av. Domingos da Costa Lopes, 780, Jd. Itaipu, CEP: 17602-496 - Tupã, SP – Brasil.

² giusantini@tupa.unesp.br, Brasil. Professora da Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho – UNESP. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR. Av. Domingos da Costa Lopes, 780, Jd. Itaipu, CEP: 17602-496 - Tupã, SP – Brasil.

Recebido em 08.08.2013
Aprovado em 14.02.2015

Introdução

As organizações brasileiras vivem uma realidade sem precedentes diante da denominada internacionalização produtiva. Nessa fase, inúmeros fatores devem ser levados em conta para suprir a expansão em terras estrangeiras, entre eles estão questões políticas, financeiras, econômicas, logísticas e culturais que devem ser analisadas, respeitadas e inseridas no planejamento estratégico da internacionalização.

No caso do processo de internacionalização da Petrobras, na Bolívia, é preciso destacar que esse país tem um papel fundamental na oferta de gás natural no Brasil. No âmbito da América Latina e Caribe, a Petrobras está entre as maiores empresas não financeiras com investimentos e empregos no exterior e esteve posicionada entre as 37 empresas mais internacionalizadas do país. (CRETOIU *et al*, 2014).

A Petrobras (2012) possui negócios na Bolívia em prospecção e exploração de petróleo e gás natural, mas os primeiros acordos efetivamente somente ocorreram em 1996, a partir da Lei de Hidrocarbonetos. A partir do ano de 1996 a empresa iniciou negociações com a Bolívia para a realização de investimentos relacionados ao gás natural, mas foi somente no ano de 1998 que houve um aumento de investimento estrangeiro no setor, quando se inicia a construção do gasoduto ao Brasil.

Os investimentos relacionados ao gasoduto Bolívia-Brasil custaram aproximadamente US\$ 2 bilhões. Tratou-se de uma obra de infraestrutura de 3,069 quilômetros, constituindo-se em uma das maiores da América Latina. Esse foi um passo importante rumo à complementariedade energética bilateral e implicou em forte presença de IED, tanto brasileiro como de outros países (CHÁVEZ, 2008). Segundo Ruegenberg (2009), o fato de o gás natural ser transportado por ductos, requer que a maioria dos contratos de comercialização de gás natural no mundo sejam bilaterais e de longo prazo, uma vez que requerem significativo investimento em transporte.

A instalação dos ductos, por si, foi um grande desafio na efetivação desse acordo, pois demandaram negociações com inúmeras comunidades, grupos étnicos e organizações não governamentais (ONGs) que se interpuseram na instalação desses ductos com a alegação que alterariam o equilíbrio ambiental e social por onde passassem. Nesse aspecto, o impacto da instalação da empresa exigiu inúmeras análises, negociações

e idiosincrasias, conforme ressaltou Tuma Gamez (2012), um dos empresários responsáveis pela instalação do gasoduto na Bolívia.

Diante das inúmeras variáveis de estudo, neste artigo é atribuída a ênfase aos aspectos da cultura na internacionalização produtiva da Petrobras, na Bolívia, um processo interconectado por questões políticas, sociais e econômicas. Os efeitos da internacionalização sobre a cultura demandam estratégias que garantam a integração regional e a competitividade.

O processo de internacionalização se desenvolve quando esta decide iniciar atividades em outro país, seja mediante o controle total de ativos ou por meio de operações de joint-ventures (CORRÊA e LIMA, 2007).

Ela também envolve atividades como a exportação e as parcerias, conforme destacam Arruda, Goulart e Brasil (1996). Na internacionalização produtiva estão envolvidos, além da cultura, os múltiplos pontos relacionados às variáveis organizacionais, como a administração da produção, os recursos humanos, as tecnologias, as leis, os sindicatos, os fatores educacionais e as políticas públicas dos países em que as empresas visam se instalar.

Qualquer modelo de internacionalização não se deve prescindir de uma análise cuidadosa da cultura local. Se essa conexão não é levada em conta surgirão inúmeros impactos, principalmente em países que apresentam uma democracia frágil e que a presença de empresas estrangeiras ocupa o centro das discussões políticas, sindicais, ambientais, educacionais, entre outras. As empresas que ignoram as variáveis externas podem desestabilizar as suas atividades no país, levando-as a se tornarem 'ilhas organizacionais'.

A 'ilha organizacional' é aqui concebida como a metáfora de uma empresa que não leva em conta o território em que está instalada. Nesse cenário, a mão-de-obra essencial é importada e os produtos são exportados para os países de origem ou para economias clientes. O entorno social não recebe investimentos em conhecimento e a empresa é vista com desconfiança pela população. Também podem ocorrer modelos de expatriação de funcionários que, após serem treinados na matriz ou em unidades tecnologicamente evoluídas, retornam para as plantas produtivas.

Para Adler (2002), por anos as pessoas acreditaram que o funcionamento organizacional estava além da influencia da cultura; elas operavam como se a empresa resultasse dos serviços e da tecnologia. Mas, sabemos que em todos os níveis a cultura influencia profundamente as organizações e o comportamento humano. A empresa deve se adaptar aos distintos nichos de mercado, onde também deve ser acrescentada a nacionalidade e a etnicidade.

Este estudo foi realizado mediante uma revisão na literatura especializada e dados de relatórios da Petrobras e de institutos de pesquisas do Brasil e da Bolívia. O objetivo foi analisar diversas variáveis da cultura boliviana e suas interfaces na unidade produtiva da Petrobras localizada em Tarija/Bolívia. Os elementos analisados permitem compreender a influência dos valores de um país no processo de internacionalização produtiva.

Metodologia

O presente estudo foi de natureza qualitativa. O método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento (MARCONI e LAKATOS, 2004). Nas pesquisas de cunho qualitativo, verifica-se uma análise pendular entre a observação, a reflexão e a interpretação à medida que a análise progride (GIL, 2002).

Inicialmente foi realizada uma revisão na literatura especializada, por meio de artigos científicos e livros, sobre o tema de investimentos da Petrobras na Bolívia, e fatores de cultura organizacional e inter-relações da cultura local.

Para alcançar o objetivo proposto, de análise das interfaces da cultura local na unidade boliviana da Petrobras, a pesquisa assumiu caráter descritivo documental, visto que se utilizou de informações divulgadas nos Relatórios Anuais da Petrobras e de institutos de pesquisas do Brasil e da Bolívia. O objetivo foi analisar diversas variáveis da cultura boliviana e suas interfaces na unidade produtiva da Petrobras, localizada em Tarija/Bolívia. Os elementos analisados permitem compreender a influência dos valores de um país no processo de internacionalização produtiva.

Vale destacar que este trabalho está inserido no âmbito de uma pesquisa de maior amplitude, com foco na internacionalização e nas interfaces culturais, e que foi desenvolvida no período 2012-2014 com financiamento da FAPESP, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. A pesquisa envolveu análises de dados primários por meio de entrevistas com agentes da Petrobras e de instituições na Bolívia. Todavia, para este artigo em questão, o método predominante utilizado foi o de dados secundários, sendo trabalhados somente de modo complementar, dados primários e preliminares referentes às entrevistas realizadas com o Cônsul-Geral do Brasil na Bolívia, Colbert Soares Júnior e com Carlos Mesa Gisbert, ex-presidente da República da Bolívia e atual presidente da '*Fundación Comunidad*', uma fundação cujo trabalho é contribuir com o fortalecimento das instituições democráticas e dos direitos humanos.

Revisão da Literatura

Os investimentos na Petrobras Bolívia.

Os investimentos da Petrobras não ocorreram somente com a instalação da infraestrutura para a construção do gasoduto Bolívia-Brasil, tornando-a um importante centro energético do Cone Sul, mas também com a aquisição de duas refinarias da empresa estatal YPFB, no ano de 1999, em um processo de privatização. Segundo Suárez (2009), a privatização (em um processo de 'capitalização') significou dividir em quatro empresas a YPFB, sendo três de capital misto e sociedades anônimas, cuja gestão estava em mãos privadas. Entre estas estavam: Chaco (AMOCO); Andina (YPF, *Pluspetrol*, *Perez Company*) e Transredes (ENRON, Shell, British e Petrobrás), que se apropriaram de gasodutos e oleodutos e toda a infraestrutura. A outra empresa (de capital público) que permaneceu conservou o nome de YPFB. As empresas Andina e Chaco assumiram as atividades de exploração e produção, até então realizadas pela YPFB. A empresa Transredes assumiu a administração do sistema de gasodutos. E no que diz respeito à empresa YPFB residual, a Lei 1.689 lhe permitiu realizar diretamente atividades de exploração e produção de petróleo.

A partir do ano 2000, a Bolívia começou a exportar gás natural ao Brasil. Paralelamente, iniciaram-se negociações entre ambos os países para avançar em uma maior integração comercial e econômica, que incluía a venda de eletricidade produzida

por gás natural boliviano e o aproveitamento dos rios fronteiriços para uma produção conjunta de hidroeletricidade.

Após um período de auge, a partir dos anos 2000, houve uma redução sistemática do investimento em prospecção e exploração petrolífera, resultado da deterioração no clima de negócios e às crises social e política. As contribuições de Chávez (2009), a partir de entrevistas realizadas com representantes de empresas brasileiras na Bolívia, é de que o governo de Hugo Banzer, em 2002, iniciou questionamentos à respeito dos investimentos externos e os benefícios ou prejuízos que os mesmos trariam à sociedade. Para a Petrobras, as relações começaram a se tensionar quando o governo boliviano se manifestou referente ao projeto, informando que a decisão que fosse tomada deveria passar pela validação da sociedade boliviana. A partir desse momento passou a haver desconfianças, por parte do Brasil, quanto às instituições do país parceiro nas relações e a manutenção das leis existentes.

Algumas mudanças vieram no ano de 2005, com a aprovação da Lei de Hidrocarbonetos n. 3058. Esta lei estabelecia: i) que os titulares de contrato de risco compartilhado com a empresa YPFB, nas atividades de prospecção, exploração e comercialização seriam obrigados a realizar novos contratos, estabelecidos por lei, e no qual o Estado boliviano passaria a deter 50% do valor de produção de gás e petróleo (isso era o equivalente à soma dos royalties, e outros impostos, incluindo-se também o IDH, explicado em sequência; ii) criação do imposto direto dos hidrocarbonetos (de 32% sobre o total de produção dos hidrocarbonetos), aplicado à produção na 'boca do poço' e novas redistribuições dos royalties; iii) aumento na cobrança de royalties (CHÁVEZ, 2009; SUÁREZ, 2009).

O processo se completou, em termos de recuperação da empresa YPFB sobre os recursos energéticos do país, quando em 2006, o então recém-eleito presidente Evo Morales expediu o Decreto de Nacionalização n. 28701. Por meio desse decreto o Estado boliviano recuperou a propriedade, a posse e o controle total e absoluto dos recursos. Com a lógica de que foi um processo de nacionalização sem expropriação (uma vez que houve a privatização sem a venda da empresa pública), somente se nacionalizou as ações para que o Estado assumisse o controle de 50% mais um das empresas transnacionais, com base no montante dos investimentos. Assim a nacionalização significou: i)

estabelecer maiores impostos; ii) renegociar contratos com as empresas privadas; iii) a reconstrução das companhias de petróleo e gás natural do estado. Com a negociação de 44 contratos com 12 companhias diferentes, no ano de 2006, a YPFB obteve inclusive, 100% das ações da empresa Petrobrás Bolívia Refinación S.A., então proprietária das plantas de Santa Cruz e Cochabamba (SUÁREZ, 2009).

Passado todo esse processo – de estabelecimento de novas leis, contratos e por consequência, de restabelecimento de grau de confiança entre os dois países – as relações da Petrobrás com a Bolívia continuaram e ainda são muito fortes. Há três fatores, pelo menos, que ajudam a corroborar essa afirmativa, sendo eles:

i) a importância que as exportações ao Brasil possuem na totalidade das exportações bolivianas;

A partir da exploração e produção de gás natural, a empresa brasileira Petrobrás começou a deter um papel muito importante no desenvolvimento do setor de hidrocarbonetos na Bolívia, participando em outras atividades da cadeia produtiva de petróleo e gás. As exportações de gás natural ao Brasil, no período de 2000 a 2012 ascendeu, passando de 12% a 35,4%. Em termos monetários, as exportações ao Brasil cresceram mais expressivamente do que as exportações ao resto do mundo, uma vez que as primeiras evoluíram 2.837% no período, e a segunda; 614,9% (Instituto Nacional de Estadística, 2013) Segundo informações da YPFB (2009), as exportações de gás natural ao Brasil e à Argentina constituem compromisso de 10 e 17 anos, respectivamente, sendo ao mesmo tempo, uma das fontes mais importantes de ingressos à economia boliviana.

ii) Importância dos investimentos brasileiros na Bolívia

As informações apontadas no início deste artigo indicam um montante de investimentos no valor aproximado de US\$ 2 bilhões, realizados pela empresa Petrobrás na Bolívia (esses investimentos teriam ocorrido principalmente no período 1998 a 2005), para construção do gasoduto. Informações desse porte são difíceis de obtenção, uma vez que designam caráter estratégico das companhias, mas segundo informações da empresa, após esse período, os investimentos foram mantidos e incentivados. Os investimentos da área internacional previstos para a Bolívia no período 2009-2013 teriam sido de aproximadamente US\$ 300 milhões.

Essas informações econômicas apresentam interfaces com as questões culturais da Bolívia e em muitas situações influenciou nos negócios da Petrobras. Instalar uma planta produtiva em terras estrangeiras demandam análises específicas em comparação aos outros modelos de internacionalização. Nesse aspecto, os estudos sobre a cultura são imprescindíveis na dinâmica do processo de internacionalização produtiva.

Os Estudos sobre Cultura

Há uma evidência da miscigenação entre o ambiente interno e externo de uma organização. De acordo com os estudos de Hofstede (2003), cada indivíduo pertence a vários grupos ou categorias em simultâneo que correspondem a diferentes níveis de cultura: um nível nacional, um nível correspondente à pertença a um grupo regional e/ou étnico, e/ou religioso e/ou linguístico, um nível correspondente à presença masculina ou feminina, um nível de geração, um nível correspondente à origem social e associado ao nível de escolaridade, um nível ligado à organização ou empresa e à forma como os trabalhadores são ali socializados (HOFSTEDE, 2003).

Um dos aspectos importantes das pesquisas de Hofstede (2003) e que contribuiriam com o presente estudo, é o fato de ressaltar a tendência de interferência da cultura social/local na cultura organizacional. Nas sociedades autocráticas, por exemplo, há muitas empresas com uma integração mais rígida e um estilo de comando tipicamente vertical e descendente, como se espelhassem a realidade do entorno. Para aprofundar nessa investigação, Hofstede detalhou a cultura em quatro dimensões; distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, grau de masculinidade ou feminilidade e controle da incerteza. De todo modo, as características culturais estudadas por Hofstede não devem ser concebidas como algo rigidamente estratificado, mas como elementos predominantes nas culturas.

Se a mudança na cultura é contínua, elas também são impulsionadas por ritmos distintos e pressões específicas que, somados aos repertórios de cada localidade, configuram a tipicidade dos modelos. Dessa forma:

A cultura fornece um enorme equipamento cognitivo aos indivíduos. A cada etapa de nossa trajetória social, a coletividade nos fornece línguas, sistemas de classificação, conceitos, analogias, metáforas, imagens, evitando que tenhamos que inventá-las por conta própria. As regras jurídicas ou administrativas, a divisão do trabalho, a estrutura hierárquica das grandes organizações e suas normas de ação

são tipos de memória, de raciocínio e de tomada de decisão automáticas, incorporadas à máquina social e que economizam certa quantidade de atividade intelectual dos indivíduos. (LÉVY, 1998, p. 142-143).

Mas o fornecimento deste “equipamento cognitivo” não é um aspecto sempre reverenciado pelas empresas. Os métodos que impõem maior velocidade de expansão de uma empresa mediante a fusão a compra ou a construção de plantas fabris em outros países podem provocar entraves entre a cultura da empresa e a cultura do país.

É importante destacar que em qualquer súbito rompimento da estabilidade ou de valores concebidos pode alterar o equilíbrio entre um indivíduo e seu grupo, visto que uma mudança não é passiva e sem algum tipo de resistência. No contexto interno ela apresenta impactos múltiplos, conforme destacaram Dejours (1992) e Gorz (1996), ao se referirem às ações refratárias em ambientes considerados aversivos pelos trabalhadores. Para Spector (2012), também podem ocorrer reações inconscientes como, por exemplo, aquelas que são verificadas nas falhas contínuas nas execuções das tarefas, mesmo nas equipes intensamente treinadas.

Em ambientes organizacionais que incorporam a gestão autoritária, a tática recorrente de obrigar os trabalhadores a aceitarem as mudanças fomenta um clima semelhante aos vivenciados por povos colonizados que experimentaram uma aculturação forçada. Esse método, de acordo com Cuche (2002), intensifica os conflitos, já que o ser humano não modifica suas concepções por imposição. A refutação à transformação forçada é como um mecanismo de preservação do status quo cognitivo que, tal qual nas estruturas sociais, buscam salvaguardar as crenças e os valores.

Montgomery e Porter (1998) também evidenciaram a necessidade de se buscar prever as reações nas pessoas como uma tentativa de controlar as oposições aos planos de mudança. Desse modo, seguindo os pressupostos de Cuche (2002), podemos conceber uma mudança como uma aculturação planejada onde é preciso prever os efeitos das novidades introduzidas.

Nas sociedades, conforme os estudos de Bastide (1979), Murdock (1987) e Sahlins (2003), a assimilação garante a transigência, ela toma um valor semântico harmônico com o campo de significados do receptor. Essa perspectiva requer uma adaptação que, na opinião de Adler (2002) tornam o fundamento para as interpretações e distinções sobre o que é mais importante para comportar-se adequadamente.

Uma unidade produtiva estrangeira não pode prescindir da análise dos impactos numa cultura. Para Robbins, Judge e Sobral (2011) as empresas estão continuamente pressionadas no percurso entre o status quo e um estado desejado de transformação. Cohen e Fink (2003) acreditam que algumas transições podem ser consideradas positivas ou negativas por determinados grupos e citam, como exemplo para o ambiente interno, que as aquisições de máquinas que utilizam menos mão-de-obra tendem a forçar novos agrupamentos nos recursos humanos e a interferir nas relações existentes. Conforme Nogueira (2010, p. 132), “o arcabouço para pensar sobre as questões da globalização passa pela habilidade da organização em implementar uma estratégia global”. Essa estratégia não impõe, mas leva em conta a importância da inserção de todas as variáveis na elaboração de um planejamento.

A imposição de valores irá impactar em toda a dinâmica cultural. Do mesmo modo que “um traço cultural, quaisquer que sejam sua forma e função, será tanto melhor recebido e integrado quanto puder tomar um valor semântico harmônico com o campo dos significados da cultura receptora” (BASTIDE, 1979, p. 41-42). Integram-se a essa ideia as categorizações, um termo que Adler (2002) define como: imagens em classes familiares que simplificam nosso meio e tornam a base para nossas interpretações.

Assim, a cultura se reconfigura e se desprende da função coadjuvante para ocupar um papel protagonista no planejamento da internacionalização produtiva, já que as variáveis da cultura local, por sua natureza, anseiam por vínculos organizacionais. Essa tendência impacta de forma acentuada nos modelos similares a uma “ilha organizacional”, ou seja, nos sistemas que não possuem a intenção de compreender a cultura local, as políticas, as instituições, a etnicidade, entre outros.

Incorporar a cultura aos mecanismos estratégicos significa levar em conta a inter-relação entre o ambiente interno e o externo à organização, levando a suprimir o pressuposto de que a cultura seja um elemento de restrição na instalação de plantas produtivas em outros países.

A cultura somente se torna restritiva quando não é levada em conta num processo de internacionalização. Para compreender essa relação, Kotter e Heskett (1994) destacam dois níveis da cultura que consideram essenciais e que podem servir de base para o conceito de resistência e da ausência de conexão à mudança. Os autores afirmam

que no primeiro nível, caracterizado como profundo e menos visível, a cultura refere-se aos valores compartilhados por um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando são modificados os seus membros. Nesse nível, a mudança é extremamente difícil, pois seus componentes, em geral, não têm consciência de muitos valores que os unem. No segundo nível, já visível, a cultura representa os padrões de comportamento que as pessoas fomentam a outras. Nesse aspecto, uma cultura apresenta respostas particularizadas diante de qualquer impacto. Assim, na dependência das inúmeras variáveis conectivas que um sistema organizacional possui, um simples movimento no cenário pode impulsionar a adaptação ou a resistência, o movimento ou a estagnação.

Isso ocorre porque os sistemas, por sua natureza, anseiam pela conexão, e um rompimento abrupto de um padrão cultural leva naturalmente à resistência, já que os indivíduos inseridos num sistema buscam a manutenção de situações que lhes parecem provedoras, agregado ao fato de que uma mudança brusca suprime o vínculo existente sem gerar a possibilidade de outro. Esse fenômeno também encontrado nas sociedades primitivas é ressaltado por Cuche (2002) como um mecanismo de defesa contra as influências que ameaçam o equilíbrio, assim como a segurança afetiva de seus membros. Sem novos vínculos, a mudança “traduzir-se-á pela multiplicação dos conflitos; pela intensificação dos fenômenos de desagregação”. Nesse caso, a resistência “não é, na verdade, ausência de propensão para a mudança, é uma recusa ativa à mudança” (CUCHE, 2002, p. 49).

A instalação de fábricas brasileiras no continente fez com que o país deixasse de ser apenas um benevolente receptor de plantas fabris estrangeiras. O Brasil é o protagonista no continente e deve observar com clareza as diferenças culturais de seus vizinhos.

As Inter-Relações Culturais

Os seres humanos não vivem apenas nas empresas, eles estão conectados em diferentes situações, seja pela família, pelos meios sociais e pelas inúmeras crenças absorvidas durante a vida. Há uma estratificação dessas influências que, segundo Adler (2002), se desloca da baixa à alta interação social, e que pode ser identificada em algumas fases. Há uma fase voltada para o mercado interno, na qual as empresas

exportam seus produtos sem alterá-los, e consideravam o gerenciamento transcultural como basicamente irrelevante. Na fase seguinte, definida como multilocal, os executivos aprendem formas de aproximação culturalmente apropriadas para gerenciar as pessoas dentro do país onde a empresa opera. Na fase das multinacionais, o ambiente competitivo impõe novas modificações, elevando as necessidades para práticas de gestão culturalmente adequadas, mas, quando as empresas efetivamente se tornam globais, as ideias de produtos e de serviços são tiradas de fontes do mundo inteiro e elas se adaptam em distintos nichos de mercado (ADLER, 2002).

Diante das diversidades culturais e da recente expansão de suas plantas produtivas em outros países essa adaptação é um desafio contínuo para as empresas brasileiras. Hofstede (2003) pode colaborar na compreensão dessa complexidade ao destacar as interferências da cultura local na empresa global. A miscigenação entre o ambiente interno e externo é vital para o processo de internacionalização.

Nas sociedades autocráticas, por exemplo, há muitas empresas com integração mais rígida e um estilo de comando tipicamente vertical e descendente. Para aprofundar nesse estudo, Hofstede detalhou a cultura em dimensões categorizadas como: distância hierárquica, grau de individualismo ou coletivismo, grau de masculinidade ou feminilidade e controle da incerteza.

Em relação à distância hierárquica Hofstede diz que:

Nos contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados, consideram-se entre si, desiguais, por natureza. O sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade existencial. As organizações maximizam a centralização do poder num grupo restrito de pessoas. Espera-se que os subordinados cumpram as ordens ditadas. Existe um número elevado de chefias, assim como de escalões hierárquicos. Os sistemas de retribuição refletem grandes disparidades entre a base e a cúpula das organizações. Os trabalhadores têm um nível de escolaridade relativamente baixo e o trabalho manual é desvalorizado relativamente ao trabalho administrativo. Os superiores hierárquicos gozam de privilégios e os contatos entre superiores e subordinados são iniciados, regra geral, pelos primeiros (HOFSTEDÉ 2003, p.51).

As características sobre o distanciamento hierárquico estão interligadas às peculiaridades sociais. Hofstede (2003) afirma que num contexto de pequena distância hierárquica, as empresas, os subordinados e os chefes consideram-se iguais por natureza. As decisões são descentralizadas, a pirâmide hierárquica é achatada e os contingentes de pessoal são reduzidos.

Na segunda dimensão que caracteriza o individualismo e o coletivismo Hofstede diz que:

O individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. (HOFSTEDE, 2003, p.69).

Para Hofstede (2003), no individualismo atribui-se importância para um trabalho que proporcione tempo suficiente para vida pessoal e familiar, além de proporcionar um sentimento de realização pessoal. O lado coletivista é caracterizado por oportunidades de aprendizagem, por boas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço adequado, etc.) e pela utilização plena das competências pessoais.

Na terceira dimensão Hofstede (2003) diz que as escolhas associadas ao polo masculino são relacionadas ao poder para obter um salário elevado, ao reconhecimento da realização de um bom trabalho, à possibilidade de ascensão profissional e às funções estimulantes que proporcionem um sentimento de realização. No polo feminino corresponde à satisfatória relação de trabalho com a chefia, a atuação num ambiente de cooperação, a viver num meio agradável para si próprio e para família, e a trabalhar numa empresa que proporcione estabilidade.

Não há nessa teoria uma relação unilateral direcionada aos homens ou às mulheres, mas uma conformidade de características de ambos os sexos que determinariam os padrões de uma socioanálise. Na quarta dimensão, Hofstede discute sobre os padrões de controle da incerteza que cada sociedade desenvolveu.

A tecnologia, desde a mais primitiva a mais avançada, ajuda a evitar as incertezas causadas pela natureza. As regras e as leis procuram evitar as incertezas ligadas ao comportamento de outrem. A religião constitui um meio de entrar em contato com as forças transcendentais que supostamente controlam o futuro pessoal do homem; ajuda-nos a aceitar as incertezas face às quais estamos desarmados, e algumas religiões oferecem a certeza última de uma vida após a morte ou de uma vitória sobre os inimigos (HOFSTEDE, 2003, p. 119).

A incerteza é uma experiência subjetiva e pode ser partilhada por outros membros de uma organização ou sociedade.

As Interfaces da Cultura Boliviana na Petrobras

No dia 07 de fevereiro de 2009, Evo Morales promulgava a nova Constituição Política do Estado. Em 18 de março de 2009, mudava o nome de Estado de República de Bolívia para Estado Plurinacional de Bolívia. A mudança marcou uma série de medidas que incorporavam elementos andinos y plurinacionais na estrutura do Estado. A Constituição estabelecia que o Estado assumiria e promoveria distintos princípios ético e morais extraídos das distintas tradições indígenas e que passariam a ser uma sociedade plural (SCHAVELZON, 2012). O que ocorreu naquele momento foi uma ação de institucionalizar a principal característica da Bolívia: sua multiculturalidade.

As influências das múltiplas culturas que já estavam arraigadas na sociedade passam a ter uma característica sensível a qualquer posição estrangeira que remeta às ações relacionadas aos tempos de opressão. Na Bolívia, a multiplicidade de culturas demanda em qualquer investidor estrangeiro uma capacidade de absorção da realidade local e de uma interação estratégica com o entorno, ou seja, o investimento em políticas de recursos humanos e de responsabilidade social.

Na Bolívia as corporações globais investem na exploração dos enormes recursos naturais. É um país composto por diversas origens étnicas onde a maioria da população ainda está excluída das benesses de um crescimento que parece literalmente brotar das profundezas. Sim, porque os investimentos feitos na Bolívia são principalmente originados dos recursos naturais, principalmente àqueles que estão localizados abaixo da superfície. Lá está o petróleo, o gás natural, o cobre, o silício entre outros de um país que, segundo os dados do PNUD (*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Bolívia*), possui um IDH de 0,675.

Mas, esse mosaico de riqueza e pobreza é um retrato da América Latina. O que diferencia são os tons retratados na multiplicidade cultural, o número de ricos e de pobres, o índice de escolaridade, a justiça e a injustiça, o maior ou o menor grau de corrupção, o acesso ou a ausência das condições básicas de saúde, de segurança, de educação e de cultura. Assim, a Bolívia ressurgue no cenário mundial e quer existir com toda riqueza natural e sua geografia de múltiplas faces e etnias. São religiosidades, riqueza e pobreza que se mesclam na autodenominada nação plurinacional que antagoniza entre a luta e a rendição à globalização (BAPTISTA; PIGATTO, 2014).

De acordo com relatório de investimentos brasileiros na América do Sul/FUNCEX (RIBEIRO; LIMA, 2008) a Petrobras é presença mais importante no país. A empresa iniciou suas operações na Bolívia em 1996, através da criação da Petrobras Bolívia S.A., acumulando, desde então, investimentos estimados em cerca de US\$ 2 bilhões. Os blocos San Alberto e San Antonio (Fig. 01) contêm as maiores reservas de gás natural da Bolívia. O relatório destaca que, entre 1994 e 2005 a Petrobras respondeu por cerca de 20% dos investimentos diretos totais recebidos pela Bolívia e por aproximadamente 40% dos investimentos no setor de petróleo e gás. Seus negócios no país vizinho incluem a exploração, produção e comercialização do gás natural, sistema de transporte por dutos, unidades de processamento de gás natural, refino, unidade de lubrificantes e distribuição de derivados (PETROBRAS, 2012).

Figura 01. Planta no megacampo de San Antonio – Bolívia.



Fonte: Os autores

A Bolívia é um país com uma complexidade que deve ser decifrada em todas as suas manifestações, visto que elas continuamente impactam de alguma forma nas empresas estrangeiras lá instaladas. Quando, por exemplo, os grupos opositores ao governo do presidente Evo Morales danificaram em 2008 uma válvula de distribuição de

gás para o Brasil, eles não causaram apenas uma perda temporária, mas refletiram a soma de elementos culturais, políticos e étnicos.

Uma manifestação de conflito é o resultado de uma rede de eventos interconectados. Esses elementos precisam ser acrescentados à análise cultural boliviana para prover informações ao processo de internacionalização da produção brasileira. Os entraves não devem ser considerados como isolados, no caso das empresas brasileiras lá instaladas, as manifestações são dados que determinam estratégias para o presente. Também proveem a elaboração de estratégias futuras para as organizações que intencionam a expansão em terras bolivianas.

Integrar a cultura ao processo de internacionalização não significa ser complacente com os países que recebem as fábricas brasileiras, mas um procedimento estratégico para manutenção das expansões. Contudo, a estratégia deve ser simétrica à realidade do entorno, efetiva na solução de questões contínuas e rápida na solução de problemas eventuais ou que não tenham sido previstos.

A Petrobras, a despeito dos recentes casos de corrupção, é uma empresa valorada por suas políticas de recursos humanos e responsabilidade social. A empresa desenvolve projetos sociais que permitem uma integração à cultura local (Quadro 01).

Quadro 01. Projetos Sociais na Petrobras Bolívia.

Nº	Nome do Projeto Social	Descrição
1	Programa de Qualificação de Experiência Profissional	O objetivo do Projeto é atestar a experiência profissional prática dos trabalhadores na área de influência de suas atuações (Chaco), a fim de fortalecer as habilidades que permitam multiplicar suas opções de trabalho a partir de programas de treinamento e capacitação.
2	Desenvolvimento e Promoção de Empreendimentos Produtivos	O objetivo do projeto é contribuir para melhorar a geração de renda entre os habitantes das comunidades nas áreas de influências das operações da Petrobras (Chaco), por meio do fortalecimento das habilidades para o desenvolvimento comunitário com enfoque na produção e no comércio.
3	Qualificação de microempresários e empreendedores do Chaco	Apoiar as empresas do Chaco no desenvolvimento de seu potencial por meio da qualificação de experiência profissional e gestão de microempresarial, visando favorecer a contratação dos serviços por parte do setor de petróleo e instituições e empresas mais representativas da área.
4	A Infância Conta, Microprogramas de rádio e educativos	O projeto tem como objetivo promover a educação ambiental e o respeito pelos direitos da criança e do adolescente por meio de microprogramas de rádio transmitidos pelos meios de comunicação do Chaco boliviano, visando reforçar a corresponsabilidade dos três setores da sociedade.

5	Clínicas Desportivas, Jogo Limpo	O projeto contempla treinamento técnico e tático para crianças entre 2 a 15 anos, instrutores, treinadores e diretores técnicos e professores de educação física da região do Chaco, apoiado por treinamentos para os pais em educação e saúde preventiva. Os professores de futebol realizam estágios, em Santa Cruz, onde aprendem as técnicas e, posteriormente, as aplicam em suas escolas.
6	Unidos e Mobilizados em prol do Meio Ambiente	O Projeto "Unidos e Mobilizados em prol do Meio Ambiente" (UMMA) destina-se a alunos do Ensino fundamental e Médio de todas as unidades educacionais da comunidade do Chaco de Caraparí. Consiste na apresentação em grupo de um projeto relacionado a uma problemática ambiental em sua comunidade, tais como: reciclagem, lixo ou outros, propondo soluções alternativas.
7	Voluntariado Corporativo	No âmbito da política de Responsabilidade Social, implementada de forma transversal à organização, a Petrobras incorpora o apoio de sua força de trabalho por meio de ações de Voluntariado. Este grupo estável e organizado se engaja em atividades articuladas aos projetos sociais e patrocínios de empresas. Em 2011, oito projetos foram desenvolvidos, envolvendo cerca de 100 voluntários ativos e a participação de toda a empresa em atividades específicas e solidárias.
8	Projeto Bairros Boa Pinta	O Projeto Bairros Boa Pinta (<i>Barrios Pintudos</i>) busca de forma constante a participação dos cidadãos na recuperação, melhoria e manutenção de espaços públicos. Desenvolve-se por meio de concursos, nos quais os bairros concorrem com projetos que visam melhorar praças, parques e escolas.
9	Carpa de teatro	O projeto promove a educação ambiental e o respeito pelos direitos da criança e adolescente por meio de apresentações teatrais em grandes espaços públicos da cidade que procuram reforçar a responsabilidade dos três setores da sociedade sobre estas questões.

Fonte: Petrobras, 2015.

Entretanto, essas ações não isentam dos impactos da cultura local. Para Soares (2013), o boliviano ainda vê com desconfiança as empresas estrangeiras. A Bolívia é um país que perdeu território ao longo da sua história. Perdeu território para o Chile, perdeu território para o Paraguai, perdeu território para o Brasil. Dessa forma, a percepção do estrangeiro na Bolívia é um pouco marcada por esses traumas históricos do país.

A Petrobras, a propósito, está inserida nessa rede de relações desde o início de suas atividades na Bolívia. Em nível macro deve ser considerado histórico das relações Brasil/Bolívia. Um fato notável, por exemplo, ocorreu em 2006 quando o presidente Evo Morales Aima anunciava a retomada do controle estatal sobre a exploração dos hidrocarbonetos.

Esse fator está relacionado à soma de dados de numa análise cultural como, a origem política de Evo Morales, um presidente indígena eleito diante de promessas de equidade interna num país repleto de fragilidades econômicas e que precisava 'gerar

simetria' entre seus discursos de campanha e suas ações como governante. Para arraigar sua imagem no imaginário coletivo, além de cumprir as promessas era preciso midiaticizar interna e externamente. Para Mesa (2013), a inserção do exército boliviano na Petrobras e a retomada do controle estatal foi uma evidente ação midiática.

Por outro lado, diante de inúmeras variáveis de análise, pode-se citar que, em nível micro local, as plantas produtivas exploradas pela Petrobras na Bolívia são entornadas por camponeses, com forte migração do altiplano boliviano em busca de fontes de trabalho e melhor qualidade de vida, além de povos Weenhayek. Os Weenhayek se encontram na província do Gran Chaco, pertencente ao estado de Tarija. Eles habitam uma vasta floresta de planície, terras degradadas, com poucos rios pela secura do ambiente e que se expandem na época das chuvas. São terras baixas que cruzam com Bermejo, Pilcomayo e Villamontes. (RIVERO, 2013).

Diante da presença de grupos originários Weenhayek, tornou-se indispensável conhecê-los para que essa ação/informação pudesse ser integrada às estratégias de uso da área onde estão localizadas as plantas de San Alberto e San Antonio. A ação de ouvir, de negociar e de respeitar as diferentes comunidades deve ser inserida nos procedimentos cotidianos da gestão da comunicação e de responsabilidades social de qualquer organização.

Os estudos de Srour (1998), Hofstede (2003) e Schein (2004) levam a ratificar que isso é uma concepção de sobrevivência similar às sociedades primitivas. Na antropologia, mesmo diante de concepções distintas, esse aspecto também é destacado nos estudos de Bastide (1979), Murdock (1987), Kroeber (1993) e Cuche (2002). Assim, se a cultura é a soma de pressupostos básicos, conforme ressaltou Schein (2004), é preciso levar em conta os elementos que representam essa realidade.

Ignorar valores culturais é o mesmo que ignorar as lacunas que separam uma cultura de outra. O não reconhecimento dessas lacunas culturais também estimulam os padrões autoritário-persuasivos, ou seja, a tendência em impor valores de modo persuasivo utilizando as fragilidades de uma nação como mecanismo de controle. Um exemplo desse mecanismo está na concessão de benefícios financeiros para adentrar ao país e explorar suas riquezas sem levar em conta as especificidades culturais, configurando-se como uma nova face da colonização.

O termo lacuna, aqui concebido, não se refere às limitações da cultura de uma nação ou de uma organização, nem mesmo que um país apresente uma cultura melhor em relação a outro. As lacunas representam as diferenças culturais que devem ser concebidas como um fator estratégico na internacionalização. Essas diferentes culturas não representam um objeto inanimado, nem mesmo surgem da relação simplista entre a causa e o efeito sobre o comportamento do homem. Elas são dinâmicas e interconectadas com a multiplicidade de representações.

A cultura é sempre um código a revelar e a resistência é típica de um hábito arraigado, é defensiva diante de algo novo e ameaçador. Há um código em tudo, um código para identificar o ambiente e outro para inserir mudanças e inter-relacioná-las ao repertório de cada indivíduo ou grupo. A gestão da cultura, portanto, não está associada à imposição de fórmulas e roteiros pré-estabelecidos, mas a concepção de que existe um receptor que não está mecanicamente do outro lado de um processo, como se estivesse esperando estímulos tal qual uma criatura com um mecanismo sensório-motor primitivo (BAPTISTA, 2011).

Um provérbio aimará diz que “Deve-se olhar o futuro, vivendo o presente; mas sem esquecer o passado” Alejo (2011). Esse passado, tão presente na Bolívia, forma a intrincada cultura dos povos e devem compor os estudos sobre a internacionalização produtiva. Nesse ambiente cultural complexo e repleto de resquícios ditatoriais, as diferenças regionais e étnicas são somadas ao dinâmico caleidoscópio sul americano.

O Brasil deve aprender a liderar e não apenas internacionalizar. Esse processo demanda estudos contínuos sobre a cultura dos países onde as empresas buscam expandir suas plantas produtivas, já que em cada modelo cultural há uma decodificação a ser realizada e gerida para que uma unidade em solo estrangeiro tenha êxito. Diante do pressuposto de que existem vínculos entre as organizações e os países, torna-se necessário medir o impacto que uma planta produtiva gera na cultura local. Essa sintonia está muito além da análise dos *stakeholders*, é preciso encontrar os valores culturais e integrá-los às políticas de recursos humanos para que as subsidiárias não se tornem ‘ilhas organizacionais’.

Essas ‘ilhas organizacionais’ representam empresas em solo estrangeiro que exportam os produtos ali fabricados ou que retiram os recursos naturais sem diagnosticar

e ou gerir os vínculos entre o ambiente organizacional interno e a cultura local. Esse mecanismo pode afetar a internacionalização, uma vez que isola a unidade produtiva e impede a absorção da cultura do país.

A gestão desses vínculos se apresenta como um elemento fundamental para a prosperidade de uma corporação, principalmente naquelas estabelecidas em democracias frágeis.

Referências



- ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. Toronto: South-Western, 2002.
- ALEJO, T. E. (comp.). *Bolivia en el inicio del pachakuti*. Madrid: Akal, 2011.
- ARRUDA, C.A.; GOULART, L.; BRASIL, H.V. *Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo*. Fundação Dom Cabral. Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BAPTISTA, R. D.; PIGATTO, G. A. S. La cultura y la internacionalización de empresas: una mirada sobre Petrobras en Bolivia. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, v. año 06, p. 01-08.
- BAPTISTA, R. D. La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas. *Revista Razón y Palabra*, n. 77, México, 2011.
- BASTIDE, R. *Antropologia aplicada*. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- CHÁVEZ, A. G. *Inversiones brasileñas em Bolívia*. Relatório final. Swiss Agency for Development and Cooperation e Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. 2008.
- COHEN, A.; FINK, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Elsevier, 2003.
- CORRÊA, D.; LIMA G. T. *A internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores*. São Paulo: Informações FINE, nº 319, Abril, 2007.
- CRETOIU, S. L.; BARAKAT, L. L.; CÔRTEZ, A. P. R.; NOTINI, J. P.; CARDENUTO, H. *Ranking FDC das multinacionais brasileiras: A força da marca Brasil na criação de valor internacional*, Fundação Dom Cabral, 2013.
- CUCHE, D. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusc, 2002.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- KOTTER, J. P. HESKETT, J. L. *Cultura de empresa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 2003.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Banco de datos. *Comercio Exterior*. 2013.
Disponível em: <<http://www.ine.gov.bo:8082/comex/Main>>. Acesso em fev. 2013.

- KROEBER, A. L. *A natureza da cultura*. Lisboa: Ed. 70, 1993.
- LÉVY, P. *A máquina universo: criação, cognição e cultura informática*. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia Científica*. 4ª ed. São Paulo: ed. Atlas, 2004.
- MESA, G. C. *A Bolívia e o processo de internacionalização*. La Paz: Bolívia, 03 Jul. 2013.
Entrevistador: Renato Dias Baptista. Pesquisa: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia, 2013.
- MONTGOMERY, C; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MURDOCK, G. *Cultura y sociedad*. México: FMC, 1987.
- NOGUEIRA, A.J.F.M. A perspectiva das relações de trabalho em processos de internacionalização. In: *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. OLIVEIRA Jr. M.M. (Org.) Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PETROBRAS. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/actividades/>>. Acesso em: 19 de dez. de 2012.
- PETROBRAS. *Compromisso*. Disponível em: <<http://www.petrobras.com/pt/paises/bolivia/compromisso/>>. Acesso em: 29 de jan. de 2015.
- PNUD. *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. El índice boliviano de desarrollo humano. Disponível em: <<http://idh.pnud.bo/d7/content/el-desarrollo-humano>>. Acesso em: 05 de fev. de 2015.
- RIBEIRO, F. J; LIMA, R. C. *Investimentos brasileiros na América do Sul: desempenho, estratégias e políticas*, FUNCEX: 2008.
- RIVERO, W. P. *Pueblos indígenas de Bolívia*. Disponível em: <http://www.amazonia.bo/wen.php/>. Acesso em: 17 de abr. 2012.
- ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education, 2011.
- RUEGENBERG, R. D. A. *El sector hidrocarburos*. Unidad de análisis de políticas sociales y económicas. Documentos periódicos. Diagnósticos Sectoriales. 2009. Disponível em: http://www.udape.gob.bo/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=80. Acesso em fev. 2013.
- SAHLINS, M. D. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- SCHAVELZON, S. *El nacimiento del Estado Plurinacional de Bolívia: Etnografía de una Asamblea Constituyente*. La Paz: Plural editores, 2012.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and leadership*. New York: John Wiley, 2004.
- SOARES, C. Jr. (2013) *A questão cultural e política da Bolívia*. Santa Cruz de la Sierra: Bolívia. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia, 2013.
- SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2012.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Campus, 1998.

SUÁREZ, R. V. La nacionalización de los hidrocarburos bolivianos en la presidencia de Evo Morales Ayma. *Revista de Estudios Latinoamericanos*. Centro de Investigaciones sobre America Latina Y el Caribe. México, n. 49, 2009, p. 11-34

TUMA GAMEZ, F. *Internacionalização e Cultura*. Santa Cruz: Bolívia, 05. Jul. 2013. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia, 2013.

YPFB. *Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos*. Plan de inversiones YPFB Corporación 2009-2015. 2010. Disponível em:
[http://www.ypfb.gob.bo/documentos/2010_planificacion/general/Plan%20de%20Inversiones%20Final%20\(02.10.09\).pdf](http://www.ypfb.gob.bo/documentos/2010_planificacion/general/Plan%20de%20Inversiones%20Final%20(02.10.09).pdf). Acesso em fev. 2013.

