

**FUNDO PARA A CONVERGÊNCIA ESTRUTURAL DO MERCOSUL  
PROJETO "QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DA CADEIA PRODUTIVA DE  
PETRÓLEO E GÁS"**

**TENDO EM VISTA:** O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto e as Decisões N° 45/04, 18/05, 24/05, 15/09, 16/09 e 01/10 do Conselho do Mercado Comum.

**CONSIDERANDO:**

Que as Decisões CMC N° 45/04, 18/05 e 24/05 aprovaram a criação, integração e regulamentação do Fundo para a Convergência Estrutural do MERCOSUL (FOCEM);

Que a Decisão CMC N° 16/09 aprovou o orçamento do FOCEM para o ano 2010;

Que, conforme estabelece o Art. 47 da Decisão CMC N° 24/05, a Unidade Técnica FOCEM (UTF/SM), conjuntamente com o Grupo *Ad Hoc* de Especialistas do FOCEM, avaliou o Projeto "Qualificação de Fornecedores da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás", apresentado pela República Federativa do Brasil;

Que a UTF/SM emitiu parecer técnico no qual se determina a viabilidade técnica e financeira e no qual se incluem recomendações que deverão ser incorporadas ao instrumento jurídico a subscrever-se oportunamente; e

Que a Comissão de Representantes Permanentes do MERCOSUL e o Grupo Mercado Comum avaliaram o parecer técnico apresentado e encaminharam o mencionado projeto, considerado técnica e financeiramente viável, para sua aprovação.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM  
DECIDE:**

Art. 1° - Aprovar o Projeto "Qualificação de Fornecedores da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás", apresentado pela República Federativa do Brasil, por um montante total de US\$ 3.672.236,19 (três milhões, seiscentos e setenta e dois mil, duzentos e trinta e seis dólares estadunidenses e dezenove centavos), sendo US\$ 2.849.063,41 (dois milhões, oitocentos e quarenta e nove mil e sessenta e três dólares estadunidenses e quarenta e um centavos) financiados pelo FOCEM e US\$ 823.172,78 (oitocentos e vinte e três mil, cento e setenta e dois dólares estadunidenses e setenta e oito centavos) financiados pela República Federativa do Brasil em caráter de contrapartida nacional. O mencionado projeto consta como Anexo e faz parte da presente Decisão, unicamente no idioma português.

Art. 2° - Instruir o Diretor da Secretaria do MERCOSUL a elaborar, por intermédio da UTF/SM, o instrumento jurídico relativo à execução e ao cronograma de

financiamento do projeto mencionado no Artigo 1º da presente Decisão e a subscrevê-lo com a República Federativa do Brasil.

No mencionado instrumento jurídico serão incluídas as recomendações formuladas pela UTF/SM em seu Parecer Técnico N° 18.

Art. 3º - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou do funcionamento do MERCOSUL.


XXXIX CMC – San Juan, 02/VIII/2010.




## Projeto Regional

# Projeto MERCOSUL de Qualificação e Integração de Fornecedores da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás

Brasília, Julho de 2010

  
F.D.



## Lista de Siglas

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ADIMRA	Associação de Indústrias Metalúrgicas da República Argentina
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
APEX	Agência brasileira de promoção de exportação e investimentos
ARPEL	Associação Regional de empresas de petróleo e gás natural na América Latina e
CAPIPE	Câmara Argentina de Provedores de Indústria Petro-Energética
CIPIBC	Câmara de Industriais de Projetos e Engenharia de Bens de Capital da República
CMC	Conselho do Mercado Comum
ENARSA	Energia Argentina Sociedade Anônima
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FIRJAN	Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FOCEM	Fundo para a Convergência Estrutural e Fortalecimento Institucional do MERCOSUL
GIP	Grupo de Integração Produtiva
GLP	Gás liquefeito de petróleo
GMC	Grupo Mercado Comum
IAPG	Instituto Argentino de Petróleo e Gás
IBP	Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
ISO	International Organization for Standardization
KBPD	Thousand Barrels per Day
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
MRE	Ministério das Relações Exteriores
OLADE	Organização Latinoamericana de Energia
OPP	Escritório de Planejamento e Orçamento do Uruguai
ONIP	Organização Nacional da Indústria do Petróleo
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
PME	Pequena e Média Empresa
PROMINP	Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



F. B.



## Sumário

1.	Ficha do Projeto Regional .....	4
2.	Antecedentes regionais .....	5
3.	Público-alvo do projeto .....	7
4.	Objetivos .....	7
4.1.	Objetivo Geral .....	7
4.2.	Objetivos Específicos .....	7
5.	Alcance e localização geográfica do Projeto .....	8
6.	Parâmetros Gerais do Projeto .....	11
7.	Componentes do Projeto .....	12
7.1.	Componente 1 - Gestão da Informação .....	12
7.2.	Componente 2 - Competitividade .....	12
7.3.	Componente 3 - Acesso a Mercados .....	12
7.4.	Componente 4 - Gestão e Governança .....	12
8.	Matriz de Marco Lógico do Projeto .....	13
8.1.	Componente 1: Gestão da Informação .....	16
8.2.	Componente 2: Competitividade .....	18
8.3.	Componente 3: Acesso a Mercados .....	19
8.4.	Componente 4: Gestão e Governança .....	20
8.5.	Diagrama de Causa do projeto .....	21
8.6.	Árvore de Objetivos e Problemas .....	22
9.	Benefícios Esperados .....	24
9.1.	Benefícios diretos .....	24
9.2.	Benefícios indiretos .....	25
9.3.	Benefícios para os Estados Partes do MERCOSUL .....	25
10.	Estimativa dos potenciais beneficiários do Projeto .....	26
10.1.	Beneficiários diretos do Projeto .....	26
10.2.	Beneficiários indiretos do Projeto .....	27
11.	Cenários Econômicos do Setor de Petróleo e Gás .....	29
11.1.	Brasil .....	30
11.2.	Argentina .....	33
11.3.	Paraguai .....	34
11.4.	Uruguai .....	35
12.	Situação sem Projeto .....	36
13.	Alternativas Possíveis .....	38
14.	Justificativa da Alternativa Seleccionada .....	39
15.	Relação com outros projetos: complementares, concorrentes ou substitutos .....	41
16.	Descrição Técnica do Projeto .....	45
16.1.	Matriz de Marco Lógico .....	45
17.	Custos Financeiros .....	52
18.	Duração da Elaboração/Aprovação .....	53
19.	Duração da Execução .....	54
20.	Data prevista de início do Projeto .....	55
21.	Análise Financeira .....	56
22.	Análise Sócio-econômica .....	57
23.	Análise ambiental .....	61
	ANEXO I: Cronograma de Atividades .....	62
	ANEXO II - Estrutura Analítica do Projeto - EAP .....	63



## 1. Ficha do Projeto Regional

---

### Projeto MERCOSUL de Qualificação e Integração de Fornecedores da Cadeia de Petróleo e Gás

---

#### IDENTIFICAÇÃO

---

**Número do Projeto:**

**Beneficiários:** Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai

**Proponente:** Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL  
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio do Brasil

**Agência Executora:** Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)

**Pessoas Responsáveis:** Reginaldo Arcuri - Presidente da ABDI  
Roberto dos Reis Alvarez - Gerente Internacional da ABDI

**Programa FOCEM:** Programa II - Programa de Desenvolvimento da Competitividade

**Componentes FOCEM:** Promoção do desenvolvimento de cadeias produtivas em setores econômicos dinâmicos e diferenciados  
FOCEM: US\$ 2.849.063,41

**Plano de Financiamento:** Contrapartida nacional oferecida pela ABDI: US\$ 565.333,81  
Gastos Inelegíveis (impostos): US\$ 257.838,97  
Total: US\$ 3.672.236,19

**Prazo de execução:** 24 meses

*[Handwritten signatures and initials]*  
F. B.

## 2. Antecedentes regionais

Durante a XXX Reunião Ordinária do Conselho do Mercado Comum (Córdoba, 20 e 21 de julho de 2006), articulou-se o desenvolvimento de iniciativas concretas entre os setores público e privado dos Estados Partes, com vistas a otimizar ações de integração produtiva já em curso no MERCOSUL e desenhar propostas que pudessem proporcionar investimentos produtivos na região, em particular nos Estados Partes cujas economias contam com menor grau de desenvolvimento. A integração produtiva compreende o desenvolvimento conjunto de novas vantagens competitivas, a partir da complementação no processo de produção e da especialização intra-setorial dos países envolvidos, especialmente para a integração das pequenas e médias empresas.

Na mesma reunião, os Presidentes dos Estados Partes do MERCOSUL, em Comunicado Conjunto, reafirmaram o desejo de promover empreendimentos produtivos regionais e, nesse sentido, instruíram os Ministros de Estado das áreas competentes a definir pautas para construção de um Plano de Desenvolvimento e Integração Produtiva Regional.

Em cumprimento ao mandato do CMC em sua XXX Reunião, o Brasil apresentou, na LXV Reunião Ordinária do Grupo Mercado Comum (Brasília, 22 a 24 de novembro de 2006), relato de atividades, que seriam posteriormente aprofundadas, destinadas a contribuir para o aprofundamento e ampliação do processo de integração produtiva do MERCOSUL. Dentre as iniciativas destacadas, incluiu-se o desenvolvimento de fornecedores locais para programa de compras Petrobrás (MERCOSUL/XXXI CMC/DI n° 08/06).

Na ocasião, salientou-se ainda que, para o desenvolvimento e acompanhamento desses temas, seria necessária a formação de grupo de trabalho, composto por funcionários dos Estados Partes, encarregado de efetuar o acompanhamento das iniciativas de integração produtiva em curso; sugestão essa acolhida favoravelmente pelo GMC. Tal iniciativa de criação de grupo técnico foi referendada pelo CMC, em sua XXXI Reunião Ordinária (Brasília, 15 de dezembro de 2006).

Na mesma linha de atuação, no que se refere às iniciativas identificadas sobre integração produtiva, o Subgrupo de Trabalho n° 7 "Indústria" apresentou ao GMC, em sua LXVIII Reunião Ordinária (Assunção, 19 a 21 de junho de 2007), o documento "Proposta de Pauta para a Integração Produtiva do MERCOSUL", em que se sugere o desenvolvimento de linhas de ação do tipo horizontal, complementadas com projetos setoriais específicos e concretos para integração produtiva, com vistas a: (a) capacitação dos recursos humanos; (b) estímulo e financiamento ao setor produtivo; (c) articulação de políticas comerciais, normativa e apoio institucional que facilitem a integração regional produtiva, fomentando o desenvolvimento da competitividade das cadeias produtivas (MERCOSUL/LXVIII GMC/DI n° 13/07).

Nesse contexto, ainda em 2007, em sua LXIX Reunião Ordinária (Montevideu, 26 e 27 de setembro de 2007), o GMC reforçou a necessidade de que as diferentes iniciativas em matéria de integração

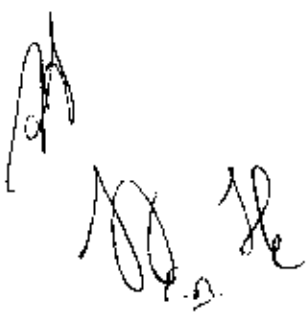
produtiva fossem articuladas pelo grupo de trabalho com a participação da Presidência da Comissão de Representantes Permanentes do MERCOSUL (CRPM).

O CMC criou, então, em sua XXXIV Reunião Ordinária (Montevideu, 17 de dezembro de 2007), Grupo *Ad Hoc* (GAHIP), dependente do GMC, instruindo-o a elaborar um Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL (MERCOSUL/CMC/DEC. N° 52/07).

Como resultado dos trabalhos do GAHIP, criou-se o Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL, o qual: (a) é composto por representantes designados pelos governos dos Estados Partes; (b) é vinculado ao GMC; (c) tem como função coordenar e executar o Programa de Integração Produtiva em tela, bem como as propostas e ações ligadas a essa temática; e (d) coordena, por intermédio do GMC, as atividades com os SGT diretamente ligados à sua área de trabalho (MERCOSUL/CMC/DEC. N° 12/08).

Na mesma Decisão, aprovou-se o Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL, que tem o objetivo geral de contribuir para o fortalecimento da complementaridade produtiva das empresas da região e, especialmente, a integração nas cadeias produtivas das PME e das empresas dos países de menor tamanho econômico relativo. Entende-se por cadeia produtiva um conjunto de atividades produtivas que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final. Contempla a relação entre os agentes econômicos que são necessárias para a produção e a entrega de um produto ao consumidor final.

Assim, o Programa inclui sete linhas de ação horizontais e o desenvolvimento de iniciativas no âmbito setorial e o Projeto MERCOSUL de Qualificação de Fomecedores para a Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás foi desenhado com base nesses antecedentes, e em paralelo ao processo de institucionalização do GIP.





### **3. Público-alvo do projeto**

Pequenas e médias empresas dos Estados Partes do MERCOSUL, industriais (bens) e prestadoras de serviços, fornecedoras potenciais e efetivas para os elos de Exploração, Produção e Refino da cadeia produtiva de Petróleo e Gás.

### **4. Objetivos**

Este tópico trata dos objetivos do projeto, partindo de um objetivo geral e dividido em objetivos mais específicos para a execução das ações previstas em seu escopo.

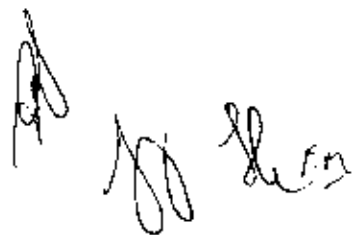
#### **4.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral do Projeto consiste em fortalecer a cadeia produtiva de Petróleo e Gás do MERCOSUL, a partir da qualificação, da integração e da complementação das empresas fornecedoras (potenciais e efetivas), em alinhamento com as demandas e necessidades das empresas-âncora dos Estados Partes.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- a. Realizar mapeamento da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do MERCOSUL, em especial no que diz respeito ao nível de qualificação das efetivas ou potenciais empresas fornecedoras, às políticas de compras das empresas-âncora e às famílias de itens com baixa competitividade e adquiridos fora da zona do Mercosul. A existência de poucos fornecedores nos cadastros de compras das empresas âncoras caracteriza os chamados itens de baixa competitividade. O projeto buscará identificar novos entrantes e/ou alavancar a produtividade dos fornecedores existentes. Ainda dentro do mesmo objetivo específico, o projeto visa produzir informação sistematizada sobre oportunidades de negócios nas empresas-âncora da cadeia produtiva de Petróleo e Gás para as empresas fornecedoras dos Estados Partes;
- b. Promover a competitividade de empresas fornecedoras participantes do projeto, viabilizando desenvolvimento de competências gerenciais e inovação tecnológica; e
- c. Desenvolver atividades para abertura de mercado e geração de negócios entre empresas-âncora e empresas fornecedoras da cadeia produtiva de Petróleo e Gás.

Cabe ainda uma observação acerca do conceito de empresa-âncora no contexto deste projeto, que é a empresa de grande porte da cadeia de petróleo e gás, compradora de bens e serviços, podendo ser as próprias companhias petrolíferas, bem como empresas integradoras, drillers, fabricantes de equipamentos especializados, estaleiros e EPCistas. Portanto, é a empresa líder em uma cadeia produtiva hierarquizada que pode ser a responsável pelo produto final ou por insumos críticos para as atividades das empresas componentes da cadeia.



## 5. Alcance e localização geográfica do Projeto

O Programa será desenvolvido nos quatro Estados Partes do MERCOSUL - Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, abrangendo, nestes países, zonas específicas de concentração de empresas fornecedoras, potenciais e/ou efetivas, para elos da cadeia de P&G. São elas:

- Argentina: Províncias de Buenos Aires, Córdoba, Rosário e Santa Fé
- Brasil: Estados de Minas Gerais, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul e de São Paulo.
- Paraguai: Distrito de Assunção (Distrito Capital)
- Uruguai: Departamento de Montevidéu

No caso de Argentina, Paraguai e Uruguai, as áreas de atuação selecionadas pelo projeto poderão ser expandidas a critério das instituições contrapartes da ABDI na execução do projeto nesses países.

As figuras seguintes destacam as regiões geográficas a serem contempladas no presente Projeto.

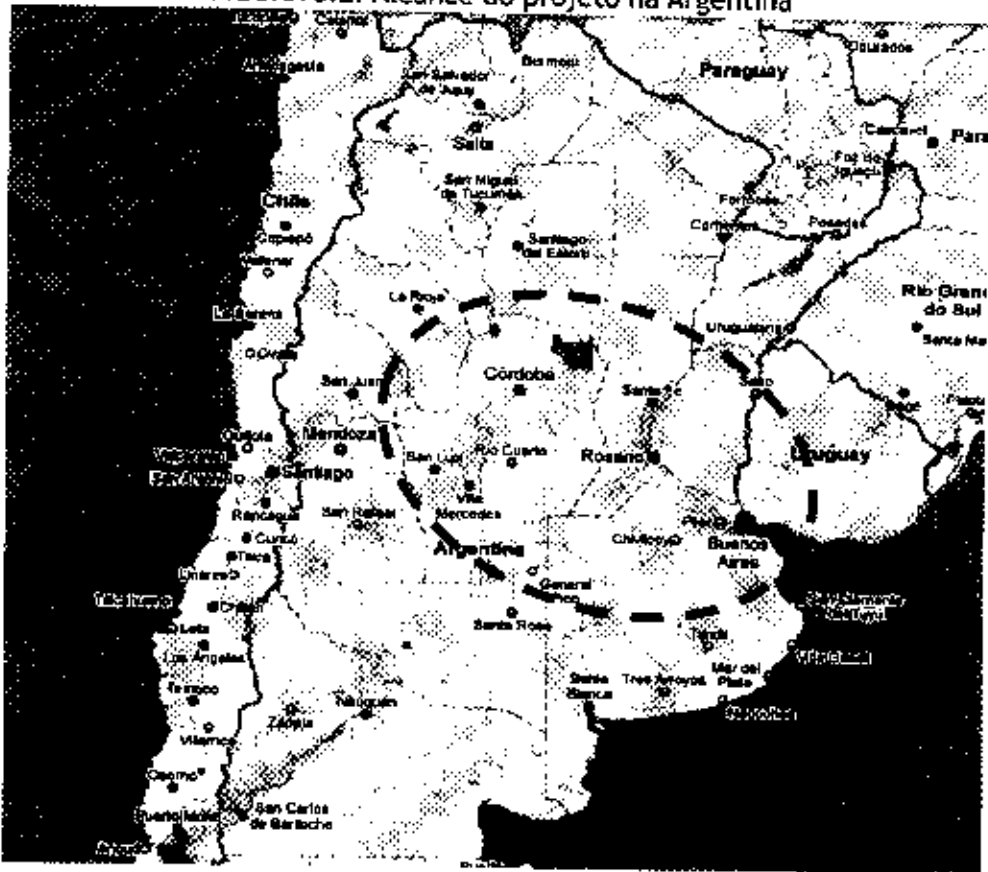
FIGURA 5.1: Alcance do projeto entre os Estados Partes



Fonte: Google Maps no endereço <http://maps.google.com/>

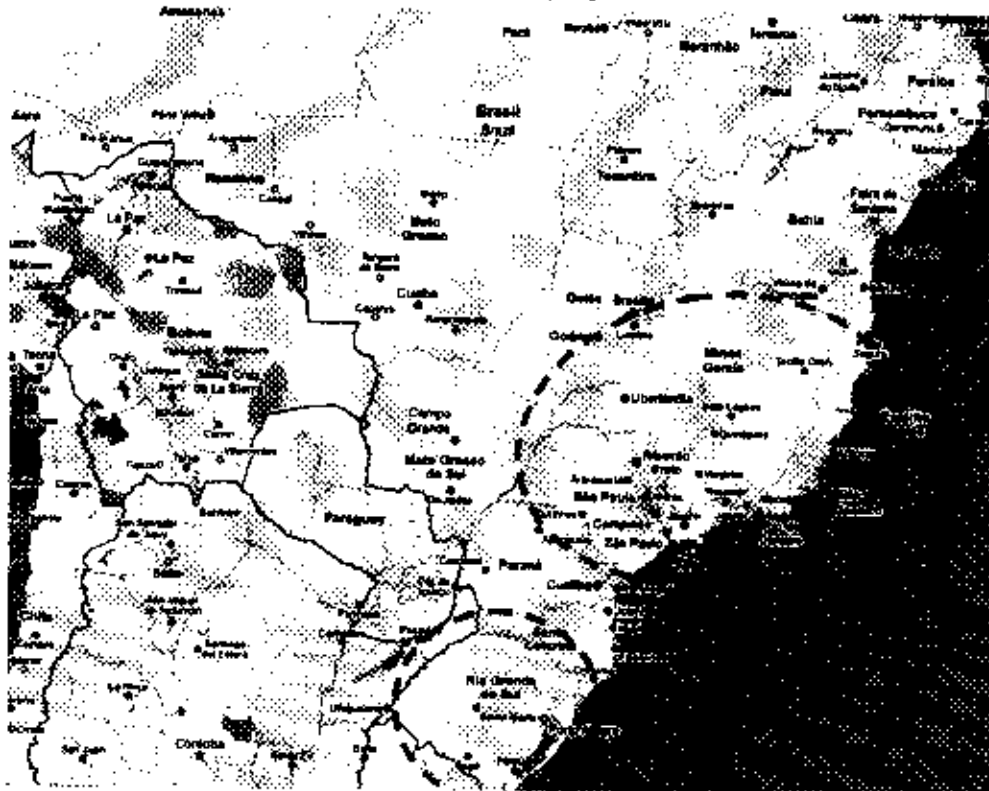
Handwritten signature or initials in the bottom left corner.

FIGURA 5.2: Alcance do projeto na Argentina



Fonte: Google Maps no endereço <http://maps.google.com/>

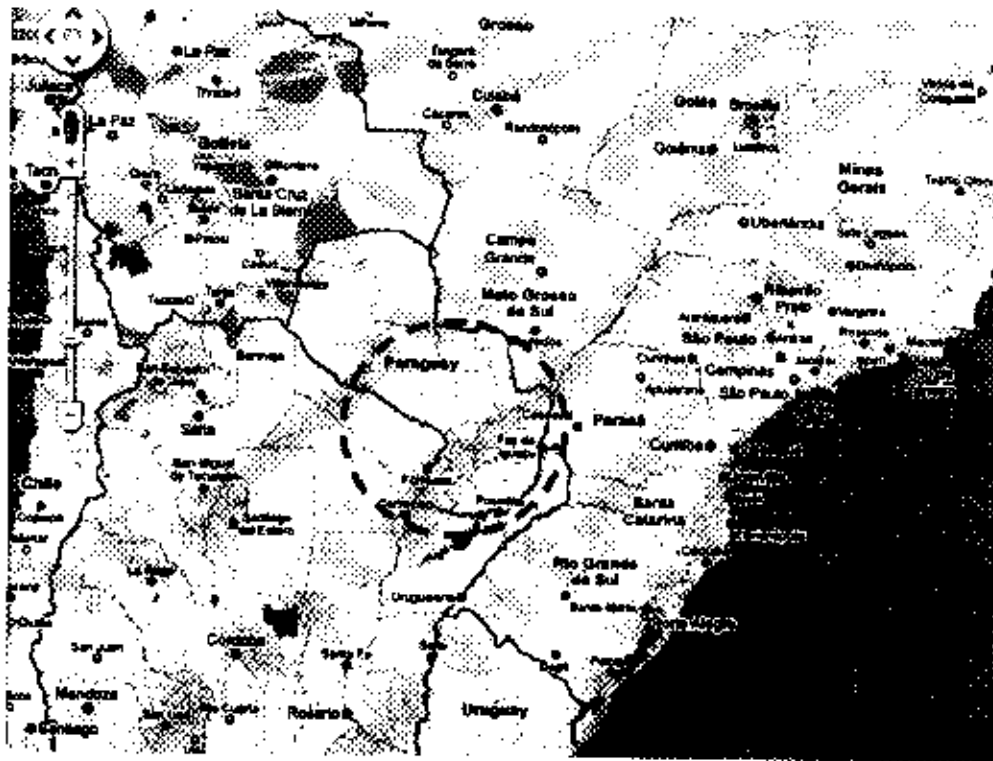
FIGURA 5.3: Alcance do projeto no Brasil



Fonte: Google Maps no endereço <http://maps.google.com/>

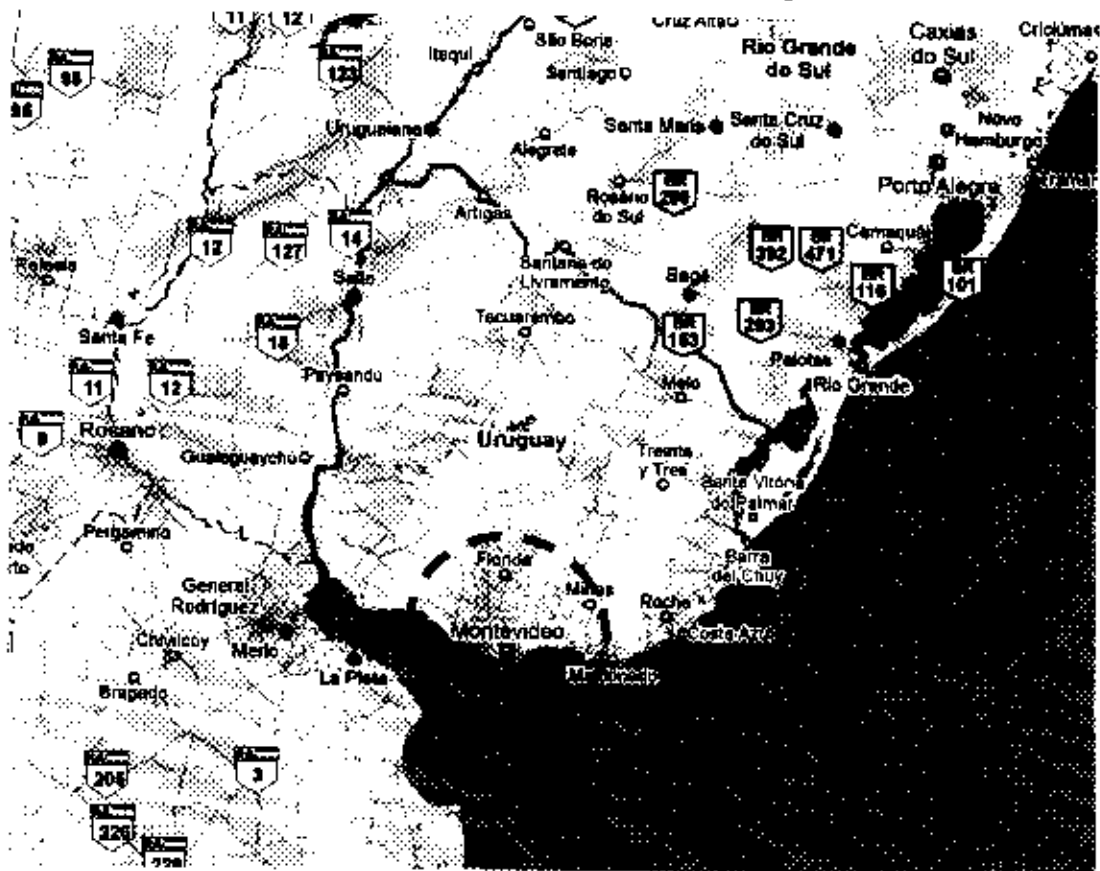
*[Handwritten signature]*

FIGURA 5.4: Alcance do projeto no Paraguai



Fonte: Google Maps no endereço <http://maps.google.com/>

FIGURA 5.5: Alcance do projeto no Uruguai



Fonte: Google Maps no endereço <http://maps.google.com/>

Handwritten signature or initials.

## 6. Parâmetros Gerais do Projeto

- a. A continuidade das políticas de integração produtiva no MERCOSUL;
- b. O projeto trabalhará itens considerados de alavancagem, não-críticos, gargalos ou estratégicos para as empresas-âncora da cadeia de petróleo e gás, e que apresentem baixa competitividade ou precisam ser importados de fora da zona do Mercosul<sup>1</sup>;
- c. As empresas-âncora possuem bases de dados de fornecedores e, considerando a quantidade de bens e serviços que serão demandados frente aos grandes investimentos previstos para a exploração da camada pré-sal, buscam ampliar a sua base de fornecedores para itens onde enfrenta ou enfrentará dificuldades no suprimento, sejam de itens estratégicos ou não estratégicos da sua matriz de compras;
- d. Os dados primários obtidos das estatísticas nacionais, das bases de dados e informações das associações empresariais, das companhias petrolíferas, das empresas integradoras, *drillers*, fabricantes de grandes equipamentos e EPCistas do setor de petróleo e gás são legais, legítimos e refletem a realidade do setor;
- e. O projeto alcançará apenas os elos de Exploração, Produção e Refino da cadeia de Petróleo e Gás. Assim, não será incluído o elo Distribuição;
- f. O projeto incluirá fornecedores, potenciais e efetivos, de bens e serviços para elos da cadeia de Petróleo e Gás alcançados pelo projeto.
- g. Haverá esforço de integração das ações e produtos do projeto com o fortalecimento de arranjos produtivos sub-regionais já existentes (especialmente nos casos argentino e brasileiro) ou a serem estimulados (nos casos paraguaio e uruguaio).

---

<sup>1</sup> Na definição da matriz de compras, considera-se o modelo de Kraljic, baseada em duas dimensões (impacto no lucro e risco no suprimento) para classificar a gestão do portfólio de compras das empresas-âncora e suas quatro categorias de produto: itens de alavancagem (representam uma porcentagem elevada do lucro do comprador e há muitos fornecedores disponíveis), itens não críticos (são de fácil acesso e também de baixo impacto nos resultados financeiros), itens gargalo (são de baixo impacto no lucro do comprador mas de elevado risco, em função da escassez de fornecedores ou entrega difícil) e itens estratégicos (cruciais para o processo produtivo do comprador e caracterizados por alto risco em função da escassez de fornecedores ou entrega difícil). Os itens pertencentes às duas últimas categorias enquadram-se no esforço de apoiar pequenas e médias empresas a participar da cadeia de fornecedores do setor de petróleo e gás no Mercosul.

## **7. Componentes do Projeto**

### **7.1. Componente 1 - Gestão da Informação**

Tem o objetivo de mapear e produzir e difundir informação necessária para promoção de negócios, a saber: famílias de itens (bens e serviços) de baixa competitividade e importados extra-regionais; políticas de compras das empresas-âncora; empresas fornecedoras (efetivas e potenciais) que participarão do projeto; produzir informação sistematizada sobre oportunidades de negócios nas empresas-âncora da cadeia produtiva de Petróleo e Gás para as empresas fornecedoras dos Estados Partes.

Para informações sobre os custos desta ação, ver PLANILHA IV - GESTÃO DA INFORMAÇÃO.

### **7.2. Componente 2 - Competitividade**

Com base nos resultados alcançados no Componente 1, promove ações vinculadas à competitividade das empresas fornecedoras selecionadas para participar do projeto, a partir de duas linhas: desenvolvimento de competências gerenciais e promoção da inovação tecnológica.

Para informações sobre os custos desta ação, ver PLANILHA V -COMPETITIVIDADE

### **7.3. Componente 3 - Acesso a Mercados**

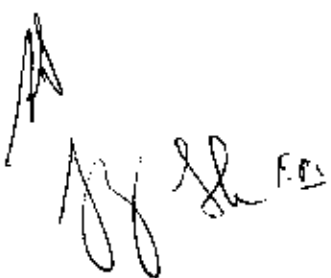
Tem o objetivo de desenvolver atividades para abertura de mercados e geração de negócios para os fornecedores de bens e serviços, junto às empresas-âncora da cadeia produtiva dos Estados Partes do MERCOSUL.

Para informações sobre os custos desta ação, ver PLANILHA VI - ACESSO A MERCADOS

### **7.4. Componente 4 - Gestão e Governança**

Tem o objetivo de promover a execução, o monitoramento e a avaliação do Projeto. Dedicar-se às atividades de sensibilização e mobilização das empresas fornecedoras e âncoras, de articulação dos diferentes públicos do Projeto; e de coordenação e orientação de sua execução (gerenciamento); e realização de auditorias externas.

Para informações sobre os custos desta ação, PLANILHA VII - GESTÃO E GOVERNANÇA





<p>1.2. Definir e diagnosticar as 100 empresas fornecedoras do projeto</p>	<p>Relatório contendo diagramas dos fornecedores, indicadores pré-estabelecidos, relatório do projeto</p>	<p>Empresas fornecedoras (efetivas e potenciais) não atendem aos critérios pré-estabelecidos de qualidade devido ao projeto</p>
<p>1.3. Substituir as políticas de compra de compra de bens e serviços de empresas (empresas-fornecedores) da cadeia de valor da EP</p>	<p>Relatório sobre as empresas fornecedoras participantes e suas políticas de compra</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem políticas de compra adequadas para o projeto</p>
<p>1.4. Construir o sistema de gestão de compras para a cadeia de valor da EP</p>	<p>Relatório sobre o sistema de gestão de compras para a cadeia de valor da EP</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem sistemas de gestão de compras adequados para o projeto</p>
<p>1.5. Avaliar a capacidade de produção das empresas fornecedoras</p>	<p>Relatório sobre a capacidade de produção das empresas fornecedoras</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem capacidade de produção adequada para o projeto</p>
<p>1.6. Avaliar a capacidade de distribuição das empresas fornecedoras</p>	<p>Relatório sobre a capacidade de distribuição das empresas fornecedoras</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem capacidade de distribuição adequada para o projeto</p>
<p>1.7. Avaliar a capacidade de atendimento das empresas fornecedoras</p>	<p>Relatório sobre a capacidade de atendimento das empresas fornecedoras</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem capacidade de atendimento adequada para o projeto</p>
<p>1.8. Avaliar a capacidade de inovação das empresas fornecedoras</p>	<p>Relatório sobre a capacidade de inovação das empresas fornecedoras</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem capacidade de inovação adequada para o projeto</p>
<p>1.9. Avaliar a capacidade de sustentabilidade das empresas fornecedoras</p>	<p>Relatório sobre a capacidade de sustentabilidade das empresas fornecedoras</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem capacidade de sustentabilidade adequada para o projeto</p>
<p>1.10. Avaliar a capacidade de liderança das empresas fornecedoras</p>	<p>Relatório sobre a capacidade de liderança das empresas fornecedoras</p>	<p>As empresas fornecedoras não possuem capacidade de liderança adequada para o projeto</p>

*[Handwritten signature]*





Fin

Base de dados para  
fornecedores de  
serviços de projeto, em  
especial aqueles  
que atuam em  
petróleo e gás

1.1. Mapeamento de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.2. Invenário de  
empresas fornecedoras  
de serviços de projeto  
em petróleo e gás

1.3. Direção de  
fornecedores de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.4. Direção de  
fornecedores de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.5. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.6. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.7. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.8. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.9. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.10. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.11. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.12. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.13. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.14. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.15. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.16. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.17. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.18. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.19. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.20. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.21. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.22. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.23. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.24. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.25. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.26. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.27. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.28. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Indústria

Após definição das  
empresas participantes, será  
realizado o mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.29. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.30. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

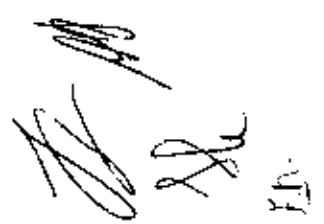
1.31. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

1.32. Mapeamento de  
empresas fornecedoras de  
serviços produtivos de  
petróleo e gás

Handwritten signature and initials.

potencialis empresas  
solicitadoras  
participantes do  
projeto.

Juntas a empresas fornecedoras, com o apoio das  
entidades interessadas, poderão e deverão, para  
simplificar e agilizar a execução participativa do  
projeto, por meio de assinatura de termos de admissão,  
para sempre a serem assinados, será necessária a contratação  
de empresa(s) para realização de workshops. Os  
workshops que realizarão a administração do  
projeto participativo serão em caráter preliminar.  
Cada uma das propostas deve ser acompanhada de  
uma apresentação e a documentação das parâmetros  
empresas fornecedoras.



Handwritten signatures and initials, including a large signature, a smaller signature, and the initials 'FD'.

Objetivo	Verificación	Indicador	Medida de impacto	Medida de resultado	Medida de impacto	Medida de resultado	Medida de impacto	Medida de resultado
<p>Desarrollar capacidades gerenciales en empresas, emprendedores, técnicos y científicos de áreas de innovación, para mejorar su competitividad y promover el crecimiento de las empresas.</p>	<p>2.1 Desarrollo de competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.1 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.2 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.3 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.4 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.5 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.6 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.1.7 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias gerenciales en empresas y emprendedores.</p>
<p>2.2 Desarrollo de capacidades tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.1 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.2 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.3 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.4 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.5 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.6 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.7 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.2.8 Promover actividades de capacitación para mejorar las competencias tecnológicas en empresas y emprendedores.</p>
<p>2.3 Difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.1 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.2 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.3 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.4 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.5 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.6 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.7 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>	<p>2.3.8 Promover actividades de difusión de las actividades de innovación en empresas y emprendedores.</p>

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page.

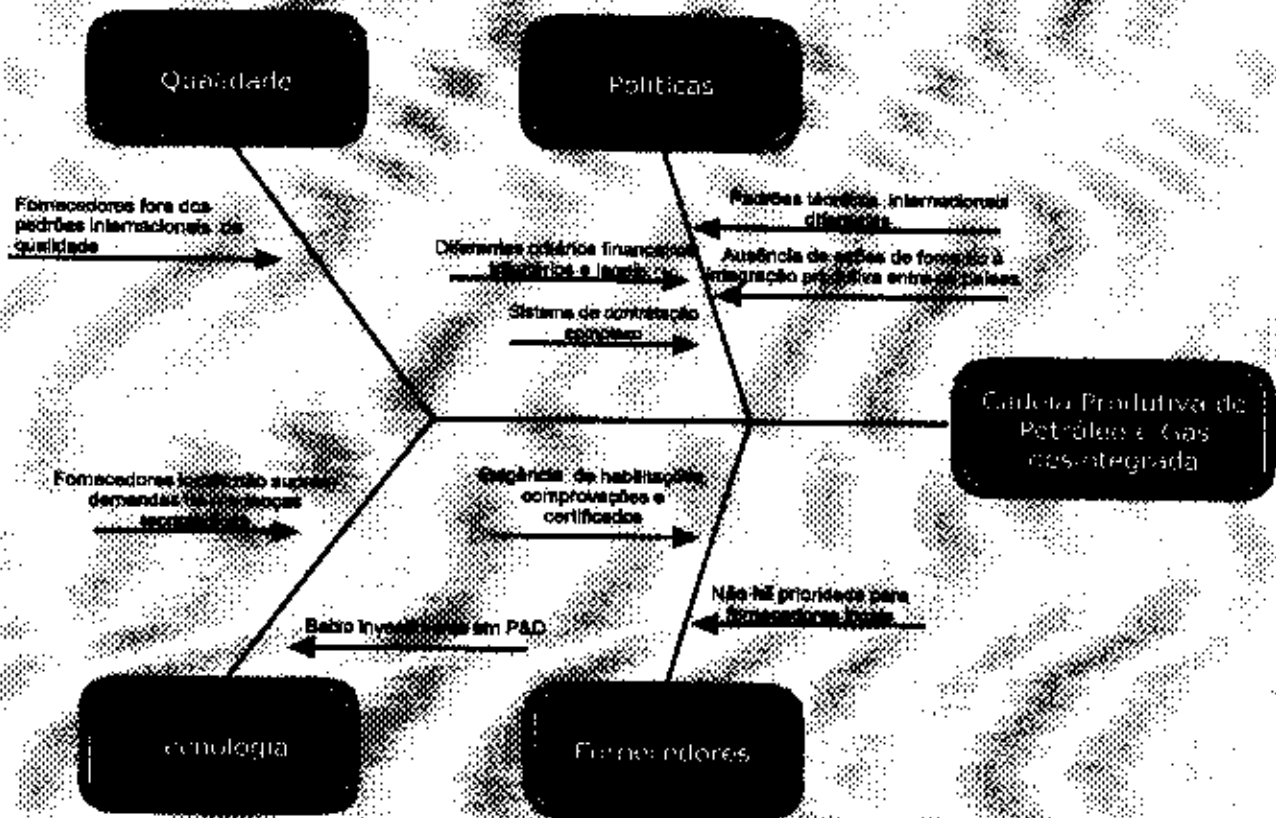
Objetivo	Condições de Realização	Métodos de Trabalho	Indicadores	Observações
Desenvolver estratégias para abertura de mercados e participação de negócios em mercados internacionais.	1.1. Criar oportunidades de negócios e redes de negócios em mercados internacionais.	Atividade principal: reuniões, negociações, visitas técnicas, participação em eventos.	Número de reuniões realizadas, número de negócios realizados, número de participantes.	As empresas devem ter projetos em andamento em mercados internacionais.
Criar oportunidades de negócios e redes de negócios em mercados internacionais.	1.2. Realizar reuniões e negociações com fornecedores e clientes.	Atividade principal: reuniões, negociações, visitas técnicas, participação em eventos.	Número de reuniões realizadas, número de negócios realizados, número de participantes.	As empresas devem ter projetos em andamento em mercados internacionais.
Criar oportunidades de negócios e redes de negócios em mercados internacionais.	2.1. Realizar reuniões e negociações com fornecedores e clientes.	Atividade principal: reuniões, negociações, visitas técnicas, participação em eventos.	Número de reuniões realizadas, número de negócios realizados, número de participantes.	As empresas devem ter projetos em andamento em mercados internacionais.
Criar oportunidades de negócios e redes de negócios em mercados internacionais.	2.2. Realizar reuniões e negociações com fornecedores e clientes.	Atividade principal: reuniões, negociações, visitas técnicas, participação em eventos.	Número de reuniões realizadas, número de negócios realizados, número de participantes.	As empresas devem ter projetos em andamento em mercados internacionais.
Criar oportunidades de negócios e redes de negócios em mercados internacionais.	3.1. Realizar reuniões e negociações com fornecedores e clientes.	Atividade principal: reuniões, negociações, visitas técnicas, participação em eventos.	Número de reuniões realizadas, número de negócios realizados, número de participantes.	As empresas devem ter projetos em andamento em mercados internacionais.
Criar oportunidades de negócios e redes de negócios em mercados internacionais.	3.2. Realizar reuniões e negociações com fornecedores e clientes.	Atividade principal: reuniões, negociações, visitas técnicas, participação em eventos.	Número de reuniões realizadas, número de negócios realizados, número de participantes.	As empresas devem ter projetos em andamento em mercados internacionais.

Handwritten signature and initials.



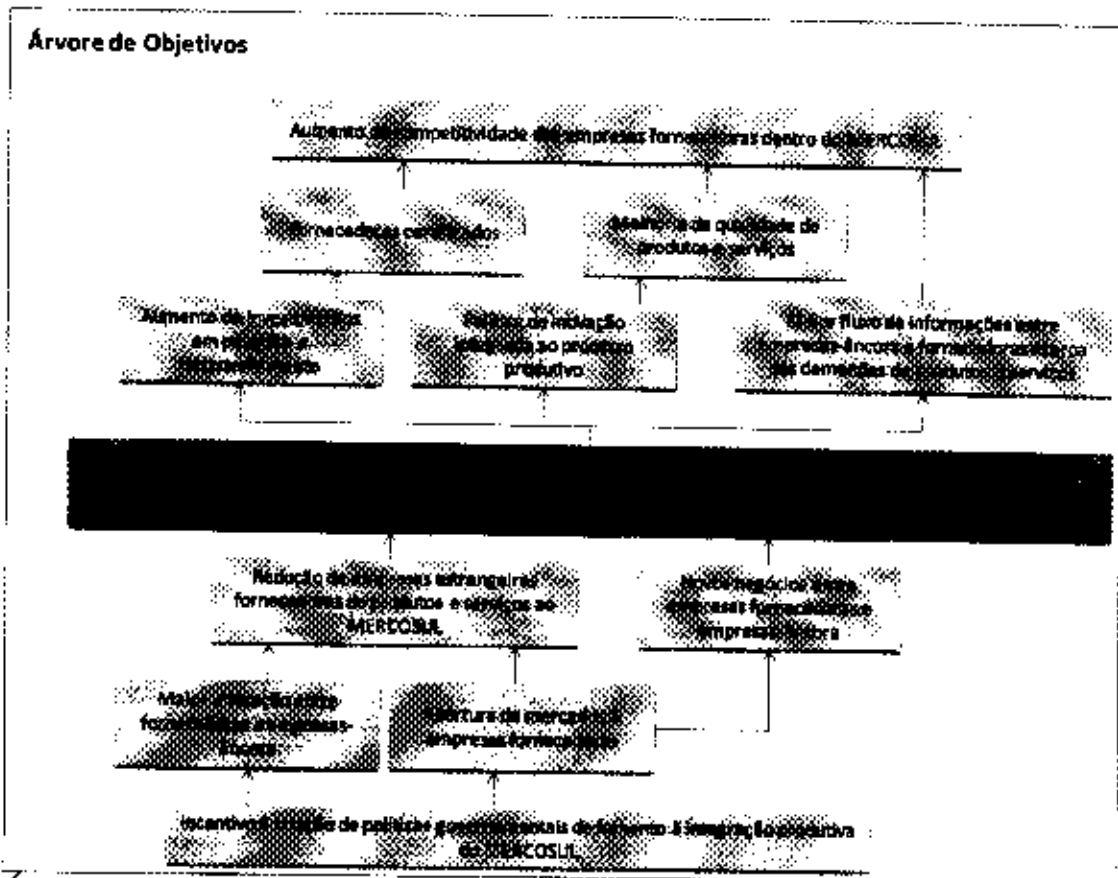
### 8.5. Diagrama de Causa do projeto

#### Diagrama de causa



*JJ*  
*P. D. de*  
*...*

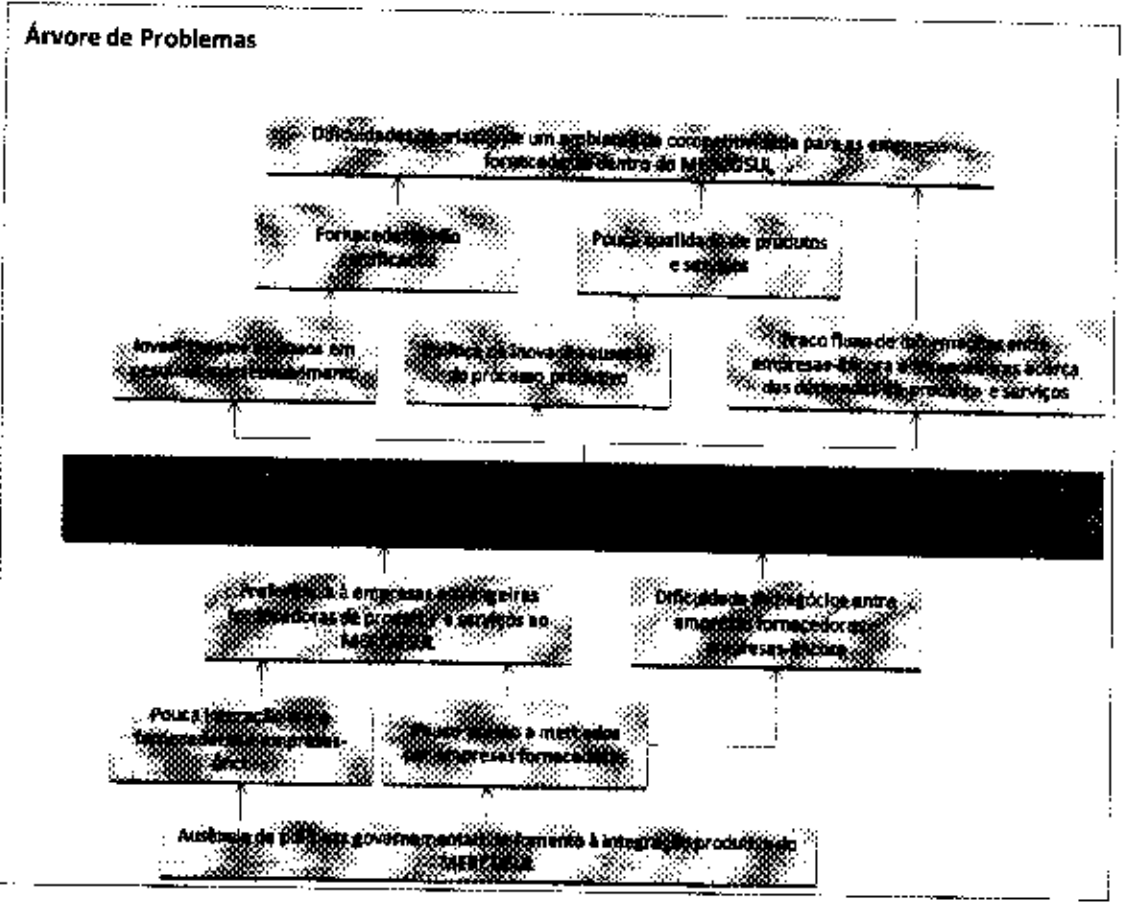
## 8.6. Árvore de Objetivos e Problemas



*JJ*  
*20/06/2016*  
*MA*



Árvore de Problemas



*[Handwritten signatures and initials]*

## **9. Benefícios Esperados**

Tendo em vista que o setor de Petróleo e Gás apresenta tendências de alto crescimento no volume de investimentos para os próximos anos, bem como que o presente projeto apresenta-se como experiência inédita no processo de articulação e integração de interesses comerciais convergentes entre empresas compradoras e fornecedoras dessa cadeia produtiva no MERCOSUL, deve-se obter, da implementação do projeto, importantes objetivos diretos e indiretos, conforme descritos a seguir:

### **9.1. Benefícios diretos**

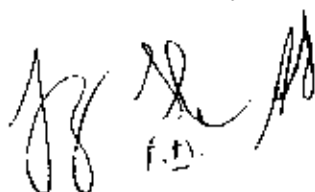
- a. Fortalecimento da cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL, a partir de ações de articulação e integração entre empresas;
- b. Aumento do volume de vendas e de bens entre empresas fornecedoras e empresas-âncora da cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL;
- c. Promoção de intercâmbio comercial entre empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL;
- d. Disseminação de boas práticas de gestão empresarial, a partir do compartilhamento de experiências entre empresas do bloco regional, voltadas à melhoria da competitividade de pequenos fornecedores;
- e. Promoção de parcerias e de transferência de tecnologia, assim como de acesso à inovação tecnológica;

#### **9.1.1. Benefícios diretos para as empresas fornecedoras de bens e serviços:**

- a. Acesso a informações sobre oportunidades de negócios na cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL;
- b. Acesso a informações sobre fatores habilitadores ao comércio com empresas compradoras em todos os Estados Partes, tais como políticas de compras e comércio exterior;
- c. Oportunidades de intercâmbios comerciais e tecnológicos com outras empresas, universidades e institutos de pesquisa dos Estados Partes;
- d. Oportunidades de melhoria de competências empresariais e profissionais;
- e. Aumento do volume de negócios para a cadeia de fornecedores de petróleo e gás no MERCOSUL.

#### **9.1.2. Benefícios diretos para as empresas-âncora da cadeia produtiva de petróleo e gás**

- a. Ampliação da base de fornecedores, a partir da introdução de empresas do MERCOSUL;
- b. Aumento dos negócios gerados com empresas fornecedoras intra-zona e conseqüente redução de custos de transporte;



- c. Redução de custos de transação resultantes dos processos de aquisição de bens e serviços de empresas localizadas no MERCOSUL.

### 9.2. Benefícios indiretos

- a. O projeto constitui-se como iniciativa piloto regional, ao propor um avanço na relação entre empresas âncoras e fornecedoras de bens e serviços para o setor de petróleo e gás, na medida em que busca sua integração e complementaridade no espaço regional;
- b. A lógica intrínseca do projeto e de sua execução prevê a co-participação de instituições públicas e privadas, vinculadas ao setor de petróleo e gás, reforçando esse diálogo interinstitucional do ponto de vista regional;
- c. O projeto almeja apoiar as empresas fornecedoras participantes, por meio da oferta de instrumentos que possibilitem posicionamento comercial intra-bloco mais adequado e obtenção da condição de empresa fornecedora habilitada junto às empresas-âncora de exploração, produção e refino do setor de petróleo e gás;
- d. O projeto oferecerá instrumentos que possibilitem incrementar o intercâmbio intra-regional, que seguramente contribuirá para o fortalecimento da cadeia de petróleo e gás do MERCOSUL.

### 9.3. Benefícios para os Estados-Partes do MERCOSUL

- a. Melhoria da competitividade de suas empresas fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás;
- b. Aumento do volume comercial entre os Estados-Partes;
- c. Aumento do número de postos de trabalho nas empresas fornecedoras participantes do projeto;
- d. Aumento da proporção de empresas fornecedoras intra-bloco.



## 10. Estimativa dos potenciais beneficiários do Projeto

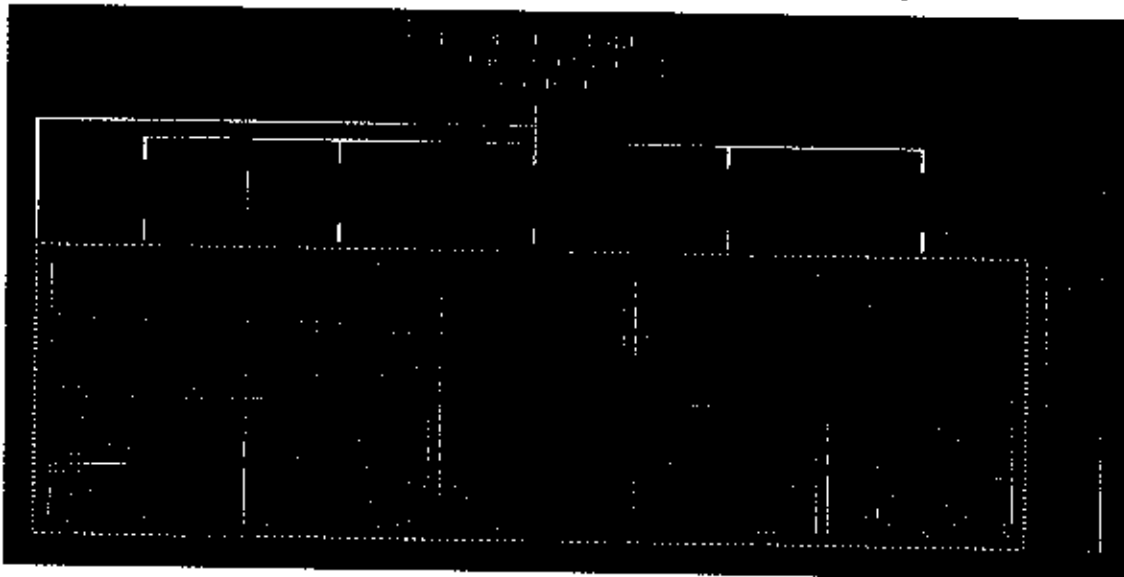
### 10.1. Beneficiários diretos do Projeto

Os beneficiários diretos do presente projeto, além da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), executora são, essencialmente:

- a. Cem (100) pequenas e médias empresas, localizadas nos 4 Estados Partes do MERCOSUL, selecionadas para participar do Projeto, que:
  - i. fornecem bens e serviços para os elos de Exploração, Produção e Refino da cadeia produtiva de Petróleo e Gás; e/ou
  - ii. têm condições favoráveis de fabricar itens de baixa competitividade e/ou importados extra-MERCOSUL, necessários à essa cadeia, e/ou prestar serviços a ela.
- b. De dez (10) a quinze (15) empresas-âncora, públicas e privadas, localizadas nos 4 Estados Partes do MERCOSUL, interessadas em participar do projeto. Estas empresas-âncora poderão ser tanto as próprias companhias petrolíferas que adquirem diretamente bens e serviços, quanto indiretamente por meio de empresas integradoras, drillers, fabricantes de equipamentos especializados, estaleiros e EPCistas.
- c. Quinze (15) arranjos produtivos locais já existentes<sup>2</sup> (especialmente nos casos argentino e brasileiro) e/ou a serem estimulados<sup>3</sup> (nos casos paraguaio e uruguaio).

Na Figura 10.1 abaixo, tem-se a visualização da extensão da cadeia produtiva de petróleo e gás e, conseqüentemente, da dimensão de potenciais beneficiários.

FIGURA 10.1: Diagrama da cadeia produtiva de petróleo e gás



Fonte: Folder do Programa da Cadeia Produtiva do Petróleo e Gás do SEBRAE/RJ

<sup>2</sup> Argentina: províncias de Buenos Aires e Santa Fé. Brasil: serra gaúcha, região metropolitana de Porto Alegre (RS); região metropolitana de Belo Horizonte (MG); Bacia de Campos, região metropolitana do Rio de Janeiro, CENPES (RJ); e Bacia de Santos, região metropolitana de São Paulo, São José dos Campos (SP).

<sup>3</sup> Argentina: províncias de Córdoba e Rosario. Paraguai: departamento de Assunção. Uruguai: departamento de Montevidéu.

*[Assinaturas manuscritas]*

Assim, com relação aos beneficiários diretos do projeto, potenciais ou efetivos, destaca-se, particularmente, a possibilidade de ampliar as condições de inserção de empresas do Paraguai e do Uruguai no universo de fornecedores de bens e serviços para a cadeia de Petróleo e Gás.

#### 10.2. Beneficiários indiretos do Projeto

Os beneficiários indiretos do Projeto compõem-se de:

- a. As cidades e regiões onde estas empresas se localizam, com o desenvolvimento local por meio da qualificação de mão de obra, geração de empregos, aumento do nível de renda da população, aumento de arrecadação de impostos, dentre outros.
- b. As instituições já envolvidas com o objetivo da integração regional e/ou que poderão se envolver nesse projeto e nas ações que o complementam e que representam:
  - i. Os respectivos Governos dos quatro Estados Partes participantes do projeto
  - ii. Os órgãos de apoio e suporte empresarial; e
  - iii. Outras entidades relevantes no setor de petróleo e gás.
- c. As principais grandes empresas petroleiras que detém a pesquisa, exploração e refino da cadeia de P&G nos quatro Estados Partes: Petrobras, Shell, Devon, Repsol YPF, Petrobras Argentina S.A., ESSO, Pan American Energy, ENARSA, Petropar, ANCAP e Gaseba Uruguay S.A.

Abaixo, segue relação de entidades que, indiretamente, podem ser beneficiadas com o projeto:

- a. Entidades regionais comuns aos Estados Partes:
  - Secretaria do MERCOSUL (SM);
  - Associação Latino-Americana de Desenvolvimento e Integração (ALADI);
  - Associação de Empresas de Petróleo e Gás da América Latina e Caribe (ARPEL);
  - Organização Latino-Americana de Energia (OLADE); e
  - Rede MERCOSUL de Investigações Econômicas.
- b. Entidades argentinas:
  - Ministério de Economia e Produção;
  - Instituto Argentino de Petróleo e Gás (IAPG);
  - Câmara Argentina de Fornecedores da Indústria Petro-Energética (CAPIPE);
  - Associação de Industriais Metalúrgicos (ADIMRA); e
- c. Entidades brasileiras:
  - Ministério das Relações Exteriores (MRE);
  - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC);
  - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG);
  - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP);
  - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);

- Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP);
- Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP);

d. Entidades paraguaias:

- Ministério de Relações Exteriores;
- Ministério de Indústria e Comércio;

e. Entidades uruguaias:

- Ministério de Relações Exteriores;
- Ministério de Indústria, Energia e Minas; e
- Oficina de Planejamento e Orçamento do Uruguai (OPP).

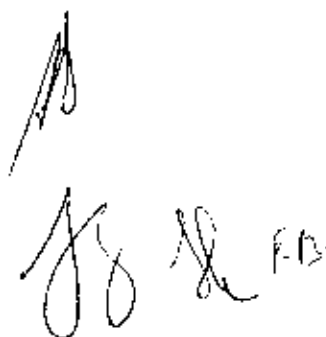
Além destas, outras entidades são potenciais beneficiárias deste projeto:

**Argentina:**

- Ministério de Relações Exteriores, Comércio Internacional e Culto;
- Câmara de Exploração e Produção de Hidrocarbonetos
- Câmara de Industriais de Projetos de Engenharia de Bens de Capital (CIPIBIC);

**Brasil:**

- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil);
- Agência de Informações sobre Energia (AIE);
- Confederação Nacional da Indústria (CNI);
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA);
- Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Petróleo (ABESPetro); e
- Associação Brasileira dos Perfuradores de Petróleo (ABRAPET).



Handwritten signatures and initials, including a large signature on the left and smaller initials 'F.B.' on the right.

## 11. Cenários Econômicos do Setor de Petróleo e Gás

O setor de Petróleo e Gás tem atravessado grandes transformações a partir da década de 90, sobretudo impulsionado pelos investimentos tecnológicos que viabilizaram a produção de petróleo em águas profundas, características das regiões onde estão as principais reservas brasileiras, mas também da costa da África, do Golfo do México, entre outras regiões.

A indústria de Petróleo e Gás natural tem uma série de características que fazem com que sua cadeia de suprimentos seja estratégica para a economia mundial. Destacam-se, a seguir, algumas questões:

- Trata-se de uma indústria intensiva em capital;
- É uma indústria bastante verticalizada nos processos produtivos e nos seus materiais diretos (exploração, produção e refino de Petróleo);
- Nos Estados Partes do MERCOSUL, as empresas-âncora concentram grande poder de compra em todos os elos da cadeia;
- As reservas de gás natural e de petróleo do MERCOSUL indicam que haverá uma forte alteração na sua matriz energética até o final desta década - o que implica em uma série de investimentos em infra-estrutura;
- A indústria do petróleo e gás opera com um suprimento intensivo de materiais indiretos, de alto valor agregado (bens e serviços), provenientes de vários outros setores da indústria (metal-mecânica leve e pesada, têxtil, eletroeletrônica, automação, tecnologia da informação em geral, naval, transportes, energia, entre outros);
- As empresas que se capacitam para atender a essa indústria desenvolvem competências e capacitações de várias ordens, sobretudo relacionadas a inovações tecnológicas;
- Os grandes fornecedores diretos dessa indústria são grandes contratantes de serviços locais e/ou integradores de componentes e equipamentos de alto valor agregado; e
- A cadeia de fornecimento da indústria de Petróleo e Gás se estende desde micro e pequenas empresas sub-fornecedoras e, em alguns casos, até as fornecedoras diretas das grandes companhias petrolíferas.

Nota-se claramente que a competitividade está cada vez mais baseada na ciência e na tecnologia, fazendo com que a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e serviços seja cada vez mais demandante de recursos específicos, conduzindo as empresas a uma situação de auto-comprometimento em trajetórias tecnológicas.

Além do acima exposto, e apesar de todas as fragilidades econômicas, políticas e sociais da América do Sul, a situação da região e, em especial, do MERCOSUL é bastante confortável quando se tem em mente a matriz energética derivada de combustíveis fósseis como o petróleo e o gás natural. Ao contrário da maioria dos países desenvolvidos, onde as necessidades cada vez mais dependem de importações para serem satisfeitas, no MERCOSUL as descobertas de novas reservas, associadas a novas tecnologias, tem feito com que a relação entre reservas e consumo se amplie de forma considerável.



As reservas de petróleo e gás dos países do MERCOSUL vêm crescendo continuamente nos últimos anos, apesar de não serem expressivas em termos absolutos quando relacionadas às reservas mundiais.

O Brasil foi o país que mais obteve acréscimos em petróleo, passando de 6,7 bilhões de barris para 9,8 bilhões. A Argentina possui algo em torno de 3 bilhões de barris de petróleo e 764 bilhões de metros cúbicos de gás. Ambos os combustíveis tiveram, portanto, acréscimos consideráveis. Paraguai e Uruguai não possuem reservas dos dois combustíveis e dependem totalmente da importação para suprir suas necessidades.

O crescimento das reservas do bloco, guardadas as devidas proporções, está de acordo com uma tendência mundial em que os países periféricos cada vez mais aumentam seus estoques em contraponto ao decréscimo ou inexistência destes recursos nos chamados países desenvolvidos.

A confrontação do consumo com a produção permite inferir algumas considerações. Em primeiro lugar percebe-se que a produção argentina é quase o dobro de suas necessidades de consumo. Sua posição na relação produção/consumo é a mais confortável, fazendo da Argentina o principal exportador de petróleo e derivados na região. O Brasil, apesar da crescente produção, ainda é importador de petróleo, não obstante tal situação caminhe para a reversão ao passar dos anos. O Uruguai, que não possui nem produz petróleo ou gás, tem uma necessidade diária de algo em torno de 50.000 barris, o que está plenamente de acordo com sua capacidade de refino. O Paraguai consome algo em torno de 22.000 barris de petróleo.

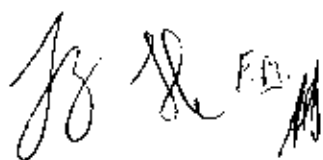
Ao se confrontar a realidade dos países desenvolvidos, no contexto do setor de petróleo, com aquela dos países do MERCOSUL percebe-se claramente uma diferença importante: enquanto o mundo desenvolvido necessita cada vez mais de importações para suprir suas necessidades, o bloco do cone sul é cada vez mais auto-suficiente. Enquanto as reservas diminuem no centro do sistema, aumentam no Cone Sul.

Enfim, pode-se perceber facilmente que o setor de petróleo e gás é peça fundamental na economia do MERCOSUL e mundial, daí sua importância estratégica. Abaixo, encontram-se informações econômicas gerais sobre as empresas-âncora que atuam na Argentina, no Brasil, no Paraguai e no Uruguai.

### 11.1. Brasil

A década de 50 foi marcada pelo movimento nacionalista de estabelecimento do monopólio estatal para o segmento de produção de petróleo no Brasil, após um período de liberalismo, que definiu o cenário econômico do pós-guerra. Em um primeiro momento, a Petrobras, criada em outubro de 1953, foi planejada para atuar fundamentalmente no refino de petróleo importado.

O nível elevado dos preços do petróleo no mercado internacional e o desenvolvimento de tecnologias para exploração e produção de petróleo em águas profundas viabilizaram mudança de estratégia para a indústria brasileira, que passou, a partir da década de 70, a concentrar





investimentos nas atividades de exploração e produção, aumentando substancialmente as reservas e a produção nacional.

Na década de 80, a Petrobras já investia pesadamente na exploração e produção de petróleo na Bacia de Campos. Nessa época, a estatal brasileira já possuía cerca de 6.000 empresas nacionais como fornecedoras de bens e serviços e chegou a ter cerca de 90.000 empregados diretos. No final de 1993, o Brasil ocupava a 20ª posição em volume de reservas e a 19ª posição em produção, com uma taxa de reservas/produção equivalente a aproximadamente 20 anos de produção e uma taxa de reservas/capacidade de refino da ordem de 10 anos de sua capacidade de refino.

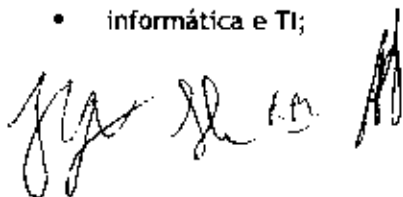
Com a aprovação da Lei 9.478, em 06 de agosto de 1997, iniciou-se nova era na indústria de petróleo no Brasil, caracterizada pela efetiva flexibilização do monopólio da Petrobras e a abertura das concessões exploratórias, que possibilitou a entrada de novos *global players* no país. Assim, desde 2001, cerca de 43 companhias petroleiras obtiveram licença para explorar e produzir petróleo no território brasileiro. No entanto, segundo dados da Agência Nacional de Petróleo, em 2006, 38 empresas encontravam-se habilitadas, e, até o momento, apenas a Shell e a DEVON produzem petróleo na Bacia de Campos, no Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano, foi atingido o patamar de auto-suficiência sustentável na produção de petróleo pelo Brasil.

Atualmente, a Petrobras possui estimativas de investimentos da ordem de US\$ 174,4 bilhões entre 2009 e 2013, conforme informações de seu planejamento estratégico. Suas reservas provadas de petróleo no Brasil são da ordem de 15,1 bilhões de barris de óleo equivalente em 2008, das quais mais de 90% são *offshore*. As vendas de gás natural no mesmo período ficaram em 58 milhões de m<sup>3</sup>.

Tais reservas provadas podem dobrar com a descoberta recente de petróleo na camada pré-sal. A Petrobras planeja investimentos da ordem de US\$ 28 bilhões até 2013 e tem estimativa de produção de óleo em 219k bpd e de disponibilização de cerca de 7 MMm<sup>3</sup>/dia de gás natural ao mercado no mesmo ano.

A taxa de crescimento da produção de petróleo e gás da Petrobras é a terceira maior da indústria, encontrando-se no patamar de 4,9%. Isso significa, para 2008, a produção de 2.400 boe dia. Tal crescimento imprime ritmo de aumento da demanda por suprimentos na cadeia, impactando os seguintes setores da cadeia:

- metal-mecânica (usinagem, caldearia, soldagem);
- eletroeletrônica (motores, circuitos e painéis elétricos);
- hidráulico (sistemas, bombas, válvulas);
- pneumático (sistemas, bombas, válvulas);
- manutenção industrial;
- projeto de engenharia, construção e montagem;
- refrigeração (manutenção, projeto, montagem);
- químicos e tratamento de água;
- equipamentos de segurança;
- tratamento térmico;
- informática e TI;



- serviços gerais (alimentação, segurança, limpeza, etc).

A Petrobras desempenhou papel importante no desenvolvimento da infra-estrutura produtiva nacional. Além dos investimentos diretos no parque de refino, em exploração e produção e no setor de transporte e distribuição, participou da implantação da indústria petroquímica no Brasil e de fertilizantes básicos. De grande relevância também foi o desenvolvimento de fornecedores e subfornecedores nacionais para bens e serviços em geral.

O crescimento observado nos investimentos da Petrobras na produção de petróleo e gás natural faz com que o setor demande cada vez mais insumos de valores significativos dos pontos de vista econômico, tecnológico e estratégico. Nesse sentido, as oportunidades de desenvolvimento de tecnologia e de negócios são relevantes para fornecedores potenciais e efetivos dessa cadeia produtiva no Cone Sul.

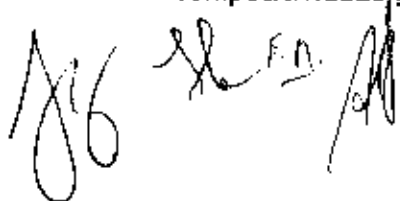
Trata-se de setor exigente quanto aos requisitos de desempenho dos fornecedores de bens e serviços da cadeia produtiva. Os atributos para cadastramento desses fornecedores podem ser de caráter obrigatório e classificatório, e de ordem técnica, econômica, legal, SMS e gerenciais/responsabilidade social.

No que diz respeito às pequenas e médias empresas potenciais fornecedoras de insumos para as empresas âncora da cadeia produtiva de petróleo e gás no Brasil, ademais da limitada capacitação tecnológica, enfrentam-se problemas relativos a desinformação, acesso ao crédito, gestão, escala, articulação, associação, qualificação da mão de obra e cultura e ambiente produtivo.

Com a finalidade de incrementar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas, nos projetos de exploração e desenvolvimento da produção de petróleo e gás natural, em 1999 a ANP estabeleceu conjunto de normas regulamentadoras, com vistas a estabelecer participação mínima do conteúdo nacional nas fases de exploração e desenvolvimento da produção. Tal política de valorização de compras no país promoveu a ampliação dessa participação de 57% para 75% nos últimos seis anos. As encomendas adicionais para a indústria brasileira foram da ordem de US\$ 5,2 bilhões, gerando 245 mil novos empregos.

Cabe destacar, por fim, que setor de petróleo e gás apresenta-se como um dos mais organizados do Brasil. Conta com ambiente regulatório apropriado e institucionalidade de apoio a seu desenvolvimento, a saber:

- Agência Nacional do Petróleo (ANP): consiste em autarquia vinculada ao Ministério de Minas e Energia, implantada em janeiro de 1998, e que tem como finalidade promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo;
- Organização Nacional da Indústria de Petróleo (ONIP): instituição de âmbito nacional com o objetivo de atuar como fórum de articulação e cooperação entre as companhias de exploração, produção, refino, processamento, transporte e distribuição de petróleo e derivados, empresas fornecedoras de bens e serviços do setor petrolífero, organismos governamentais e agências de fomento, de forma a contribuir para o aumento da competitividade global do setor;



- Programa de Mobilização da Indústria Nacional do Petróleo (PROMINP): fórum setorial cuja missão é maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, na implantação de projetos de óleo e gás no Brasil e no exterior.

### 11.2. Argentina

A Argentina possui uma matriz energética fortemente baseada no gás natural e no petróleo, que representam, conjuntamente, 87% do consumo total de energia no país. Em 2007, as reservas provadas de petróleo na Argentina eram de 2,6 bilhões de barris (BP statistical review), posicionando o país em quarto lugar na América do Sul, atrás do Equador, Brasil e Venezuela.

As principais empresas petroleiras atuantes na Argentina no setor "upstream" (exploração e produção) são Repsol YPF, Petrobras Argentina S.A. (ex Petrobras Energía) e Pan American Energy. No setor "downtown" (refino e distribuição), destacam-se Repsol YPF, Esso, Shell e Petrobras Argentina. Em 2004, o Governo argentino criou a ENARSA, empresa estatal que promoveu o retorno do Estado às atividades do setor de hidrocarbonetos, interrompido em fins da década de 1990 quando a estatal argentina YPF foi vendida à Repsol espanhola.


A Petrobrás atua na Argentina desde 1993 e hoje, além de ser uma empresa integrada de energia, é uma das maiores produtoras de petróleo e gás natural do país. Ela atua na Argentina por meio da Petrobras Energía S.A, que teve sua fusão, a partir de 1º de janeiro de 2005, com as empresas Eg3, Petrobras Argentina S.A e Petrolera Santa Fé, acarretando uma gestão centralizada e unificada da empresa.

Suas atividades abrangem as seguintes áreas: exploração e produção de petróleo e gás natural; comercialização; refino e processamento; distribuição de derivados; redes de dutos; petroquímica; e geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

A produção e reserva de petróleo e gás natural na Argentina são as maiores da Petrobrás fora do Brasil. Sua produção atingiu, no final de 2004, 193 mil barris de óleo equivalente (boe) por dia (somando óleo, gás e Líquido de Gás Natural - LGN). Já quanto às reservas provadas de óleo e gás natural, são totalizadas em aproximadamente 850 milhões de boe, pelo critério da Securities and Exchange Commission (SEC), correspondendo a mais de 80% das reservas totais no exterior.

No que se refere à distribuição de combustíveis, a empresa conta com uma rede de cerca de 720 postos de serviços.

Na exploração e produção, a Petrobrás tem atuação em todas as bacias produtoras argentinas e direitos exploratórios em 21 blocos e 25 campos petrolíferos em produção (somando-se as concessões na Argentina, Venezuela, Equador e Peru).



Sua participação no mercado está abaixo demonstrada:

- 7,2% do mercado de gás natural (cerca de 50 mil barris de óleo equivalente diários), incluindo a exportação para o Chile de parte da produção na Bacia de Neuquén, com participação da Petrobrás Energia;
- Produção média em torno de 70 mil barris diários de óleo e Líquido de Gás Natural (LGN);
- Participação no capital da Companhia Mega, em associação com a Dow e Repsol YPF, com uma unidade separadora de gás natural na província de Neuquén, um poliduto de 600 quilômetros e uma unidade de processamento em Bahía Blanca;
- 3 refinarias, sendo duas próprias - Ricardo Eliçabe (em Bahía Blanca) e San Lorenzo - e participação na Refinaria Del Norte (Refinor);
- Geração de energia elétrica - hidrelétrica Hidrelétrica Pichi Picún Leufú e participação na hidrelétrica Piedra Del Aguila - e térmica de ciclo combinado Genelba, que responde por 7% da geração de energia elétrica do país;
- Participações na transmissão e distribuição de eletricidade: na transmissão através da Transener, principal empresa argentina nesse segmento, concentrando 95% da rede de linhas de alta tensão do país; e na distribuição através da Edesur, que distribui energia a 2,1 milhões de consumidores da região central de Buenos Aires;
- Participações nas empresas de serviços de eletricidade Enecor e Yacylec;
- Participação na Transportadora de Gás del Sur (TGS), com uma rede de gasodutos de 7,4 mil km de extensão, ligando a região produtora de gás natural da Patagônia com a Grande Buenos Aires, e capacidade atual de transporte de 62 milhões de m<sup>3</sup> por dia, em processo de ampliação; além de uma unidade de processamento de gás natural em Bahía Blanca;
- Participação na rede de oleodutos de 1.700 km de Odelval (Oleoductos del Valle);
- 5 unidades petroquímicas, sendo quatro da Petrobras Energia - Complexo Puerto General San Martín, Zarate, Campana e a subsidiária Innova e 40% de participação na Petroquímica Cuyo.

A Repsol YPF é uma empresa internacional integrada de petróleo e gás, com atividades em mais de 30 países e líder na Argentina. É uma das dez maiores petroleiras privadas do mundo e a maior companhia privada energética na América Latina em termos de ativos.

A Repsol YPF explora e produz na Argentina nas bacias do rio de Neuquina, Cuyana, Golfo de San Jorge, Austral e Nordeste com uma produção anual do hidrocarboneto que já superou os 246 milhões de barris de petróleo e gás equivalentes. A companhia tem direitos de mineração em 106 blocos no país e está desenvolvendo um plano de investimento na exploração e produção de 4.600 milhões de dólares para o triênio 2007-2009, cujo principal objetivo é incorporar maiores reservas e aumentar a produção de hidrocarbonetos.

### 11.3. Paraguai

A Petrobrás passou a atuar no Paraguai a partir de 01 de abril 2006 com a compra de negócios da Shell no país, relativos às operações de combustíveis - varejo e mercado comercial. A aquisição compreende estações de serviços com lojas de conveniência, em todo o território paraguaio,



comercialização de GLP e comercialização de produtos de aviação nos aeroportos de Assunção e Cidade del Este. Antes de realizar a operação mencionada, a Petrobras já comercializava, há dez anos, o Lubrax, por meio de revendedores.

No Paraguai, há também a Petropar, que é a empresa petrolífera estatal dedicada à comercialização de hidrocarbonetos e biocombustíveis. A Petropar é uma instituição pública criada pela Lei Nº 1.182, promulgada em 23 de dezembro de 1985, que iniciou suas operações em 09 de janeiro de 1986 e opera com as distribuidoras privadas para a provisão de combustíveis a consumidores de todo o território nacional.

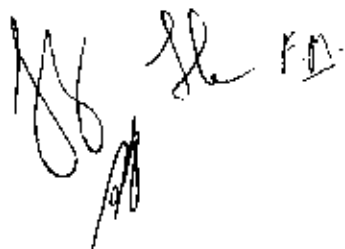
#### 11.4. Uruguaí

A Petrobrás começou a atuar no Uruguaí em dezembro de 2004, com a distribuição de gás natural no interior do país. A partir de então, tornou-se parceira da estatal uruguaia Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland - ANCAP, criada em 1931, e concretizou seus negócios com a aquisição do controle da empresa Distribuidora Uruguaia Conecta, assumindo os 55% de participação antes pertencentes a duas empresas do grupo espanhol Unión Fenosa.

A distribuidora, agora operada pela Petrobras, tem exclusividade na distribuição por gasodutos de gás natural, gás liquefeito de petróleo (GLP) e gás manufacturado em todo o interior do Uruguaí fora da capital Montevideú. A Conecta possui excelentes perspectivas de crescimento.

Em dezembro de 2005, a Petrobras concluiu a compra de ativos da Shell no Uruguaí, envolvendo as operações de distribuição e comercialização de combustíveis. A aquisição compreende postos de combustíveis em todo o território uruguaio, instalações para comercialização de combustível de aviação, produtos marítimos e lubrificantes. Esse negócio envolveu as aquisições no Paraguai, na Colômbia e no Uruguaí, em uma operação em torno de 140 milhões de dólares.

Ainda em 2005, a Petrobras firmou acordo com a Gaz de France International para a compra de 51% das ações da Gaseba Uruguay S.A., concessionária de distribuição de gás natural em Montevideú, capital do Uruguaí, com cerca de 45 mil clientes. A concessão tem validade até o ano de 2025, e abrange a cidade de Montevideú, com aproximadamente 1.400.000 habitantes.



## 12. Situação sem Projeto

Fazendo breve análise histórica, constata-se que, após (e apesar de), mais de meio século de industrialização e crescimento econômico, os países da América do Sul continuam a defrontar-se com os problemas básicos de sustentabilidade deste crescimento. Uma das principais questões que se coloca é a necessidade de se alcançar padrões internacionais de qualidade e inovação que possam levar a esta sustentabilidade.

Inovação não diz respeito apenas à utilização, pelo sistema produtivo do país, das máquinas e processos de produção mais avançados disponíveis no mercado mundial. Inovação está associada, principalmente, à capacidade de geração e introdução de modificações que lhes permitam competir nos mercados mundiais - especialmente nos seus setores mais dinâmicos - com base nos ganhos de produtividade delas decorrentes.

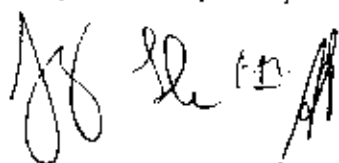
No âmbito do MERCOSUL, e na medida em que se possa vir a consolidar um consenso quanto à importância da criação de empresas de âmbito regional, a integração dos Estados Partes poderia vir a assumir um novo sentido, criando um mercado mais amplo e relativamente diferenciado.

No caso da cadeia produtiva de Petróleo e Gás, uma grande empresa, ou uma empresa-âncora, do setor utiliza um vasto número de empresas fornecedoras de bens e serviços, com as quais trava um relacionamento formal via contratos, mas ocorre também um processo de troca e aprendizado que se dá em função do posicionamento da empresa e de sua postura empresarial, em relação ao interesse em dedicar-se à melhoria do cenário econômico, social e ambiental em que se encontra.

Para fornecer para a cadeia produtiva de petróleo e gás, as empresas, especialmente de pequeno e médio porte, precisam se preparar. Os principais contratantes da cadeia possuem um sistema de contratação bastante complexo, que exige uma série de habilitações, certificações e comprovações dos candidatos a fornecedores. Estas exigências, por vezes, afastam algumas empresas do conjunto de potenciais fornecedores da cadeia produtiva de petróleo e gás e dificultam e/ou prejudicam o abastecimento das empresas contratantes.

No caso da Petrobrás, por exemplo, que é a maior empresa-âncora do setor de petróleo e gás no MERCOSUL, o volume expressivo de suas compras é feito de empresas fornecedoras instaladas no país onde está localizada. Contudo, a maior parte desses fornecedores são representantes comerciais de empresas estrangeiras. Aliás, nos 18 países onde a Petrobrás atua, com exceção de sua operação nos Estados Unidos, tem que importar a grande maioria dos bens que utiliza ou comprar de fornecedores estrangeiros instalados no seu local de atuação, devido à dificuldade de encontrar fornecedores locais que atendam aos requisitos exigidos pelo setor.

Em síntese, a situação atual da cadeia produtiva do petróleo e gás é bastante deficiente de ações de desenvolvimento, uma vez que não há, no âmbito do MERCOSUL - com exceção do Brasil - estudo feito sobre a situação dos atuais fornecedores e sobre os potenciais fornecedores; não há ações de capacitação em andamento; não há iniciativa de articulação com as grandes empresas



da cadeia produtiva no sentido de priorizarem os fornecedores de bens e serviços locais; não há padronização das normas técnicas dos produtos e serviços; e não há dados estatísticos sobre os problemas enfrentados por cada nível da cadeia produtiva de petróleo e gás.

Em outubro de 2004, a Petrobrás brasileira e o SEBRAE Nacional assinaram um convênio para implementar projetos estruturantes orientados para resultados nos territórios onde a Petrobrás possuía Unidades de Negócios, com o objetivo de induzir a criação de ambiente favorável para a sustentabilidade do processo de inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva, mobilizando atores locais.

O projeto no Brasil previa ações nas três dimensões da competitividade: Empresarial (estratégia, produção, marketing, financeira, RH e P&D), Estrutural (requisitos de mercado, dinâmica da concorrência, articulações empresariais, interações com instituições de apoio e suporte, infraestrutura regional/setorial) e Sistêmica (fatores econômicos, fatores legais, fatores sociais, fatores ambientais e fatores políticos).

Foram desenvolvidos 14 projetos em 11 Estados brasileiros, com 188 empresas-âncora participantes e 6.365 micro e pequenas empresas fornecedoras. Como resultado, após a implantação dos projetos, havia 3 Redes Petro em estruturação (AM, RN e ES) e, atualmente, há 15 Redes Petro em funcionamento.

Esta é, em sua, a situação atual da cadeia no MERCOSUL, que não privilegia fornecedores locais, por conta da realidade pouco competitiva e das limitações encontradas hoje pelas empresas regionais em adequarem-se aos padrões e requisitos exigidos internacionalmente pelas empresas-âncora da cadeia de Petróleo e Gás.



### 13. Alternativas Possíveis

O adequado tratamento das assimetrias que obstaculizam o avanço da integração regional é prioridade na política externa de Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai para o MERCOSUL. Apesar do bom desempenho dos países do bloco, as correntes de comércio intra-bloco não têm crescido com a velocidade e o equilíbrio desejado pelos Estados Partes.

Neste contexto, é importante analisar e elaborar alternativas para intensificar a integração produtiva na região. Após consultas com o setor público e privado dos países do MERCOSUL, foi elaborado o presente projeto, cujo objetivo principal é o de acelerar o processo de integração e melhor explorar a complementaridade das economias dos países do bloco regional, contribuindo para o tratamento das assimetrias econômicas existentes no bloco.

Este projeto tem o potencial de trazer importantes benefícios não só para a integração regional como para a própria competitividade das indústrias abordadas no projeto, em todos os Estados Partes, incentivando o desenvolvimento econômico, a geração de trabalho e renda e a diversificação e ampliação da base de fornecedores associadas a estas indústrias no bloco.

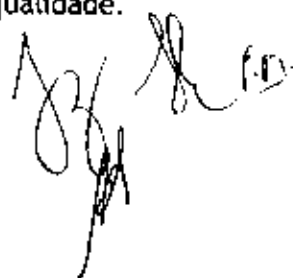
Uma alternativa para este projeto é o desenvolvimento de ações independentes e desarticuladas entre si, onde cada governo nacional cria e implementa a sua própria metodologia de desenvolvimento da cadeia produtiva de petróleo e gás. Esta é uma alternativa viável, porém incompleta, tendo em vista que, desta maneira, o setor não obtém uma integração produtiva na região e permanece com o quadro de desequilíbrio econômico e industrial no cenário macroeconômico do MERCOSUL.

Além disso, na alternativa de ações isoladas de cada um dos governos nacionais, além do efeito acima mencionado, o resultado potencial também poderia incluir a desarticulação da cadeia produtiva ou a criação de obstáculos à complementaridade entre os elos presentes em cada estrutura nacional.

Nesse cenário, o objetivo da integração produtiva na região não seria alcançado, contribuindo para o desequilíbrio econômico e industrial do MERCOSUL. Cabe, por fim, assinalar que o cenário de crise financeira global atualmente colocada impõe mecanismos ativos e integrados de fortalecimento da competitividade industrial nos países do MERCOSUL, sem os quais certamente haverá impactos negativos ainda mais relevantes para as pequenas e médias empresas.

Outra alternativa é desenvolver ações nacionais de forma coordenada, disseminando para os outros países do bloco, ações, projetos e iniciativas de sucesso e criando em conjunto novas ações que preencham necessidades comuns a todos os participantes.

No cenário acima, melhora-se a condição de heterogeneidade de critérios e exigências, mas de forma indireta, ainda não alcançando a integração produtiva nem a standardização da qualidade.





#### 14. Justificativa da Alternativa Seleccionada

O surgimento do MERCOSUL, no início dos anos 90, é um passo significativo para o desenvolvimento econômico do bloco formado por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. A questão comercial merece atenção específica, tomando como pressuposto a constituição de um expressivo mercado formado pela população dos referidos países e de um sistema produtivo capaz de ampliar suas condições de competitividade perante os demais blocos regionais (como a União Européia, o Nafta e o Bloco Asiático) e perante outros países significativos no cenário global. As concepções de integração e complementação produtiva se apresentam desde o princípio como estratégicas e novamente enfatizadas na Cúpula de Córdoba em 2006, ao mesmo tempo em que a inserção competitiva e a transformação produtiva conjunta se colocam como um dos desafios ainda presentes no bloco regional.

Nesse contexto, o setor de petróleo e gás e toda a sua cadeia produtiva têm grande importância para o desenvolvimento e a integração da indústria no MERCOSUL, por seu dinamismo e sua capacidade de gerar emprego, renda e investimento, de modo relevante para a constituição do bloco regional.

Como uma das principais questões do presente projeto é a necessidade de se alcançar *standards* internacionais de qualidade e inovação, o presente projeto pretende, por meio de análises sobre as limitações dos fornecedores e à luz das exigências definidas pelas empresas-âncora e dos padrões exigidos internacionalmente, proporcionar ganhos sistêmicos de competitividade ao longo da cadeia de fornecedores de petróleo e gás.

O Brasil, país que possui o setor de petróleo e gás mais desenvolvido do bloco, identificou a necessidade de elaborar uma metodologia que tem como objetivo a internacionalização de empresas brasileiras fabricantes de bens ou prestadoras de serviços do segmento de petróleo e gás, de maneira competitiva e sustentável. A expectativa do projeto desenvolvido pela Petrobras, em parceria com o SEBRAE Nacional (Convênio Petrobras-Sebrae) é que, depois de concluídos todos os passos da referida metodologia, tais empresas tenham condições de atuarem no mercado nacional e internacional com independência.

Este projeto está em andamento no Brasil, já na sua segunda etapa, o que o torna um projeto-referência nesta área. Sua implementação e os resultados alcançados até o presente no Brasil apontam para a possibilidade de ser aproveitada em benefício da integração dos países do MERCOSUL que possuem realidades semelhantes no sentido de que suas empresas fornecedoras de bens e serviços poderiam contribuir mais com o abastecimento das empresas-âncora, fato este que não acontece por diversos motivos, tais como: falta de capacitação gerencial para obtenção de certificações, desconhecimento das normas para fazer parte do cadastro de fornecedores das empresas-âncora, desconhecimento do mercado potencial, entre outros.

Neste sentido, a alternativa selecionada é a de utilizar a metodologia aplicada na experiência do Convênio Petrobras-Sebrae, chamada de metodologia de "Internacionalização da Cadeia Produtiva de Petróleo, Gás e Energia", com as adaptações e ajustes necessários, tendo em conta as



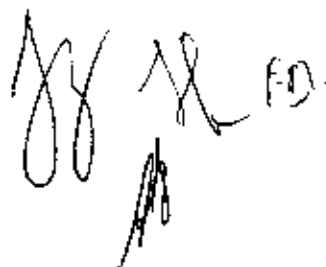
realidades do setor de Petróleo e Gás e dos fornecedores nacionais em cada Estado Parte do MERCOSUL.

Além disso, desenvolver e implantar um projeto comum para o bloco econômico fortalece ainda mais a relação entre os países do bloco, o que aumenta as possibilidades de ganhos para a cadeia produtiva de petróleo e gás na região.

A metodologia utilizada no Convênio Petrobras-Sebrae, que se pretende aplicar neste projeto regional, tem quatro pilares, a saber:

- a. Disseminar uma cultura de internacionalização abrangendo as múltiplas dimensões do processo de globalização e abertura da economia;
- b. Foco em um mercado-alvo;
- c. Formação de um capital intelectual nas empresas da cadeia produtiva e criação de uma estratégia de internacionalização; e
- d. Montagem de uma plataforma de exportação, através das empresas-âncora e do múltiplo relacionamento dos agentes econômicos envolvidos na cadeia produtiva.

Apesar do destaque para a utilização de empresa-âncora, a metodologia não deixa de tratar dos múltiplos caminhos para a internacionalização de empresas, ou seja, a metodologia contempla as possíveis exportações diretas, indiretas e investimentos no exterior que possibilitem, entre outras ações, a criação de *joint-ventures*, franquias, abertura de filial, representação comercial, parcerias para distribuição e produção, etc.

Handwritten signatures and initials in black ink. There are three distinct signatures: one on the left, one in the middle, and one on the right that includes the initials 'F.D.'.

## **15. Relação com outros projetos: complementares, concorrentes ou substitutos**

No âmbito do MERCOSUL, em sua dimensão econômica, está em implementação o Plano de Desenvolvimento e Integração Produtiva Regional, elaborado por um subgrupo de trabalho específico (SGT 7 - Indústria) e aprovado pelo Conselho do Mercado Comum.

Em paralelo, também merece atenção a aprovação formal na recente Cúpula de Tucumã do Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL (Decisão CMC n° 12/2008) e da criação do Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL - GIP, com a função de coordenar e executar o Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL, bem como todas as propostas e ações ligadas a essa temática. No mesmo sentido, as Decisões CMC n° 04/2008 e n° 13/2008, referidas respectivamente à maior visibilidade do FOCEM e à criação do Fundo MERCOSUL de Apoio às Pequenas e Médias Empresas envolvidas em iniciativas de integração produtiva, têm relação direta com o projeto que ora se apresenta.

Nessa linha, o Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL, dentre outras iniciativas, comprometeu-se com a elaboração e implementação de cinco projetos, que têm como objetivo a integração de cadeias produtivas. O Programa de Desenvolvimento de Fornecedores de Petróleo e Gás no MERCOSUL, coordenado pelo Brasil, é um deles e sua ênfase é a integração e adensamento das cadeias produtivas trabalhando com o conceito de redes integradas de fornecedores. Guarda, portanto, coerência com as tratativas políticas e estratégicas do MERCOSUL e transforma as políticas regionais em ações concretas específicas para o setor de Petróleo e Gás.

Os outros quatro projetos do GIP em elaboração são: Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL, Programa MERCOSUL de Articulação Empresarial para Integração Produtiva; Programa de Integração das Cadeias Produtivas Conectadas ao Turismo no MERCOSUL; e Fórum MERCOSUL da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis.

Em âmbito brasileiro, estes projetos se relacionam com a Política de Desenvolvimento Produtivo - PDP, lançada pelo governo brasileiro no primeiro semestre deste ano (2008), dentro do capítulo sobre a Integração Produtiva da América Latina e Caribe.

Especificamente, o presente projeto tem relação direta com três outros projetos brasileiros que estão sendo desenvolvidos simultaneamente, em parcerias com instituições como Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP), Petrobras e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Os projetos brasileiros com os quais se relaciona e as respectivas instituições envolvidas estão detalhados abaixo:

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature on the left and smaller initials on the right.

**I. Programa de Promoção Comercial de Exportações das Empresas do Segmento de Óleo e Gás, desenvolvido pelas instituições Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) e Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP)**

A ONIP é uma instituição privada, sem fins lucrativos, de âmbito nacional e cabe a ela atuar como agente de mobilização, articulação e cooperação entre os atores envolvidos com a indústria de óleo e gás natural na sua concepção mais ampla, abrangendo os setores de *upstream* e *downstream*, sendo sua missão: "Promover a maximização dos benefícios decorrentes da expansão da indústria petrolífera para toda a sociedade brasileira, estimulando novos investimentos e maior participação nacional, com base em uma cooperação competitiva no fornecimento de bens e serviços, ampliando a geração de emprego e renda e no país".

A APEX-Brasil é agência autônoma que atua em consonância com as políticas de Comércio Exterior e de Ciência e Tecnologia do Brasil, cuja missão é a de "promover as exportações de produtos e serviços contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras".

O objetivo do Programa de Promoção Comercial de Exportações das Empresas do segmento de Óleo e Gás é o de divulgar a indústria nacional de óleo e gás e promover a inserção competitiva das empresas participantes no mercado internacional, aumentando a sua capacidade de exportação, através de prospecção e diversificação de mercados, e aprimoramento tecnológico e qualitativo dos seus produtos. É também objetivo deste programa o apoio à estruturação da capacidade de comercialização das empresas junto aos compradores internacionais.

O programa pretende reunir empresas integradas à cadeia produtiva de óleo e gás, buscando otimizar as ações coletivas de inserção do produto e serviços brasileiros no mercado internacional, corrigindo eventuais falhas de mercado no atendimento às necessidades e demandas destes produtores, no que se refere à promoção comercial, prospecção de mercados, desenvolvimento e adequação de produtos, e comercialização de produtos, entre outros.

Além da APEX, são parceiros institucionais da ONIP nesse projeto: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN); Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB); Instituto Brasileiro de Óleo e Gás (IBP) e Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ).

**II. Projeto IND P&G-21, desenvolvido pelo Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP)**

O PROMINP é coordenado pelo Ministério de Minas e Energia e foi instituído pelo Governo Federal em dezembro de 2003, com o objetivo de maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, na implantação de projetos de petróleo e gás natural no Brasil e no exterior. Seu principal desafio é, a partir do diagnóstico da matriz demanda X oferta de recursos requeridos para a implantação de projetos das áreas de Exploração & Produção, Transporte Marítimo, Abastecimento, e Gás & Energia e Transporte Dutoviário, identificar e implementar ações de capacitação da indústria, de forma a atender as demandas dos

projetos de investimentos da operados do setor de petróleo e gás natura. Sob o âmbito de uma política de conteúdo local mínimo, o esforço do Programa está em tornar a indústria brasileira competitiva o suficiente para ser potencial exportadora de bens e serviços para o mercado internacional.

O programa tem como tema estratégico a sustentabilidade e como objetivo o fortalecimento da competitividade e promoção do fornecedor nacional no mercado externo e interno, visando melhores técnicas, escala e busca de padrão internacional de fornecimento.

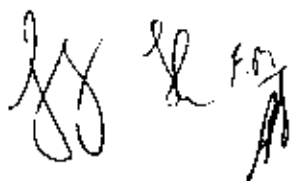
### III. Convênio Petrobras-Sebrae

O SEBRAE é uma entidade privada, sem fins lucrativos, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição foi criada em 1972, como resultado de iniciativas pioneiras que tinham como foco estimular o empreendedorismo no país.

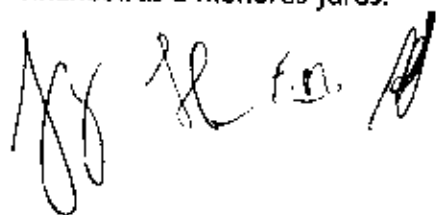
Este convênio foi assinado em outubro de 2004 para implementar projetos estruturantes orientados para resultados, nos territórios onde a Petrobrás possui Unidades de Negócios, que induzam a criação de ambiente favorável para a sustentabilidade do processo de inserção de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva, mobilizando atores locais.

A fase II deste convênio refere-se ao Programa SEBRAE de Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas desenvolvido pelo SEBRAE, cujo objetivo geral é promover a inserção competitiva, sustentável e independente, de empresas brasileiras no mercado internacional de petróleo e gás, sendo que seus objetivos específicos são: capacitar e preparar a empresa para o seu processo de internacionalização; possibilitar a construção de um plano estratégico de internacionalização e de um manual de rotinas e procedimentos que servirão como instrumentos norteadores para a implementação das ações necessárias para o alcance dos objetivos de cada empresa; fomentar as exportações, disponibilizando um conjunto de ferramentas e informações que facilitem a inserção de bens e serviços das micro e pequenas empresas no mercado internacional; promover, através de capacitação, a criação de um capital intelectual na empresa de forma a gerar processos inovadores, padronizados, integrados e transparentes, permitindo a apropriação de novos conceitos e tecnologias avançadas; possibilitar que o conhecimento adquirido fique dentro da empresa, independentemente da forma que acontecerá sua internacionalização, direta ou indiretamente, mas que possibilite, a qualquer momento, que o empresário entenda e acompanhe um processo que sua empresa está vivenciando; e potencializar as oportunidades às micro e pequenas empresas como compradoras de bens, serviços e tecnologia provenientes do mercado externo, visando a melhoria do seu processo produtivo, possibilitando torná-las mais competitivas tanto no mercado doméstico quanto no internacional.

Os três projetos brasileiros acima mencionados são complementares ao proposto neste documento, uma vez que são iniciativas pioneiras já testadas e aprovadas no Brasil e que serão consideradas para a implementação deste projeto regional com os demais países do MERCOSUL.



Neste sentido, a participação esperada das empresas brasileiras fornecedoras, potenciais e/ou efetivas, para elos da cadeia de P&G, em especial, dos Estados de Minas Gerais, do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul e de São Paulo, é principalmente na geração de maior volume de gás natural, que contribuirá para um melhor equilíbrio da matriz energética nacional e conseqüente melhoria da percepção de risco do País, atraindo mais investimentos e captações financeiras a menores juros.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ag. R. S. P.' followed by a stylized flourish.

## 16. Descrição Técnica do Projeto

A indústria do petróleo e gás no MERCOSUL tem grande capacidade de gerar emprego e renda e movimenta um volume muito alto de investimento. Além disso, tem potencial e previsão de investimentos ainda maiores.

O volume de petróleo produzido no mundo aumenta significativamente a cada ano e a produção brasileira de petróleo acompanha este ritmo. De 2005 em diante, os preços médios do petróleo no mercado internacional deram continuidade às altas registradas a partir de 2002 e sofreram - na verdade, ainda estão sofrendo - aumentos significativos. Esta trajetória de alta é fruto, fundamentalmente, do crescimento da demanda nos últimos anos, influenciada pelo aumento da atividade econômica na Ásia (sobretudo na China e na Índia), e de fatores circunstanciais como baixos estoques nos Estados Unidos, alterações no clima mundial e instabilidades políticas no Iraque e na Venezuela.

Esta demanda mundial de petróleo vai disparar nas próximas duas décadas e a previsão é que o consumo mundial cresça 50% até 2030, segundo a Agência de Informações sobre Energia (AIE). A demanda dos países em desenvolvimento explodirá, aumentando 85%, na comparação com uma elevação de 19% nos países industrializados.

Neste sentido, o Governo brasileiro, com vistas a contribuir para o processo de desenvolvimento e integração desta indústria nos Estados Partes do MERCOSUL, tomou a iniciativa de iniciar um diálogo com os demais governos nacionais (Argentina, Paraguai e Uruguai) e com outros atores do setor privado destes países.

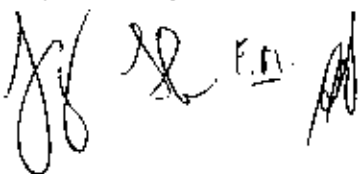
Pretende-se com esta articulação, a implementação de um projeto que contribua para o desenvolvimento do MERCOSUL, no sentido de fortalecer a cadeia produtiva de petróleo e gás - que é extremamente abrangente e diversificada - através da criação de condições e meios para que as empresas-âncora supram suas necessidades de bens e serviços utilizando empresas que fazem parte dos países do MERCOSUL, sem a necessidade de importar de outros países fora do bloco regional.

Para o desenvolvimento de um processo de articulação e desenvolvimento da cadeia produtiva de petróleo e gás no MERCOSUL, é necessária a participação e o envolvimento não só dos governos nacionais dos países do bloco, mas também e principalmente das empresas-âncora (petroleiras) e das empresas - independente do porte - que fazem parte ou pretendem fazer parte desta cadeia de fornecedores.

O detalhamento das ações previstas na matriz de marco lógico está descrito a seguir:

### 16.1. Matriz de Marco Lógico

Como mencionado de forma sucinta no ponto 8 desta proposta de projeto, a Matriz de Marco Lógico tem quatro eixos básicos, apresentados a seguir.



### 16.1.1. Gestão da Informação

O primeiro componente do Projeto, como já mencionado, tem o objetivo de gerar informação necessária para promoção de negócios, a partir do mapeamento da cadeia produtiva de Petróleo e Gás dos Estados Partes do MERCOSUL. Dessa forma, visa mapear as empresas fornecedoras da cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL, bem como sistematizar e difundir informações que possibilitem a essas empresas conhecer com clareza as oportunidades de negócios no setor, a partir da identificação dos pontos a seguir:

- as empresas fornecem ou forneceram para a cadeia de petróleo e gás (independente do período e para qual empresa-âncora);
- as empresas possuem interesse de fornecimento para a cadeia de petróleo e gás;
- as empresas têm conhecimento das exigências para se tornarem fornecedores da cadeia de petróleo e gás;
- as empresas têm interesse conhecimento sobre os investimentos previstos no setor de petróleo e gás;
- o porte das empresas interessadas;
- o perfil econômico e financeiro das empresas interessadas;
- a experiência das empresas interessadas (tempo de atuação no ramo);
- o nível de qualificação das empresas interessadas (certificações já obtidas);
- o nível de capacitação dos funcionários das empresas interessadas; e
- o nível de informatização das empresas interessadas.

Para tanto, propõem-se as seguintes atividades:

#### 16.1.1.a. Mapeamento das necessidades da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do MERCOSUL, com base nas perguntas:

- Quais famílias de itens (bens e serviços) possuem baixa competitividade (poucos fornecedores nos Estados Partes);
- Quais famílias de itens são fornecidas por empresas extra-MERCOSUL; e
- Quais os critérios para fornecimento destes itens de baixa competitividade e/ou importados extrazona.

Essa primeira atividade requer o envolvimento direto das empresas-âncoras atuantes no MERCOSUL, que serão cooptadas para atuar no projeto pelo Grupo Institucional<sup>4</sup>. Após definição das participantes, será realizado trabalho de entrevista, coleta dos dados necessários e posterior tratamento junto aos setores de compras dessas empresas, pelos quatro consultores/responsáveis técnicos do projeto (um por Estado Parte). Essa entrevista propiciará informação que subsidiará as três primeiras ações do presente eixo.

<sup>4</sup> A formação do Grupo Institucional será comentada no componente 4- Gestão e Governança.



O produto desta atividade consistirá de relatório, que apresentará informações de cada Estado Parte do MERCOSUL, com o mapeamento de famílias de itens (bens e serviços) com baixa competitividade e fornecidos extrazona.

**16.1.1.b. Sistematização das políticas de compras das grandes empresas (empresas-âncora),** que fazem parte dos elos Exploração, Produção e Refino atuantes nos Estados Partes do MERCOSUL.

Trata-se de atividade composta por entrevista, consulta documental e análise comparativa, junto às empresas-âncora, que estabelecem os critérios de "habilitação" a serem observados pelas empresas fornecedoras (potenciais e efetivas) que desejam participar de suas listas restritas.

O produto desta atividade será relatório analítico, contendo as políticas de compras das diferentes empresas-âncora.

**16.1.1.c. Definição do grupo de itens (bens e serviços),** por Estado Parte, que comporão o escopo do projeto de integração e complementação de fornecedores do MERCOSUL.

A partir dos dados coletados na entrevista e do cruzamento das informações resultantes dos produtos das atividades anteriores, será realizada análise documental e serão mapeados os grupos de itens que comporão o escopo do projeto.

Para tal fim, serão considerados os seguintes critérios de elegibilidade das empresas participantes: (i) adesão da empresa ao projeto conforme edital e termo de compromisso específico, (ii) a capacidade técnica, comercial e escala produtiva da empresa para fornecimento para a cadeia de petróleo e gás, de acordo com a criticidade do item/produto dentro da matriz estratégica de compras das empresas âncoras do setor.

O produto desta atividade será relatório analítico contendo os itens (bens e serviços), por Estado Parte, que comporão o escopo do projeto.

**16.1.1.d. Difusão das informações levantadas** às empresas fornecedoras e identificação de potenciais participantes do projeto.

Serão realizados oito workshops, dois em cada Estado Parte, para apresentar informações sobre os objetivos do projeto e seus benefícios para as empresas participantes. Serão ainda difundidas as informações levantadas nas atividades anteriores e realizada identificação preliminar de empresas fornecedoras (potenciais e efetivas) que teriam interesse em aderir ao Projeto. Essa atividade requer intervenções in loco, junto a empresas fornecedoras, com o apoio das entidades intermediárias, públicas e privadas, para sensibilizar e mobilizar empresas a participarem do Projeto, por meio da assinatura de termo de adesão. Para cumprir a atividade será necessária a contratação de empresa(s) para realizar os workshops. Os consultores que realizaram os diagnósticos nas atividades anteriores participam como palestrantes. Consistem em produtos

dessa atividade a realização dos oito (8) workshops e a identificação das potenciais empresas fornecedoras participantes.

**16.1.1.e. Definição e diagnóstico das 100 empresas fornecedoras (efetivas e potenciais) dos itens que compõem o escopo do projeto, que assinarão termo de adesão ao projeto.**

Dentre as potenciais empresas participantes do projeto, identificadas na atividade anterior, o Grupo Institucional definirá as 100 empresas dos Estados Partes que assinarão termo de adesão ao projeto. Os consultores realizarão diagnóstico de sua atuação, por meio de entrevistas e análise documental. O produto desta atividade consistirá na definição e no diagnóstico das 100 empresas fornecedoras (efetivas e potenciais) dos itens que compõem o escopo do projeto.

### **16.1.2. Competitividade**

Com base nos resultados alcançados pela realização das ações propostas no primeiro eixo do Projeto, o presente eixo deverá promover ações vinculadas à competitividade das empresas fornecedoras selecionadas, a partir de 2 linhas de atuação: desenvolvimento de competências gerenciais e promoção da inovação tecnológica. O objetivo principal é o de oferecer algumas ferramentas para que as empresas fornecedoras possam melhorar sua competitividade e atuação no mercado da cadeia de Petróleo e Gás.

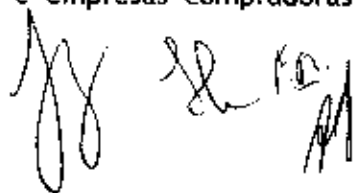
**16.1.2.a. Promoção de atividades e eventos** para melhorar as competências gerenciais das empresas fornecedoras.

Nessa atividade, serão realizadas oito oficinas para difusão de competências gerenciais às empresas participantes do Projeto, sendo quatro no Brasil (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul), duas na Argentina (Províncias de Buenos Aires e de Santa Fé), uma no Uruguai (Montevideu) e uma no Paraguai (Assunção). As oficinas tratarão de critérios exigidos pelas empresas-âncora, tais como qualidade (normas), segurança no trabalho, meio ambiente, responsabilidade social, bem como de informações necessárias a ações de comércio exterior. Para tanto, será necessário preparar material de apoio, publicações, cd e site na internet e contratar especialistas em cada área indicada.

Esta atividade possui três produtos essenciais: as próprias oficinas a serem realizadas, alinhadas às políticas de compras das empresas-âncora da cadeia; os manuais e materiais de apoio sobre temas e procedimentos de competências gerenciais para os fornecedores da cadeia e um site na internet que contenha as referidas informações, com links de acesso nos sites do SEBRAE, da PETROBRAS e da ABDI.

**16.1.2. b. Fomento à inovação tecnológica** nas empresas fornecedoras participantes do Projeto.

Ações desta atividade possuem duas frentes de atuação, que visam à capacitação das empresas do Projeto: a realização de duas missões de intercâmbio tecnológico entre empresas fornecedoras e empresas compradoras da cadeia, uma no Brasil e outra na Argentina, em locais a serem



definidos; e a realização de quatro workshops tecnológicos, um em cada Estado Parte, entre empresas fornecedoras e atores que se relacionam com o componente tecnológico da cadeia de Petróleo e Gás (universidades, institutos tecnológicos, parques, incubadoras, etc.), para a discussão de problemas/gargalos tecnológicos.

Os produtos dessas duas frentes de atuação consistirão na realização das duas missões de intercâmbio tecnológico e dos quatro workshops tecnológicos.

**16.1.2.c. Difusão, nos Estados Partes, de boas práticas**, isto é, de iniciativas que promovam a melhoria da competitividade das empresas fornecedoras da cadeia de Petróleo e Gás.

Trata-se de realizar quatro seminários, um em cada Estado Parte, para apresentação de casos de sucesso e experiências de boas práticas implementadas com vistas a integração das empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás em cada país. Nas três atividades deverão ser contratadas empresas para organizar os eventos.

O produto dessa atividade será a realização dos quatro seminários de difusão de boas práticas.

### **16.1.3. Acesso a Mercados**

O objetivo deste componente do projeto consiste no desenvolvimento de atividades que auxiliem e promovam a abertura de mercados e a geração de negócios para os produtores de bens e serviços, efetivos e potenciais, no setor de petróleo e gás, junto às empresas-âncora da cadeia produtiva dos Estados Partes do MERCOSUL.

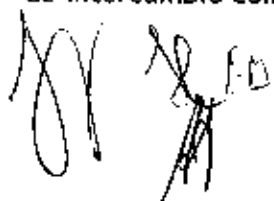
**16.1.3.a. Difusão de oportunidades de negócios** no setor de Petróleo e Gás nos Estados Partes do MERCOSUL.

Trata-se da realização de quatro missões comerciais, uma em cada Estado Parte, com o objetivo de identificar oportunidades concretas de negócios entre empresas fornecedoras e âncoras da cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL. O produto dessa atividade consistirá na realização das quatro missões comerciais.

**16.1.3.b. Promoção da interação entre empresas compradoras e fornecedoras** da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do MERCOSUL

A atividade possui duas vertentes. A primeira consiste na realização de quatro rodadas de negócios, entre empresas âncoras e fornecedoras da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do MERCOSUL, com vistas a promover ambiente favorável à realização de negócios. A segunda etapa propiciará a realização de encontros de trabalho entre dirigentes de associações e de redes, bem como de representantes de empresas fornecedoras, com vistas a criar espaço para apresentação de atividades desenvolvidas e identificação de oportunidades de trabalhos conjuntos para criação de sinergias e aproximação.

Os produtos dessa ação consistirão na promoção das quatro rodadas de negócios e dos encontros de intercâmbio comercial.



#### **16.1.4. Gestão e Governança**

A finalidade desse eixo estruturante do projeto consiste na promoção da execução, do monitoramento e da avaliação do projeto, assim como no fomento da integração dos membros da cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL e a sustentabilidade das ações desenvolvidas durante sua execução.

##### **16.1.4.a. Estruturação da governança do projeto**

O projeto terá um gestor institucional na ABDI, 1 coordenador no Brasil e 3 consultores nos demais Estados Partes, com a função de operacionalizar as atividades do projeto, bem como de implementar as diretrizes de sua governança. Seus perfis deverão ser compatíveis com o de profissionais de alto nível, especialistas na cadeia produtiva de petróleo e gás. Far-se-á necessário, ainda, a contratação de funcionário administrativo, que será responsável pelo acompanhamento orçamentário, contábil e financeiro do projeto.

Para a eficiente execução do presente projeto, faz-se necessária a formalização do Comitê Gestor, composto por representantes empresariais e governamentais dos Estados Partes, com a responsabilidade de definir as diretrizes do projeto, articular entidades participantes, bem como por formalizar os termos de adesão a serem assinados pelas empresas âncoras e fornecedoras participantes da iniciativa. Portanto, a função ulterior do CG é garantir a coordenação inter-institucional necessária ao Projeto, agregando representantes de órgãos públicos e privados relevantes para a execução do projeto.

Com tal finalidade, serão realizadas quatro reuniões, uma em cada Estado Parte, com vistas a apresentar os objetivos e a metodologia de implementação do projeto, mobilizar empresas-âncora da cadeia produtiva de petróleo e gás e demais parceiros e criar o Grupo de Trabalho Institucional.

Ao fim do projeto, será realizada reunião no Brasil, de encerramento das ações do projeto e apresentação de seus resultados, com a presença das instituições partícipes (empresas e governo).

Os produtos dessa ação consistirão da formação do Grupo de Trabalho Institucional, com a definição de seus membros e da realização das cinco reuniões de apresentação e de encerramento do projeto.

##### **16.1.4.b. Realização da gestão do projeto**

O projeto terá um gestor institucional na ABDI, um coordenador-técnico no Brasil e um consultor em cada Estado Parte, com funções de coordenação e a responsabilidade de operacionalizar as atividades previstas na matriz de marco lógico do projeto, bem como de implementar as diretrizes de sua governança. Essa equipe de gestão deverá elaborar a matriz de



responsabilidades, elaborar relatórios de gestão semestrais e relatório final do projeto e realizar reuniões de acompanhamento e apresentação de resultados semestralmente no Brasil.

Os produtos dessa ação serão: equipe gestora formada e matriz de responsabilidades elaborada; quatro relatórios de gestão e um relatório final entregues e quatro reuniões de monitoramento do projeto realizadas no Brasil.

#### **16.1.4.c. Realização de pesquisa de avaliação e de monitoramento**

A equipe gestora do projeto aplicará dois questionários nas empresas participantes, o primeiro no início e o segundo ao fim do projeto, com vistas a definir as linhas de base e verificar os indicadores a serem avaliados durante a vigência das ações do projeto. Os produtos da ação consistirão de mapeamento das linhas de base do projeto e de relatório de avaliação de indicadores.

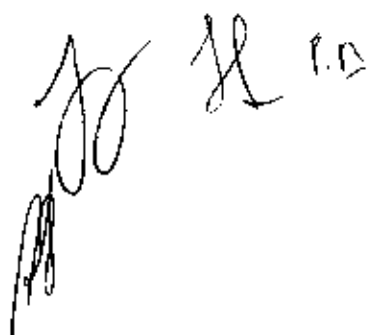
#### **16.1.4.d. Realização de auditorias externas**

Conforme previsto no regulamento do FOCEM, o projeto será submetido a três auditorias externas contábeis, de gestão e de execução, com a finalidade de monitorar o projeto e orientá-lo, propondo correções para implementação eficiente das ações planejadas. Os produtos da ação serão os três relatórios de auditoria externa.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature on the left and initials 'F.B.' on the right.

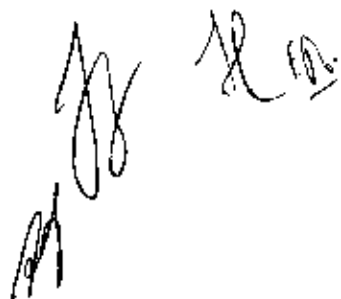
## 17. Custos Financeiros

O presente projeto tem o custo global previsto em USD 3.672.236,19, sendo 7,02% (USD 257.838,97) correspondente a gastos inelegíveis, conforme regulamento do FOCEM. Os gastos elegíveis totalizam USD 3.414.397,22, sendo que 83,44% desse montante, ou seja, USD 2.849.063,41 financiados pelo FOCEM; os USD 817.648,01 restantes, os quais respondem por 16,56%, são a contrapartida nacional. O detalhamento está inserido em planilha de cálculo específica (Anexo II), que acompanha o presente documento.

Handwritten signature and initials in black ink, appearing to be 'J. H. P.' followed by a large flourish.


## 18. Duração da Elaboração/Aprovação

Considerando-se a preparação do projeto a partir do Seminário de Projeto, ocorrido em 14 de março de 2008, no Rio de Janeiro, a fase de elaboração e aprovação do projeto terá a duração de pouco mais de um ano.

Handwritten signatures in black ink, appearing to be initials or names, located in the upper left quadrant of the page.

## 19. Duração da Execução

O projeto será implementado em 24 meses, conforme descrito no Anexo I ao presente documento.

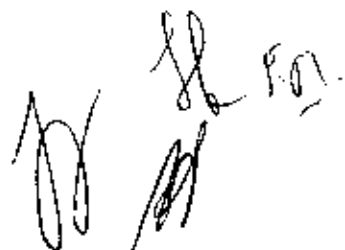


Handwritten signature, possibly initials, followed by the text "F.D.".



## 20. Data prevista de início do Projeto

O início do presente projeto está previsto para o segundo semestre de 2010.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature on the left, a smaller signature in the middle, and the initials 'R.M.' on the right.

## 21. Análise Financeira

Com base no atual projeto pode-se analisar, primeiramente, o cronograma de desembolso. Dentro dessa perspectiva, os eixos do projeto estão assim distribuídos em relação ao valor total do projeto:

Gestão da Informação	R\$ 1.044.000,00	R\$ 33.896,00	R\$ 1.010.104,00	R\$ 838.386,32	R\$ 171.717,68	16%
Competitividade	R\$ 2.126.000,00	R\$ 69.592,00	R\$ 2.056.408,00	R\$ 1.706.818,64	R\$ 349.589,36	32%
Acesso a Mercados	R\$ 773.000,00	R\$ 30.360,00	R\$ 742.640,00	R\$ 616.391,20	R\$ 126.248,80	12%
Gestão e Governança	R\$ 2.403.747,50	R\$ 320.792,54	R\$ 2.082.954,96	R\$ 1.750.208,44	R\$ 332.746,52	36%
Imprevistos	300.000,00	R\$ -	300.000,00	255.000,00	45.000,00	5%
VALOR DO PROJETO	R\$ 6.646.747,50	R\$ 454.640,54	R\$ 6.192.106,96	R\$ 5.166.804,60	R\$ 1.025.302,36	100%

Ressalta-se que os valores registrados no componente de Gestão e Governança incluem, além da equipe de pessoal do projeto, outras ações correlatas, necessárias à gestão do projeto, mas que não constituem gastos com pessoal. Essas outras ações incluem atividades de auditoria externa, pesquisa de avaliação e monitoramento, produção de relatórios e a estruturação da governança do projeto. As despesas com tais atividades totalizam a quantia de R\$554.637,00, ou seja, 8,8% do valor total do projeto.

A despesa total com pessoal, no âmbito do componente Gestão e Governança, será de R\$1.483.488,00; responde, portanto, por 23,61% do valor total do projeto. Por sua vez, os gastos com imprevistos respondem por 5% do valor total do projeto.

Os desembolsos estão distribuídos da seguinte forma:

- 1º trimestre (out/2010): 12,50%;
- 2º, 3º, 4º e 5º trimestres (2011): 50,00%;
- 6º, 7º e 8º trimestre (2012): 37,50%.

O detalhamento financeiro na forma de Cronograma Físico-Financeiro, receitas & despesas, encontra-se nas seguintes planilhas:

PLANILHA I - ORÇAMENTO CONSOLIDADO

PLANILHA II - ORÇAMENTO POR RUBRICA E CÁLCULO DOS IMPOSTOS

PLANILHA III - DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS

PLANILHA IV - GESTÃO DA INFORMAÇÃO

PLANILHA V - COMPETITIVIDADE

PLANILHA VI - ACESSO A MERCADOS

PLANILHA VII - GESTÃO E GOVERNANÇA

PLANILHA VIII - IMPREVISTOS

PLANILHA IX - MEMÓRIA DE CÁLCULO

PLANILHA X - CRONOGRAMA FÍSICO

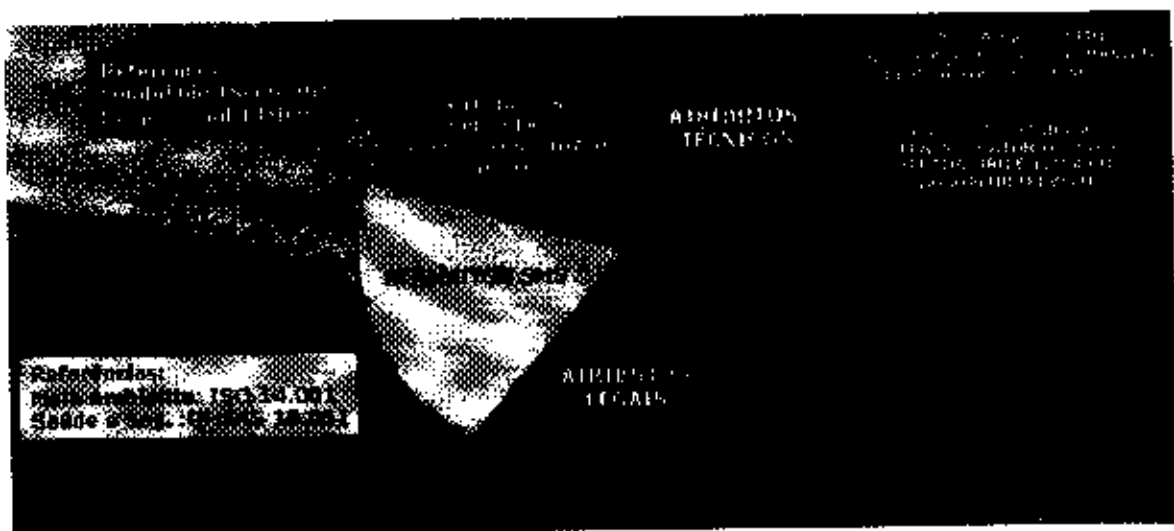
PLANILHA XI - CRONOGRAMA FINANCEIRO

PLANILHA XX - CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

## 22. Análise Sócio-econômica

Para o desenvolvimento das análises financeiras foram consideradas premissas relacionadas ao setor com base nos dados divulgados pela Petrobrás (maior empresa do setor em termos de crescimento e investimento), dados referentes desempenho do setor e a projetos de apoio à MPE (Rede Petro<sup>5</sup> - projeto conjunto entre Sebrae e Petrobrás), assim como informações e parâmetros econômicos oficiais.

Conforme citado acima, para realização dos estudos e análises, foram tomadas como base as empresas brasileiras participantes dos projetos da Rede Petro (dentro das ações do PROMINP - Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural, Petrobras e Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que tem como tema estratégico a sustentabilidade, bem como o fortalecimento da competitividade e promoção do fornecedor nacional no mercado externo e interno, visando melhores técnicas, escala e busca de padrão internacional de fornecimento. Tal opção foi adotada em virtude da Petrobrás ser a maior contratante de serviços e matérias, bem como ter as regras, critérios e exigências de contratação mais rígidas de fornecimento, conforme demonstrado na figura a seguir:



Procuramos demonstrar de acordo com essa premissa, que as PME da região do MERCOSUL, ao adotarem o projeto, poderão ter o mesmo acesso e grau evolutivo das empresas que atuam dentro da Rede Petro no Brasil. Outro ponto a ser considerado é que para as avaliações utilizamos como base os dados das Redes Petro da Bahia e do Rio Grande do Sul, desconsiderando os dados da realidade econômica do Rio de Janeiro, por verificar que aqueles dois mercados, notadamente

<sup>5</sup> As Redes Petro constituem relações entre várias empresas, do mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva. Inclui, ainda, outros atores, como universidades, centros tecnológicos, instituições financeiras e o Governo, com o foco em soluções voltadas aos setores de petróleo, gás natural e outras fontes de energia. Os associados desenvolvem projetos conjuntos para o desenvolvimento tecnológico e econômico e oportunizam a pesquisa de ponta em áreas cujo ativo principal é a competitividade.

*[Handwritten signature]*

o do Rio Grande do Sul, têm uma tradição e volume muito menor, aproximando-se mais da realidade das empresas da Argentina, Paraguai e Uruguai.

O projeto Rede Petro da Bahia teve em seu escopo 40 empresas, sendo que os resultados de faturamento foram muito expressivos com a implementação do projeto, variando de R\$5.705.488,00 para R\$ 16.868.000,00 em 02 anos. Por sua vez, a Rede Petro do Rio Grande do Sul teve variação no faturamento de R\$40 milhões para R\$400 milhões no mesmo período.

Diante desses dados, e considerando a ampliação dos investimentos do setor e a expectativa de expansão do setor em razão do pré-sal, consideramos um crescimento econômico das empresas no médio prazo na ordem de 17% a.a. acima do mercado - constituindo um dado significativo.

Os dados unitários das empresas das Redes Petro identificadas como mais próximas a realidade do MERCOSUL foram extrapolados para um conjunto de 100 empresas - universo alvo do presente projeto. O parâmetro usado para identificar o aumento de faturamento é sua produção anual, já que o mercado é demandante. Em relação às premissas usadas para o cálculo do aumento do faturamento e aumento de produtividade, além de se considerar os resultados dos projetos das Redes Petro, levou-se em consideração que até 2020 a produção total do País estará na faixa de 5 milhões de bpd.

Além do aumento de faturamento, em função de acesso a novas tecnologias, intercâmbio e parcerias, bem como atendimento às empresas-âncora, e de acordo com estimativas da Rede Petro do Paraná (outro estado com pouca tradição no setor), trabalha-se com a expectativa de aumento de produtividade das empresas com números mínimos entre 5% a 10%. Ainda sob essa ótica conservadora, estimamos que as empresas que estarão sob impacto do presente projeto apresentarão aumento de produtividade da ordem de 5% a.a. - a partir do segundo ano de implantação do projeto. Assim sendo, estima-se que as 100 empresas mencionadas crescerão à uma taxa média de 5% por ano no número de funcionários, e crescerão 12% ao ano em faturamento.

Dentro da expectativa de crescimento, foram utilizados os dados do Brasil - por ser a maior economia da região, por ser a maior economia compradora de bens e serviços destinados ao setor de P&G e por apresentar ampliação futura da indústria de petróleo e gás em razão da exploração na camada pré-sal. Dessa forma, como proxy da taxa de crescimento de mercado foi utilizada as previsões oficiais do crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro, para os anos de 2009 a 2012 (entre 3,5% - 2010 e 5% - 2013).

Com base nas premissas apresentadas, foi possível o desenvolvimento das análises financeiras de custo benefício, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Abaixo segue a tabela resumo das estimativas calculadas.

VPL (6.25%)	US\$ 650.650,98
TIR (12%) -	23,488%

Podemos verificar desta forma que o projeto apresenta um VPL positivo, no montante de US\$ 650.650,98, levando-se em conta a taxa de desconto de 6.25% utilizada como parâmetro pelo FOCEM.

Já a taxa interna de retorno, levando-se em consideração uma taxa de desconto (TIR) de 12%, característica de projetos industriais, resulta em 23,488%. Taxa atrativa na execução de projetos, apresentando retornos, do ponto de vista financeiro, consideráveis.

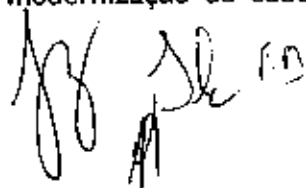
Do ponto de vista da análise de sensibilidade, uma vez que a taxa de crescimento das empresas atendidas pelo projeto encontra-se atrelada à taxa de crescimento do setor, isto é, a primeira é 20% superior a segunda, fazendo com que o crescimento do PIB regional seja variável preponderante para a análise. Assim, considerando-se variações de redução de até 0,25 na taxa projetada (taxa de crescimento do PIB de, aproximadamente, 3,5% para o ano de 2010, 4,00% para 2011, 4,5% para 2012 e 5,00% para 2013, e com redução de 1,00% a. a., no índice médio de ganho produtividade das empresas, encontramos um VPL positivo para essa hipótese mínima, da ordem de US\$ 437.297,23 bem como, uma taxa de retorno (TIR) da ordem de 17,905%.

Tendo em vista as perspectivas do setor e o quadro atual de evolução do setor, especialistas do setor consultados desconsideram um cenário de aumento dos custos do projeto. Por isso a análise pessimista considera apenas cenários de crescimento do PIB abaixo das taxas projetadas até 2013.

Assim, o programa gerará benefícios socioeconômicos diretos importantes para os pequenos empreendimentos e para as economias dos países do MERCOSUL. Os principais benefícios socioeconômicos referem-se ao aumento do número de empresas do MERCOSUL que fornecem para a cadeia produtiva de petróleo e gás dessa região conseqüente com aumento de volume de vendas de bens e serviços e aumento da qualidade e fortalecimento dos sistemas produtivos regionais. Contempla, ainda, uma melhoria na articulação entre as empresas-âncora e seus fornecedores, com harmonização de normas técnicas e conseqüente ganho de produtividade para as empresas - na medida em que não precisem trabalhar com diferentes sistemáticas nesse âmbito. Nesse aspecto, observamos que houve um acréscimo da ordem de 20% em empresas com certificações e normatizações no grupo de empresas que pertencem à Rede Petro RS, bem como ampliação de suas estruturas e/ou compra de novas instalações. Dessa forma, estimamos que, no âmbito do projeto, deverão obter certificações cerca de 15 a 20 empresas.

Outro aspecto é o desenvolvimento econômico e social através do aumento dos negócios gerados no bloco regional e da geração de emprego e renda. Estimamos um acréscimo da ordem de 31 empregos, sobre uma base estimada de 180 postos de trabalho. Dessa forma, projetamos uma ampliação do nível de emprego na ordem de 21%.

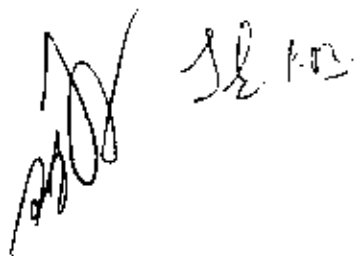
Outros benefícios a serem considerados são: a ampliação da capacidade de produção, modernização da cadeia produtiva e aumento dos negócios gerados no MERCOSUL. Ressalta-se



também que o desenvolvimento de ações voltadas para o aumento da competitividade e integração comercial, desenvolvimento tecnológico e inovação e, principalmente, articulação entre produtores, trabalhadores, governos e centros de pesquisas, produzirão o aumento de produtividade sob padrões de qualidade exigidos pelas empresas-âncora.

Este benefício contempla a diminuição das desigualdades entre os países do MERCOSUL, por fortalecer a atuação dos pequenos e médios fornecedores de bens e serviços, integrar os fornecedores e compradores do bloco regional e criar instrumentos de estímulo ao desenvolvimento tecnológico.

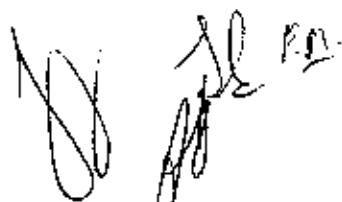
Do mesmo modo, o projeto deverá impactar positivamente para o melhor posicionamento do MERCOSUL no cenário global de produção e desenvolvimento de bens e serviços para a indústria de petróleo e gás. Assim como no que diz respeito à análise financeira, os indicadores quantitativos desse impacto deverão ser gerados a partir do dimensionamento de empresas e profissionais envolvidos no projeto, em cada um dos países associados.

Handwritten signature and initials in black ink, appearing to be 'S. K. B.' followed by a large flourish.

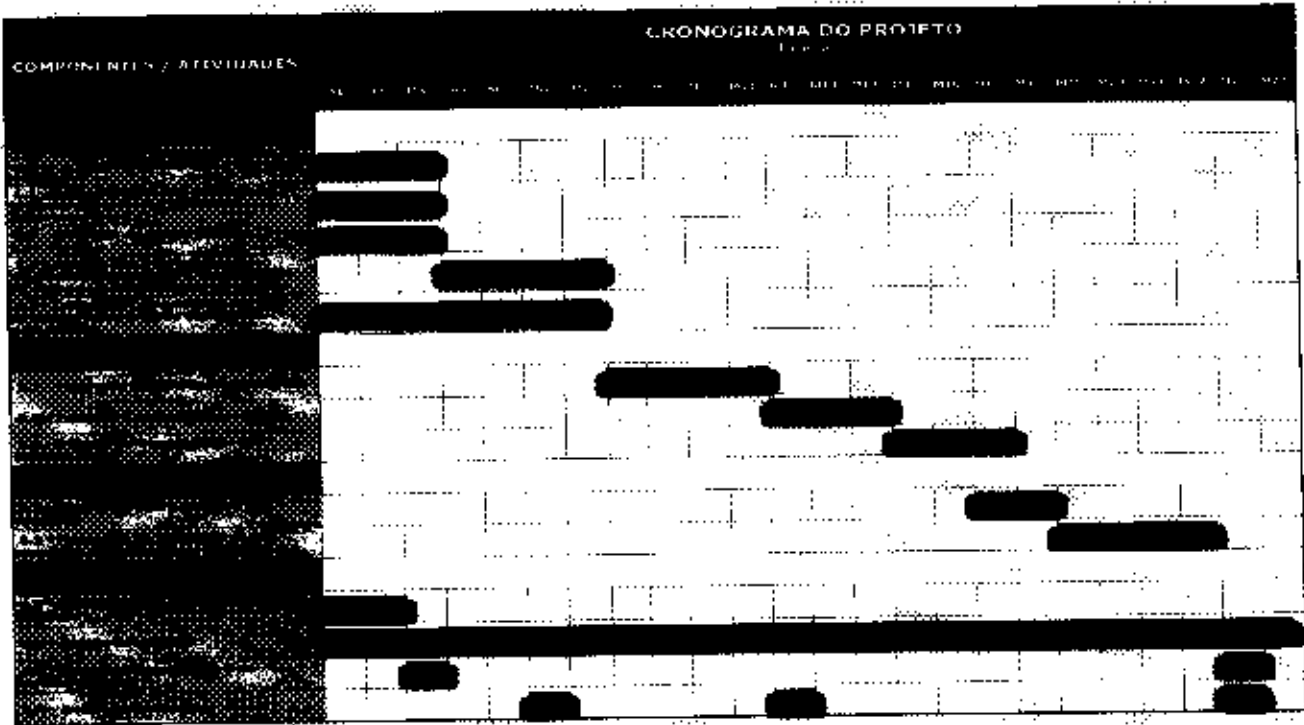
## 23. Análise ambiental

Dentro das regras determinadas pela Petrobrás - e que devem ser um dos balizadores para efeitos de certificação, harmonização de normas técnicas, aumento da qualidade e respeito à itens como Responsabilidade Social (tendo como parâmetro a norma SA 8000 (*social accountability*), Meio Ambiente (tendo como parâmetro a norma ISO 14.000) Saúde e Segurança no Trabalho (tendo como parâmetro a norma OHSAS 18.001), estimamos que haverá uma melhoria significativa das condições ambientais, embora não tenhamos dados quantitativos para mensuração.

O programa prevê, em seu escopo, ações de desenvolvimento tecnológico como instrumento para que o setor cresça com respeito ao meio ambiente, tanto no que diz respeito à produção, bem como no apoio e na capacitação para adoção de normas internacionais já comuns ao mercado. Dessa maneira, serão investidos recursos em programas de melhoria de eficiência energética, Produção mais Limpa e gestão de efluentes e resíduos, devendo resultar benefícios diretos decorrentes da capacitação das empresas para as respectivas ações. Neste sentido, o projeto deverá observar normas de caráter ambiental em todas as suas fases de execução, estando destacadas em todos seus componentes finalísticos: gestão da informação, competitividade e acesso as mercados.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large stylized signature on the left and several smaller initials and marks on the right.

# ANEXO I: Cronograma de Atividades



 Cronograma em meses por ação  
**M1** Nú. 1










## ANEXO II - Estrutura Analítica do Projeto - EAP

ETAPA	COMPONENTES E PRODUTOS	CUSTO
1.1.2	Relatório com o mapeamento da cadeia	
1.2	Elaboração da política de compras das empresas-Brasas	
1.2.1	Relatório analítico	
	Definição do grupo de empresas-Brasas para a compra de insumos do projeto	
1.3.1	Relatório analítico	
	Realização de seminários de empresas selecionadas	
1.4.1	2 Workshops no Brasil	261.000,00
1.4.2	2 Workshops na Argentina	261.000,00
1.4.3	2 Workshops no Paraguai	261.000,00
1.4.4	2 Workshops no Uruguai	261.000,00
1.5	Definição e seleção das 100 empresas selecionadas (efeitos diretos)	
1.5.1	Diagnóstico das 100 empresas selecionadas	
2.1	Realização de oficinas para difusão de competências gerenciais	
2.1.1	4 Oficinas para difusão de competências gerenciais - Brasil	382.000,00
2.1.2	2 Oficinas para difusão de competências gerenciais - Argentina	191.000,00
2.1.3	1 Oficina para difusão de competências gerenciais - Paraguai	95.500,00
2.1.4	1 Oficina para difusão de competências gerenciais - Uruguai	95.500,00
2.1.5	Manuais sobre temas e procedimentos de competências gerenciais	
2.2	Realização de missões tecnológicas nas empresas selecionadas	
2.2.1	Missão de intercâmbio tecnológico - Brasil	79.500,00
2.2.2	Missão de intercâmbio tecnológico - Argentina	79.500,00
2.2.3	Realização de workshop tecnológico - Brasil	79.500,00
2.2.4	Realização de workshop tecnológico - Argentina	79.500,00
2.2.5	Realização de workshop tecnológico - Paraguai	130.500,00
2.2.6	Realização de workshop tecnológico - Uruguai	130.500,00
	Realização de seminários de empresas selecionadas	
2.3.1	Seminário realizado no Brasil	130.500,00
2.3.2	Seminário realizado na Argentina	130.500,00
2.3.3	Seminário realizado no Paraguai	261.000,00
2.3.4	Seminário realizado no Uruguai	261.000,00
3.1	Realização de missões comerciais	
3.1.1	Missão comercial - Brasil	79.500,00

*Handwritten signatures and initials.*

3.1.2	Missão comercial - Argentina	79.500,00
3.1.3	Missão comercial - Paraguai	79.500,00
3.1.4	Missão comercial - Uruguai	79.500,00
3.2	<b>Preparação e realização de atividades comerciais e de gestão</b>	
3.2.1	Rodada de negócios - Brasil	60.000,00
3.2.2	Rodada de negócios - Argentina	60.000,00
3.2.3	Rodada de negócios - Paraguai	60.000,00
3.2.4	Rodada de negócios - Uruguai	60.000,00
3.2.5	Intercâmbio Comercial - Brasil	53.750,00
3.2.6	Intercâmbio Comercial - Argentina	53.750,00
3.2.7	Intercâmbio Comercial - Paraguai	53.750,00
3.2.8	Intercâmbio Comercial - Uruguai	53.750,00
	<b>Equipe de gestão formada e matriz de responsabilidades elaborada</b>	<b>1.483.488,00</b>
4.1.1	Equipe de gestão formada e matriz de responsabilidades elaborada	1.483.488,00
4.2	<b>Qualificação dos projetos e implementação de matrizes</b>	<b>920.259,00</b>
4.2.1	4 Reuniões semestrais de apresentação de resultados	69.825,00
4.2.2	Mapeamento das linhas de base do projeto (consultoria por produto)	61.812,00
4.2.3	Relatório final de avaliação do projeto	3.000,00
4.2.4	Auditorias externa, interna e FOCEM	425.622,50
4.2.5	Aplicação de questionários e pesquisa	360.000,00
5.1.	Imprevistos	300.000,00

**PLANILHA I - ORÇAMENTO CONSOLIDADO**

**Consolidado Petróleo e Gás - R\$**

Gestão da Informação	R\$ 1.044.000,00	R\$ 33.896,00	R\$ 1.010.104,00	R\$ 838.386,32	R\$ 171.717,68	16%	576.795,58
Competitividade	R\$ 2.126.000,00	R\$ 69.592,00	R\$ 2.056.408,00	R\$ 1.706.818,64	R\$ 349.589,36	32%	1.174.585,64
Acesso a Mercados	R\$ 773.000,00	R\$ 30.360,00	R\$ 742.640,00	R\$ 616.391,20	R\$ 126.248,80	12%	427.071,82
Gestão e Governança	R\$ 2.403.747,50	R\$ 332.840,54	R\$ 2.070.906,96	R\$ 1.740.208,60	R\$ 330.698,36	36%	1.328.037,29
<b>Imprevistos</b>	<b>300.000,00</b>	<b>-</b>	<b>300.000,00</b>	<b>255.000,00</b>	<b>45.000,00</b>	<b>5%</b>	<b>165.745,86</b>
<b>VALOR DO PROJETO</b>	<b>R\$ 6.646.747,50</b>	<b>R\$ 466.688,54</b>	<b>R\$ 6.180.058,96</b>	<b>R\$ 5.156.804,76</b>	<b>R\$ 1.023.254,20</b>	<b>100%</b>	<b>3.672.236,19</b>

*[Handwritten signature]*

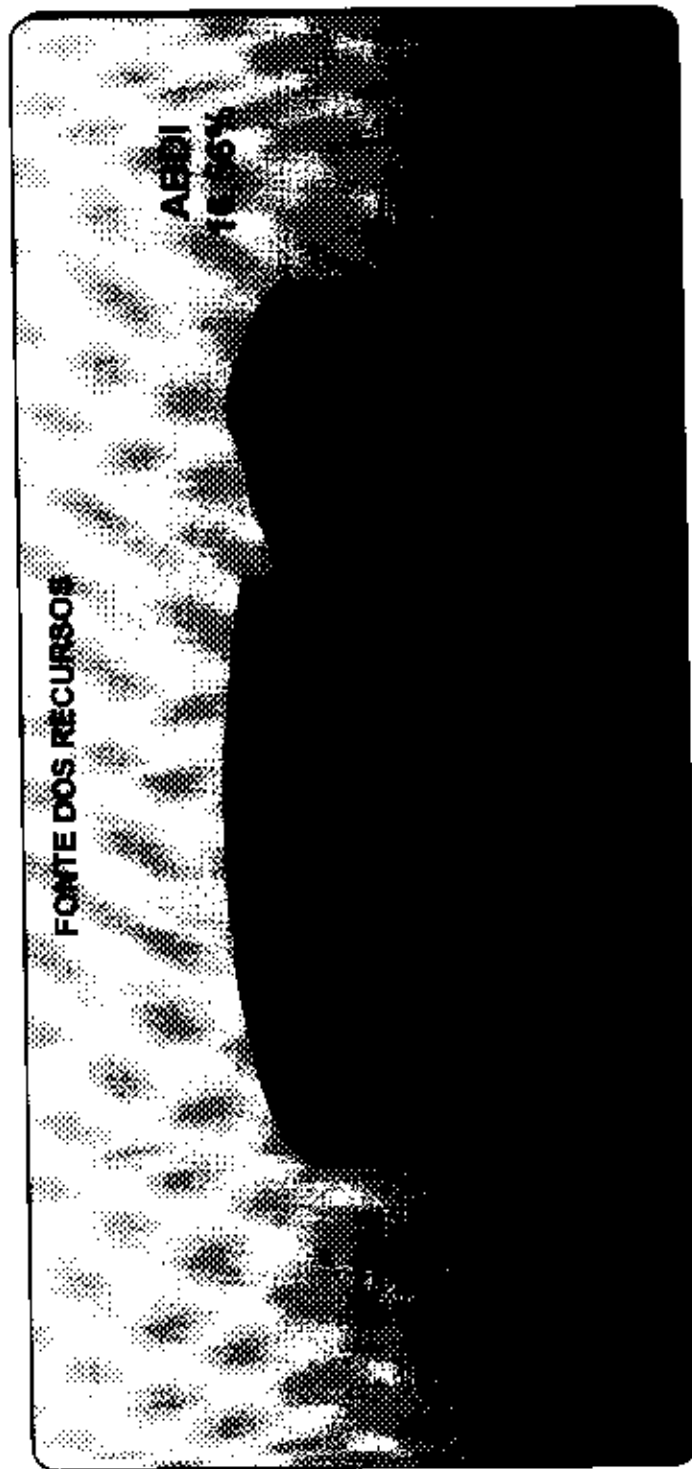
PLANO II - ORÇAMENTO POR RUBRICA E CÁLCULO DOS IMPOSTOS

DESCRICO	TOTAL	Impostos		FORMA	CONTRAPARTIDA	ADIC	RNF	COLMATESES	RES	RESTITUICAO
		Imposto de Renda	Imposto de Renda							
Serviços de transporte - Pessoa Jurídica	R\$ 34.000,00	R\$ 29.435,00	R\$ 4.565,00	R\$ 29.435,00	R\$ 134.484,12	R\$ 59.311,88	R\$ 3.960,00	R\$ 17.176,00	R\$ 15.206,00	R\$ 33.896,00
Matreros de transporte	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 40.000,00	R\$ 6.800,00	R\$ 6.800,00	R\$ 6.800,00	R\$ 6.800,00	R\$ 6.800,00	R\$ 26.436,00
Publicações	R\$ 40.000,00	R\$ 4.666,00	R\$ 35.334,00	R\$ 35.334,00	R\$ 6.041,00	R\$ 10.510,00	R\$ 600,00	R\$ 1.860,00	R\$ 2.000,00	R\$ 4.462,00
Outros nacionais	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 51.000,00	R\$ 51.000,00	R\$ 51.000,00	R\$ 51.000,00	R\$ 51.000,00	R\$ -
Passagens	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ 68.000,00	R\$ -
Serviços de transporte - Pessoa Física	R\$ 518.000,00	R\$ 56.872,00	R\$ 461.128,00	R\$ 461.128,00	R\$ 79.751,75	R\$ 138.623,76	R\$ 3.920,00	R\$ 24.552,00	R\$ 30.450,00	R\$ 69.592,00
Serviços de transporte - Pessoa Física	R\$ 3.000,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.800,00	R\$ 5.175,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 3.360,00	R\$ 15.000
Material de consumo	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 12.085,00	R\$ 21.005,00	R\$ 1.200,00	R\$ 3.720,00	R\$ 4.000,00	R\$ 6.920,00
Publicações	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ 81.000,00	R\$ -
Outros nacionais	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 180.000,00	R\$ 32.130,00	R\$ 32.130,00	R\$ 32.130,00	R\$ 32.130,00	R\$ 32.130,00	R\$ -
Outros internacionais	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ -
Passagens	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ -
Serviços de transporte - Pessoa Jurídica	R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 240.000,00	R\$ 176.989,20	R\$ 36.850,00	R\$ 3.000,00	R\$ 11.960,00	R\$ 12.900,00	R\$ 26.760,00
Serviços de transporte - Pessoa Física	R\$ 18.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 7.448,00	R\$ 6.048,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 3.600,00
Serviços de transporte - Pessoa Física	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ 53.550,00	R\$ -
Outros internacionais	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ 24.900,00	R\$ -
Passagens	R\$ 1.452.500,00	R\$ 238.870,00	R\$ 1.213.630,00	R\$ 1.213.630,00	R\$ 1.032.314,96	R\$ 211.187,04	R\$ 451.373,04	R\$ 239.373,00	R\$ 38.800,00	R\$ 239.976,00
Outros nacionais	R\$ 290.000,00	R\$ 38.800,00	R\$ 251.200,00	R\$ 290.000,00	R\$ 84.202,64	R\$ 73.020,64	R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 6.850,00
Outros internacionais	R\$ 40.000,00	R\$ 6.690,00	R\$ 33.310,00	R\$ 40.000,00	R\$ 5.062,70	R\$ 15.752,70	R\$ 900,00	R\$ 2.700,00	R\$ 3.000,00	R\$ 6.850,00
Auditoria FISCAL	R\$ 125.622,50	R\$ 125.622,50	R\$ 125.622,50	R\$ 125.622,50	R\$ 176.822,50	R\$ 176.822,50	R\$ 6.322,25	R\$ 39.614,26	R\$ 21.090,00	R\$ 47.032,0*
Serviços de transporte - Pessoa Jur	R\$ 421.812,00	R\$ 47.014,04	R\$ 374.797,96	R\$ 374.797,96	R\$ 311.067,37	R\$ 110.744,53	R\$ 6.322,25	R\$ 39.614,26	R\$ 21.090,00	R\$ 47.032,0*
Publicações e reproduções	R\$ 3.000,00	R\$ 334,50	R\$ 2.665,50	R\$ 2.665,50	R\$ 7.113,32	R\$ 653,34	R\$ 45,00	R\$ 139,50	R\$ 150,00	R\$ 334,50
Outros nacionais	R\$ 8.750,00	R\$ 8.750,00	R\$ 8.750,00	R\$ 8.750,00	R\$ 1.147,50	R\$ 1.147,50	R\$ 1.147,50	R\$ 1.147,50	R\$ 1.147,50	R\$ -
Outros internacionais	R\$ 33.075,00	R\$ 33.075,00	R\$ 33.075,00	R\$ 33.075,00	R\$ 27.452,25	R\$ 5.622,75	R\$ 5.622,75	R\$ 5.622,75	R\$ 5.622,75	R\$ -
Passagens	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 24.800,00	R\$ 24.800,00	R\$ 24.800,00	R\$ 24.800,00	R\$ 24.800,00	R\$ -
Serviços de transporte - Pessoa Jurídica	R\$ 452.822,00	R\$ 162.000,00	R\$ 290.822,00	R\$ 290.822,00	R\$ 1.071.200,93	R\$ 210.598,03	R\$ 983.691,07	R\$ 62.602,20	R\$ 71.680,00	R\$ 182.100,04
Serviços de transporte - Pessoa Física	R\$ 3.310.480,00	R\$ 345.375,00	R\$ 2.965.105,00	R\$ 2.965.105,00	R\$ 1.050.042,95	R\$ 469.405,04	R\$ 244.078,00	R\$ 1.170,00	R\$ 1.170,00	R\$ 245.376,00
Serviços de transporte - Pessoa Física	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.500.000,00	R\$ 279.000,00	R\$ 279.000,00	R\$ 279.000,00	R\$ 279.000,00	R\$ 279.000,00	R\$ -
Outros nacionais	R\$ 123.000,00	R\$ 13.714,50	R\$ 109.285,50	R\$ 109.285,50	R\$ 80.708,87	R\$ 18.574,54	R\$ 32.293,04	R\$ 5.719,50	R\$ 6.120,00	R\$ 33.714,50
Outros internacionais	R\$ 786.750,00	R\$ 786.750,00	R\$ 786.750,00	R\$ 786.750,00	R\$ 653.002,00	R\$ 133.747,50	R\$ 133.747,50	R\$ 133.747,50	R\$ 133.747,50	R\$ -
Outros internacionais	R\$ 537.075,00	R\$ 537.075,00	R\$ 537.075,00	R\$ 537.075,00	R\$ 445.773,25	R\$ 91.301,75	R\$ 91.301,75	R\$ 91.301,75	R\$ 91.301,75	R\$ -
Publicações	R\$ 1.380.000,00	R\$ 1.380.000,00	R\$ 1.380.000,00	R\$ 1.380.000,00	R\$ 1.253.700,00	R\$ 256.300,00	R\$ 256.300,00	R\$ 256.300,00	R\$ 256.300,00	R\$ -
Outros nacionais	R\$ 200.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 162.000,00	R\$ 200.000,00	R\$ 24.702,64	R\$ 79.310,64	R\$ 38.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 38.000,00
Outros internacionais	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 400.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ 800.000,00	R\$ -
Passagens	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ 250.000,00	R\$ -
TOTAL GERAL	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 45.000,00

*[Handwritten signature and initials]*

1.013.760,00  
872.640,00  
141.170,00  
27,50%  
27,50%  
259.976,00  
35,18%

**PLANILHA III - DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS**



\* Considerando apenas despesas elegíveis.

**PLANILHA IV - GESTÃO DA INFORMAÇÃO****Descrição****Ação**

Após definição pelo Grupo Institucional, das empresas-âncora participantes, será realizado trabalho junto aos setores de compras dessas empresas, por quatro consultores, um por Estado Parte, de entrevista, coleta dos dados necessários e posterior tratamento dos mesmos.

Mapear a cadeia produtiva de petróleo e gás do MERCOSUL.

Sistematizar as políticas de compras das grandes empresas (empresas-âncora) da cadeia de P&G dos EP.

Os quatro consultores realizarão entrevistas, consulta documental e análise comparativa, junto às empresas-âncora.

Definir um grupo de itens por EP para compor o escopo do projeto de integração e complementação de fornecedores do MERCOSUL.

A partir dos resultados das atividades anteriores, os consultores realizarão análise documental e mapearão os grupos de itens.

Definir informações às empresas fornecedoras - quem compra, que tipo de item compra, quais as políticas de compra das empresas-âncora e identificar potenciais empresas fornecedoras participantes do projeto

Realizar 8 workshops, 2 em cada Estado Parte, para apresentar informações sobre o que é o projeto e quais serão seus benefícios para as empresas participantes. Definir, ainda, as informações levantadas nas atividades anteriores. Fazer identificação preliminar das empresas que poderiam se beneficiar do projeto

Realização de Workshops - 50 Pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	2	130.500,00	261.000,00
Argentina	2	130.500,00	261.000,00
Uruguai	2	130.500,00	261.000,00
Paraguai	2	130.500,00	261.000,00
<b>Custo total com Workshops</b>			<b>1.044.000,00</b>

Definição e diagnóstico das 100 empresas fornecedoras (efetivas e potenciais) dos itens que compõem o escopo do projeto, que assinarão termo de adesão ao projeto. Os consultores realizarão diagnóstico de sua atuação, por meio de entrevistas e análise documental.

Dentre as potenciais empresas participantes do projeto, identificadas na atividade anterior, o Grupo Institucional definirá as 100

<b>Custo com Gestão da Informação</b>	<b>1.044.000,00</b>
---------------------------------------	---------------------

Gestão da Informação

**PLANILHA V - COMPETITIVIDADE****Ação****Descrição**

Promover atividades e eventos para melhorar as competências gerenciais das empresas fornecedoras.

Realizar-se-ão 8 oficinas para difusão de competências gerenciais às empresas fornecedoras participantes do Projeto, sendo 4 no Brasil, 2 na Argentina, 1 no Uruguai e 1 no Paraguai.

Fomentar a inovação tecnológica nas empresas fornecedoras.

Esta ação possui duas frentes de atuação, que visam capacitação das empresas do Projeto: 2 missões de intercâmbio tecnológico entre empresas fornecedoras e empresas compradoras da cadeia, 1 no Brasil e 1 na Argentina; e a realização de 4 workshops tecnológicos, 1 por Estado Parte, entre empresas fornecedoras e atores que se relacionam com o componente tecnológico da cadeia de Petróleo e Gás (universidades, institutos tecnológicos, parques, incubadoras, etc.).

Difundir para os EP boas práticas de iniciativas que promovam a melhoria da competitividade das empresas do setor de P&G. (ex: Prominp e Convênio Sebrae/Petrobras)

Trata-se de realizar 4 seminários, 1 por Estado Parte, para apresentação de casos de sucesso e experiências de boas práticas implementadas em cada país.

**Competitividade**

Realização de oficinas - 30 Pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	4	95.500,00	382.000,00
Argentina	2	95.500,00	191.000,00
Uruguai	1	95.500,00	95.500,00
Paraguai	1	95.500,00	95.500,00
<b>Custo total com oficinas</b>			<b>764.000,00</b>

Realização de Missões de Intercâmbio Tecnológico - 30 pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	79.500,00	79.500,00
Argentina	1	79.500,00	79.500,00
Uruguai	1	79.500,00	79.500,00
Paraguai	1	79.500,00	79.500,00
<b>Custo total com Missões de Intercâmbio Tecnológico</b>			<b>318.000,00</b>

Realização de Workshops Tecnológico - 50 Pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	130.500,00	130.500,00
Argentina	1	130.500,00	130.500,00
Uruguai	1	130.500,00	130.500,00
Paraguai	1	130.500,00	130.500,00
<b>Custo total com Workshops Tecnológicos</b>			<b>522.000,00</b>

Realização de Seminário - 50 pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	130.500,00	130.500,00
Argentina	1	130.500,00	130.500,00
Uruguai	1	130.500,00	130.500,00
Paraguai	1	130.500,00	130.500,00
<b>Custo total com Seminários</b>			<b>522.000,00</b>

<b>Custo com competitividade</b>			<b>2.126.000,00</b>
----------------------------------	--	--	---------------------

**PLANILHA VI - ACESSO A MERCADOS****Ação****Descrição**

Difundir oportunidades de negócios no setor de P&G nos países membros do MERCOSUL.

Realização de 4 missões comerciais, 1 por Estado Parte, com vistas a identificar oportunidades concretas de negócios entre empresas fornecedoras e âncoras da cadeia produtiva de Petróleo e Gás do MERCOSUL.

Promover interação entre empresas compradoras e fornecedoras da cadeia P&G no MERCOSUL.

Esta ação será realizada em duas etapas: 4 rodadas de negócios, com vistas a promover ambiente favorável ao fechamento de negócios entre empresas fornecedoras e âncoras da cadeia; e encontros de trabalho entre dirigentes de associações e de redes, bem como de representantes de empresas fornecedoras, para criação de sinergias e aproximação 4 encontros de negócios, 1 em cada EP.

**Acesso a Mercados**

Realizar Missões Comerciais - 30 pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	79.500,00	79.500,00
Argentina	1	79.500,00	79.500,00
Uruguai	1	79.500,00	79.500,00
Paraguai	1	79.500,00	79.500,00
<b>Custo total com Missões Comerciais</b>			<b>318.000,00</b>

Realizar Rodadas de Negócios - 50 pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	60.000,00	60.000,00
Argentina	1	60.000,00	60.000,00
Uruguai	1	60.000,00	60.000,00
Paraguai	1	60.000,00	60.000,00
<b>Custo total com Rodadas de Negócios</b>			<b>240.000,00</b>

Realizar Intercâmbio Comercial - 20 pessoas	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	53.750,00	53.750,00
Argentina	1	53.750,00	53.750,00
Uruguai	1	53.750,00	53.750,00
Paraguai	1	53.750,00	53.750,00
<b>Custo total com Missões de Intercâmbio Comerciais</b>			<b>215.000,00</b>

<b>Custo com Acesso a Mercados</b>	<b>773.000,00</b>
------------------------------------	-------------------



**PLANILHA VII - GESTÃO E GOVERNANÇA****Ação****Descrição**

1. Estruturar a governança do projeto

Formalizar grupo de trabalho institucional, com representantes empresariais e governamentais dos Estados Partes. Será responsável pela definição de diretrizes do projeto, pela articulação e mobilização de pessoas e empresas participantes. Responsável pelos termos de adesão das empresas âncoras e fornecedoras. Serão realizadas 3 reuniões com a participação da Presidência da ABDT, 1 em cada Estado Parte para apresentação do projeto e 1 final, no Brasil, com representantes de instituições de todos os Estados Partes que aderiram ao projeto.

2. Realizar a gestão do projeto

O projeto terá um gestor institucional na ABDT, 1 coordenador no Brasil e 1 consultores nos demais Estados Partes, com a função de operacionalizar as atividades do projeto, bem como de implementar as diretrizes de sua governança.

3. Realizar Pesquisa de avaliação e monitoramento

Serão aplicados dois questionários em momentos distintos, no início e no fim do projeto, com objetivo de definir as linhas de base e de verificar os indicadores a serem avaliados durante a vigência do projeto.

4. Realizar Auditorias Externas

Submissão do projeto a três auditorias e externas contábeis, de gestão e de execução, a primeira imediatamente após sua implantação, e as demais anualmente.

Realizar Reuniões	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	2	12.975,00	25.950,00
Argentina	1	14.625,00	14.625,00
Uruguai	1	14.625,00	14.625,00
Paraguai	1	14.625,00	14.625,00
<b>Custo total com Reuniões</b>			<b>69.825,00</b>

Custo com Consultores - 4 consultores	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	708.288,00	708.288,00
Argentina	1	326.400,00	326.400,00
Uruguai	1	224.400,00	224.400,00
Paraguai	1	224.400,00	224.400,00
<b>Custo total com consultores</b>			<b>1.483.488,00</b>

Contratação de Consultores - 4 consultores	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	1	29.512,00	29.512,00
Argentina	1	13.600,00	13.600,00
Uruguai	1	9.350,00	9.350,00
Paraguai	1	9.350,00	9.350,00
<b>Custo total contratação de consultores</b>			<b>61.812,00</b>

Aplicar Questionários	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	2	60.000,00	120.000,00
Argentina	2	40.000,00	80.000,00
Uruguai	2	40.000,00	80.000,00
Paraguai	2	40.000,00	80.000,00
<b>Custo total Pesquisas</b>			<b>360.000,00</b>

Realizar Auditoria	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Auditoria Interna	24	10.000,00	240.000,00
Auditoria Externa	2	30.000,00	60.000,00
Auditoria FOCEM	2	62.811,25	125.622,50
<b>Custo total para realizar auditorias</b>			<b>425.622,50</b>

Relatório Final	quantidade	Custo por evento - R\$	Custo total
Relatório	1	3.000,00	3.000,00
<b>Custo total com Relatório Final</b>			<b>3.000,00</b>

<b>Custo com Gestão e Governança</b>			<b>2.403.747,50</b>
--------------------------------------	--	--	---------------------

**Resumo**

<b>Custo total do Projeto</b>			<b>6.346.747,50</b>
-------------------------------	--	--	---------------------

<b>Recursos FOCEM</b>			<b>5.394.735,38</b>
-----------------------	--	--	---------------------

<b>Contra-partida</b>			<b>952.012,13</b>
-----------------------	--	--	-------------------

**Observações:**

1. Os valores registrados no componente de Gestão e Governança incluem, além da equipe de pessoal do projeto, outras ações correlatas, necessárias à gestão do projeto, mas que não constituem gastos com pessoal.

2. O valor total das despesas com pessoal será de R\$ 1.483.488,00.

Gestão e Governança

**PLANILHA VIII - IMPREVISTOS**

Ação	Descrição
1. Imprevistos	Assegurar a execução de despesas imprescindíveis ao cumprimento das metas, que venham a surgir ao longo da execução do projeto.

Valor total do projeto: R\$ 6.346.747,50

Imprevistos	1	5% do total do projeto	317.337,38
Custo total com Imprevistos			317.337,38

Handwritten signature and initials, possibly 'F.P.' and 'M', located at the bottom of the page.

**PLANILHA IX - MEMÓRIA DE CÁLCULO****Memória de Cálculo Consolidada- R\$**

Realização de Workshops - 50 Pessoas - 2 dias	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brazil</b>			
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	2	130.500,00	261.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	2	20.000,00	40.000,00
Materiais de consumo para o evento	2	13.000,00	26.000,00
Publicações	2	5.000,00	10.000,00
Diárias nacionais	2	5.000,00	10.000,00
Diárias internacionais	2	37.500,00	75.000,00
Passagens	2	50.000,00	100.000,00
<b>Argentina</b>			
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	2	130.500,00	261.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	2	20.000,00	40.000,00
Materiais de consumo para o evento	2	13.000,00	26.000,00
Publicações	2	5.000,00	10.000,00
Diárias nacionais	2	5.000,00	10.000,00
Diárias internacionais	2	37.500,00	75.000,00
Passagens	2	50.000,00	100.000,00
<b>Uruguay</b>			
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	2	130.500,00	261.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	2	20.000,00	40.000,00
Materiais de consumo para o evento	2	13.000,00	26.000,00
Publicações	2	5.000,00	10.000,00
Diárias nacionais	2	5.000,00	10.000,00
Diárias internacionais	2	37.500,00	75.000,00
Passagens	2	50.000,00	100.000,00
<b>Paraguay</b>			
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	2	130.500,00	261.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	2	20.000,00	40.000,00
Materiais de consumo para o evento	2	13.000,00	26.000,00
Publicações	2	5.000,00	10.000,00
Diárias nacionais	2	5.000,00	10.000,00
Diárias internacionais	2	37.500,00	75.000,00
Passagens	2	50.000,00	100.000,00
<b>Custo total com Workshops</b>			<b>1.044.000,00</b>

**Detalhamento do Cálculo para Workshop**

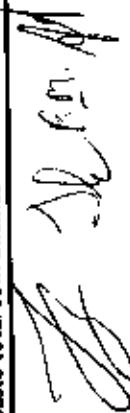
	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	50	3	78.750,00
Diárias nacionais	250,00	50	3	37.500,00
Passagens	1.000,00	50	1	50.000,00
Aluguel de espaço	10.000,00	50	2	20.000,00
Consultor mediador	5.000,00	1	2	10.000,00
Assistente	1.500,00	2	2	3.000,00
Materiais de consumo (Apoio para o evento)				5.000,00
Publicações				5.000,00

## Memória de Cálculo Consolidada- R\$

Realização de oficinas - 30 Pessoas - 2 dias	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>			
	4	95.500,00	382.000,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	4	20.000,00	80.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	4	13.000,00	52.000,00
Material de consumo para o evento	4	5.000,00	20.000,00
Publicações	4	5.000,00	20.000,00
Diárias nacionais	4	22.500,00	90.000,00
Diárias internacionais	4	-	-
Passagens	4	30.000,00	120.000,00
<b>Argentina</b>			
	2	95.500,00	191.000,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	2	20.000,00	40.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	2	13.000,00	26.000,00
Material de consumo para o evento	2	5.000,00	10.000,00
Publicações	2	5.000,00	10.000,00
Diárias nacionais	2	22.500,00	45.000,00
Diárias internacionais	2	-	-
Passagens	2	30.000,00	60.000,00
<b>Urugual</b>			
	1	95.500,00	95.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Material de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	22.500,00	22.500,00
Diárias internacionais	1	-	-
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
<b>Paraguai</b>			
	1	95.500,00	95.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Material de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	22.500,00	22.500,00
Diárias internacionais	1	-	-
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
<b>Custo total com oficinas</b>			<b>764.000,00</b>

## Detalhamento do Cálculo para Oficinas

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	30	3	47.250,00
Diárias nacionais	250,00	30	3	22.500,00
Passagens	1.000,00	30	1	30.000,00
Aluguel de espaço	10.000,00	30	2	20.000,00
Consultor mediador	5.000,00	1	2	10.000,00
Assistente	1.500,00	2	2	3.000,00
Material de consumo (Apoio para o evento)				5.000,00
Publicações				5.000,00



02/08/2010

Memória de Cálculo Consolidada- R\$

Realização de Missões de Intercâmbio Tecnológico - 30 passos	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Argentina</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Uruguai</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Paraguai</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias Internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Custo total com Missões de Intercâmbio Tecnológico</b>			<b>318.000,00</b>

*[Handwritten signature]*  
S. F. A.

Detalhamento do Cálculo para Intercâmbio Tecnológico

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	30	3	47.250,00
Diárias nacionais	250,00	30	3	22.500,00
Passagens	1.000,00	30	1	30.000,00
Consultor (guia)	750,00	1	3	2.250,00

Memória de Cálculo Consolidada - R\$

Realização de Workshops Tecnológico - 50 Pessoas - 2 dias	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Materiais de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Argentina</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Materiais de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Uruguai</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Materiais de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Paraguai</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Materiais de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Custo total com Workshops</b>			<b>522.000,00</b>

*[Handwritten signature]*

**Detalhamento do Cálculo para Workshop Tecnológico**

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	50	3	78.750,00
Diárias nacionais	250,00	50	3	37.500,00
Passagens	1.000,00	50	1	50.000,00
Aluguel de espaço	10.000,00	50	2	20.000,00
Consultor mediador	5.000,00	1	2	10.000,00
Assistente	1.500,00	2	2	3.000,00
Materiais de consumo (Apoio para o evento)				5.000,00
Publicações				5.000,00

02/08/2010

Memória de Cálculo Consolidada- R\$

Realização de Seminário - 50 pessoas - 2 dias	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Material de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Argentina</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Material de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Uruguay</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Material de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Paraguay</b>	1	130.500,00	130.500,00
Logística para o evento (Aluguel de espaço)	1	20.000,00	20.000,00
Serviços de terceiros (mediadores e assistentes)	1	13.000,00	13.000,00
Material de consumo para o evento	1	5.000,00	5.000,00
Publicações	1	5.000,00	5.000,00
Diárias nacionais	1	37.500,00	37.500,00
Diárias internacionais			
Passagens	1	50.000,00	50.000,00
<b>Custo total com Workshops</b>			<b>522.000,00</b>

*[Handwritten signature]*

Detalhamento do Cálculo para Seminário

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	50	3	78.750,00
Diárias nacionais	250,00	50	3	37.500,00
Passagens	1.000,00	50	1	50.000,00
Aluguel de espaço	10.000,00	50	2	20.000,00
Consultor mediador	5.000,00	1	2	10.000,00
Assistente	1.500,00	2	2	3.000,00
Material de consumo (Apoio para o evento)				5.000,00
Publicações				5.000,00

## Memória de Cálculo Consolidada - R\$

Realizar Missões Comerciais - 30 pessoas	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Argentina</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Uruguay</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Paraguay</b>	1	79.500,00	79.500,00
Diárias internacionais	1	47.250,00	47.250,00
Passagens	1	30.000,00	30.000,00
Consultor (guia)	1	2.250,00	2.250,00
<b>Custo total com Missões Comerciais</b>			<b>318.000,00</b>

## Detalhamento do Cálculo para Missões Comerciais

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	30	3	47.250,00
Diárias nacionais	250,00		3	-
Passagens	1.000,00	30	1	30.000,00
Consultor (guia)	750,00		3	2.250,00

Realizar Rodadas de Negócios - 50 pessoas	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>	1	60.000,00	60.000,00
<b>Argentina</b>	1	60.000,00	60.000,00
<b>Uruguay</b>	1	60.000,00	60.000,00
<b>Paraguay</b>	1	60.000,00	60.000,00
<b>Custo total com Rodadas de Negócios</b>			<b>240.000,00</b>

Handwritten signature and initials, possibly 'S. F. A.', located at the bottom right of the page.



## Memória de Cálculo Consolidada- R\$

Realizar Intercâmbio Comercial - 20 pessoas	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>			
Diárias internacionais	1	53.750,00	53.750,00
Passagens	1	31.500,00	31.500,00
Consultor (guia)	1	20.000,00	20.000,00
			2.250,00
<b>Argentina</b>			
Diárias internacionais	1	53.750,00	53.750,00
Passagens	1	31.500,00	31.500,00
Consultor (guia)	1	20.000,00	20.000,00
			2.250,00
<b>Urugual</b>			
Diárias internacionais	1	53.750,00	53.750,00
Passagens	1	31.500,00	31.500,00
Consultor (guia)	1	20.000,00	20.000,00
			2.250,00
<b>Paraguai</b>			
Diárias internacionais	1	53.750,00	53.750,00
Passagens	1	31.500,00	31.500,00
Consultor (guia)	1	20.000,00	20.000,00
			2.250,00
<b>Custo total com Intercâmbio Comercial</b>			<b>215.000,00</b>



## Detalhamento do Cálculo para Intercâmbio Comercial

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	20	3	31.500,00
Diárias nacionais	250,00		3	-
Passagens	1.000,00	20	1	20.000,00
Consultor (guia)	750,00	1	3	2.250,00

## Memória de Cálculo Consolidada - R\$

Realizar Reuniões	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil</b>	2	12.975,00	25.950,00
Diárias nacionais	2	2.250,00	4.500,00
Diárias internacionais	2	4.725,00	9.450,00
Passagens	2	6.000,00	12.000,00
<b>Argentina</b>	1	14.625,00	14.625,00
Diárias nacionais	1	750,00	750,00
Diárias internacionais	1	7.875,00	7.875,00
Passagens	1	6.000,00	6.000,00
<b>Uruguai</b>	1	14.625,00	14.625,00
Diárias nacionais	1	750,00	750,00
Diárias internacionais	1	7.875,00	7.875,00
Passagens	1	6.000,00	6.000,00
<b>Paraguai</b>	1	14.625,00	14.625,00
Diárias nacionais	1	750,00	750,00
Diárias internacionais	1	7.875,00	7.875,00
Passagens	1	6.000,00	6.000,00
<b>Custo total com Reuniões</b>			<b>69.825,00</b>

Contratação de Consultores - 4 consultores e 1 Administrativo	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
<b>Brasil - Total</b>	1	29.512,00	29.512,00
Consultor	1	18.700,00	18.700,00
Administrativo	1	10.812,00	10.812,00
<b>Argentina</b>	1	13.600,00	13.600,00
Uruguai	1	9.350,00	9.350,00
Paraguai	1	9.350,00	9.350,00
<b>Custo total contratação de consultores</b>			<b>61.812,00</b>

*[Handwritten signatures]*

607.434,50

## Detalhamento do Cálculo para realizar reuniões - Brasil

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	3	3	4.725,00
Diárias nacionais	250,00	3	3	2.250,00
Passagens	1.000,00	6	1	6.000,00
<b>total</b>				<b>12.975,00</b>

## Detalhamento do Cálculo para realizar reuniões - Outros Países

	Unitário	Pessoas	Dias	Total
Diárias internacionais	525,00	5	3	7.875,00
Diárias nacionais	250,00	1	3	750,00
Passagens	1.000,00	6	1	6.000,00
<b>Total</b>				<b>14.625,00</b>

Memória de Cálculo Consolidada- R\$

Aplicar Questionários	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
Brasil	2	60.000,00	120.000,00
Argentina	2	40.000,00	80.000,00
Urugual	2	40.000,00	80.000,00
Paraguai	2	40.000,00	80.000,00
<b>Custo total Pesquisas</b>			<b>360.000,00</b>

Relatório Final	Unitário	quantidade	Total
Relatório	60,00	50	3.000,00
<b>Total</b>			<b>3.000,00</b>

Realizar Auditoria	quantidade de eventos	Custo por evento - R\$	Custo total
Auditoria externa	2	30.000,00	60.000,00
Auditoria interna	24	10.000,00	240.000,00
Auditoria BRASIL			300.000,00
Auditoria FOCEM	2	62.811,25	125.622,50
<b>Custo total para realizar auditorias</b>			<b>425.622,50</b>

Base de cálculo para IRPF 141.120,00

*[Handwritten signature]*

02/08/2010

Memória de Cálculo Consolidada- R\$

Custos com consultores para execução do projeto	quantidade	Custo unitário mês- R\$	Custo total
<b>Brasil</b>			
Salários	1	29.512,00	708.288,00
Encargos	1	17.360,00	416.640,00
	1	12.152,00	291.648,00
<b>Argentina</b>			
Salários	1	13.600,00	326.400,00
Encargos	1	8.000,00	192.000,00
	1	5.600,00	134.400,00
<b>Uruguai</b>			
Salários	1	9.350,00	224.400,00
Encargos	1	5.500,00	132.000,00
	1	3.850,00	92.400,00
<b>Paraguai</b>			
Salários	1	9.350,00	224.400,00
Encargos	1	5.500,00	132.000,00
	1	3.850,00	92.400,00
<b>Custo total com Consultores</b>			<b>1.483.488,00</b>

No Brasil foi adotado o padrão salarial da ABDI. Nos demais países foi adotada a tabela de consultores por produto PNUD

Base de cálculo para IRPF 36.360,00  
24 meses 872.640,00

1.013.760,00

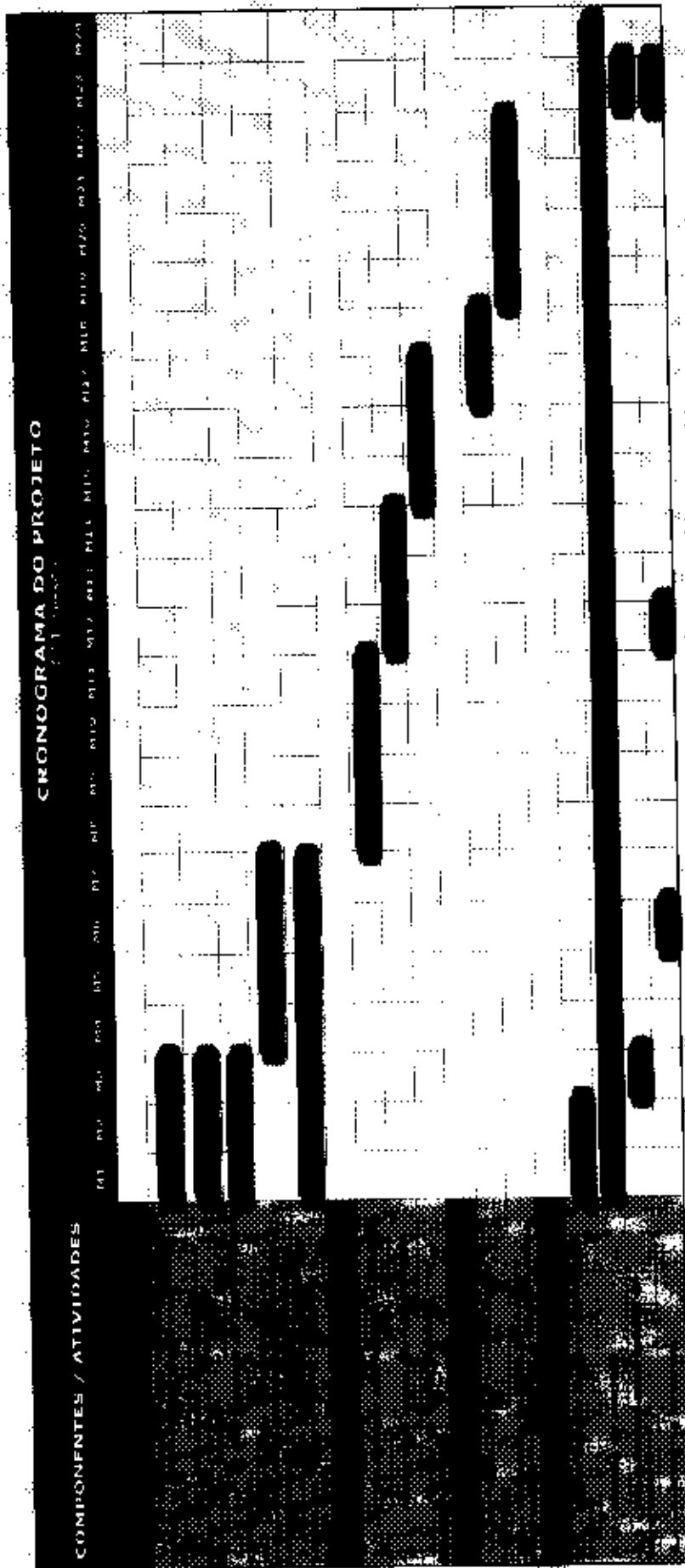
**Total do Projeto**

6.346.747,50

Imprevistos




PLANILHA X - CRONOGRAMA FÍSICO



### PLANOILHA XI - CROQUIGRAMA FINANCEIRO

Consolidado Pedidos e Gás por Rábbrica - R\$

DESCRIÇÃO	BILANÇO				EXERCÍCIO				PLANOILHA XI - CROQUIGRAMA FINANCEIRO				TOTAL	%	1.000%	R\$	R\$	R\$	R\$		
	ATIVO		PASSIVO		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL										
	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO	ATIVO	PASSIVO									
Bal. Inicial	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	33.200,00	
Compras	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	
Serviços de limpeza - Pisos e paredes	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	254,00	
Materiais de consumo	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	
Manutenção	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	
Outros materiais	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Despesa com energia elétrica	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	
Tributos	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	
Bal. Final	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	34.400,00	
Ativo	34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		
Passivo		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00		34.400,00	

*[Handwritten signature]*  
19/05/2023

**PLANILHA XII - CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO**

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO					
1º	OUTUBRO/2010	USD 592.367,28	USD 171.151,20	USD 763.518,47	20,79%
2º	JANEIRO/2011	USD 1.399.627,71	USD 404.390,94	USD 1.804.018,65	49,13%
3º	JANEIRO/2012	USD 857.068,43	USD 247.630,64	USD 1.104.699,07	30,08%
	TOTAL	USD 2.849.063,41	USD 823.172,78	USD 3.672.236,19	100,00%

ABDI	22,42%
------	--------

*J. R. F. A.*