



MARINHA DO BRASIL
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE NÁUTICA - APNT



WESLEY CORREA GUEDES



**APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT
VOLTADA PARA O SEGUIMENTO DO MERCADO OFFSHORE**

RIO DE JANEIRO
2013

WESLEY CORREA GUEDES

**APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT VOLTADA PARA
O SEGUIMENTO DO MERCADO OFFSHORE**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a conclusão Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica - APNT, ministrado no Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientadora: 1T (RM2-T) **RAQUEL DA COSTA APOLARO**

Rio de Janeiro
2013

WESLEY CORREA GUEDES

**APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT VOLTADA PARA
O SEGUIMENTO DO MERCADO OFFSHORE**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a conclusão Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica - APNT, ministrado no Centro de Instrução Almirante Graça Aranha.

Orientador (a): 1T (RM2-T) Raquel da Costa Apolaro

Pedagoga / Bacharel em Biblioteconomia

Mestre em Educação

Banca Examinadora (apresentação oral):

Prof. (nome, titulação e instituição)

Prof. (nome, titulação e instituição)

Prof. (nome, titulação e instituição)

Nota: _____

Nota Final: _____

Data da Aprovação: ____/____/____

Aos que confiam em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por nunca ter me desamparado.

Aos meus pais por sempre incentivarem os meus estudos.

A Tenente Raquel Apolaro pela paciência e tempo gasto me auxiliando no desenvolvimento deste trabalho de monografia.

A Odebrecht Óleo & Gás por acreditar sempre no meu potencial e por me liberar das minhas atividades profissionais para eu atender ao curso do APNT 2013.

Ao Dalmo Dal-Bianco por compreender a minha falta de tempo e mesmo assim ter ficado ao meu lado me auxiliando na execução deste trabalho.

E a todos que, direta e indiretamente, ajudaram para que esse trabalho atingisse os seus objetivos finais.

Porque a vida, mesmo louca e absurda, é um eterno aprendizado.
(NARCISA TAMBORINDEGUY)

RESUMO

A ideia principal que orientará o presente trabalho tem como objetivo aplicar a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO) ao seguimento *offshore* da empresa. Com a experiência de quem serve a indústria de petróleo brasileira desde a década de 50, a Organização Odebrecht decidiu em 2006 concentrar seus investimentos no setor em uma nova empresa, a Odebrecht Óleo e Gás. Aliando experiência, comprometimento com o sonho do cliente, uso de tecnologia de última geração e excelência operacional, a proposta da Odebrecht Óleo e Gás é oferecer a seus clientes a prestação de serviços integrados, desde a concepção de engenharia e gerenciamento de projetos *offshore* a operação de plataformas e navios sondas para prospecção de petróleo em águas ultra profundas, tecnologias necessárias para a perfuração dos poços de petróleo do Pré-sal. Centrada na educação e no trabalho, a TEO é uma filosofia de vida dividida em Princípios, Conceitos e Critérios concebidos por Norberto Odebrecht. Ela valoriza a disposição para servir, a capacidade e o desejo de evoluir e a vontade de superar resultados através do Plano de Ação. Prevê, ainda, um processo de delegação planejada, baseada na confiança e parceria entre líderes e liderados. Assim, esse trabalho apresentará o seguimento *Offshore* da empresa Odebrecht Óleo e Gás e a aplicação da TEO através da figura do Comandante a bordo da frota da Companhia.

Palavras-chave: TEO. Educação. Trabalho. Liderança. *Offshore*.

ABSTRACT

The main idea that will guide this study aims to apply the Odebrecht Entrepreneurial Technology (TEO) to the following offshore company. With the experience of those who serve the Brazilian oil industry since the 50s, the Odebrecht Organization in 2006 decided to focus its investments in the sector into a new company, Odebrecht Oil and Gas combining experience, commitment to the client's dream, use the latest technology and operational excellence, the proposal Odebrecht Oil and Gas is offering its customers integrated services from design engineering and project management operation offshore platforms and drill ships to drill for oil in ultra-deep waters, technologies necessary for the drilling of oil wells in the Pré-sal. Focused on education and labor, TEO is a philosophy of life divided into principles, concepts and criteria designed by Norberto Odebrecht. TEO appreciates the willingness to serve, the ability and desire to evolve and will to overcome results. Also provides for a process of planned delegation, based on trust and partnership between leaders and led. Thus, this work presents the following Offshore company Odebrecht Oil and Gas and the application of TEO through the figure of the Captain aboard the Company's fleet.

Keywords: TEO. Education. Labor. Lidiership. Offshore.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	HISTÓRIA	11
3	SEGUIMENTO <i>OFFSHORE</i>	14
3.1	Manutenção e Serviços Offshore	14
3.2	Perfuração Offshore	15
3.3	Construção Submarina	16
3.4	Produção	16
4	TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO)	18
4.1	Tecnologia Empresarial Odebrecht empregada no Offshore	20
4.1.1	Princípios Fundamentais	21
4.1.2	Conceitos Essenciais	21
4.1.3	Critérios Gerais	22
4.1.4	Responsabilidade Empresarial	23
5	PLANO DE AÇÃO	24
5.1	Conteúdo do programa de ação	24
5.1.1	Negócio é a síntese de o que fazer	25
5.1.2	Filosofia do negocio é o como fazer	25
5.1.3	Resultados esperados e prazos detalham o quê e quando fazer	25
5.1.4	Estrutura	25
5.1.5	Sistema de comunicação e informações	25
5.1.6	Orçamento é o por quanto fazer	26
5.1.7	Partilha dos resultados	26
5.1.8	Identificação e formação de novos Comandantes	26
5.2	Palavras-chave usadas nos programas de ação	26
5.2.1	Acordo	27
5.2.2	Alinhamento	27
5.2.3	Contrato	27
5.2.4	Proposta	28
5.2.5	Programa	28
6	SUSTENTABILIDADE	29
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

GLOSSÁRIO	33
ANEXO A: Estrutura Organizacional da <i> Holding </i> Odebrecht	34

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva apresentar um panorama histórico da inserção da empresa Odebrecht no mercado *offshore*. Para tal, leva-se em consideração a presença dos setores de construção civil e o seguimento *offshore* que apresentam facetas distintas dos negócios dentro da *holding*, mas que necessitam seguir os mesmos conceitos filosóficos da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

A primeira parte deste trabalho alinha de forma cronológica, desde a década de 50 até os dias atuais, as ligações e parceiras da empresa Odebrecht com a Petrobrás e o seu pioneirismo no seguimento *offshore*.

Na segunda parte são apresentadas as áreas de atuação da Odebrecht Óleo e Gás voltadas para este seguimento marítimo e os contratos firmados a com Petrobrás e a indústria *offshore*. Descreve ainda a área de manutenção e serviços prestados, comenta a frota de navios e sondas semissubmersíveis de perfuração, aborda os contratos firmados para os barcos de Lançamento de Linha que atuarão em projetos de construção submarina e ainda descreve um a atuação dos dois navios de produção que operam no Mar do Norte e na Bacia de Campos.

O quarto capítulo apresenta a filosofia da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), voltada para o seguimento *offshore*, assim como a atuação dos Comandantes em acordo com as práticas dos Princípios Fundamentais, Conceitos Essenciais, Critérios Gerais e Responsabilidade Empresarial.

O quinto capítulo expõe o Plano de Ação, o documento criado para que os líderes e liderados assumam os seus pactos de atuação dentro da Organização. O sexto capítulo relata a sustentabilidade da empresa e áreas de atuação sociais.

O que se espera é que esse estudo consiga mostrar que os principais pontos abordados na TEO podem ser diretamente vinculados através da figura do Comandante, seguindo seu fluxograma a bordo das embarcações, sendo adaptado para as rotinas e ao dia a dia do mercado *offshore*, apesar de todas as diferenças existentes entre o núcleo da construção civil e o mais novo membro da família Odebrecht, o seguimento *offshore*.

2 HISTÓRIA

Utilizar, na prática, o enfoque nas forças e na contribuição de seus semelhantes é o que define um ser humano como Líder.

Norberto Odebrecht

No início da década de cinquenta, a Odebrecht construiu a primeira refinaria no Nordeste. Em 1953, já em parceria com a Petrobras desenvolveu o projeto do oleoduto de Catu-Candeias no interior da Bahia.

Assim será apresentado de forma cronológica a inserção da empresa no seguimento *offshore*. Mas primeiro devemos entender o que é uma *holding*. *Holding* é quando uma empresa principal é responsável pelo gerenciamento e administração das demais empresas do grupo, dentro de uma única organização. Para o melhor entendimento o Anexo I do presente trabalho apresenta um organograma da organização das empresas Odebrecht.

Para Chiavenato (1997, p.264) a palavra organização tem diversos significados em administração:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

Em 1977, iniciou seus serviços para a indústria de petróleo *offshore*, construindo as primeiras plataformas de produção para águas rasas e *jaquetas*.

Em 1979, na época em que somente empresas estrangeiras operavam no país, foi a primeira fornecedora brasileira a prestar serviços de perfuração para a Petrobras. Estimulada pelo crescimento do setor no país, a Odebrecht comprou a primeira plataforma, a Norbe I, em Singapura e trouxe para o Brasil. Assim nasceu a OPL – Odebrecht Perfurações Ltda.

Criada em 1981, a Odebrecht S.A., *holding* da Organização, é responsável pelo direcionamento estratégico e pela manutenção da unidade filosófica, assegurada pela prática da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO). Esta unidade filosófica são as primícias e diretrizes vinculadas e disseminadas dentro da cultura Odebrecht. É a forma que se espera que o funcionário Odebrecht haja de acordo com os conceitos da organização, forma de agir, pensar, delegar, ensinar os que estão ingressando e os que já fazem parte da empresa, fazendo que todos tenham um único objetivo, o crescimento da empresa, a satisfação profissional e que com os lucros gerados, parte dele seja dividida entre os funcionários e retorne para sociedade através de projetos de cunho social.

Na década de 1980 a Odebrecht operava oito plataformas próprias e de terceiros em águas rasas e profundas.

Em 1995, foi marcada pela internacionalização da Odebrecht Perfurações Ltda. (OPL), bem como pelo início da atuação em águas profundas, com o recorde do poço mais profundo do Brasil (6,168m).

Em 1997, deu início a *joint venture* com a Maersk para operação da plataforma de produção FPSO (*North Sea Producer*), no campo de *MacCulloch* (parte britânica do Mar do Norte) para a *Conoco Phillips*.

Em 1998, com a criação da nova lei do petróleo, a empresa iniciou as atividades como investidora em exploração e produção de petróleo no Brasil e Angola.

Em 2001, iniciou a atuação na Bacia de Campos provendo serviços de montagem e manutenção em plataformas de produção.

Em 2006, realizada a criação da empresa Odebrecht Óleo e Gás (OOG), retomou os investimentos no setor de perfuração *offshore* ao firmar um contrato com a Petrobras para afretamento e operação da plataforma NORBE VI, *unidade semissubmersível* com capacidade para operar em lâmina d'água de até 2.400 m.

Em 2008, a OOG firmou um contrato com a Petrobras para afretamento e operação de dois *navios sonda*, NORBE VIII e NORBE IX, ambos com capacidade para operar em lâmina d'água de até 3.000 m.

Em 2010, mais dois contratos firmados com a Petrobras para afretamento e operação de dois *navios sondas*, ODN I e ODN II, ambos com capacidade para perfurar em lâmina d'água de até 3.000 m.

Em 2011, chegaram ao Brasil as três primeiras unidades da nova frota da OOG para perfuração em águas ultraprofundas: NORBE VI, NORBE VIII e NORBE IX. A primeira é uma plataforma *semisubmersível* que opera em lâmina d'água de até 2.400m. Já a NORBE VIII e NORBE IX têm capacidade para operar em lâmina d'água de até 3.000m. Todas entraram em operação nesse mesmo ano e estão contratadas para o Cliente Petrobras. A NORBE VI foi contratada por sete anos e a NORBE VIII e NORBE IX por 10 anos. A *joint venture* formada entre OOG e Technip ganha licitação da Petrobras para afretamento e operação de dois navios de lançamento de linhas flexíveis para atuação no pré-sal. Trata-se de um contrato com prazo de cinco anos renováveis. Os navios de instalação de dutos (em inglês, *Pipe Lay Support Vessel - PLSV*) são responsáveis pela interconexão e comunicação entre poços e plataformas de produção ou outros equipamentos da infraestrutura submarina em campos de exploração.

Em 2012, chegaram ao Brasil, as unidades de perfuração ODN Delba III e ODN Tay IV, plataformas semisubmersíveis de última geração capazes de operar em lâmina d'água de até 2.400 m de profundidade, que reforçam a frota da empresa para enfrentar os desafios do pré-sal. As unidades já operam desde 2012 para a Petrobras na Bacia de Campos.

3 SEGUIMENTO *OFFSHORE*

Não pretendemos ser uma companhia de petróleo e sim uma parceria estratégica no setor offshore brasileiro, atuando desde a perfuração e serviços submarinos à produção de óleo e gás.

Roberto Ramos, Presidente da OOG

3.1 Manutenção e Serviços *Offshore*

A Odebrecht Óleo & Gás oferece soluções integradas para o Cliente, incluindo concepção de engenharia, gerenciamento de projetos, assistência técnica, logística, fabricação, manutenção e modificação em unidades *offshore*.

A Odebrecht Óleo & Gás conta com uma base de apoio logístico em Macaé (RJ), para atender a Bacia de Campos, localizada a 7 quilômetros do porto e a 15 quilômetros do aeroporto da cidade. Diferencia sua prestação de serviços ao desenvolver uma equipe própria de engenharia, privilegiando a força e a competência de seus integrantes, através de autonomia gerencial. Sua atuação descentralizada faz parte da cultura da Organização Odebrecht, e permite assim pronta resposta às necessidades de seus clientes.

A busca por soluções integradas junto ao cliente, através da inovação, excelência empresarial e aplicação de novas tecnologias, é base fundamental para a Odebrecht Óleo & Gás ser o parceiro preferencial para a indústria de petróleo.

Contratos em andamento entre M&M e o cliente Petrobras foram iniciados em agosto de 2010. Prevê a manutenção em 13 plataformas da Bacia de Campos: PGP-1, PNA-1, PNA-2, PCE-1, PPG-1, PCH-1, PCH-2, PPM-1, PCP- 1/3, PCP-2, PVM-1, PVM-2 e PVM-3.

M&M atua na FPSO Fluminense do cliente Shell do Brasil desde 2007, o contrato conta com o fornecimento de engenharia, suprimentos, manutenção e montagem na plataforma e está localizada na Bacia de Campos.

M&M presta ainda seus serviços para o cliente Statoil com o contrato de prestação de serviços de manutenção, modificação, construção e montagem de 3 plataformas de exploração no Campo de Peregrino na Bacia de Campos, de propriedade da Statoil Brasil. Plataformas atendidas são: Peregrino A (Statoil), Peregrino B (Statoil) e FPSO Peregrino e serviços offshore.

3.2 Perfuração *Offshore*

A NORBE VI, uma plataforma semissubmersível de última geração, capaz de operar em lâmina d'água de até 2.400m, iniciou sua operação em águas brasileiras em 2011. Esta unidade merece destaque, pois celebra a retomada da atuação da Odebrecht em perfuração *offshore*. A unidade dá sequência a uma série de plataformas com o mesmo nome, que fizeram parte da Organização Odebrecht através da Odebrecht Perfurações Ltda., a OPL. Também em 2011, iniciaram suas operações no Brasil as unidades NORBE VIII e NORBE IX, duas sondas de perfuração capazes de perfurar em lâmina d'água de até 3.000m.

As unidades de perfuração ODN Delba III e ODN Tay IV chegaram ao Brasil em março e abril de 2012, respectivamente. Essas são plataformas semissubmersíveis de última geração capazes de operar em lâmina d'água de até 2.400m de profundidade, e reforçam a frota da empresa para enfrentar os desafios do pré-sal. As unidades operam desde 2012 para a cliente Petrobras na Bacia de Campos, Santos e Vitória. Assim como os navios sonda ODN I e ODN II que chegaram no final do segundo semestre de 2012. Navios gêmeos como as unidades NORBE VIII e NORBE IX que também tem capacidade de perfurar em lâmina d'água de até 3.000m de profundidade.

As unidades de perfuração, com tecnologia de última geração, foram concebidas para operar com o máximo grau de eficiência e produtividade, com excelência em segurança, saúde e meio ambiente. Todas tripuladas priorizando equipes com larga experiência em águas profundas e focada na formação de mão-de-obra para atuar no mercado nacional e internacional.

3.3 Construção Submarina

Pioneirismo e inovação fazem parte da cultura da Organização Odebrecht. Alinhada com esta cultura, a Odebrecht Óleo e Gás tornou-se a primeira empresa brasileira a priorizar seu desenvolvimento no mercado de Construção Submarina, fortalecendo ainda mais sua estratégia de ser a escolha do cliente em prover soluções integradas para o mercado *offshore*.

A área de Construção Submarina da Odebrecht Óleo e Gás está focada no fornecimento de serviços de lançamentos de dutos flexíveis e rígidos, instalação e fabricação de equipamentos submarinos.

O início da atuação da Odebrecht Óleo e Gás em mais esta área da indústria de petróleo aconteceu através do projeto de dutos rígidos GSNC-Raso, no qual a Odebrecht Óleo e Gás, em parceria com a empresa Subsea 7, participa do *EPC* (sigla em inglês para Engenharia, Suprimento e Construção) do projeto. A OOG participa do gerenciamento do contrato, da fabricação dos equipamentos e da concretagem e logística dos tubos.

O objetivo desse projeto, que será lançado na Bacia do Espírito Santo, é interligar uma plataforma do tipo Modelo de Operação de PIG (MOP) ao *Pipeline End Manifold* (PLEM) existente para aumentar a produção de gás do Brasil.

A *joint venture* formada entre Odebrecht Óleo e Gás e *Technip*, em 2011, ganhou a licitação da Petrobras para afretamento e operação de dois navios de lançamento de linhas flexíveis para atuação no pré-sal, TOP Coral do Atlântico e TOP Estrela do Mar. Trata-se de um contrato com prazo de cinco anos renováveis. Os navios de instalação de dutos (em inglês, *Pipe Lay Support Vessel* - PLSV) são responsáveis pela interconexão e comunicação entre poços e plataformas de produção ou outros equipamentos da infraestrutura submarina em campos de exploração.

3.4 Produção

A experiência de 15 anos de operação do *FPSO North Sea Producer* no Mar do Norte em parceria com a *Maersk FPSOs* na exploração do campo de *MacCulloch* para a *Conoco Phillips*, qualifica a Odebrecht Óleo e Gás a oferecer aos seus Clientes serviços de afretamento e operação dessas embarcações.

Também são pontos fortes da Odebrecht Óleo e Gás na operação de plataformas de produção, a relação de longo prazo que mantém com clientes no Brasil e Angola, o *know-how* na estruturação e gerenciamento de grandes projetos, a sua capacidade de investimento, a rapidez na mobilização de pessoas, além da constante capacitação de suas equipes também adquiridos através de todo o conhecimento e experiência da Organização Odebrecht em unidades de perfuração e plantas industriais *Offshore*.

A operação de plataformas de produção de petróleo tipo *Floating Production Storage Offloading System* (FPSO) faz parte da estratégia de crescimento da Odebrecht Óleo e Gás em conjunto com a operação de sondas de perfuração. A experiência adquirida em um ambiente que exige níveis de excelência em qualidade, segurança e meio ambiente, e a capacitação de pessoas, servem de base para o crescimento neste segmento da indústria.

A empresa já conta com dois FPSOs em operação, sendo eles:

A FPSO *North Sea Producer (NSP)*, *joint venture* entre OOG e *Maersk FPSOs* previa a produção de 26 milhões de barris. Em meados de 2007, 10 anos após o início da operação, o contrato foi renovado por mais cinco anos, tendo em vista os significativos resultados de produção com eficiência, produtividade e segurança obtidos pela JV na operação do FPSO. Hoje, o volume total de óleo produzido alcança a incrível marca de 110 milhões de barris.

E a FPSO Cidade de Itajaí, um *Joint venture* entre a Odebrecht Óleo e Gás e a Teekay que opera um FPSO com capacidade de produção de 80.000 barris de óleo/dia e 650.000 barris de estocagem, capaz de operar em lâmina d'água de até 1.000m. Esta é a primeira unidade de produção que a Odebrecht Óleo e Gás operará no Brasil. Contratada pela Petrobras por um período inicial de 9 anos.

4 TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO)

Sobreviver, Crescer e Perpetuar são palavras de ordem por meio da qual os Integrantes da Organização Odebrecht exercitam, na prática, sua responsabilidade social.

Norberto Odebrecht

Permanecem inalterados em sua essência, embora ajustados em sua forma, os Princípios, Conceitos e Critérios que constituem os fundamentos da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

Em consequência seguem o espírito de servir como item fundamental para que líderes e liderados consigam se sustentar dentro desta filosofia.

Assim como no passado, o espírito de servir traduz-se no compromisso de gerar riquezas cada vez melhores e maiores para os clientes, para as comunidades e, em particular, para os usuários finais dos serviços e bens produzidos pela Organização Odebrecht, bem como para os acionistas e para seus integrantes.

Igualmente inalteradas devem permanecer a humildade e a simplicidade dos integrantes da Organização, vez que essas virtudes são indissociáveis dos que têm o dever e o prazer de servir.

De acordo com essa filosofia é necessário combater quaisquer manifestações de arrogância e de prepotência, tão comuns aos que aprendem a lidar com a armadilha do sucesso. As atitudes devem ser vigiadas a todo momento para que consiga-se atingir os seus objetivos e ao mesmo tempo fazer com que o ego não cresça na mesma proporção. Na realidade o exercício deverá ser o aumento do sucesso e diminuição do ego, exatamente em uma escala inversamente proporcional.

Nesse caso, o antídoto mais adequado é a insatisfação permanente em face dos resultados obtidos. Por melhores que tenham sido os resultados, é preciso superá-los, hoje, amanhã e sempre.

Vejamos com o termo Tecnologia pode ser empregado em diversos seguimentos:

Tecnologia (do grego **τεχνη** — "técnica, arte, ofício" e **λογία** — "estudo") é um termo que envolve o conhecimento técnico e científico e as ferramentas, processos e materiais criados e/ou utilizados a partir de tal conhecimento.

Dependendo do contexto, a tecnologia pode ser:

1. As ferramentas e as máquinas que ajudam a resolver problemas. As técnicas, conhecimentos, métodos, materiais, ferramentas e processos usados para resolver problemas ou ao menos facilitar a solução dos mesmos;
2. Um método ou processo de construção e trabalho (tal como a tecnologia de manufatura, a tecnologia de infraestrutura ou a tecnologia espacial);
3. A aplicação de recursos para a resolução de problemas;
4. O termo tecnologia também pode ser usado para descrever o nível de conhecimento científico, matemático e técnico de uma determinada cultura;
5. Na economia, a tecnologia é o estado atual de nosso conhecimento de como combinar recursos para produzir produtos desejados (e nosso conhecimento do que pode ser produzido).
6. Os recursos e como utilizá-los para se atingir a um determinado objetivo, para se fazer algo, que pode ser a solução ou minimização de um problema ou a geração de uma oportunidade, por exemplo.

A tecnologia é, de uma forma geral, o encontro entre ciência e engenharia. Sendo um termo que inclui desde as ferramentas e processos simples, tais como uma colher de madeira e a fermentação da uva, até as ferramentas e processos mais complexos já criados pelo ser humano, tal como a Estação Espacial Internacional e a dessalinização da água do mar. Frequentemente, a tecnologia entra em conflito com algumas preocupações naturais de nossa sociedade, como o desemprego, a poluição e outras muitas questões ecológicas, assim como filosóficas e sociológicas, já que tecnologia pode ser vista como uma atividade que forma ou modifica a cultural.

Existe um equilíbrio grande entre as vantagens e as desvantagens que o avanço da tecnologia traz para a sociedade. A principal vantagem é refletida na produção industrial: a tecnologia torna a produção mais rápida e maior e, sendo assim, o resultado final é um produto mais barato e com maior qualidade.

As desvantagens que a tecnologia traz são de tal forma preocupantes que quase superam as vantagens, uma delas é a poluição que, se não for controlada a tempo, evolui para um quadro irreversível. Outra desvantagem é quanto ao desemprego gerado pelo uso intensivo das máquinas na indústria, na agricultura e no comércio. A este tipo de desemprego, no qual o trabalho do homem é substituído pelo trabalho das máquinas, denominado desemprego estrutural.

4.1 Tecnologia Empresarial empregada no *Offshore*

Tecnologia Empresarial é o instrumento que os acionistas colocam à disposição do empresário. No caso específico de navios, os Comandantes, usam dessa tecnologia para que possam coordenar o trabalho de seres humanos, sua tripulação. Os comandantes deverão dominar as tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente, integrá-los em equipes sinérgicas e contributivas e levá-los a produzir riquezas morais e materiais sempre melhores e maiores, à disposição do cliente e da comunidade.

Ao trabalhar com esse instrumental, o Comandante irá perceber que precisa ajustá-lo às especificidades de seus negócios e às circunstâncias, para usá-lo de forma mais produtiva.

Isso, a propósito, ocorre com qualquer Tecnologia que se aperfeiçoe mediante a interação do conhecimento acumulado com o conhecimento novo gerados no dia a dia, por intermédio da prática e, em particular, da comunicação com o cliente, os contratados, os líderes e os liderados.

A prática Empresarial é guiada, sobretudo, pela intuição. Refletir sobre essa prática, em busca de uma lógica, exige o concurso da razão.

O Comandante ao refletir sobre o que faz, promove – em sua mente – o equilíbrio dinâmico entre a intuição e a razão, ao tempo em que estimula o desenvolvimento simultâneo desses dois componentes de seu intelecto.

Ao dedicar-se à reflexão sobre os resultados obtidos e a obter, o Comandante desenvolve-se e, simultaneamente, contribui para o desenvolvimento de seus companheiros de trabalho.

A palavra falada é o instrumento mais adequado para estimular o pensamento intuitivo, enquanto a palavra escrita desempenha o papel análogo, no caso do pensamento racional.

Desta forma é firmado o pacto no qual, Comandante e Imediato por meio da linguagem falada escrita e do compromisso com o que foi dito, formulem seu Plano de Ação através do documento, a palavra escrita e assim sucessivamente.

4.1.1 Princípios Fundamentais

Os princípios fundamentais da TEO estabelecem os valores culturais e éticos que devem conduzir os negócios na Odebrecht, que são eles o patrimônio intangível dentro da Organização.

Citaremos a seguir os Princípios Fundamentais da Tecnologia Empresarial Odebrecht, sendo eles:

- a) a confiança nas pessoas, em sua capacidade e em seu desejo de evoluir.
- b) satisfação do cliente, servindo-o com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade socioambiental.
- c) retorno aos acionistas e valorização de seu patrimônio.
- d) parceria entre os integrantes, que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados que geram.
- e) autodesenvolvimento das pessoas, sobretudo por meio da educação pelo trabalho, assegurando a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da Organização.
- f) reinvestimento dos resultados, para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das comunidades.

Todos os integrantes da Organização têm o dever de agir como curadores desses princípios, que compõem a essência do patrimônio intangível dos acionistas. Essas referências culturais e éticas, no entanto, não devem tolher a iniciativa e a criatividade do profissional. Pelo contrário, destinam-se a potencializar a capacidade individual em sua atuação na Organização. Assim a figura do Comandante nos navios é a pessoa responsável que precisa agir e disseminar todos os princípios fundamentais para que a corrente flua no navio como um todo.

4.1.2 Conceitos Essenciais

Os Conceitos Essenciais são a forma com que o negócio deve ser conduzido dentro de cada embarcação da frota. O Comandante deve ter autonomia para dirigir o negócio como que o navio fosse uma pequena empresa e o Capitão um microempresário da Organização, potencializando a sua capacidade individual de atuação.

A descentralização favorece o contrato permanente e direto do Comandante com o cliente e, conseqüentemente, a percepção clara das suas necessidades. Ela é importante também na identificação e ao descobrimento de novos talentos a bordo para a Organização. A

descentralização nada mais é do que a autonomia que o Comandante deve ter para que conduza as operações da embarcação como se o navio seja uma pequena empresa dentro da empresa.

A prática da confiança é sinônimo de delegação planejada. Comandantes devem estar seguros quanto à retidão de caráter de seus tripulantes e ainda acreditar no potencial do profissional, em sua competência e vontade de se desenvolver, além de seu alinhamento às concepções filosóficas. Parte do mesmo princípio da descentralização planejada. Assim como a empresa garante que o Comandante dirija as operações dentro da unidade *offshore*, confiando e dando total suporte para que eles consigam desenvolver o negócio. A confiança deve seguir o mesmo fluxo dentro da cadeia hierárquica a bordo. A confiança na delegação de uma tarefa e cumprimento da mesma dentro das metas e sem que o supervisor necessite ficar pressionando o seu liderado. Acreditar na palavra e colher os resultados dos trabalhos.

A tarefa empresarial no seguimento *offshore* seria a forma com que o Comandante desenvolve as rotinas de manutenção, inspeções e auditorias, para que as mesmas não interfiram nas operações planejadas pelo cliente e não ocorram atrasos em seus cronogramas. Satisfazendo assim, as necessidades da empresa em conjunto com a demanda do Cliente.

Os resultados deverão sempre fluir em resposta as condutas e desempenho das operações *offshore* em resposta ao cumprimento das metas dos clientes. Assim o Comandante manterá a valorização do patrimônio moral e material da empresa, garantindo a sobrevivência, crescimento e perpetuidade da Organização.

4.1.3 Critérios Gerais

Há oito Critérios Gerais que devem influenciar o modo de pensar e agir de todos os Integrantes da Organização Odebrecht.

- a) o ser humano é a medida de todos os valores na Organização;
- b) o Comandante deve dominar seu navio para satisfazer simultaneamente o cliente e o acionista;
- c) a educação pelo trabalho é indissociável da tarefa empresarial;
- a) os que prestam apoio aos responsáveis pelas rotinas dos navios devem estar sempre orientados para oportunidades e melhores resultados;

- b) o profissional tem o direito de partilhar os resultados que diretamente contribui para gerar e que possam ser medidos, faturados e pagos pelo cliente;
- c) o Comandante deve estar sempre aberto para reconhecer e pronto para corrigir rapidamente seus erros;
- d) a imagem que importa e faz diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar de todos;
- e) os Comandantes dos Navios da frota da Organização têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um dos seus tripulantes, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a conservação ambiental nas Navio em que atuam.

4.1.4 Responsabilidade Empresarial

O Integrante *offshore* da Organização Odebrecht cumpre sua responsabilidade empresarial realizando o trabalho com qualidade e produtividade. Para isso, é preciso ter em mente a importância de:

- a) satisfazer as necessidades dos clientes com produtos e serviços que resultem na melhoria da qualidade de vida a bordo dos navios;
- b) contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, tecnológico e empresarial nos navios onde atua;
- c) criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as pessoas, inclusive reinvestindo os resultados obtidos;
- d) gerar riquezas para o governo e para a sociedade, por meio do recolhimento de impostos e encargos e da remuneração aos fornecedores, integrantes e acionistas;
- e) assegurar o permanente respeito ao meio ambiente nas ações empresariais.

A contribuição à comunidade é complementada por projetos educacionais e de geração de renda da Fundação Odebrecht e por ações praticadas no âmbito das empresas operacionais. A Organização patrocina também iniciativas culturais em diversos âmbitos nacionais.

5 PLANO DE AÇÃO

Para o sucesso de sua tarefa como Educador, o Líder precisa praticar a Pedagogia da Presença, isto é, oferecer tempo, presença, experiência e exemplo a cada um de seus Liderados.

Norberto Odebrecht

Na Organização Odebrecht, o instrumento-chave da concepção estratégica, do planejamento, da comunicação e da educação pelo trabalho pode ser definido com muita simplicidade.

Plano de Ação é o instrumento que indica as prioridades do líder e os liderados que deverão transformar essas prioridades em resultados que satisfaçam simultaneamente o cliente e os acionistas.

Na Organização Odebrecht, os responsáveis pelas áreas negociáveis em linha (EFICÁCIA), têm um contrato com seu líder imediato como por exemplo: Comandante e Imediato, denominado Programa de Ação com o seguinte conteúdo:

- a) negócio;
- b) filosofia do Negócio;
- c) resultados esperados e Prazos;
- d) estrutura;
- e) sistema de Comunicação e Informações;
- f) orçamento;
- g) partilha dos Resultados;
- h) identificação e Formação de Novos Empresários.

5.1 Conteúdo do programa de ação

Adiante, será visto, como os Programas de Ação do liderado e do líder são construídos, a partir das prioridades contempladas por este líder em seu Plano de Ação em que a ênfase reside no relacionamento entre o líder e o liderado.

5.1.1 Negócio é a síntese de o que fazer

Isto é, a essência das obrigações e dos deveres que o Empresário (Capitão) assumiu junto a um Cliente disposto a oferecer a devida retribuição, por meio do pagamento das faturas apresentadas, nas datas certas.

5.1.2 Filosofia do negocio é o como fazer

Para criar e manter o Cliente satisfeito. É formulada a partir das Concepções Filosóficas e dos Propósitos dos Acionistas, das Prioridades e das Estratégias formuladas pelo Líder da Grande Empresa. Revela como Líder da Pequena Empresa (navio) deve proceder, ao levar em conta as necessidades e expectativas dos clientes e dos Acionistas.

5.1.3 Resultados esperados e prazos detalham o quê e quando fazer

Essas duas grandezas são indissociáveis para o Capitão.

5.1.4 Estrutura

É o conjunto de relações de interdependência que se estabelecem no seio da Equipe (Tripulação) e entre essa e a Empresa, com vistas a coordenação eficaz do trabalho de todos e, simultaneamente, a integração dos resultados e do trabalho de cada um, de qual resulta o todo que o Cliente quer e que está disposto a pagar.

5.1.5 Sistema de comunicação e informações

É o instrumental de mão dupla que liga o Líder ao Liderado, pela via do contato pessoal e direto. Por meio dele, o liderado solicita e obtém o apoio do líder para superar os resultados pactuados, bem como ambos acompanham, avaliam e julgam o desempenho do Liderado.

5.1.6 Orçamento é o por quanto fazer

A expressão econômico-financeira do que o Responsável pelo Programa estima necessário para alcançar e superar os resultados pactuados.

5.1.7 Partilha dos resultados

Nada tem a ver com “salário”. O que o Responsável pelo Programa de Ação necessita para manter sua Família consta do orçamento, como antecipação, por conta dos resultados que serão gerados.

Partilha é a retribuição variável, que o Empresário obtém, graças a sua criatividade e capacidade de tornar produtiva a integração das forças, dele próprio e da sua Equipe, às forças dos clientes e da organização.

5.1.8 Identificação e formação de novos Comandantes

O mais nobre encargo e a medida da grandeza de cada Comandante da Organização Odebrecht é a sua contribuição à identificação e à formação de novos e bons Comandantes e respectivas Tripulações.

Por intermédio da continua e integração de novos Comandantes e respectivas equipes é possível promover o crescimento autos sustentado dos Navios da Organização e a perpetuidade desta.

5.2 Palavras-chave usadas nos programas de ação

A seguir, apresentam-se os termos mais utilizados na confecção dos Planos de Ação. Com a consolidação da cultura da Organização, é usual que uma palavra venha a assumir significados específicos que aumentem o poder dessa palavra como instrumento de comunicação.

O significado original, na maioria dos casos, permanece latente nos novos significados. Isso se aplica a algumas palavras-chave usadas na formulação e na execução de Programas de Ação:

5.2.1 Acordo

Acordo é derivado do latim *cor, cordis* (= coração). Acreditavam os Antigos que somente com o concurso do coração podiam os Seres Humanos estabelecer as bases de sua cooperação.

Ao dialogar e negociar para chegar a um acordo com seus Clientes e Parceiros, o Comandante precisa ter bem presente o significado original da palavra: agir com o coração e conquistar o coração daqueles com os quais pretende cooperar. “Só se vê bem com o coração; o essencial é invisível aos olhos” (Saint Exupéry).

4.2.2 Alinhamento

É a identidade de Concepção Filosófica e de propósitos, laboriosamente construída entre Líder e Liderado, que permite a este, mesmo separado no tempo e no espaço, agir da mesma forma que agiria seu Líder.

4.2.3 Contrato

A palavra, originalmente, assinalava que as partes haviam chegado, no campo moral e psicológico, a um acordo de vontades e que, por isso, podiam assumir responsabilidades e obrigações recíprocas.

Celebrar o contrato era o rito no qual as partes o tornavam público e faziam chegar aos deuses sua motivação, envolvimento e comprometimento em cumprir o contrato.

Com a difusão da escrita (fato recente na História da Humanidade), contrato passou a designar, por extensão, o documento; o registro do acordo.

O significado original da palavra deve estar gravado na mente do Comandante, pois o contrato real é um acordo de vontades, em vez de mero documento formal. E, por essa razão, somente permanece válido, enquanto perdurar tal acordo de vontades.

É também importante lembrar o significado original, quando se assina um contrato: é preciso ter a clara consciência da responsabilidade que o Comandante assume com seus Clientes e Parceiros.

4.2.4 Proposta

Antes de usar esse termo para designar um “documento” entregue a um Parceiro ou a um Cliente em potencial, é preciso entender que apresentar uma proposta é “submeter algo à apreciação de alguém”; ou seja, a vontade de servir é a fonte primordial de inspiração de quem formula a proposta.

Além disso, só haverá uma proposta se houver um propósito comum às partes contratantes ou se uma das partes consegue conquistar a outra e fazê-la compartilhar o mesmo propósito.

5.2.5 Programa

As palavras anteriores, somente por extensão, passaram a designar os documentos escritos que registravam determinado ato. Com o termo Programa ocorreu o contrário.

Originalmente, programa era o escrito ou publicação em que alguém anunciava aos demais o seu envolvimento e comprometimento com **fazer acontecer**.

Vale dizer, no momento em que alguém divulga um programa, esse alguém contrai o compromisso de fazer acontecer como anunciado.

Por isso, o Programa de Ação tem de ser conhecido por aqueles que possam contribuir para o seu **sucesso**, a começar pela Equipe do Responsável pelo Programa.

6 SUSTENTABILIDADE

O Ser Humano é a origem e o fim de todas as ações na sociedade, e seu trabalho, meio primordial de sobrevivência, crescimento e Perpetuidade da Espécie.

Norberto Odebrecht

A preocupação com a sustentabilidade está na essência das ações da Organização Odebrecht, assim como na Odebrecht Óleo e Gás, permeando os princípios da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO).

Esse é o primeiro compromisso das empresas e dos Comandantes, rumo à Sobrevivência, ao Crescimento e à Perpetuidade dos navios da Frota.

Para a Odebrecht, práticas empresariais sustentáveis propiciam maior dignidade ao ser humano e demonstram seu compromisso com as gerações futuras.

Entre as responsabilidades da Organização estão:

- a) desenvolvimento econômico, gerando resultados para os clientes, os Acionistas, as Comunidades onde atua e sua tripulação;
- b) desenvolvimento social, criando oportunidades de trabalho e renda direta e indiretamente para as populações das comunidades onde atua;
- c) preservação ambiental, por meio do uso racional dos recursos naturais e da utilização de tecnologias limpas;
- d) participação política, contribuindo ativamente na formulação de políticas públicas que visem promover o desenvolvimento sustentável;
- e) diversidade cultural, incentivando a integração à Organização de pessoas de diversas origens, raças, etnias e orientações sexual e religiosa, com respeito a seus usos e costumes;

Todos são iguais dentro de um navio portanto, todos devem ter as mesmas oportunidades independente de suas diversas origens, raças, etnias, orientações sexual religiosa e com respeito a seus usos e costumes.

De forma voluntária, a Odebrecht, investe recursos próprios em iniciativas de caráter social e cultural, voltadas para a educação, saúde e geração de trabalho e renda. Sua contribuição se dá por meio da Fundação Odebrecht e por iniciativas no âmbito das empresas.

As ações são sempre direcionadas às comunidades em áreas com influência de obras e empreendimentos industriais, sob duas vertentes:

- a) preservação do patrimônio ambiental, sua biodiversidade e ecossistemas de regiões em que trabalham;
- b) apoio ao desenvolvimento sustentável das comunidades dessas regiões por meio de programas educacionais, culturais, de saúde e de inserção em redes comerciais e de conhecimento.

Tendo como base a forma de atuação da Fundação Odebrecht – instituição mantida pela Organização Odebrecht e que tem como foco contribuir para a formação de jovens como cidadãos conscientes, solidários e responsáveis pelo próprio desenvolvimento sustentável – a Odebrecht Óleo e Gás investe nas comunidades onde está inserida, sempre estimulando o desenvolvimento local.

A Odebrecht Óleo e Gás não patrocina projetos sociais e sim atua em conjunto com outros atores como poder público, ONGs locais e sociedade civil, procurando refletir em como pode fortalecer, expandir e aprimorar ações realizadas em prol da melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Dentro desse conceito, atua em Macaé (RJ) com expansão para Rio das Ostras, o Programa Escola em Ação, com gestão participativa que visa à inclusão social, digital e produtiva de jovens, crianças e adultos da região

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho demonstrou o seguimento *Offshore* da *Holding*, a Odebrecht Óleo e Gás e como transformou-se como em uma das grande empresas brasileiras no mercado nacional com grande visibilidade a nível internacional, devido a Tecnologia Empresarial Odebrecht.

Apresentou-se de forma cronológica as ligações e parceiras da empresa Odebrecht com a Petrobrás e o seu pioneirismo no seguimento *offshore*.

Narrou-se as áreas de atuação da Companhia dentro deste seguimento marítimo e os contratos firmados com Petrobrás e com a indústria *Offshore*. Descreveu-se ainda, as áreas de atuação da Odebrecht Óleo e Gás dentro do seguimento *Offshore* no Brasil e no exterior.

Percebeu-se que a Tecnologia Empresarial Odebrecht pode ser utilizada no seguimento *offshore* da empresa vinculada através da figura do Comandante na frota de navios da companhia de acordo com os Princípios Fundamentais, Conceitos Essenciais, Critérios Gerais e Responsabilidade Empresarial.

Apresentou-se o Plano de Ação como a ferramenta escrita que possibilita os acordos firmados entre os Líderes e liderados e o retorno através da sustentabilidade da empresa em programas e atuações sociais.

Chegou-se a conclusão que este estudo consegue utilizar dos principais pontos da TEO através da figura do Comandante na frota de embarcações da Odebrecht Óleo e Gás, seguindo consequentemente seu fluxograma, adaptado para as rotinas diárias do *Offshore*. É preciso muito trabalho, sabedoria, determinação e obstinação pelo que se faz, com uma dose extra de alegria, otimismo e amor, para se conseguir alcançar algo. Também é necessário saber investir, economizar, doar, usufruir, pois quem sabe usufruir sabe buscar sempre mais. No entanto, tudo se torna mais viável quando temos pensamento positivo e vontade de progredir.

É preciso não esquecer que negócio só é bom quando as duas partes levam vantagem. O Espírito de servir o outro tem que existir para que a prosperidade seja atraída. E que todo planejamento faz parte de um projeto final de sucesso e assim a responsabilidade do compartilhamento de todo lucro gerado com quem trabalhou neste projeto assim como retorno para a sociedade através de ações sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar**. Tecnologia Empresarial Odebrecht. Volume I, 11ª Edição Revisada. Salvador: Odebrecht 2011.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar**. Tecnologia Empresarial Odebrecht. Volume II, 11ª Edição Revisada. Salvador: Odebrecht 2011.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar**. Tecnologia Empresarial Odebrecht. Volume III, 11ª Edição Revisada. Salvador: Odebrecht 2011.

CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

Princípios Fundamentais, Conceitos Essenciais, Critérios Gerais e Responsabilidade Empresarial. Disponível em: <<http://www.odebrechtoilgas.com>>. Acesso em: 2 set. 2013.

Tecnologia. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 2 set. 2013.

GLOSSÁRIO

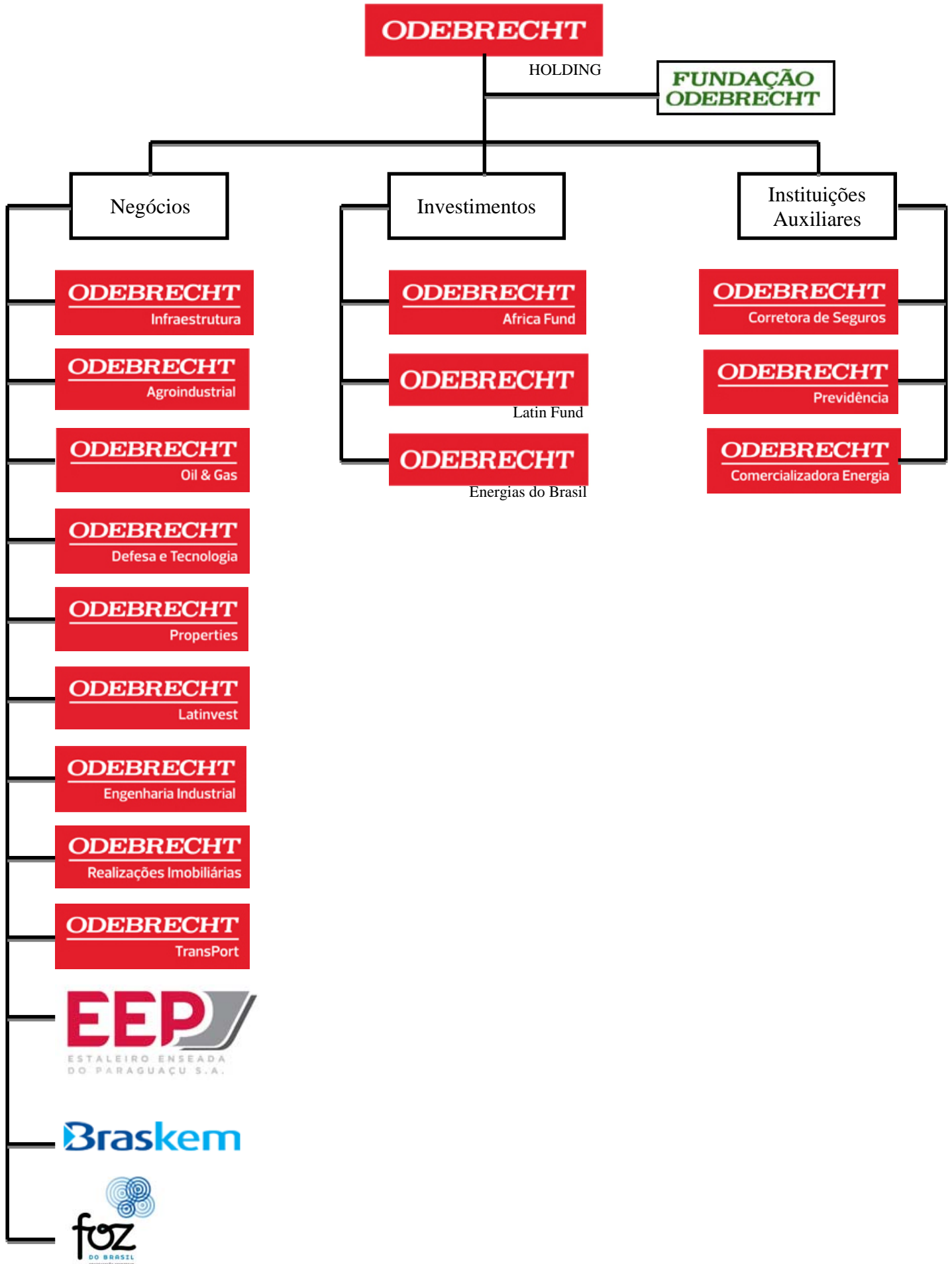
Jaqueta – São Plataformas fixas e têm sido as preferidas nos campos localizados em lâminas d'água de até 200 metros. Geralmente as plataformas fixas são constituídas de estruturas modulares de aço, instaladas no local de operação sob estruturas chamadas jaquetas, presas com estacas cravadas no fundo do mar. As plataformas fixas são projetadas para receber todos os equipamentos de perfuração, estocagem de materiais, alojamento de pessoal, bem como todas as instalações necessárias para a produção dos poços. Não tem capacidade de estocagem de petróleo ou gás, tendo o mesmo que ser enviado para a terra através de oleodutos e gasodutos.

Unidade Semissubmersível — São compostas de uma estrutura de um ou mais conveses, apoiada em flutuadores submersos. Uma unidade flutuante sofre movimentações devido à ação das ondas, correntes e ventos, com possibilidade de danificar os equipamentos a serem descidos no poço. Por isso, torna-se necessário que ela fique posicionada na superfície do mar, dentro de um círculo com raio de tolerância ditado pelos equipamentos de subsuperfície. Dois tipos de sistema são responsáveis pelo posicionamento da unidade flutuante: o sistema de ancoragem e o sistema de posicionamento dinâmico.

Navios-sonda - É um navio projetado para a perfuração de poços submarinos. Sua torre de perfuração localiza-se no centro do navio, onde uma abertura no casco permite a passagem da coluna de perfuração. O sistema de posicionamento do navio-sonda, composto por sensores acústicos, propulsores e computadores, anula os efeitos do vento, ondas e correntes que tendem a deslocar o navio de sua posição.

Joint venture - É uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Difere da sociedade comercial (*partnership*) porque se relaciona a um único projeto cuja associação é dissolvida automaticamente após o seu término. Um modelo típico de *joint venture* seria a transação entre o proprietário de um terreno de excelente localização e uma empresa de construção civil, interessada em levantar um prédio sobre o local.

Holding - Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS), é uma forma de sociedade criada com o objetivo de administrar um grupo de empresas (conglomerado). A *holding* administra e possui a maioria das ações ou cotas das empresas componentes de um determinado grupo. Essa forma de sociedade é muito utilizada por médias e grandes empresas e normalmente visa melhorar a estrutura de capital, ou é usada como parte de uma parceria com outras empresas.



CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA

