

5

Discussão

Com vistas a melhor estruturar a discussão dos resultados da pesquisa, este capítulo encontra-se dividido em duas partes. Primeiramente, é feita uma comparação dos resultados da análise estratégica na ótica “tradicional” com os da análise na ótica relacional visando identificar novas contribuições e subsídios para a gestão estratégica da empresa.

Em seguida, verifica-se a existência de possíveis fontes de inconsistência na estratégia da empresa e propõem-se algumas mudanças na organização ou nos relacionais para melhorar as chances de adequação estratégica dinâmica da empresa.

5.1

Análise da adequação estratégica com abordagem relacional

Para iniciar a discussão dos resultados obtidos retoma-se a questão intermediária 6, que pretende discutir a adequação estratégica da empresa: Assim, dadas suas características, a estratégia possui o potencial para capitalizar as forças constituídas, não apenas pelos recursos internos da empresa, mas também pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos orientados para a responsabilidade sócio-ambiental, reduzindo fraquezas pertinentes a ambas empresa e sua rede, de forma a explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças?

A Tabela 32 apresenta um resumo das contribuições do modelo relacional (SNA) ao modelo tradicional (GI), no que diz respeito à qualificação das implicações estratégicas constituídas pelos fatores macro-ambientais e pelo agentes que estabelecem a ego-rede da Petrobras. Esta tabela concentra-se em oportunidades e ameaças no nível da indústria, onde a intensidade da implicação foi caracterizada qualitativamente em forte, média ou fraca. Todos os dados foram obtidos a partir da análise de conteúdo dos documentos relacionados na seção 3 (Coleta de Dados).

A Tabela 33 apresenta as contribuições do modelo SNA em relação ao modelo GI, com as implicações estratégicas constituídas pelos fatores organizacionais e pelos recursos e competências proporcionados pela rede de relacionamento, no nível da empresa. Vale ressaltar que estas análises levam em consideração a dimensão sócio-ambiental.

Tabela 32 – Confronto de implicações estratégicas Análise Relacional versus Tradicional, quanto às oportunidades e ameaças constituídas pelos fatores macroambientais e pelos agentes que integram a ego-rede, considerando a responsabilidade sócio-ambiental

Análise Tradicional (vide Tabela 17)		Análise Relacional (vide Tabela 29)		Implicação Resultante
	Intensidade		Intensidade	
1. Oportunidade potencial pelas novas especificações regulatórias que favorecem a implementação de parcerias para projetos ambientais (Fator político)	Média	1. Oportunidade real constituída pelo fato da Petrobras possuir muitos relacionamentos com diversas organizações que a colocam na confluência de múltiplos fluxos de recursos, além de atrair novos parceiros em função da sua reputação (Alta densidade)	Forte	Oportunidade real forte
2. Ameaça real - Aumento da pressão de ONGs e governos onde a Petrobras está presente no que se refere a preservação das florestas e risco para a comunidade no entorno das instalações (Fator político).	Média	2. Ameaça real devido aos laços fracos/médios com ONGs - são parceiros importantes para projetos sócio-ambientais, devido ao know-how e contato próximo com as comunidades locais (Tipo de conexão).	Média	Ameaça real forte
3. Ameaça real devido à rivalidade dos concorrentes. A indústria é madura e competitiva com custos fixos elevados (Rivals)	Forte	3. Oportunidade real em termos de ter acesso a mais informações e outros recursos do que seus concorrentes, principalmente em parceria com universidades e institutos de pesquisa, com os quais possui um escopo amplo (Alta Centralidade). 3. Oportunidade potencial devido aos laços médios com concorrentes, à medida que pode fortalecer o poder de negociação da empresa e adquirir experiência no processo de parceria (Tipo de conexão).	Média	Oportunidade potencial média
4. Oportunidade real pelo baixo grau de concentração dos fornecedores e existência	Média	4. Ameaça potencial – Conexões muito fortes com fornecedores pode acarretar uma certa	Média	Oportunidade potencial fraca

de substitutos (Fornecedores)		vulnerabilidade para a indústria de energia por força do aprisionamento da relação (Tipo de conexão).		
5. Ameaça potencial pela alta vulnerabilidade da opinião pública, sempre que ocorre algum incidente relacionado a indústria petrolífera (Fator Sócio-cultural)	Média	5. Oportunidade potencial – Os parceiros da Petrobras em alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental dispõem de uma sólida reputação neste meio (Identidade / Status dos parceiros)	Forte	Oportunidade potencial média
6. Ameaça real A concessão para exploração e produção de energia é concedida pelo governo; fiscalização contínua da ANP e licenciamento ambiental do Ibama (Governo)	Forte	6. Oportunidade potencial – Os laços sócio-ambientais fortes e colaborativos estabelecidos com o governo são benéficos para a empresa (Tipo de conexão).	Forte	Ameaça potencial média
7. Ameaça real. Indústria intensiva em capital (Fator econômico)	Forte	7. Oportunidade potencial pelo alto status dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos parceiros (Identidade / Status dos parceiros).	Média	Oportunidade potencial Média
8. Oportunidade potencial pela alta complementaridade das competências de parceiros (Universidades e Institutos de Pesquisa)	Forte	8. Oportunidade real pelos laços integrativos com Universidades. A interação da Petrobras com seus parceiros é intensa, envolvendo troca de experiências e know-how (capacidades centrais), com alto volume de investimentos em um amplo espectro de atividades (Tipo de conexão).	Forte	Oportunidade real forte

A confrontação dos resultados das duas análises evidenciou a contribuição da ótica relacional, pois várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças, e vice-versa. A seguir são fornecidos comentários a cerca do que foi exposto pela Tabela 32.

Conforme pode ser visto no item (1), as novas especificações regulatórias relativas a preservação do meio ambiente geram uma oportunidade potencial para a formação de alianças, que é impulsionada pela alta densidade da rede da qual participa. A Petrobras possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com diversas organizações que a colocam na confluência múltiplos fluxos de recursos (ex.: *know-how*), além de atrair novos parceiros em função da sua reputação. A implicação resultante é uma oportunidade real forte.

No item (2), apresenta-se uma ameaça real criada pelo cenário político mundial. Existe um crescente aumento da pressão de ONGs e governos sobre na região onde a Petrobras está presente, no que se refere a preservação da Floresta Amazônica, reservas indígenas e risco para a comunidade no entorno das instalações. À luz da análise relacional, esta situação é agravada pelos laços fracos estabelecidos com as ONGs, uma vez que são parceiros essenciais para projetos sócio-ambientais, devido ao *know-how* e contato próximo com as comunidades locais. Por este motivo, foi classificada como uma ameaça real forte.

No item (3), tem-se mais uma ameaça – originada pela alta rivalidade da indústria – atenuada pelo estabelecimento de laços de força média com os concorrentes. Um exemplo são as parcerias para o compartilhamento dos custos de pesquisa e desenvolvimento de novos processos que mitigam os efeitos prejudiciais do processamento de petróleo e derivados. Além disso, a posição de centralidade na rede de relacionamento sócio-ambiental propicia a Petrobras o acesso a mais informações e outros recursos do que os demais participantes, principalmente em parceria com universidades e institutos de pesquisa, gerando uma vantagem competitiva no mercado. Portanto, a implicação resultante foi considerada uma oportunidade potencial média.

No item (4), a oportunidade de uma maior poder de negociação com os fornecedores, devido ao baixo grau de concentração, perde parte da significância

quando a Petrobras estabelece conexões muito fortes com os mesmos, em especial para o co-desenvolvimento de novas tecnologias ambientais.

Os itens (5), (6) e (7) apresentam ameaças atenuadas por oportunidades. A ameaça (5) gerada pela alta vulnerabilidade da opinião pública é anulada pela oportunidade de alianças com parceiros sócio-ambientais que possuem sólida reputação, principalmente ONGs e universidades. A implicação resultante é revertida em uma oportunidade potencial média. Já a ameaça real (6) representada pela contínua fiscalização do governo, no que concerne o licenciamento ambiental das operações da Petrobras, é atenuada pelos laços forte e colaborativos estabelecidos com o governo.

No item (7), a ameaça criada pela própria natureza da indústria, que requer capital intensivo e apresenta altos riscos ambientais, é anulada pelo alto *status* dos diferentes parceiros da Petrobras, que ajuda a atrair novas oportunidades de alianças voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental.

No item (8), tem-se uma oportunidade potencial advinda da alta complementaridade das competências dos parceiros, em particular das universidades e dos institutos de pesquisa, que possuem recursos valiosos como *know-how* e inovação. À luz da análise relacional, esta oportunidade é impulsionada pelos laços integrativos que a Petrobras estabelece com as universidades, que torna possível um aproveitamento maior da aliança e gera valor para ambas as partes.

O resultado do cruzamento dos resultados da análise estratégica pelas óticas tradicional e relacional, conforme mostrado na Tabela 31, é um panorama de oportunidades e ameaças diferente daquele que seria obtido somente pela análise tradicional dos fatores macro-ambientais. Note-se que à luz da análise relacional aparecem mais oportunidades reais e potenciais na medida em que as ameaças potenciais são atenuadas e as ameaças reais são anuladas.

O mesmo tipo de análise foi desenvolvido no nível da empresa, em termos de forças e fraquezas, apresentado na Tabela 33.

Tabela 33 – Contribuições do modelo SNA em relação à análise tradicional (modelo GI), quanto às forças e fraquezas constituídas pelos fatores organizacionais e pela ego-rede, considerando a responsabilidade sócio-ambiental

Fatores Organizacionais	Análise Tradicional (vide Tabela 22)	Análise Relacional (vide Tabela 30)
Organizacional - Sistemas de Medição de Performance	1. Força potencial na medida em que a empresa utiliza o Balanced Scorecard (BSC) como sistema de medição de performance nas áreas de negócio. O BSC Integra medidas nas perspectiva ambiental e social, porém ainda precisa de aprimoramento.	1. Força potencial. A Petrobras possui indicadores baseados em critérios operacionais, financeiros, satisfação dos clientes e stakeholders para medir o quanto as alianças contribuem para o desempenho global. Contudo, estes indicadores ainda estão passando por um processo de otimização.
Organizacional - Sistemas de Gestão	2. Fraqueza real em função da ausência da perspectiva sócio-ambiental no sistema de gestão integrada (ERP) implantando na empresa.	2. Fraqueza potencial porque os processos de gerenciamento de alianças e de gestão de mudanças da Petrobras ainda não estão desenvolvidos, sendo que poderiam proporcionar uma maior garantia de que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado, visando atingir seus objetivos.
Tecnológicos – Metodologias e Técnicas Específicas	3. Força real. Para atender às exigências ambientais e ao risco do negócio, a empresa incorporou e desenvolveu metodologias e técnicas relacionadas à segurança de seus empregados e do meio-ambiente.	3. Força real na medida que o laço forte com as universidades promove o aprendizado contínuo e troca de experiências entre os parceiros. Possibilita o co-desenvolvimento contínuo de novas soluções tecnológicas voltadas para a responsabilidade ambiental.
Pessoas, Físico e Financeiro	4. Força real pelo fato da Petrobras possuir recursos físicos, humanos e financeiros altamente desenvolvidos e adequados a sua estratégia, contribuindo para a sustentação da vantagem competitiva.	4. Força real constituída pelo fato da Petrobras possuir muitos relacionamentos diretos e indiretos com diversas organizações que a colocam na confluência múltiplos fluxos de recursos.

Neste caso, foram confrontadas apenas as implicações principais em termos de forças e fraquezas, relacionadas aos fatores organizacionais, tecnológicos e às dimensões pessoas, físico e financeiro.

No item (1) foi observado que tanto na análise tradicional quanto na relacional identificaram-se forças potenciais, pois existe uma preocupação constante com o aprimoramento dos sistemas de medição de performance. Atualmente, a Petrobras utiliza o sistema Balanced Scorecard (BSC) nas áreas de negócio e possui indicadores baseados em diversos critérios para medir o quanto as alianças/redes contribuem para o desempenho global. Contudo, ambos os sistemas ainda precisam de aprimoramento na dimensão sócio-ambiental, razão pela qual foram classificados como forças potenciais.

O item (2) se refere aos sistemas gerenciais. A fraqueza real identificada na ótica tradicional foi considerada em realidade uma fraqueza potencial uma vez que os sistemas de gestão das alianças e de mudanças ainda se encontram em desenvolvimento. De fato, o gerenciamento baseado fortemente em iniciativas informais pode limitar o retorno extraído das alianças sócio-ambientais em função da natureza dinâmica do cenário competitivo. Cabe desenvolver habilidades gerenciais específicas para a condução destes processos, bem como competências para gerir as complexidades resultantes da ampla diversidade de interesses e estilos dos vários parceiros.

O item (3) diz respeito aos fatores tecnológicos. A empresa investe muito em segurança, não só por força dos riscos inerentes às suas atividades, mas também em atendimento às exigências nacionais e internacionais dos órgãos de fiscalização. Para tanto, incorporou e desenvolveu metodologias e técnicas relacionadas à segurança de seus empregados e do meio-ambiente, o que a confere uma força real. Isto é reforçado na ótica relacional, pois a conexão forte que a Petrobras estabelece com as universidades possibilita o co-desenvolvimento contínuo de novas soluções tecnológicas voltadas para a responsabilidade ambiental.

O item (4) engloba os recursos e competências. Neste identificaram-se forças reais nas análises tradicional e relacional, pelo fato da Petrobras possuir recursos físicos, humanos e financeiros altamente desenvolvidos e adequados à sua estratégia. Isto contribui para a sustentação da vantagem competitiva da

Petrobras, à medida em que a sua rede de relacionamento pode lhe proporcionar recursos valiosos além de colocarem-na na confluência de múltiplos fluxos de recursos.

5.2

Fontes de inconsistências e propostas de mudanças

Os resultados sugerem que a estratégia da Petrobras é, em grande parte, consistente com as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais, de seus recursos e competências organizacionais, bem como da configuração da sua ego-rede, por explorar as oportunidades e minimizar as ameaças, com vistas ao atingimento dos seus principais objetivos orientados para a responsabilidade sócio-ambiental.

No entanto, pode-se identificar algumas fontes de inconsistências na Petrobras. Estas inconsistências estão relacionadas à insuficiência de condições essenciais da empresa principalmente no que diz respeito aos fatores organizacionais e ao eficaz gerenciamento das redes e alianças que ela tem estabelecido. Vejamos um resumo dos resultados para entender estas observações.

O excelente desempenho econômico-financeiro nos últimos anos e a boa capacidade de captação de recursos, ambos classificados como forças reais, conforme os resultados apresentados no item 4.3, denotam uma aderência a vários objetivos estratégicos que, invariavelmente, dependem de novos investimentos, seja para manutenção das instalações existentes dentro dos padrões de segurança exigidos, seja para o desenvolvimento de novas soluções ambientais. Em ambas as situações, a alta lucratividade e capacidade de geração de caixa contribuem para o crescimento e a continuidade da organização e, conseqüentemente, para um investimento adequado na dimensão sócio-ambiental.

A análise dos fatores macro-ambientais revelou que, mesmo dentro de um cenário com algumas dificuldades – aumento da pressão de ONGs e de órgãos de fiscalização e alta vulnerabilidade da opinião pública devido a acidentes

ambientais, por exemplo – o atual contexto do país tem oferecido oportunidades para uma atuação socialmente responsável na indústria de energia. A maior conscientização da população e o desafio de produzir com desenvolvimento sustentável incentivam ainda o investimento em novas tecnologias de segurança e proteção ao meio-ambiente.

A análise das forças e fraquezas constituídas pelos fatores organizacionais e pelo bom desempenho operacional sugere haver uma correlação mais do que esperada entre as forças, na dimensão tecnológica e na dimensão pessoas, e o bom desempenho operacional da Petrobras. Em outras palavras, é sensato que uma empresa com um valioso ativo intelectual e dotada de recursos e competências tecnológicas, tenha um bom resultado.

No entanto, é imprescindível que todas as dimensões sejam cuidadosamente observadas e trabalhadas. No caso da Petrobras, a dimensão organizacional apresenta fraquezas relativas a estrutura, equipes, liderança e comunicação, à medida que estas variáveis não possuem todos os atributos necessários e/ou desejáveis à estratégia orientada para a responsabilidade sócio-ambiental, segundo a pesquisa empírica no Cenpes.

No que diz respeito às alianças, embora a pesquisa tenha identificado que as parcerias da Petrobras dispõem de recursos e competências valiosas que podem contribuir para a estratégia da organização, os tipos de vínculos existentes com as ONGs são fracos e de natureza tanto colaborativa quanto oportunística, o que limita o aproveitamento de recursos e a obtenção de resultados benéficos para ambas as partes.

Também foram identificadas fraquezas no gerenciamento das redes e alianças sócio-ambientais que ela tem estabelecido, e a falta de medição da contribuição das alianças ao desempenho.

Apesar de possuir uma ampla experiência com alianças ambientais bilaterais e múltiplas, a Petrobras ainda possui pontos a serem desenvolvidos, principalmente no tocante ao gerenciamento de seus relacionamentos. Dentre estes, destacam-se os seguintes: processos formais para garantia do alinhamento estratégico das alianças ainda não estão completamente desenvolvidos; falta de indicadores aprimorados para medir diretamente o quanto

as alianças contribuem para seu desempenho global; processos de gestão das alianças ainda em desenvolvimento; e os processos de gestão de mudanças ainda incipientes.

No que diz respeito às alianças sociais, estas fraquezas são reforçadas devido à pouca experiência da Petrobras, o que aumenta os desafios associados ao relacionamento com os parceiros. Embora exista uma postura consciente em termos da importâncias destas alianças, elas dependem de iniciativas informais e seu gerenciamento disputa o tempo de profissionais envolvidos em outras atividades e que não estão capacitados para isto. Torna-se um processo de tentativa e erro, sem o apoio de indicadores formais da organização.

De acordo com os resultados apresentados acima, são estas as recomendações:

- A estrutura organizacional, muito hierarquizada e com tantos níveis gerenciais, parece dificultar a delegação de poder no que diz respeito às iniciativas sócio-ambientais. Um pouco mais de flexibilidade poderia contribuir para a implementação de um maior número de projetos;

- O sistema de medição de performance da empresa deveria ter seu escopo ampliado de modo a incluir diversos indicadores que considerem a dimensão sócio-ambiental com a ênfase necessária. O acompanhamento de indicadores de responsabilidade social e ambiental é coerente com os princípios do Balanced Scorecard de Kaplan & Norton (1996), bem como as pesquisas de Macedo-Soares & Ratton (1999) sobre medição de desempenho no país, que recomendam considerar indicadores não somente financeiros e operacionais, mas também de inovação e de satisfação dos *stakeholders*.

- Tornar o sistema de avaliação de desempenho individual integrado ao Balanced Scorecard da organização, de modo que cada empregado tenha a consciência de sua participação para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

- Embora a pesquisa tenha revelado que existe uma preocupação com a responsabilidade sócio-ambiental e um forte compromisso ético dos empregados, isto não é muito visível nos níveis gerenciais. O comprometimento explícito dos

líderes da organização é essencial para que esta dimensão seja incorporada na cultura.

- Apesar do levantamento de percepções evidenciar que a maioria dos entrevistados considera importante as alianças sócio-ambientais com ONGs, a Petrobras não possui um laço forte com estes parceiros, o que prejudica o compartilhamento de recursos. Assim, sugere-se um estreitamento das relações com as principais ONGs.

- No tocante à participação em alianças, a pesquisa constatou que, embora a empresa tenha uma experiência passada, principalmente em parcerias ambientais, não há mecanismos formais bem desenvolvidos para gestão das mesmas. Portanto, é necessário reforçar o gerenciamento das alianças e redes, implementando processos para gestão de mudanças e garantia de alinhamento das alianças com a estratégia do negócio.

- Identifica-se também uma necessidade de desenvolvimento de habilidades no conjunto de empregados envolvidos no processo de alianças sócio-ambientais. Atualmente, muitos dos profissionais responsáveis pelo acompanhamento das parcerias sócio-ambientais não possuem as competências necessárias para o eficaz gerenciamento das alianças, o que pode comprometer a sua contribuição para o desempenho global da empresa.