

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e formulação do problema

No mundo atual, um novo ambiente de negócio vem se constituindo, caracterizado como instável e turbulento, influenciado por transformações na economia mundial, pela globalização da produção e do consumo e pelo crescente grau de exigência dos consumidores por variedade e qualidade. No passado, as empresas agiam como autônomas e com base nas suas competências internas para manter ou aumentar a sua vantagem competitiva. No entanto, com o surgimento de um cenário de competição acirrada entre as empresas, com a escassez de recursos e a necessidade de se especializar em um só negócio, elas foram impulsionadas a buscar novas alternativas de atuação. A pressão por aumento de eficiência operacional eleva-se à medida em que a concorrência na indústria em que a empresa opera é mais acirrada, como no caso da indústria de energia. As alianças surgiram como uma forma de adquirir competências complementares e agilidade, dando início a um novo comportamento estratégico.

“As alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado demasiadas para uma empresa isolada” (MACEDO-SOARES, 2001).

Cada vez mais, as empresas, para sustentar sua vantagem competitiva, estão ampliando as suas possibilidades de atuação por meio do estabelecimento de múltiplas alianças estratégicas de diferentes tipos, constituindo-se em redes de relacionamento. As empresas perceberam que poderiam, por meio de alianças com fornecedores, clientes e seus próprios concorrentes, agregar mais valor do que atuando isoladamente. Logo, as alianças foram uma forma encontrada pelas empresas para abrir frentes de atuação, entrar em novos mercados, iniciar novos projetos, fortalecer os projetos em andamento, ampliar seus conhecimentos, captar

recursos, economizar seus recursos humanos, aumentar a sua capacidade e melhorar seu desempenho. Por meio das alianças estratégicas, elas podem preencher suas lacunas, atuar em pontos importantes, em que não são tão fortes, e responder com mais rapidez a uma ameaça ou oportunidade.

No entanto, para que uma aliança efetivamente crie valor é importante que a empresa tenha uma estratégia de aliança coerente (GOMES-CASSERES, 1998). Isto é, que os processos organizacionais incorporem as alianças de forma natural, indo além da assinatura de um contrato e do estabelecimento de um processo operacional. No cenário atual, a tendência é que as empresas não apenas formem alianças de forma isolada, mas sim que integrem redes de relacionamento mais amplas.

O objetivo final deste trabalho é avaliar os impactos das alianças estratégicas internacionais na gestão estratégica da Petrobras, levando em conta o atual cenário econômico e as novas perspectivas do setor petrolífero mundial, dada a previsão do acelerado crescimento da produção de petróleo no pré-sal, a necessidade mundial de diversificação das fontes de energia, a participação significativa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no financiamento da Petrobras e a recente crise econômica mundial.

Assim sendo, o problema que se coloca nessa pesquisa é: **quais são as implicações estratégicas das alianças internacionais da Petrobras, levando em conta o atual cenário econômico e as novas perspectivas do setor petrolífero mundial?**

Por ser uma empresa líder no seu setor, a atuação da Petrobras em alianças internacionais pode servir de exemplo para outras empresas no Brasil com atuação internacional, trazendo lições em termos de gestão estratégica e melhores práticas gerenciais.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo final

Este trabalho integra uma pesquisa maior que enfoca questões relativas à gestão de empresas em alianças e redes estratégicas (MACEDO-SOARES, 2001). Esta pesquisa maior possui o propósito de complementar os modelos de análise estratégica tradicionais por meio de modelo que leve em conta as alianças e redes estratégicas que as empresas estabelecem. Visa contribuir para uma maior efetividade na tomada de decisão estratégica deste tipo de empresa, com novos *insights* para superar as eventuais dificuldades de assegurar a sustentabilidade de sua vantagem competitiva.

No caso específico desta dissertação, serão identificadas as implicações estratégicas das alianças internacionais da Petrobras, avaliando a capacidade da empresa de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças macro ambientais e relacionais. Sendo assim, o objetivo desta dissertação é analisar as implicações das alianças estratégicas internacionais da Petrobras.

1.2.2 Objetivos intermediários

Os objetivos intermediários de uma pesquisa constituem um encadeamento lógico que conduz, à medida que são alcançados, ao objetivo principal. Aqui se apresentam as questões intermediárias:

Qual é a estratégia da Petrobras?

- a) no nível da indústria, quais são as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e estruturais, e dos atores chave da rede de valor da Petrobras, em termos de constituírem oportunidades e ameaças?
- b) quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da empresa que constituem sua ego-rede?

- c) dadas suas características, a estratégia é adequada na medida em que tem o potencial para explorar as oportunidades macro ambientais na rede de valor da empresa, minimizando eventuais ameaças?
- d) dadas suas características, a estratégia possui o potencial para explorar não apenas as oportunidades oferecidas pelo ambiente, mas também aquelas oferecidas pelas alianças, minimizando eventuais ameaças apresentadas pelo ambiente e pela rede?

1.3 Relevância do Estudo

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa propõe-se a contribuir para a ampliação da área de pesquisa sobre implicações das alianças estratégicas internacionais no setor de energia, ressaltando a importância da ótica relacional para a gestão destas empresas. Desta forma, a presente pesquisa visa contribuir com as empresas que atuam em alianças estratégicas internacionais a obterem um desempenho superior e sustentável. Escolheu-se estudar as alianças estratégicas internacionais da Petrobras por tratar-se de uma empresa com alianças estratégicas internacionais de grande valor para o país.

No ano de 1998, com a abertura do mercado petrolífero brasileiro e com a quebra do monopólio da Petrobras, surgiu a necessidade de expandir sua atuação em novos países e negócios e de estabelecer alianças para minimizar o risco dos novos concorrentes. Com o mercado totalmente aberto para entrada de empresas estrangeiras, estas perceberam a dificuldade de atuar no mercado de forma isolada e sentiram a necessidade de estabelecer alianças para operação das concessões concedidas. Seguindo a necessidade de expandir a atuação internacional, em 2002 foi criada a Área de Negócio Internacional da Petrobras, de acordo com o planejamento estratégico da empresa que passou a contemplar o direcionamento para a liderança na América Latina e para o estabelecimento da Companhia em

novos mercados no exterior. Processo o qual foi intensificado com a formação de alianças estratégicas internacionais, que efetivaram a presença da empresa no exterior.

Atualmente, a Companhia está presente em 27 países, e em 2007 foi classificada como a sétima maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores, de acordo com a *Petroleum Intelligence Weekly* (PIW), publicação que divulga anualmente o *ranking* das cinquenta maiores e mais importantes empresas de petróleo. Em 2007, a Companhia também obteve a renovação da sua participação na composição do Índice Dow Jones Mundial de Sustentabilidade (DJSI), considerado o mais importante índice mundial de sustentabilidade, e usado como parâmetro para análise dos investidores sócio e ambientalmente responsáveis.

Logo, ao analisar a atuação da Petrobras em alianças internacionais e as suas implicações estratégicas no nível da indústria, por se tratar de uma empresa líder no seu setor, este trabalho se propõe também a contribuir para tomadas de decisão mais acuradas na empresa, e a trazer lições para outras empresas que estabelecem alianças internacionais.

1.4 Delimitação do Estudo

A pesquisa trata das alianças estratégicas internacionais, limitando-se à indústria petrolífera, com foco na Petrobras:

- a) mercado: setor de energia;
- b) segmento: indústria petrolífera;
- c) empresa: Petrobras
- d) delimitação temporal: dados de 2008 – 2009, bem como consulta a pesquisa realizada por Conde (2005).
- e) delimitação geográfica: pesquisa de campo realizada no Brasil.
- f) foco nas implicações estratégicas (oportunidades e ameaças), dos fatores relacionais e não relacionais, no nível da indústria.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos.

Neste primeiro Capítulo, foi feita a contextualização do problema frente à globalização e crescente competição no mercado petrolífero brasileiro após a promulgação da Lei do petróleo (lei 9478/97). Foi definido o objetivo do estudo: verificar a consistência entre a estratégia adotada pela Petrobras e as implicações estratégicas de suas alianças internacionais, avaliando a capacidade da empresa de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças macro ambientais e relacionais. Também foram apresentadas as perguntas intermediárias de pesquisa, que auxiliaram no desenvolvimento do trabalho e na resposta à pergunta principal.

O segundo Capítulo discorre sobre o referencial teórico da pesquisa, incluindo os resultados da revisão da literatura, as definições e os conceitos centrais, as variáveis, os constructos e os indicadores adotados, que auxiliaram na coleta e na interpretação dos dados necessários para atingir o objetivo principal da pesquisa.

O terceiro Capítulo explicita a metodologia da pesquisa, descrevendo a metodologia de pesquisa: a linha epistemológica, o tipo de investigação adotado em cada fase, a seleção dos sujeitos pesquisados, a coleta e o tratamento dos dados e as limitações metodológicas.

O quarto Capítulo apresenta os resultados da pesquisa de forma a responder às perguntas intermediárias levantadas para alcançar o objetivo principal do projeto, seguindo os passos da metodologia de análise estratégica apresentada no capítulo 2.

O quinto Capítulo discute os resultados obtidos, à luz da análise estratégica tradicional e relacional, com o auxílio do ferramental utilizado conforme descrito na metodologia.

O sexto e último Capítulo discorre sobre o quanto a pesquisa conseguiu resolver o problema central, respondendo à sua pergunta principal. Apresenta as conclusões da pesquisa, comentários relevantes e recomendações para futuras investigações.