

5 Discussão

Este Capítulo tem como objetivo comparar os resultados obtidos a partir da análise “tradicional” com aqueles da análise “relacional”, visando identificar os principais subsídios proporcionados pelo uso da análise “relacional” para a gestão estratégica da Petrobras e destacar a contribuição de uma análise das implicações estratégicas

Com base nas respostas ao questionário da pesquisa, o ferramental proposto para análise estratégica pela ótica relacional obteve uma boa receptividade. Dos respondentes, 73% acreditam que uma ferramenta prática para análise e monitoramento das alianças estratégicas internacionais poderia contribuir para sua gestão, de modo integrado com o plano estratégico da empresa.

"Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das alianças estratégicas internacionais poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa"

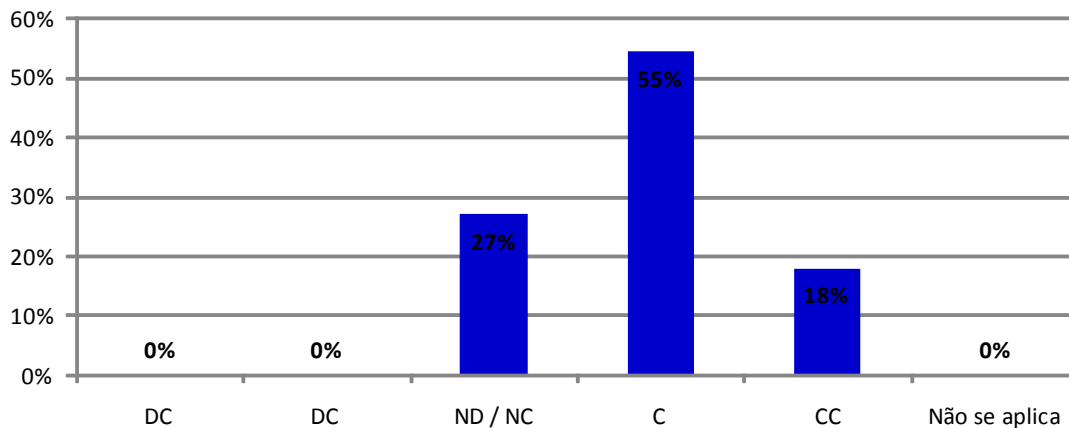


Gráfico 24 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto contribuição positiva de uma ferramenta para análise e monitoramento das alianças estratégicas internacionais da Petrobras

5.1

Questão 5: Dada 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?

No Quadro 15 apresenta o resumo dos resultados encontrados pela aplicação da análise “tradicional” e suas principais implicações para o planejamento estratégico da Petrobras, comparando-as com as implicações destacadas pela análise “relacional”, apresentando as oportunidades e ameaças no nível da indústria. Por fim, são identificadas as implicações resultantes, mostrando a contribuição da análise “relacional” à tomada de decisão dos gestores da Petrobras.

Análise Tradicional		Análise Relacional		Implicação Resultante
Fatores Macro Ambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	Fatores Macro Ambientais / Atores da Rede de Valor	Intensidade	
(1) Ameaça potencial – Na medida em que a alta lucratividade e os retornos elevados da indústria petrolífera atraem novos entrantes.	Média	(1) Oportunidade real – o elevado número de laços entre os atores da indústria de energia constitui uma barreira para novos entrantes. (1) Oportunidade real – Petrobras assina acordo de compra da participação da ExxonMobil na Esso Chile Petrolera, garantindo a participação num dos mercados mais rentáveis da América do Sul.	Média	Oportunidade Real Média
(2) Ameaça real – Crescimento do mercado Chinês, distante geograficamente, podendo reduzir o <i>market share</i> global da Petrobras, em função de seus principais concorrentes terem um posicionamento melhor nesta região.	Forte	(2) Oportunidade real – Fortalecimento internacional com a compra da Nansei Sekiyu no Japão, cujos principais ativos são uma refinaria e um terminal de produtos, marcando a entrada da Petrobras em refino na Ásia; (2) Oportunidade potencial – Estabelecimento de laços com grandes empresas, principalmente estatais dos países asiáticos, se beneficiando do acesso aos fornecedores locais e informações sobre os clientes.	Forte Forte	Oportunidade Real Forte
(3) Oportunidade real – Ampliação da malha de gasoduto e construção dos terminais de regaseificação de GNL, permitindo a ampliação da capacidade de escoamento.	Forte	(3) Ameaça real – Parceria fechada com a Bolívia, com a implementação do Gasoduto Bolívia-Brasil. A Petrobras investiu US\$ 1,5 bilhão entre 1997 e 2005, e a Bolívia é responsável por 50% do consumo brasileiro. Com a nacionalização do gás da Bolívia e o conseqüente risco de desabastecimento, a Petrobras foi obrigada a se adequar as novas normas, como o aumento do imposto sobre a exploração do gás de 50% para 82%.	Forte	Oportunidade Potencial Forte
(4) Oportunidade real – Descoberta de petróleo na camada pré-sal. Mudança de perfil da produção da Companhia, uma vez que o óleo do pré-sal é mais leve, representando um ganho notável de valor pois é comercializado a preços mais altos que o petróleo pesado.	Forte	(4) Oportunidade real – O novo marco regulatório que define as novas regras para exploração e produção de petróleo e gás natural nas áreas de ocorrência da camada do pré sal ainda está em andamento. (4) Ameaça potencial – Falta de capacidade dos fornecedores para atender às elevadas demandas por bens e serviços.	Forte	Oportunidade Real Forte

(5) Ameaça potencial – Fragilidade frente às crises econômicas mundiais, como na recente crise, reduzindo drasticamente as oportunidades de acesso ao mercado de crédito, acarretando em forte instabilidade nas cotações de Petróleo, e elevando os custos de novas operações.	Forte	(5) Oportunidade real – Financiamentos significativos obtidos junto ao BNDES.	Fraca	Ameaça Potencial Forte
(6) Oportunidade potencial – <i>Know-how</i> tecnológico desenvolvido pela Petrobras ao longo dos anos.	Média	(6) Oportunidade real – Parceria estabelecida com a empresa americana Oil Shale Exploration Company (Osec), e a japonesa Mitsui para analisar a possibilidade de extração de óleo de rochas betuminosas geradoras, no estado americano de Utah, aplicando a tecnologia Petrosix®, patenteada pela Petrobras.	Média	Oportunidade Real Média
(7) Ameaça potencial – Demanda mundial por fontes de energia alternativas.	Forte	(7) Oportunidade real – Criada a Petrobras Biocombustível S.A., subsidiária integral da Petrobras.	Forte	Oportunidade Real Forte
(8) Ameaça real – Indústria intensiva em capital e com alto risco.	Média	(8) Oportunidade real – Parcerias com os concorrentes para fortalecer o poder de negociação da empresa, adquirir experiência no processo de parceria, reduzir os riscos e compartilhar os custos. (8) Oportunidade real – Contratos de parceria para a estruturação do projeto do Navio-Sonda Petrobras 10.000, e para o projeto do Navio-Sonda Petrobras II 10.000.	Média	Oportunidade Real Média

Quadro 15 – Confronto de Implicações Estratégicas da Análise Relacional x Tradicional – Oportunidades e Ameaças

A confrontação dos resultados dos dois tipos de análise mostra as implicações estratégicas das alianças internacionais da Petrobras, evidenciando a contribuição da ótica relacional. Várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas por oportunidades criadas pelas alianças estratégicas internacionais, ou reforçadas por novas ameaças, assim como o contrário também é possível.

A seguir são fornecidos mais detalhes sobre cada um dos itens do Quadro 15.

No item 1 do quadro, verifica-se a implicação resultante foi considerada uma oportunidade real média. Apesar da alta lucratividade e os retornos elevados da indústria petrolífera atraírem novos entrantes, constituindo uma ameaça potencial média, esta implicação pode ser atenuada pelo estabelecimento de laços com os demais participantes da indústria. Como exemplo, tem-se o acordo que a Petrobras assinou para aquisição dos ativos de distribuição da ExxonMobil no Chile, garantindo a sua participação em um dos mercados mais rentáveis da América do Sul.

No item 2 também verifica-se uma ameaça real forte, relativa ao crescimento do mercado Chinês, distante geograficamente do Brasil, podendo reduzir o *market share* global da Petrobras, em função de seus principais concorrentes terem um posicionamento melhor nesta região. Esta ameaça é atenuada pela compra da Nansei Sekiyu no Japão, cujos principais ativos são uma refinaria e um terminal de produtos, marcando a entrada da Petrobras em refino na Ásia. Outro item que atenua esta ameaça é a possibilidade do estabelecimento de laços com grandes empresas, principalmente estatais dos países asiáticos, beneficiando-se do acesso aos fornecedores locais e informações sobre os clientes. Como resultado do confronto das duas análises, tem-se uma oportunidade real forte.

No item 3, observa-se uma situação em que, pela perspectiva relacional, se identifica uma ameaça real forte, em função da parceria fechada com a Bolívia com a implantação do Gasoduto Bolívia-Brasil. A Petrobras investiu nesta parceria US\$ 1,5 bilhão entre 1997 e 2005. A Bolívia é responsável por 50% do consumo brasileiro, e com a nacionalização do gás da Bolívia, decretada pelo presidente boliviano Evo Morales em 2006, surgiu o conseqüente risco de desabastecimento e a Petrobras foi obrigada a se adequar as novas normas, como

o aumento do imposto sobre a exploração do gás de 50% para 82%. Esta ameaça vem sendo atenuada com a ampliação da malha de gasoduto e construção dos terminais de regaseificação de GNL pela Petrobras no Brasil, permitindo a ampliação da capacidade de escoamento e tornando-se cada vez mais independente do abastecimento de gás da Bolívia. Como resultado do confronto das duas análises, tem-se uma oportunidade potencial forte.

No item 4, observa-se uma oportunidade real forte, relacionada a descoberta de petróleo na camada do pré-sal. Esta descoberta, além de aumentar as reservas provadas brasileiras (só o poço de Tupi poderá aumentar em até 50%), muda o perfil da produção da Companhia, uma vez que o óleo do pré-sal é mais leve, sendo comercializado a preços mais altos que o petróleo pesado, e representando um ganho notável de valor. Com relação aos fornecedores, a empresa possui um bom relacionamento. No entanto, devido a falta de capacidade atual dos fornecedores para atender as demandas do mercado, a empresa procura estabelecer alianças que garantam o fornecimento de bens e materiais a longo prazo. Ao mesmo tempo, a Petrobras vem estimulando uma série de programas de incentivo a indústria, visando o desenvolvimento de fornecedores de bens e serviços, principalmente para atender às demandas crescentes, em função do pré-sal.

No item 5, verifica-se uma ameaça potencial forte, diante da fragilidade frente às crises econômicas mundiais, como na recente crise iniciada na economia norte-americana que se alastrou para a economia mundial, reduzindo drasticamente as oportunidades de acesso ao mercado de crédito, acarretando em forte instabilidade nas cotações de Petróleo, e elevando os custos de novas operações. Diante da crise, a Petrobras assinou acordos de financiamentos significativos junto ao BNDES, que permitiram que a empresa cumprisse com os projetos previstos no seu plano de negócio, sendo muito mais uma forma de contornar a situação do que de preveni-la, representando, desta forma, uma oportunidade real fraca. Como resultado do confronto das duas análises, temos uma ameaça potencial forte.

No item 6, tem-se uma oportunidade real média, em função *know-how* tecnológico desenvolvido pela Petrobras ao longo dos anos. Este *Know-how* garante à Petrobras um reconhecimento internacional em termos de *expertise* em tecnologias de E&P, e garante a possibilidade de realização de grandes parcerias,

representando também uma oportunidade real média, da perspectiva relacional. Como exemplo, temos a parceria estabelecida com a empresa americana *Oil Shale Exploration Company* (Osec), e a japonesa *Mitsui* para analisar a possibilidade de extração de óleo de rochas betuminosas geradoras, no estado americano de Utah, aplicando a tecnologia Petrosix®, patenteada pela Petrobras. Como resultado do confronto das duas análises, temos uma oportunidade real média.

No item 7, tem-se uma ameaça potencial forte, gerada pela demanda mundial por fontes de energia alternativas. Esta ameaça é inibida pela Petrobras com a criação da Petrobras Biocombustível S.A., subsidiária integral da Petrobras, para o desenvolvimento da produção de etanol, biodiesel e outros produtos e atividades correlatos, consolidando a atuação da empresa neste segmento. Desta forma, o resultado do confronto das duas análises gera uma oportunidade real forte.

No item 8, observa-se uma ameaça real média, relacionada ao fato da indústria ser intensiva em capital e suas operações apresentarem alto risco. Esta ameaça pode ser minimizada pelo estabelecimento de parcerias com os concorrentes para fortalecer o poder de negociação da empresa, adquirir experiência no processo de parceria, reduzir os riscos existentes e compartilhar os custos. Um exemplo recente são os contratos de parceria para a estruturação do projeto do Navio-Sonda Petrobras 10.000, e para o projeto do Navio-Sonda Petrobras II 10.000, visando o compartilhamento de conhecimento e dos custos. Como resultado do confronto das duas análises, tem-se uma oportunidade real média.

Destacam-se algumas implicações para a tomada de decisão estratégica da Petrobras:

- a) os resultados dos confrontos do Quadro 15 mostram que a participação da empresa em alianças estratégicas internacionais deve ser vista de um modo integrado, no contexto da indústria, dos fatores macro-ambientais e da rede de valor da empresa;
- b) dado que os relacionamentos com os concorrentes foram classificados como colaborativo (55%) / oportunístico (45%), segundo a percepção dos executivos respondentes da pesquisa, o estabelecimento de alianças pode contribuir para o fortalecimento de um comportamento mais colaborativo

nos relacionamentos com seus competidores, atenuando a ameaça de acirramento da competição;

c) devido a falta de capacidade atual dos fornecedores, a Petrobras deve estabelecer parcerias e acordos que garantam o suprimento no longo prazo, além de continuar promovendo programas de incentivo à indústria, principalmente devido a previsão de uma demanda crescente em função do pré-sal.

d) na empresa, as alianças estratégicas internacionais já constituídas devem ser mapeadas pelos seus gestores com mais detalhes, no sentido de identificar os atores, e não apenas seus papéis genéricos. Desta forma, torna-se possível uma análise mais aprofundada, e a identificação das possibilidades de formação de alianças pela Petrobras, facilitando o avanço da empresa por meio de laços diretos e indiretos com seus parceiros.

Os resultados sugerem que a estratégia de diferenciação por qualidade e imagem da Petrobras é consistente com as implicações estratégicas, não apenas dos fatores macro-ambientais, mas também é consistente com as alianças estratégicas internacionais, por explorar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas pelas alianças no nível da indústria, com vistas ao atingimento dos seus objetivos principais.

No que diz respeito à diferenciação por imagem, referente ao segmento de *upstream*, a empresa é referência mundial em E&P *offshore* e em águas profundas e ultra-profundas, característica reforçada recentemente com a descoberta de petróleo na camada de pré-sal. Em suas alianças estratégicas internacionais, a Petrobras realiza grandes parcerias, graças ao *know-how* tecnológico desenvolvido pela empresa ao longo dos anos. Recentemente estabeleceu parceria com a empresa americana Oil Shale Exploration Company (Osec) e a japonesa Mitsui, para analisar a possibilidade de extração de óleo de rochas betuminosas geradoras, no estado americano de Utah, aplicando a tecnologia Petrosix®, patenteada pela Petrobras.

No que diz respeito à diferenciação por qualidade, referente ao segmento de *downstream* (refino, transporte e comercialização), a Petrobras se propõe a ser uma empresa integrada de energia, a fim de garantir a entrega de produtos e serviços confiáveis, de melhor desempenho, maior proteção ao meio ambiente, e

melhores preços quando comparado aos concorrentes. Nas suas alianças recentes, constatamos o acordo de compra da participação da ExxonMobil na Esso Chile Petrolera, garantindo a participação num dos mercados mais rentáveis da América do Sul, e a compra da Nansei Sekiyu no Japão, cujos principais ativos são uma refinaria e um terminal de produtos, marcando a entrada da Petrobras em refino na Ásia.

Embora se constate uma postura ativa e consciente em termos do estabelecimento de alianças estratégicas internacionais, a pesquisa revelou que o impacto destas ainda não é considerado na empresa, de forma sistemática, na implementação da sua estratégia. De acordo com a pesquisa de campo realizada, a Petrobras não possui indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças internacionais têm contribuído para o seu desempenho global. Indo ao encontro deste resultado, 73% dos respondentes da pesquisa concordam que uma ferramenta prática para a análise e monitoramento das alianças estratégicas internacionais poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa.

Em um mercado conturbado como o de petróleo, extremamente volúvel, mediante variações de preço do Brent, conflitos nas principais regiões produtoras, oscilações nas curvas de demanda americana por produtos, demanda crescente dos mercados asiáticos, crises econômicas mundiais, demanda mundial por fontes de energia alternativas, dentre outras questões, o eficaz acompanhamento das alianças estratégicas internacionais e de sua contribuição para o desempenho global da empresa, não apenas o desempenho financeiro, é fundamental.