

6 Conclusões

A presente pesquisa atingiu seu objetivo de evidenciar as implicações estratégicas das alianças internacionais da Petrobras, considerando o atual cenário econômico e as novas perspectivas do setor petrolífero mundial. A pesquisa reuniu subsídios necessários para responder a sua questão central, e evidenciou também que a perspectiva relacional agrega valor com novas contribuições para a tomada de decisão gerencial, conforme mostrado no Quadro 15.

Frente as análises realizadas, a estratégia da Petrobras foi considerada adequada, dada as implicações estratégicas do macro-ambiente, bem como da configuração de sua ego-rede. Neste sentido, não são necessários ajustes ou adoção de uma nova estratégia, levando em consideração seu objetivo de sustentação de desempenho superior.

No âmbito deste estudo, evidenciou-se que o ferramental proposto permitiu revelar aspectos relacionais significativos, no nível da indústria, para o planejamento da empresa focal. Ficou clara a importância de confrontar os resultados obtidos pela análise relacional com os da tradicional.

A relevância desta pesquisa para a Petrobras é função de as alianças internacionais consistirem um fator crítico para o sucesso da sua estratégia. A empresa, de acordo com seu Plano Estratégico, vislumbra ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e, com base nos resultados deste estudo, verifica-se que a sua atuação no exterior ocorre por meio de várias alianças estratégicas internacionais, independentes e em vários países.

Conforme mostram os resultados, é fundamental considerar, de forma sistemática, as alianças internacionais nas decisões da alta gestão, a fim de que a empresa se posicione adequadamente frente a seus concorrentes, clientes, fornecedores e demais parceiros, e alcance com sucesso os seus objetivos estratégicos.

Os resultados do estudo indicam que os executivos respondentes da pesquisa 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. No entanto, a empresa não tem incluído indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças internacionais tem contribuído para o seu desempenho global. Desta forma, recomenda-se o desenvolvimento de indicadores, não apenas de critérios financeiros, mas também de outros critérios, relacionados a satisfação dos clientes, inovação, troca de informações, operações e satisfação das partes interessadas.

O estudo de caso e a aplicação do ferramental trouxeram contribuições gerenciais importantes para a gestão de empresas, dentro de um contexto dinâmico e globalizado, como o da Petrobras. Foi possível verificar que a perspectiva relacional agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica, em termos de oportunidade e ameaças, que não poderiam ser detectadas pela simples análise dos fatores macro-ambientais da indústria. Conforme mostrado neste estudo, por meio da confrontação dos resultados dos dois tipos de análise, tradicional e relacional, as ameaças da análise tradicional podem ser atenuadas ou anuladas por oportunidades criadas pelas alianças estratégicas internacionais ou, ainda, reforçadas por novas ameaças constituídas por estas alianças, de acordo com a visão relacional.

Tanto do ponto de vista acadêmico, como empresarial, este estudo reforçou a importância do uso de uma ferramenta prática para orientar as decisões estratégicas das empresas que atuam em alianças internacionais, a fim de evidenciar aspectos críticos, e desta forma contribuir para um melhor desempenho da empresa.

Este trabalho teve como base as pesquisas realizadas por Conde (2005) e Leite (2004), na Área de Negócio Internacional da Petrobras e no setor de *downstream* de petróleo no Brasil, respectivamente.

Abaixo seguem algumas sugestões para estudos futuros, além do contínuo aprimoramento do ferramental de análise estratégica utilizado:

- a) identificar o processo de formação de blocos estratégicos na indústria energética mundial;
- b) analisar e criar uma ferramenta prática para análise e monitoramento das alianças estratégicas, de forma a mensurar o seu desempenho e contribuir para a estratégia da empresa;

c) analisar meios de mensurar o valor dos recursos que são proporcionados pelos relacionamentos.

O estudo realizado foi específico sobre as alianças estratégicas internacionais da Petrobras, no nível da indústria. O campo para pesquisa nesta área é vasto, oferecendo uma ampla gama de assuntos relacionados a esta indústria para serem estudados.