



Carlos Frederico Trevia

**Os Aspectos Organizacionais Relacionados
à Realização de Novos Negócios e
Parcerias – o caso Petrobras**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. José Roberto Gomes da Silva

Rio de Janeiro

Março de 2006



Carlos Frederico Trevia

**Os Aspectos Organizacionais Relacionados
à Realização de Novos Negócios e
Parcerias – o caso Petrobras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Técnica Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. João Ferreira Bezerra de Souza

Petrobras

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 30 de Março de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização do autor, do orientador e da universidade.

Carlos Frederico Trevia

Graduou-se em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 2000. Tem como área de pesquisa a área de Organizações. Desenvolve atualmente na Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A atividades de coordenação de processos relacionados às participações no setor petroquímico. Atuou pela Petrobras na assistência, no Brasil e exterior, de processos de realização de novos negócios, envolvendo os setores de exploração e produção, refino e distribuição de petróleo e gás, assim como produção de energia. Responsável pela implementação do Fórum de Novos Negócios da Petrobras. É Coordenador de Participações Petroquímicas na Petrobras. É Conselheiro de Administração da Petroquímica Triunfo.

Ficha catalográfica

Trevia, Carlos Frederico

Os aspectos organizacionais relacionados à realização de novos negócios e parcerias: o caso Petrobras / Carlos Frederico Trevia ; orientador: José Roberto Gomes da Silva. – Rio de Janeiro : PUC-Rio, Departamento de Administração, 2005.

169 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas

1. Administração – Teses. 2. Empreendedorismo. 3. Novos negócios. 4. Parcerias. I. Silva, José Roberto Gomes da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus amigos e às pessoas de bem.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor José Roberto Gomes da Silva pelo bom humor, coleguismo, confiança e motivação nos momentos críticos deste trabalho.

À Petrobras, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Resumo

Trevis, Carlos Frederico; da Silva, José Roberto Gomes (Orientador). **Os Aspectos Organizacionais Relacionados à Realização de Novos Negócios e Parcerias – o caso Petrobras**. Rio de Janeiro, 2006. 169p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Algumas das principais competências que surgem como necessárias em um cenário de crescimento, são as que permitem a realização de novos negócios e parcerias interorganizacionais. As empresas que estiverem preparadas para a realização destes movimentos poderão obter uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes. A criação destas novas competências se dá através da análise, ajuste e desenvolvimento dos aspectos organizacionais a elas relacionados. O estudo teve como objetivo final gerar um quadro de referência listando estes aspectos.

Para alcançar este objetivo, foi realizado um estudo de caso na Petrobras, empresa que vem investindo no desenvolvimento destas competências. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica incluindo as teorias sobre gerência estratégica, competências centrais, visão baseada em recursos, design organizacional, redes, parcerias, empreendedorismo, aquisições e novos negócios. Desta revisão bibliográfica, foi possível extrair diversas questões para a exploração do contexto organizacional em que o processo de construção de novos negócios e parcerias interorganizacionais está imerso. Estas questões, organizadas em categorias, geraram um questionário para a realização de entrevistas com profissionais envolvidos nestes processos.

Foi possível verificar que a empresa deve desenvolver alguns aspectos-chave, como a integração da estratégia, a perpetuação destas atividades, a adaptação das estruturas, o uso dos recursos e competências, o relacionamento entre áreas, o alinhamento dos processos e sistemas, a adequação das pessoas, a interação com os parceiros e o aprendizado organizacional. O estudo contribui assim para que as empresas possam, através da análise das questões identificadas, se preparar para a realização dos processos de novos negócios e parcerias.

Palavras-chave

Empreendedorismo; Novos Negócios; Parcerias.

Abstract

Trevis, Carlos Frederico; da Silva, José Roberto Gomes. (Advisor). **The Organizational Aspects Related to New Ventures and Partnerships: the Petrobras case.** Rio de Janeiro, 2005. 169p. M.Sc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Some of the most important competences that are necessary in a growth scenario are the ones that allow new ventures and interorganizational partnerships to happen. Companies that are prepared to make these movements will be able to benefit from a competitive advantage against its competitors. The creation of these competencies becomes possible through analysis, adjustment and development of the organizational aspects related to them. This study had as its final objective to construct a framework listing these aspects.

To achieve this objective, a case study was carried out at Petrobras, a company that is investing in the development of these competencies. For this purpose, a bibliographic revision was carried out, including the theories about strategic management, core competencies, resource-based view, organizational design, networks, partnerships, entrepreneurship, acquisitions and new ventures. From this bibliographic revision, it was possible to extract some issues to explore the organizational context where the process of construction of new ventures and interorganizational partnerships is immersed. These issues, organized in categories, generated a questionnaire to be used in the interviews with the professionals working in this process.

It was possible to verify that a company shall develop some key-aspects, as strategic integration, survival of these activities, structure adjustment, use of resources and competences, relationship between areas, alignment of the processes and systems, fit of people, interaction with partners and organizational learning. The study contributes for the companies to prepare itself, through the analysis of the listed issues, to make new ventures and partnerships happen.

Keywords

Entrepreneurship; New Ventures; Partnerships.

Sumário

1. O problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivos	18
1.3. Questões a serem respondidas	21
1.4. Suposições	21
1.5. Delimitação do estudo	23
1.6. Relevância do estudo	25
2. Referencial teórico	26
2.1. Gestão estratégica	26
2.2. As competências centrais e os recursos da empresa	32
2.3. As redes, as parcerias e o aprendizado	42
2.4. O design organizacional	50
2.5. Empreendedorismo, aquisições e novos negócios	57
2.5.1. Objetivos da realização de novos negócios	57
2.5.2. Competências para novos negócios	59
2.5.3. Estratégias de realização de novos negócios e parcerias	62
2.5.4. Estágio inicial de um novo negócio ou parceria	63
2.5.5. Gerentes de negócio versus empreendedores	65
2.5.6. A gestão de setores operacionais versus unidades de novos negócios e participações	70
2.5.7. Estruturação e evolução das unidades de novos negócios e participações	80
2.5.8. Ciclos de empreendedorismo	83
2.5.9. Integração estratégica	85
2.6. Comentários finais da revisão bibliográfica	89
3. Metodologia	90
3.1. Tipo de pesquisa	90
3.2. População e sujeitos	93
3.3. Seleção dos sujeitos	94
3.4. Coleta de dados	95
3.5. Tratamento dos dados	100
3.6. Limitações do método	102
4. Análise	104
4.1. Aspectos organizacionais relacionados com a realização de novos negócios e parcerias	104
4.2. Discussão sob a ótica da unidade de participações e da unidade de novos negócios	105
4.2.1. Integração estratégica	105
4.2.1.1. Elaboração, participação e conhecimento	106
4.2.1.2. Relação com recursos e competências	107
4.2.1.3. Objetivos estratégicos alinhados	108
4.2.1.4. Consideração do ambiente externo	109
4.2.1.5. Importância do novo negócio ou parceria	109

4.2.1.6. Relação do objeto do novo negócio ou parceria com o negócio da empresa	110
4.2.1.7. Consecução da estratégia	110
4.2.2. Perpetuação da atividade	111
4.2.2.1. Nível de atenção ao projeto de novo negócio ou parceria	111
4.2.2.2. Imagem da unidade	113
4.2.3. Uso dos recursos e competências	114
4.2.3.1. Recursos e competências organizacionais necessárias	114
4.2.3.2. Alocação, compartilhamento e transferência	116
4.2.4. Adequação das estruturas	118
4.2.4.1. Adaptação e flexibilidade das estruturas	118
4.2.4.2. Definição das atribuições	121
4.2.5. Relação entre unidades	123
4.2.5.1. Relacionamento entre unidades	123
4.2.5.2. Processo de comunicação e coordenação	125
4.2.6. Alinhamento dos processos e sistemas	126
4.2.6.1. Sistemas de avaliação dos projetos de novos negócios ou parcerias	127
4.2.6.2. Processo decisório e envolvimento	128
4.2.6.3. Liberdade de decisão	130
4.2.6.4. Conformidade com procedimentos e normas	130
4.2.6.5. Sistemas de reconhecimento e recompensa	131
4.2.7. Adequação das pessoas	132
4.2.7.1. Competências individuais necessárias	133
4.2.7.2. Desenvolvimento das pessoas	134
4.2.7.3. Desenvolvimento do ambiente organizacional	136
4.2.7.4. Motivação	137
4.2.7.5. Liderança	138
4.2.8. Interação com parceiros	139
4.2.8.1. Objetivos e interesses da parceria	140
4.2.8.2. Relacionamento com o parceiro	141
4.2.8.3. Compatibilidade organizacional	142
4.2.8.4. Competências necessárias	143
4.2.9. Aprendizado organizacional	144
4.2.9.1. Obtenção	144
4.2.9.2. Retenção e disseminação	145
4.3. Considerações finais	148
5. Conclusões e recomendações	150
5.1. Conclusões	150
5.2. Recomendações	157
6. Referências bibliográficas	158
7. Anexos	161

Lista de figuras

Figura 1 – Dimensões da integração estratégica	106
Figura 2 – Dimensões da perpetuação da atividade	111
Figura 3 – Dimensões do uso dos recursos e das competências	114
Figura 4 – Dimensões da adequação de estruturas	118
Figura 5 – Dimensões da relação entre unidades	123
Figura 6 – Dimensões do alinhamento de processos e sistemas	127
Figura 7 – Dimensões da adequação de pessoas	133
Figura 8 – Dimensões da interação com parceiros	139
Figura 9 – Dimensões do aprendizado organizacional	144
Figura 10 – Quadro de referência para o empreendedorismo organizacional	153

Lista de quadros

Quadro 1 - Estruturação por negócio ou por competências centrais	33
Quadro 2 - Fontes de vantagem competitiva	41
Quadro 3 - Tipos de parcerias versus capacidades gerenciais	45
Quadro 4 - Tipos de redes estratégicas	46
Quadro 5 - Objetivos gerenciais para fusões e aquisições	58
Quadro 6 - Tipo de fusão/ aquisição versus objetivos	59
Quadro 7 - Estratégias de novos negócios e parcerias	62
Quadro 8 - Modelo de desenvolvimento organizacional	64
Quadro 9 - Alterações de cenário	66
Quadro 10 - Unidades operacionais versus empreendedoras	70
Quadro 11 - Problemas das unidades empreendedoras	71
Quadro 12 - Problemas nos processos empreendedores empresariais	75
Quadro 13 - Recomendações para os processos empreendedores	78
Quadro 14 - Designs para o empreendedorismo empresarial	82
Quadro 15 - Ciclos de empreendedorismo	83
Quadro 16 - Aspectos organizacionais relacionados com a realização de novos negócios e parcerias	105

Lista de tabelas

Tabela 1 - Preços de petróleo

13