

1

O problema

1.1

Introdução

Em fevereiro de 2001, época em que o autor deste estudo ingressou na Petrobras, os preços do petróleo iniciavam uma tendência de alta.

Desde 1999, o preço médio do petróleo no mercado spot apresenta alta (Tabela 1). De aproximadamente US\$14 por barril no final de 1998, os preços chegaram a atingir no final do ano 2000 as cotações de cerca de US\$30 por barril. Segundo o Anuário de 2001, este patamar de preços pode ser creditado ao controle da produção da OPEP, à defasagem dos investimentos das companhias petrolíferas em projetos de desenvolvimento, face à incerteza nos preços do mercado até então e a uma forte recuperação da economia asiática no ano 2000. Este patamar é praticamente somente US\$ 1 inferior ao de 2003. Neste período mais recente, já se pode perceber o retorno dos investimentos, uma tendência de alta ainda maior dos preços do petróleo e a manutenção do aquecimento da economia asiática.

Petróleo	Preços Médios no Mercado Spot de Petróleo (US\$/barril)						03/02
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	%
Brent	12,74	17,87	28,39	24,46	24,99	28,84	15,42
WTI	14,16	19,09	30,06	25,63	25,89	30,88	19,30

Tabela 1 - Preços de petróleo

Fonte: Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo e do Gás Natural 2004

Uma das conseqüências desta alta de preços eram resultados excelentes para as empresas de petróleo e, em particular, para a Petrobras. A empresa se encontrava num cenário de resultados excelentes. Seus lucros batiam recorde, seu valor como empresa sofria uma escalada. Diversas oportunidades de novos investimentos e aquisições despontavam na indústria de petróleo brasileira, os quais propiciariam o crescimento da empresa.

Em paralelo a esta pujança financeira iniciada com a alta do preço do petróleo, a Petrobras se via num mercado em abertura, resultado da Lei do petróleo brasileira nº 9.478 (1997), que desregulamentou o mercado petrolífero nacional. A entrada de novos participantes na exploração, produção, refino de petróleo e na petroquímica se dava através de parcerias. Assim ocorreu na exploração e produção de petróleo com a realização de diversas parcerias¹, no refino, com a criação da REFAP S.A. em 2001², em parceria com a empresa Repsol, e na Petroquímica, com a consolidação de ativos relacionados à COPENE, que se iniciou em 2001 e culminou em 2002 com a formação da BRASKEM³.

Estes parceiros ocupavam espaço, realizando investimentos no Brasil. Assim, a capacidade de investimento da Petrobras era maior do que o espaço que ela podia ocupar no Brasil. Como disse um executivo da empresa “o Brasil ficou pequeno para a Petrobras” (informação oral).

Assim, a Petrobras partia para a realização de sua expansão internacional através de participações em empresas, aquisições de campos de petróleo, refinarias, empresas de distribuição e ativos de energia como a Petrobras Energia S.A.⁴

Para sustentar este crescimento, dava-se início a uma série de concursos públicos, com a injeção de centenas de profissionais por ano.

Mais recentemente, o cenário instalado de falta de energia proporcionou o ambiente necessário para que a empresa ampliasse a sua participação na indústria de energia através de pesados investimentos em termelétricas com a formação de diversas parcerias.

Passou então o medo do apagão. O “risco Brasil” havia aumentado, esfriando os interesses externos no Brasil e iniciando uma época de desinvestimentos no Brasil. Várias empresas de capital internacional deixavam o país, desinvestindo na exploração e produção de petróleo, bem como na distribuição de gás liquefeito de petróleo (o gás de cozinha - GLP).

Abria-se novamente um espaço para investimento pela Petrobras no país. O setor de GLP tinha um cunho social. Seria a entrada da Petrobras em um setor que

¹ www.petrobras.com.br, em 16 de março de 2006.

² www.refap.com.br, em 16 de março de 2006.

³ www.braskem.com.br, em 16 de março de 2006.

⁴ www.petrobrasenergia.com, em 16 de março de 2006.

vinha aumentando seus preços seguidamente, sofrendo intervenções de preço pelo Governo e pressionando os preços da matéria-prima fornecida pela empresa. Era o ambiente propício para a entrada da Petrobras. Após a empresa ShellGás anunciar e concluir a venda de seus ativos, foi a vez da AGIP do Brasil vender sua empresa de distribuição de GLP. Esta última, com grande participação de mercado, foi a grande aquisição da empresa em 2004.

Em 2005, foi a vez do discurso da volta da Petrobras à petroquímica. Este movimento está se dando intensamente através de parcerias. Diversos projetos estão sendo anunciados com diversos parceiros. Montantes vultuosos de investimentos estão sendo declarados.

Nos anos recentes, a utilização de parcerias e a realização de fusões também pode ser evidenciada em outras grandes empresas petrolíferas no mundo e em grandes empresas brasileiras, em outros ramos. A fusão das companhias de petróleo Chevron e Texaco, conforme compromisso assinado entre as empresas em 18 de agosto de 1997⁵, Exxon e Mobil em 30 de novembro de 1999⁶ e da Philips com a Conoco em 30 de agosto de 2002⁷, nos Estados Unidos, são exemplos.

No Brasil, a fusão da Antarctica com a Brahma, criando a AMBEV em 01 de julho de 1999⁸ é um exemplo recente.

Seja qual for o motivo específico, as empresas têm buscado as parcerias e fusões, e têm visto vantagens nesta forma de atuar, tornando o estudo da realização de novos negócios e parcerias um tópico importante para a teoria da administração.

Com todos estes movimentos acontecendo de forma acelerada e continuada, surge uma pergunta: as empresas se preparam para estas ações? É necessária a sua preparação? Quais questões deveriam ser olhadas?

Na Petrobras, na gestão do Presidente Henri Philippe Reichstul de 1999 a 2002, foi iniciada uma reestruturação organizacional na empresa para adequá-la à abertura de mercado realizada em 1997. Durante os quatro anos seguintes, a empresa continuou realizando reestruturações de modo a se adaptar às mudanças no seu ambiente, como a criação da área de energia e, mais recentemente, a

⁵ www.chevron.com, em 16 de março de 2006.

⁶ www.exxon.com, em 16 de março de 2006.

⁷ www.conocophillips.com, em 16 de março de 2006.

⁸ www.ambev.com.br, em 16 de março de 2006.

reestruturação da área petroquímica. No momento da realização desta dissertação, novas reestruturações estavam sendo realizadas, processos e atribuições estavam sendo revistos, fóruns de discussão e aprendizado sendo criados.

Em um ambiente que tem se apresentado tão dinâmico, a empresa teve por diversas vezes de trabalhar em novos ambientes, sem se preparar para isto. Os funcionários tinham de realizar as novas atividades como podiam. A empresa buscava constantemente se modificar organizacionalmente e preencher lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários, necessárias para atuar nos novos ambientes. As principais competências que surgiam como necessárias eram as competências para a realização de novos negócios e parcerias.

O estudo se deu dentro da Petrobras, onde o autor é funcionário e participa dos processos em estudo e tem acesso às pessoas que serão entrevistadas para a realização da pesquisa.

Na nova estrutura organizacional da Petrobras, implementada em 2000, e em suas posteriores reorganizações, foram criadas, em cada setor da empresa, gerências de novos negócios e gerências de participações. Estas gerências têm como atribuição a coordenação dos projetos.

O autor entrou para a empresa em início de 2001 e foi lotado na gerência de novos negócios corporativa. A partir de então, uma de suas atividades foi a de dar assistência na realização dos processos de aquisição de ativos e empresas pela Petrobras e nos processos de realização de parcerias. A formação de parcerias e a realização de aquisições na Petrobras se dão através de projetos. Para cada projeto, forma-se uma equipe multidisciplinar que participará dos processos em questão.

Estes processos eram coordenados por sua gerência direta e contavam com a participação de membros de outros setores da empresa, através da formação de equipes matriciais com representantes relacionados a cada um dos assuntos técnicos envolvidos em um processo deste tipo. Em geral, havia a participação de representantes da diretoria relacionada ao projeto (exploração e produção de petróleo e gás, refino de petróleo, distribuição de derivados, petroquímica e geração de energia), de setores de apoio (jurídico, recursos humanos, financeiro, tributário, estratégia, engenharia e pesquisa), de assessores externos (consultorias) e, eventualmente, de representantes das empresas com as quais se realizava a negociação.

O processo se iniciava na prospecção de oportunidades, com a realização de pesquisas e contatos, passava para a estruturação do negócio, com definição dos interesses, da estrutura e com análises iniciais de atratividade, e se encerrava com a etapa de consolidação do negócio, com a obtenção e a análise profunda dos dados das empresas ou ativos e a realização de auditorias. O processo continha, em diversos momentos, a preparação e a realização de apresentações à alta administração.

A vivência do autor, tanto na gerência de novos negócios, como na gerência de participações, o permite confirmar que houve muita dificuldade de adaptação organizacional da empresa, o que pode ter gerado resultados financeiros potencialmente menores. O autor supõe que a cultura da empresa, a comunicação interna, os processos e a estrutura organizacional, as competências-chave, o conhecimento, as habilidades e as atitudes e as práticas de recursos humanos sejam aspectos que estariam relacionados às atividades de realização de novos negócios e parcerias.

Enfim, este estudo tem como seu objetivo principal responder a seguinte pergunta: Quais aspectos organizacionais estão relacionados à realização de novos negócios e parcerias?

Na tentativa de responder à esta pergunta, foi possível perceber que a revisão bibliográfica apontou para lacunas na literatura, quanto aos aspectos pré-mudança. Porém, como Vergara afirma (2003, p. 35), “lacunas percebidas, discordâncias existentes ou pontos a ratificar permitem novas propostas, reconstruções, dão vida ao trabalho científico”.

Um *quadro de referência* sobre o tema não pode ser desenvolvido somente a partir da base de conhecimento existente, o que torna este estudo relevante. Porém, esta base de conhecimento pode, sim, ser o ponto de partida para este estudo, definindo inicialmente que *eixos de análise*, categorias e dimensões estão envolvidos neste processo. A revisão bibliográfica ajudou a gerar categorias e direcionar a coleta de dados.

Considerando o exposto acima, este estudo se constituiu a partir de *eixos de análise*, categorias e dimensões identificadas na literatura e a partir das suposições do autor.

Este estudo visa a dar um passo inicial no sentido de desenvolver uma teoria de preparação para a mudança, ao identificar quais aspectos estão a ela

relacionados e discutir as dificuldades que são encontradas. Não visa, assim, a testar um teoria pré-existente.

A identificação clara do objetivo almejado pela empresa, primordialmente de crescimento, foi essencial na definição e discussão dos aspectos organizacionais a serem preparados para a consecução deste objetivo.

1.2

Objetivos

Este estudo tem como foco o desenvolvimento de um contexto organizacional voltado, ou que ao menos considere e esteja preparado, para a realização de novos negócios e parcerias. Tais mudanças organizacionais ocorrem em ambientes de crescimento, como o que passa a empresa em estudo. Em suma, a empresa deve se preparar para (i) estudar e fazer um negócio; (ii) aproveitar as parcerias e o que elas podem trazer de vantajoso para a companhia. Para isto, deve-se identificar quais questões organizacionais estão envolvidas na realização destes processos de novos negócios e parcerias e o que as empresas visam alcançar através da aquisição ou construção de ativos e da formação de parcerias, de modo a se prepararem organizacionalmente para aproveitar os benefícios obtidos.

A necessidade do desenvolvimento de um contexto organizacional se comprova através das palavras de Bezerra (2005, p.108), que confirma, através de sua experiência prática na realização destes processos que, para ampliar a possibilidade de sucesso de processos (de aquisição) futuros, embora não seja tarefa fácil, todo esforço deve ser feito para preparar a empresa nas suas várias funções (pessoal, finanças, contabilidade, operações) para o trabalho coordenado com a empresa que está sendo adquirida, mesmo antes do fechamento da operação.

A necessidade de realização destes processos e os seus objetivos são demonstrados, por exemplo, nas políticas da unidade de novos negócios corporativa, objeto deste estudo, como segue: “(i) Considerar fusões, aquisições e troca de ativos como opções para acelerar o crescimento e viabilizar novos

negócios; (ii) Utilizar parcerias para alavancar posição de mercado, diluir riscos e atrair investimentos.”⁹.

Como se pode ver através destas políticas, o atual cenário da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, faz com que a Petrobras desenvolva vários projetos de participações e novos negócios, de modo a viabilizar sua estratégia empresarial.

Assim, confirma-se que a empresa tem como necessidade a realização de processos de aquisições e de formação de parcerias, devendo se preparar para isto.

Desta forma, justifica-se realizar um estudo exploratório nesta empresa. Conforme Yin (2005, p.42), um estudo exploratório deveria apresentar uma finalidade e os critérios que serão utilizados para julgar uma exploração como bem-sucedida.

Este estudo tem, portanto, como objetivo final levantar um quadro de referência que identifique os aspectos organizacionais que podem auxiliar ou representar dificuldades na preparação de uma empresa para mudanças que envolvam a formação de parcerias e a realização de novos negócios.

Para se alcançar o objetivo final, os seguintes objetivos intermediários devem ser alcançados:

1. Identificar a problemática envolvida na realização de novos negócios e parcerias;
2. Identificar os objetivos de um novo negócio ou parceria;
3. Identificar que eixos de análise fazem parte do estudo;
4. Identificar quais são as categorias relacionadas à realização de novos negócios e parcerias;
5. Detalhar estas categorias em dimensões;
6. Discutir as dificuldades e facilidades organizacionais na realização de mudanças que visem à realização de novos negócios e parcerias;
7. Identificar que aspectos organizacionais estão envolvidos com a formação de novos negócios e parcerias.

⁹ www.novosnegocios.petrobras.com.br, em 04 de agosto de 2005.

Os dois primeiros objetivos intermediários acima já foram discutidos preliminarmente na introdução e neste tópico de objetivos e serão discutidos novamente nos próximos tópicos deste estudo. O terceiro objetivo intermediário foi alcançado através da busca por temas relacionados à realização de novos negócios e parcerias na literatura, o que levou à exploração das teorias sobre design organizacional, formação de redes e parcerias, realização de fusões e aquisições, empreendedorismo, competências centrais, visão baseada em recursos e gerência estratégica, as quais se constituíram assim como os eixos de análise. A partir da determinação destes eixos de análise, foi possível o alcance dos demais objetivos intermediários, que se iniciou com a exploração das teorias, as quais indicaram as categorias iniciais (que são aglutinações de aspectos organizacionais relacionados) e os aspectos organizacionais a serem explorados na pesquisa de campo, bem como auxiliaram na identificação prévia de algumas possíveis dimensões a serem discutidas e analisadas. Nas entrevistas realizadas na pesquisa de campo foram discutidos tais aspectos previamente listados, corroborando para a definição final das categorias e dimensões. O resultado desta exploração das teorias foi base para a discussão dos resultados das entrevistas e para a construção do quadro de referência, que consolida o cumprimento de todos estes objetivos da pesquisa.

O objeto de estudo é o caso da Petrobras, empresa que nos últimos anos vem realizando operações de aquisições e associações com outras organizações como parte de sua estratégia de crescimento. Como será visto mais à frente, o estudo de caso, como estratégia de pesquisa utilizada para atingir o objetivo aqui proposto, permite uma investigação das características significantes de eventos vivenciados, como o processo, em estudo, de realização de novos negócios e parcerias e as mudanças envolvidas no desenvolvimento deste novo contexto organizacional.

Esta exploração poderá ser considerada como bem-sucedida se conseguir, através da análise e tratamento dos dados, constatar repetições e padrões, permitindo a geração de categorias, a identificação dos aspectos relacionados e constituindo o quadro de referência proposto.

1.3

Questões a serem respondidas

Tendo em vista a motivação exposta na introdução e os objetivos expostos acima, este estudo visa responder a seguinte pergunta: Quais aspectos organizacionais estão relacionados à realização de novos negócios e parcerias?

As fontes de evidências encontradas para responder a esta questão foram as entrevistas, as normas, procedimentos e demais documentos de cunho organizacional da empresa, e-mails trocados, as apresentações de trabalho e observações participante em reuniões referentes ao processo em estudo. Levantou-se tanto os aspectos que favorecem quanto os que desfavorecem, na busca de preparar a organização para a realização destes processos, assim como para a atuação em parceria.

De modo a auxiliar na discussão e nas conclusões, a revisão bibliográfica discute ainda as seguintes questões:

- Que influência a estratégia exerce sobre estes processos?
- Qual a relação das estruturas organizacionais com a realização destes processos e com a atuação em parceria?
- Quais são os recursos e as competências estratégicas envolvidas neste processo?
- Qual as especificidades da realização de parcerias?
- Que dificuldades e facilidades organizacionais são encontradas na realização de novos negócios e parcerias e como estão relacionadas aos aspectos organizacionais?

1.4

Suposições

Esta pesquisa foi orientada tanto pelas teorias listadas na revisão bibliográfica, quanto por um conjunto recente de observações empíricas. Conforme Yin (2003, p.105), “as duplas fontes de informação ajudam a assegurar que o estudo real a ser realizado reflita questões políticas ou teóricas significativas, assim como os pontos relevantes a casos contemporâneos”.

O autor do estudo participou de projetos de aquisição e de realização de novos empreendimentos em parceria pela empresa durante os últimos cinco anos de trabalho. Tal experiência o levaria claramente a gerar suposições iniciais.

As suposições geralmente ajudam no sentido de direcionar a coleta de dados, mas ao mesmo tempo as estão limitando, podendo impedir tanto o esgotamento das evidências importantes, como o surgimento de proposições concorrentes, que confirmem a validade interna durante as análises. Por outro lado, trabalhar a partir de eixos abertos pode não levar à convergência necessária ao bom estudo de caso e à validade do constructo durante a coleta de dados. Qual a melhor abordagem, utilizar-se de suposições ou não? Conforme Vergara (2003, p. 29), “suposições não implicam testagem, apenas confirmação ou não via mecanismos não estatísticos”.

Suposições visam a auxiliar na definição e limitação do que deve ser coletado. Assim, defendeu-se que a coleta de dados seria mais adequada a partir da pré-definição de eixos de análise e categorias. Apesar do autor gerar suposições com base em sua experiência, foram utilizados os eixos de análise e as categorias extraídas da literatura. Estes foram o ponto de partida, que foram ajustados pela pesquisa de campo, mantendo o estudo dentro de seus limites exequíveis.

Não obstante, o autor partiu da suposição de que os aspectos organizacionais influenciam a realização de novos negócios e parcerias e deveriam ser objeto de análise. O autor supôs também que os aspectos organizacionais são capazes de dificultar ou facilitar a realização de novos negócios e parcerias. Dentre estas dificuldades, o autor assumiu como suposições que:

- há uma priorização da confiança no indivíduo em detrimento ao conhecimento do indivíduo;
- faltam mecanismos de retenção;
- há disputa de poder;
- há dificuldades de aprovação;
- há dificuldades de obtenção de informação;
- há despreparo dos gerentes;
- há falta de equipe e velocidade de contratação e remanejamento;
- não há sistemas de avaliação e recompensa;

- há falta de confiança na perenidade da alta administração e conseqüentemente na manutenção dos projetos até sua conclusão devido à alteração de interesses;
- há mortandade não-técnica dos projetos;
- há disputas de recursos;
- há disputas entre diretorias;
- há atribuições mal-definidas;
- há falta de velocidade de decisão.

O autor procurou utilizar sua experiência no sentido de enriquecer a coleta de dados nas entrevistas, mantendo ao máximo sua isenção e deixando sua opinião para as análises.

1.5

Delimitação do estudo

As gerências de novos negócios e participações e seus setores foram as unidades de análise.

Foram analisados dois setores. O primeiro setor, o Petroquímico, constitui-se uma boa fonte de pesquisa para o estudo por passar no momento por um período de investimentos, com o surgimento de diversos projetos que estavam sendo estudados e iniciados no momento do início desta dissertação. Este também é um setor onde a influência externa é muito freqüente no processo e nos resultados dos projetos. Além disto, o setor petroquímico foi dividido em duas gerências gerais, a de Novos Negócios e a de Participações, o que cria um paralelismo que deve ser administrado. O setor petroquímico possui uma equipe fixa, ainda que pequena, que possui o conhecimento técnico específico e que não fica tão dependente do conhecimento de outras pessoas, de outros setores, para a realização dos projetos. Não obstante, a realização dos projetos petroquímicos requer a informações de outras pessoas, de outros setores e de setores de apoio, ainda que o conhecimento técnico esteja no setor.

Já o segundo setor analisado, o de Novos Negócios Corporativo, é um setor corporativo, ligado diretamente à Presidência, que necessita administrar interesses internos à companhia, pois é um setor que coordena grandes projetos, que

transcendem uma diretoria da companhia. Este setor também é bastante enxuto, utilizando assim pessoal lotado nas diretorias. Uma das dificuldades presenciada pelo autor em seu trabalho neste setor é a falta de um sistema de reconhecimento adequado às equipes matriciais, que inclua a dedicação de tempo a estes projetos dos representantes das demais áreas. Este pode ser um dos aspectos organizacionais a ser olhado pela empresa na realização de novos negócios e parcerias. O conhecimento técnico sobre as áreas fim dos projetos não está neste setor, mas nos setores fim, que estão subordinados às diretorias.

É importante notar que ambos os setores, ao contrário do setor de exploração e produção de petróleo, coordenam projetos que não são, em sua natureza, projetos de parcerias. Assim, nestes setores é possível verificar a necessidade de preparação para atuar desta forma, pois, como um diretor disse, “não está no DNA da Petrobras ter parcerias, principalmente no abastecimento” (informação oral).

As pessoas que poderiam fornecer ao estudo meios de identificar os aspectos relacionados à realização de novos negócios e parcerias, relatando as dificuldades e as facilidades que a empresa possui para a formação de parcerias e a realização de novos negócios eram os profissionais envolvidos nestes processos, alocados nas gerências de participações e de novos negócios. Os entrevistados escolhidos para o estudo possuem ao menos um ano de experiência nestes processos e na gerência em questão. Eles participam ou são responsáveis pelo recrutamento e gerenciamento das equipes para a realização das atividades dos projetos e pelas interações com a alta administração e com outras empresas. Este pequeno grupo de realizadores de novos negócios e parcerias, definido, é o tópico imediato do estudo de caso. Os não entrevistados fazem parte do contexto para o estudo.

Quanto às atividades, as áreas de novos negócios e participações realizam as fases iniciais dos projetos de novos negócios, que incluem os estudos de viabilidade e as negociações com parceiros, que são as atividades foco deste estudo. Especificamente a área de participações também realiza o monitoramento dos negócios formados. Estes setores não tocam os negócios após sua formação.

Em termos temporais, o estudo se ateve ao período de 2000 até o presente, que representa uma época de crescimento, de mudanças e de início de um cenário de intensificação de realização de parcerias e de novos negócios, resultado da Lei

do petróleo brasileira nº 9.478 (1997), que desregulamentou o mercado petrolífero nacional, e da conseqüente entrada de novos participantes na exploração, produção e refino de petróleo e gás e na petroquímica através de novos negócios e parcerias, freqüentemente acompanhados da Petrobras.

1.6

Relevância do estudo

A natureza dinâmica das tarefas, dos atores e as interdependências existentes, entre setores da empresa e entre a empresa e terceiros, nos processos de realização de novos negócios e parcerias, fazem com que o estudo de caso focalizado em setores desta empresa seja o método ideal para explorar as relações entre os aspectos organizacionais e os processos de realização de novos negócios e parcerias.

Para a Petrobras, o quadro de referência resultado deste estudo poderá indicar que aspectos organizacionais devem ser analisados e desenvolvidos para que a empresa esteja mais preparada para a realização com sucesso dos processos de realização de novos negócios e parcerias. Os projetos relacionados a estes processos representam grandes volumes do orçamento das gerências e, em última instância, da companhia, sendo responsáveis por grandes impactos nos resultados da empresa. Assim, é de interesse para a empresa este mapeamento.

O quadro de referência desenvolvido com base neste estudo de caso, pode ser útil para outras empresas que se encontrem em um cenário de expansão e de realização de parcerias, tendo como base uma empresa que possui um alto nível de complexidade e de desenvolvimento organizacional e um porte relevante na indústria brasileira, uma indústria dinâmica e em crescimento.

O estudo também possui relevância acadêmica pois o quadro de referência pode servir de base para o desenvolvimento de outros estudos que possam formar uma base mais consistente de conhecimento acerca do tema de preparação organizacional para a criação de novos negócios e para a composição de parcerias.