

## **4 Resultados**

Este capítulo tem como objetivo compartilhar os resultados das investigações documental e telematizada, e dos levantamentos de percepções realizados no âmbito do estudo de caso em questão, sobre as principais características da empresa estudada e das suas alianças estratégicas internacionais.

Primeiramente, para uma melhor compreensão desses resultados, traçou-se um panorama do objeto do estudo, a Petrobras, iniciando com um breve histórico de sua criação e atuação no mundo, e complementando com informações da indústria de energia mundial. Este panorama visa auxiliar na análise da adequação de sua estratégia, tendo em vista as implicações estratégicas do ambiente e das alianças estratégicas internacionais em que atua.

Posteriormente, são apresentados os resultados em forma de respostas às perguntas formuladas no Capítulo 3, seguindo os passos da metodologia de análise estratégica proposta no referencial teórico da pesquisa.

### **4.1 Contextualização da Pesquisa – Petrobras e a Indústria Energética**

Em 1953, foi fundada a Petrobras pela lei 2.004/53, que garantia à União Federal o monopólio sobre a realização das atividades da indústria petrolífera. A década de 1950, para a Petrobras, foi marcada pelo aprendizado, onde a empresa aproveitou todas as facilidades dadas pelo governo para expandir a indústria petrolífera no país. Neste período, a empresa aumentou a sua produção, ampliou seu parque de refino, melhorou o transporte, desenvolveu pesquisas e procurou formar seu corpo técnico.

Na década de 1960, a Petrobras expandiu o seu parque de refino, com o início do funcionamento da Refinaria de Duque de Caxias (Reduc), no Rio de Janeiro, assim como as Refinaria de Duque de Caxias (Reduc), em Minas Gerais,

e Alberto Pasqualini (Refap), no Rio Grande do Sul. A expansão do parque de refino mudou a estrutura das importações. Inicialmente, cerca de 98% das compras externas correspondiam a derivados e só 2% a óleo cru, e em 1967 o perfil das importações passava a ser 8% de derivados e 92% de petróleo bruto. Outro marco importante para a Petrobras neste período foi a descoberta de petróleo no mar em 1968 no campo de Guaricema no litoral de Sergipe, que impulsionou a empresa a investir nas atividades de *offshores*.

A década de 1970 foi marcada pelas crises. O fim de um dos conflitos entre o Estado de Israel e os países palestinos, maiores produtores de petróleo do mundo, fez com que a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) elevasse o custo do barril de petróleo em mais de 300%. Esse aumento abrupto teve reflexo em todas as economias mundiais, inclusive a brasileira. O mercado, com os choques do petróleo de 1973 e 1979, tornou-se conturbado e marcado por incertezas relacionadas tanto ao preço quanto à garantia de suprimento. Para superar as dificuldades cambiais, o Governo adotou uma série de medidas como: a redução do consumo de derivados, aumento da oferta interna de petróleo, contratos de risco entre a Petrobras e empresas particulares para intensificar a pesquisa de novas jazidas, assim como o desenvolvimento de novas fontes de energia capazes de substituir os derivados do petróleo, como o álcool carburante com a criação do Programa Nacional do Álcool. A Petrobras passou a dar prioridade aos investimentos em exploração e produção, ocasionando o aumento da produção do petróleo nacional. Além disto, neste período obtiveram-se constantes êxitos na bacia de Campos, que logo se transformou na mais importante região produtora da Petrobras.

Na década de 1980, a Petrobras implantou a sua primeira fase de produção da bacia de Campos. Este período também foi marcado pelo domínio gradual da tecnologia de produção submarina, e na área de refino as instalações industriais da Petrobras foram adaptadas para atender à evolução do consumo de derivados.

No início da década de 1990, a Petrobras foi indicada pela *Offshore Technology Conference* para receber o *Distinguished Achievement Award*, prêmio mundial do setor petrolífero em reconhecimento à sua contribuição para o avanço da tecnologia de produção em águas profundas. Neste período o Centro de Pesquisas de Petrobras também desenvolveu pesquisas relacionadas ao aumento do fator de recuperação do petróleo das jazidas, o desenvolvimento de novas

tecnologias para adequação do parque de refino ao perfil da demanda nacional de derivados e a formulação de novos produtos e aditivos para atender à crescente exigência da sociedade brasileira por combustíveis e lubrificantes de melhor qualidade. Mas, a década de 90 foi realmente marcada para a Petrobras pela Lei 9.478, que regulamentou a emenda constitucional de flexibilização do monopólio estatal do petróleo e, com isto, a Petrobras passou a atuar num novo cenário de competição. Neste mesmo período, foi criada a Agência Nacional do Petróleo (ANP), vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com a responsabilidade das concessões de exploração de petróleo. Em 1998, foi criada a Petrobras Transporte S.A - Transpetro, com o objetivo de construir e operar dutos, terminais, embarcações e instalações para o transporte e armazenagem de petróleo e derivados, gás e granéis, e foram assinados os primeiros acordos de parceria entre a Petrobras e empresas privadas para desenvolvimento de blocos de exploração em terra e no mar.

Na década atual, com todos os segmentos do setor abertos à competição, a Petrobras passou a atuar em novos negócios, estabelecer parcerias com empresas privadas nacionais e internacionais, assim como estar mais efetiva no exterior. Atualmente, a Petrobras é a maior empresa do ramo de energia do Brasil e, em dezembro de 2007, foi classificada pela *Petroleum Intelligence Weekly* como a 7º maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas nas bolsas de valores. No *ranking* geral, que avalia 125 empresas do mundo, ficou classificada como a 15º maior. Em 2007 a Companhia também obteve a renovação da sua participação na composição do Índice *Dow Jones* Mundial de Sustentabilidade (DJSI). No Quadro 7, seguem alguns números da empresa em 2008.

Receitas líquidas	R\$ 215,118 bilhões
Lucro líquido	R\$ 32,988 bilhões
Investimentos	R\$ 53,3 bilhões
Acionistas	208.962
Exploração	109 sondas de perfuração
Reservas	11,19 bilhões boe*/dia
Reservas Provadas	11,2 bilhões boe*/dia
Poços Ativos	13.174

Plataformas de Produção	112 (78 fixas e 34 flutuantes)
Produção diária	1,978 milhões de bpd** de petróleo e LGN 422.00 barris de gás natural
Refinarias	16
Rendimento das Refinarias	1,937 milhões de bpd**
Dutos	25.197 km
Frota de Petroleiros	189 (54 de propriedade da Petrobras)
Postos	5.998
Fertilizantes	3 fábricas
Número de empregados	55.199

Quadro 7 – Petrobras em números – ano de 2008

\* boe = barris de óleo e gás equivalente

\*\* bpd = barris por dia

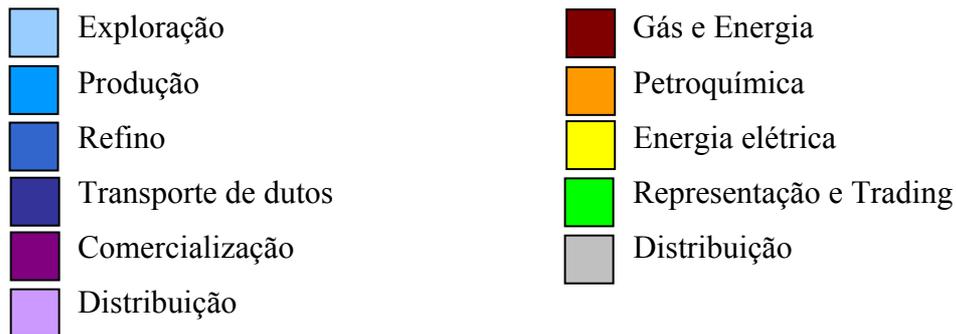
Atualmente, a Petrobras está presente em 27 países de quatro continentes (Estados Unidos, México, Angola, Nigéria, Tanzânia, Líbia, Moçambique, Senegal, Índia, Irã, Paquistão, Turquia, Portugal, Bolívia, Colômbia, Cuba, Equador, Peru, Venezuela, Uruguai, Paraguai, Argentina, China e Japão), além de manter escritórios de apoio em Houston, Nova Iorque, Londres, Tóquio, Cingapura, China e Chile. A Figura 03 mostra os países / cidades onde, atualmente, a Petrobras atua.



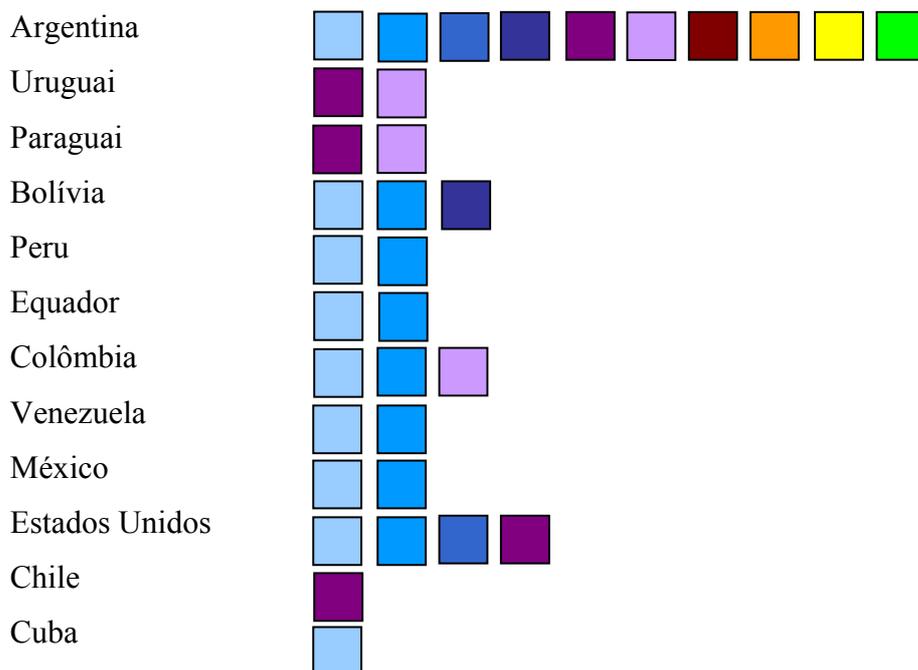
Figura 3 – Atuação internacional da Petrobras

O Quadro 8, explicita o tipo de atuação da Petrobras em cada um dos países onde atua.

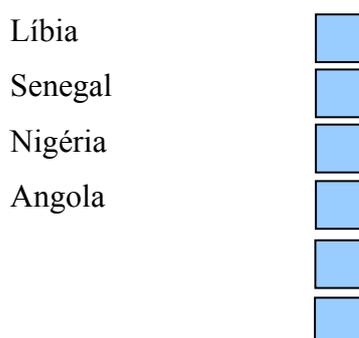
**Legenda:**



**Américas:**



**África:**



**Eurásia:**



Tanzânia	China
Moçambique	Portugal
	Japão
	Cingapura
	Reino Unido

Quadro 8 – Atividades da Petrobras no exterior, por país

Conforme se pode observar, a Petrobras desenvolve diversas atividades no exterior, por meio da exploração, compra e venda de petróleo, tecnologias, equipamentos, materiais e serviços, acompanhamento do desenvolvimento da economia internacional, operação financeira com bancos e bolsas de valores, recrutamento de pessoal especializado, afretamento de navios, apoio em eventos internacionais, entre outras, que podem ser encontradas no *site* global da empresa.

Ao longo da sua história, a Petrobras vem reformulando sua estratégia de crescimento e atuação e reposicionando-se no mercado nacional e internacional. De uma empresa que inicialmente atuava apenas em petróleo no Brasil, tornou-se uma empresa integrada de energia, com atuação nacional e internacional. Com o passar do tempo, a missão da Petrobras passou a incorporar conceitos de rentabilidade, energia, internacionalização, qualidade, meio ambiente e interesses dos acionistas, conforme mostrado a seguir:

- a) missão da Petrobras anterior à Lei 9.478 de agosto/97: “Assegurar o abastecimento do mercado nacional de óleo, gás natural e derivados, através das atividades definidas na constituição e na lei 2004, de forma rentável e aos menores custos para a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento nacional” (PETROBRAS, 2010);
- b) plano estratégico Petrobras 2010: “atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto no internacional, fornecendo produtos e serviços de qualidade, respeitando o meio ambiente, considerando os interesses dos seus acionistas e contribuindo para o desenvolvimento do País” (PETROBRAS, 2010);
- c) plano estratégico Petrobras 2015: “atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e

serviços adequados às necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.” (PETROBRAS, 2010).

De acordo com a Visão 2020 da Petrobras, a empresa vislumbra ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos seus públicos de interesse.

Nesta seção, pôde-se verificar o histórico de internacionalização da Petrobras e compreender melhor o contexto da indústria energética, a qual é o foco deste trabalho.

## **4.2 Resultados**

Em seguida, são apresentados os resultados utilizando a metodologia descrita no Capítulo 3, e que evidenciam como todos estes aspectos afetam a indústria de energia e a Petrobras.

### **4.2.1 Respostas às Questões Intermediárias Propostas – Passos da metodologia**

A análise da estratégia da Petrobras é apresentada neste item, buscando-se responder às questões intermediárias, de acordo com os passos da metodologia de Macedo-Soares (2002), apresentada no referencial teórico, no capítulo 2, desta dissertação.

A primeira questão diz respeito à caracterização da estratégia da empresa focal – Petrobras.

#### 4.2.1.1

#### Questão 1: Qual é a estratégia da Petrobras?

A metodologia de análise estratégica utilizada buscou caracterizar a estratégia explícita ou implícita da empresa focal, analisando o conteúdo, tipo e processo à luz dos constructos e da tipologia selecionada no referencial teórico. Com base na pesquisa documental, e de acordo com a tipologia estratégica genérica de Mintzberg (1988) e os constructos de Fahey & Randall (1998) adotados, a estratégia competitiva utilizada pela Petrobras possui duas classificações em função do segmento:

- a) diferenciação por **imagem**, quando se refere ao segmento de *upstream* (Exploração e Produção de hidrocarbonetos – E&P), pois a empresa é referência mundial em E&P *offshore* e em águas profundas e ultra-profundas, em que as capacitações operacional, técnica e tecnológica representam um diferencial competitivo.
- b) diferenciação por **qualidade**, quando se refere ao segmento de *downstream* (refino, transporte e comercialização), pois a empresa propõe-se a entregar produtos e serviços confiáveis, de melhor desempenho, maior proteção ao meio ambiente e melhores preços quando comparado aos concorrentes, atendendo em quantidade e qualidade a demanda dos mercados-alvo.

Com relação aos preços, de acordo com uma das entrevistas realizadas, a companhia procura não abusar do ‘monopólio’, a empresa procura a competição mais na ponta, na distribuição. Em alguns produtos, como o querosene de aviação e a nafta, a empresa pratica preços internacionais.

Optou-se pelo escopo e postura competitiva para a caracterização da estratégia da Petrobras, conforme detalhado abaixo:

- a) **escopo:**
  - produto / serviço: por ser uma empresa integrada de energia, a atuação da Petrobras abrange toda a cadeia de operações da indústria de petróleo e energia, desde a exploração e produção de óleo e gás natural, refino, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos, até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica. Quando se refere ao mercado

externo, o produto / serviço depende do grau de integração em cada país. Atualmente, de uma forma geral, a Petrobras é reconhecida internacionalmente por sua expertise em *Energia, principalmente na Exploração e Produção* de águas profundas e ultra-profundas.

De acordo com o Plano de Negócio (PN) 2009 – 2013, o investimento previsto para o período de 2009 a 2013 é de US\$ 174,4 bilhões, sendo que 59% deste valor será destinado para o segmento de E&P. O Gráfico 01, mostra a participação dos investimentos por segmento de negócio, conforme previsto no PN 2008 – 2012 e no PN 2009 – 2013.

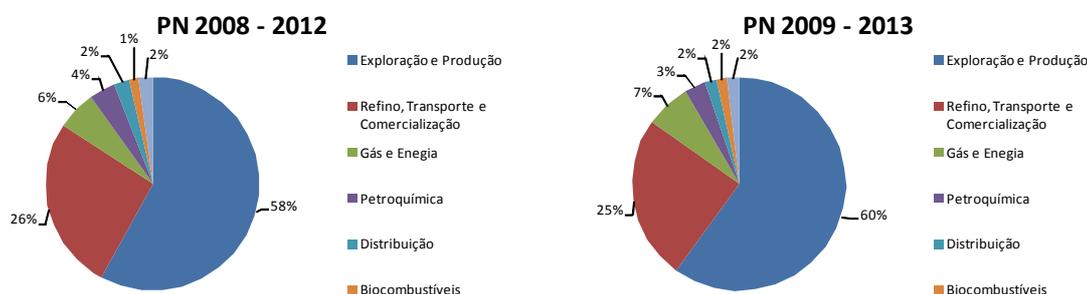


Gráfico 1 - Distribuição de Investimentos por Segmento de Negócio – PN 2008 – 2012 e PN 2009 – 2013

A empresa hoje investe em todos os segmentos, mas a maior parcela é destinada ao segmento de Exploração e Produção. Dos novos projetos previstos no PN 2009-13, que totalizam US\$ 47,9 bilhões, 76,4% são destinados ao E&P (US\$ 36,6 bilhões), sendo que cerca de US\$ 28 bilhões relacionam-se com o desenvolvimento do Pré-sal. De acordo com as entrevistas realizadas, o foco atual em E&P ocorre pois os investimentos realizados em E&P geram um retorno financeiro maior do que os investimentos realizados em downstream.

A estratégia da Petrobras, no entanto, mudará o seu foco lentamente. De acordo com as entrevistas realizadas, com as novas descobertas do pré-sal, a empresa deixará de focar na busca por petróleo, e passará a focar na busca por mercado. Será uma mudança gradativa, em função de toda a estrutura atual da empresa, de seus ativos, investimentos e acordos em andamento, etc.

- clientes: sociedade, governo, empresas de petróleo, parceiros, sócios.
- escopo geográfico: de acordo com o PN 2009-13, dos US\$ 174,4 bilhões de investimento que a Petrobras prevê realizar no período de 2009 a 2013, 90,9% são destinados ao Brasil e 9,1% (US\$ 15,9 bilhões) a sua

atuação internacional. Do investimento previsto para a Área Internacional, o segmento de Exploração e Produção receberá 79% dos recursos, a maior parte destinada ao desenvolvimento e manutenção da produção dos ativos nos EUA, Nigéria, Angola e Argentina. Os segmentos de Refino, Transporte, Comercialização e Petroquímica ficarão com 7%, dos quais cerca de 40% voltados para novos negócios. Já os segmentos de Gás e Energia e Distribuição, receberão 13% dos recursos, também destinados, principalmente, a novos negócios. Apesar de ser uma empresa de atuação global, a maior parte é destinada aos Estados Unidos, América do Sul e Oeste da África, conforme mostra o Gráfico 2.

**Distribuição de Investimentos da Área Internacional - PN 2009  
- 2013**

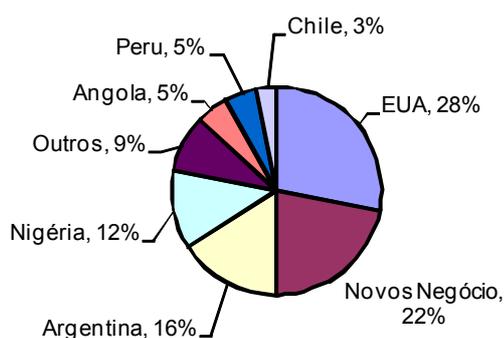


Gráfico 2 – Distribuição de Investimentos da Área Internacional – Plano Estratégico Petrobras 2020

O Gráfico 03 confirma o alinhamento dos executivos que participaram da pesquisa de campo realizada, com os dados coletados na pesquisa documental.

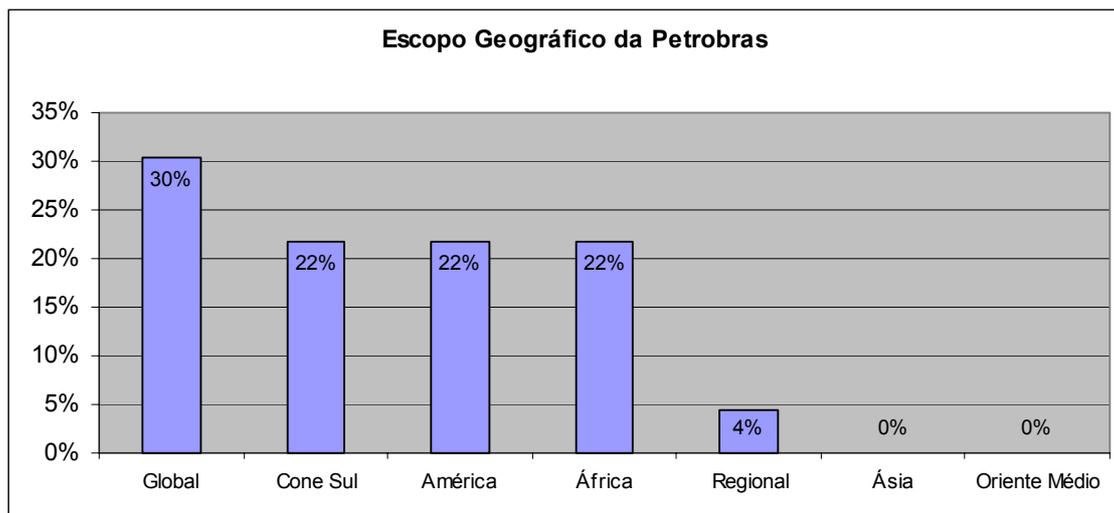


Gráfico 3 – Escopo geográfico da Petrobras – Percepção dos executivos

De acordo com as entrevistas realizadas, o foco nos Estados Unidos ocorre em função de ser um mercado aberto, com regras claras e da experiência da Petrobras em operar em águas profundas, no oeste da África ocorre em função da grande similaridade com as bacias do Brasil, onde a Petrobras possui vasta experiência, e na América do sul ocorre em função da proximidade do Brasil. Atualmente, um dos maiores mercados consumidores do mundo é a China, no entanto, hoje não é o foco da Petrobras, apesar da empresa também vender seus produtos para a China. Isto ocorre em função de fatores políticos, da China não possuir uma democracia definida. A Petrobras vende para a China, mas não é um país onde a empresa vislumbra possuir ativos.

Observando a Figura 04, da estrutura organizacional da Petrobras, verifica-se o reflexo da estratégia, a partir da ênfase dada a América do Sul e à América, África e Eurásia, com existência de gerências executivas específicas para estas regiões na Área de Negócio Internacional.

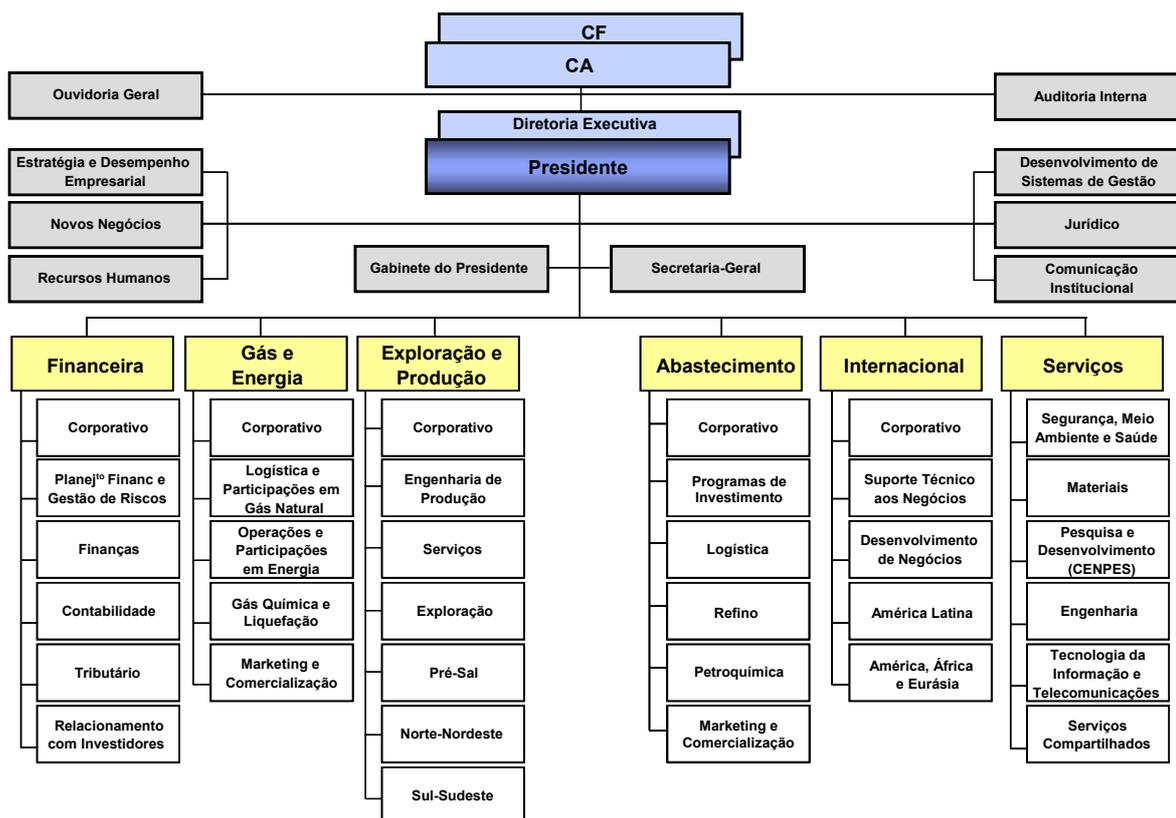


Figura 4 – Estrutura Organizacional da Petrobras

– escopo vertical: de acordo com a visão 2020 da Petrobras, a empresa será uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos públicos de interesse. Desta forma, o objetivo da Petrobras é tornar-se uma empresa verticalizada em energia, abrangendo toda a cadeia de valor, desde a exploração e produção de óleo e gás natural, refino, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos, até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica. Atualmente, a empresa apresenta resultados deste tipo de integração no Brasil e na Argentina. No contexto geral, a empresa possui formas de verticalização na área de E&P e *downstream*.

Com base nas entrevistas realizadas, o objetivo da Petrobras não é que ela seja integrada “localmente”, em todos os países onde a empresa atua. O objetivo é que esta integração ocorra no Sistema Petrobras como um todo, a fim de atender a estratégia de produção, refino e venda definida pela empresa.

A Petrobras, na sua estratégia de integração, busca um equilíbrio entre: o mercado (demanda), a sua capacidade de refino, e a sua reservas/produção, conforme observamos na representação abaixo:

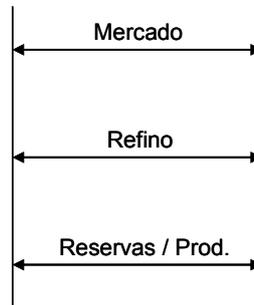


Figura 5 – Relação Mercado x Refino x Reservas da Petrobras

Portanto, para alcançar este equilíbrio no Sistema Petrobras como um todo, a empresa busca, por exemplo, reservas em diferentes locais do mundo, sendo uma empresa integrada de energia não localmente, mas sim quando observamos a empresa em sua totalidade.

- *stakeholders*: a Petrobras é uma sociedade de economia mista sob o controle da União, com prazo de duração indeterminado, exercido mediante a propriedade e posse de, no mínimo, cinquenta por cento mais uma ação, do capital volante da Sociedade. Seus principais acionistas controladores são apresentados nos gráficos 04, 05 e 06 abaixo:

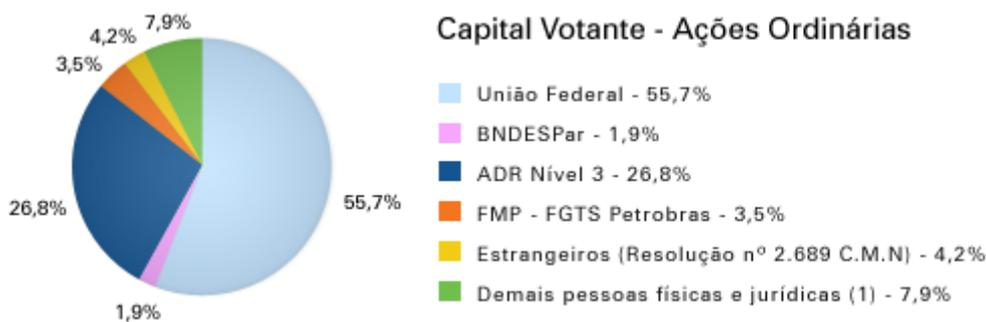


Gráfico 4 – Capital volante Petrobras



Gráfico 5 – Capital não volante Petrobras

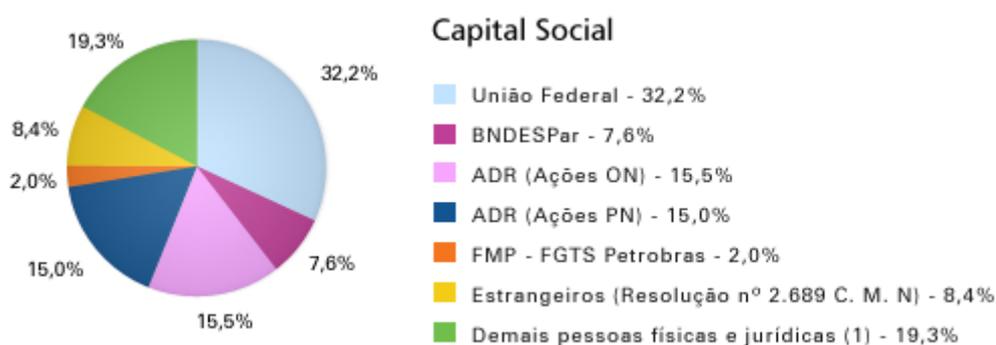


Gráfico 6 – Capital social Petrobras

b) **postura competitiva:** abaixo seguem a visão e a missão da Petrobras, de acordo com seu Plano Estratégico 2020:

– visão 2020 da Petrobras: “a Petrobras será uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse” (PETROBRAS, 2010);

– Missão da Petrobras: “Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua” (PETROBRAS, 2010).

De acordo com sua visão e missão, a Petrobras busca uma forte presença internacional, ser referência mundial em biocombustíveis, excelência operacional em gestão, recursos humanos e tecnologia, rentabilidade, ser referência em responsabilidade social e ambiental, além de comprometimento com o

desenvolvimento sustentável, conforme mostram as diretrizes estratégicas na Figura 06 abaixo, presentes no Plano Estratégico 2020.



Figura 6 – Diretrizes estratégicas – Plano estratégico 2010

A seguir, são respondidas perguntas relacionadas à análise estratégica tradicional, referente aos fatores macro-ambientais e atores-chave de sua rede de valor. Conforme definido no Capítulo 2, a rede de valor é constituída pelo grupo estratégico da indústria focal, seus concorrentes, clientes, novos entrantes, fornecedores, substitutos, *complementors*, entre outros.

#### 4.2.1.2

**Questão 2: 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?**

Aqui são identificados e classificados os fatores macro-ambientais, abordando os fatores políticos, econômicos, sócio-econômicos e culturais, bem como os atores estratégicos chaves da rede de valor da empresa focal.

Os resultados da pesquisa, no que diz respeito às implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais, ao constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, estão resumidos no Quadro 9.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>FATORES POLÍTICOS</b>					
Regime Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guerrilhas na Nigéria;</li> <li>- Tensões na fronteira Turquia e Iraque;</li> <li>- Incursão russa na Geórgia;</li> <li>- Questão nuclear do Irã.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influência do Governo sobre a Petrobras</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa diplomacia com países emergentes, como a China.</li> </ul>	
Estabilidade do Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise econômica norte americana, que se alastrou por toda a economia mundial em 2008;</li> <li>- Ligeira melhora nos indicadores do 2º trimestre de 2009 do nível de atividade das grandes economias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Brasil se situa como um dos maiores receptores de recursos entre os países emergentes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atratividade relativa do Brasil para investimentos externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Crise econômica norte americana, que se alastrou por toda a economia mundial em 2008;</b></li> </ul>
Políticas de Incentivo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de incentivo à exportação e substituição às importações;</li> <li>- Resolução 8 de dezembro de 2007, do Conselho Nacional de Política Energética (CNPE), que permitiu a geração de energia elétrica a partir de usinas termelétricas para preservar os níveis de água dos reservatórios das hidrelétricas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No Brasil ainda existe um certo nacionalismo, principalmente a empresas ligadas a recursos naturais e estatais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Linhas de financiamento favoráveis a Petrobras.</b></li> </ul>	

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Protecionismo		- Uso da diplomacia brasileira para minimizar os efeitos do protecionismo.			
Órgãos Regulatórios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regime de cotas da OPEP;</li> <li>- Atuação dos ativistas do meio-ambiente (Greenpeace, entre outros);</li> <li>- Impostos sobre os produtos muito elevados, principalmente em mercados com forte presença de estatais.</li> </ul>	- Criação da agência reguladora em 1997.	- Política de preservação do meio-ambiente cada vez mais rigorosa.	- <b>Empresa com reconhecimento internacional em responsabilidade social, segurança e proteção ao meio-ambiente.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Aumento das pressões ambientais sobre a indústria energética mundial;</b></li> <li>- Aumento da pressão de ONGs e governos onde a Petrobras está presente, no que se refere a preservação da Floresta Amazônica, reservas indígenas e risco para civilizações vizinhas às instalações.</li> </ul>

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>FATORES ECONÔMICOS</b>					
Recursos Naturais	- Verões e invernos mais rigorosos no mundo favorecem ao aumento do consumo de energia.	- Descoberta de petróleo na camada pré-sal; - Óleo mais leve na camada pré-sal; - A abundância de recursos naturais torna o Brasil um dos principais produtores de petróleo e gás natural da América do Sul.	- O petróleo e gás natural são produtos de baixo valor agregado e tem na logística e no processo de extração um grande componente de diferenciação de custo principal: localização geográfica (proximidade ao mercado consumidor) e qualidade das reservas determinam os mercados-alvo onde as empresas são competitivas.	- Descoberta de petróleo na camada pré-sal; - Óleo mais leve na camada pré-sal; - A Petrobras é uma empresa integrada na Argentina, atuando em vários segmentos da cadeia de valor de energia, o que lhe permite custos competitivos e posição geográfica privilegiada em relação aos clientes da América do Sul; - Fortalecimento da presença internacional da Petrobras com a compra da Nansei Sekiyu Kabushiki Kaisha (NSS) no Japão, o acordo para compra da participação da ExxonMobil na Esso Chile Petrolera, a expansão no Golfo do México, o acordo com a Cupet (estatal petrolífera Cubana),...	- Principais concorrentes da Petrobras possuem reservas em posição geográfica mais competitiva em relação aos clientes asiáticos e americanos.

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise econômica internacional, que acarretou escassez de crédito;</li> <li>- Aumento dos preços médios de petróleo e derivados;</li> <li>- Variação do preço médio do Brent;</li> <li>- Crescimento do volume de vendas (5,5% no mercado interno e 2% no externo).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior endividamento provocado pela desvalorização do real e pela aquisição de novos financiamento em 2008;</li> <li>- Flexibilização nos limites do sistema bancário brasileiro para empréstimo à Petrobras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes empresas do setor de energia são empresas globais, diversificadas, com acesso a capitais de baixo custo (<i>Majors</i>);</li> <li>- Financiamentos com o BNDES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Petrobras foi qualificada como “grau de investimento” pelas agências de certificação de risco, devido sua perspectiva de crescimento, garantindo à Companhia acesso a diversas fontes de captação nos mercados de capital e bancário, além das agências de fomento.</li> <li>- <b>Flexibilização nos limites do sistema bancário brasileiro para empréstimo à Petrobras, impulsionando captações no mercado doméstico;</b></li> <li>- <b>Linha de crédito do BNDES.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Os reflexos da crise iniciada no mercado de crédito imobiliário dos EUA se alastraram para a economia mundial, se intensificando no setor financeiro, e provocando impactos na economia real. Isso reduziu drasticamente as oportunidades de acesso ao mercado de crédito, elevando os custos de novas operações.</b></li> </ul>

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Cenário Macro-econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise econômica internacional, que acarretou forte instabilidade nas cotações do petróleo;</li> <li>- Gradual restauração das condições financeiras nos mercados mundiais;</li> <li>- Recuperação chinesa (2º trimestre de 2009), elevando a demanda por commodities;</li> <li>- Voracidade consumo chinês elevando preço commodities, colaborando p/ crescimento da América do Sul e África Subsaariana.</li> <li>- Demanda de nações em desenvolvimento: China e Índia</li> <li>- Gradual restauração das condições financeiras nos mercados mundiais.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do consumo de petróleo e gás natural em nações em desenvolvimento tais como China, Índia, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Crises econômicas internacionais acarretam forte instabilidade nas cotações do petróleo;</b></li> </ul>

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Infra-estrutura	<p>- Criação da Petrobras Biocombustível S.A., subsidiária integral da Companhia.</p>	<p>- A desregulamentação no setor energético brasileiro em 1997;</p> <p>- Bom posicionamento territorial (fácil acesso marítimo, fluvial, dutoviário e rodoviário);</p> <p>- Grande distância de economias em desenvolvimento, como China, Índia,...</p>	<p>- Ampliação da malha de gasodutos e construção de terminais de regaseificação de GNL;</p> <p>- Adaptação de unidades de refino para processamento do óleo pesado nacional, em atendimento aos programas de qualidade dos derivados e à ampliação da capacidade de refino;</p> <p>- Diversificação da oferta de produtos por meio de novas incorporações na área de petroquímica.</p>	<p>- <b>Criação da Petrobras Biocombustível S.A., subsidiária integral da Companhia;</b></p> <p>- <b>Ampliação da malha de gasodutos e construção de terminais de regaseificação de GNL;</b></p> <p>- Posição do país favorece a logística (portos, dutos internacionais,...);</p> <p>- Carteira de projetos bem estruturados e de elevado retorno.</p>	<p>- <b>Questões ambientais críticas</b></p>

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de tecnologia para descoberta e exploração do pré-sal;</li> <li>- Desenvolvimento de tecnologia para melhoria da qualidade dos combustíveis, elevação do nível de processamento de óleo pesado e expansão da capacidade;</li> <li>- Desenvolvimento tecnológico tem aumentado as oportunidades de exploração de campos em águas ultra-profundas;</li> <li>- Desenvolvimento tecnológico tem reduzido gradualmente as emissões poluentes e riscos ambientais (Diesel S50, colocado no mercado em 2009, com menor teor de enxofre);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura da economia no início da década de 1990 promoveram a modernização da indústria nacional;</li> <li>- Fortalecimento da indústria energética brasileira no contexto mundial em função de sua alta competitividade: qualidade, produtividade e baixos custos dos produtos nacionais.</li> <li>- Centro de pesquisa da Petrobras com destaque mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologia para exploração do Pré-sal;</li> <li>- Tecnologia para exploração de águas ultra-profundas;</li> <li>- Aumento da produção de petróleo e gás devido o desenvolvimento de novas tecnologias;</li> <li>- Desenvolvimento de novos lubrificantes e aditivos que agreguem valor ao produto final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tecnologia para exploração da camada de pré-sal;</b></li> <li>- <b>Aumento da eficiência, melhoria da qualidade e possibilidade de substituição de importados reduzem custos operacionais e investimentos.</b></li> </ul>	
Mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicato dos petroleiros muito atuante;</li> <li>- Mão de obra especializada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicatos atuantes e exigentes;</li> <li>- Mão de obra qualificada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sindicatos exercem pressões significativas nas negociações salariais anuais;</li> <li>- Funcionários altamente capacitados;</li> <li>- Centro de pesquisa com destaque mundial</li> </ul>		

Fatores	Nível Internacional	Nível País	Nível Indústria	Oportunidades	Ameaças
<b>FATORES DEMOGRÁFICOS</b>					
	- Taxa de crescimento da população é relativamente mais alta em países emergentes, em particular asiáticos.	- Aumento da consciência da população em relação a responsabilidade social.		- Aumento do consumo de energia e, conseqüentemente, de petróleo e gás natural;  - <b>Ações sociais intensas da Petrobras em todos os países onde atua.</b>	
<b>FATORES SOCIAIS E CULTURAIS</b>					
Estrutura e Dinâmica Social	- Países com diferenças sociais muito fortes, especialmente na África e América Latina, locais onde a Petrobras tem uma forte atuação.  - Faixa de pobreza crescente em países latinos;  - Conflitos sociais.	- Baixo poder de compra da população em geral e empobrecimento da classe média.	- Movimento da indústria em direção ao atendimento das necessidades dos clientes.	- Baixo consumo de energia pelas classes sociais mais baixas.	

Quadro 9 - Resumo das implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais

As implicações apresentadas no Quadro 9, seguiram os constructos e os indicadores propostos por Austin (1990), indicando fortemente que as maiores oportunidades e ameaças provêm de fatores Políticos e Econômicos, dentre os quais destacam-se:

a) principais oportunidades:

- descoberta de petróleo na camada pré-sal: tecnologia desenvolvida pela Petrobras para exploração da camada de pré-sal – Fator econômico e político;
- a Petrobras é uma empresa integrada na Argentina, atuando em vários segmentos da cadeia de valor de energia, o que lhe permite custos competitivos e posição geográfica privilegiada em relação aos clientes da América do Sul – Fator econômico;
- fortalecimento da presença internacional da Petrobras com: a compra da Nansei Sekiyu Kabushiki Kaisha (NSS) no Japão, o acordo para compra da participação da ExxonMobil na Esso Chile Petrolera, a expansão no Golfo do México, o acordo com a Cupet (estatal petrolífera Cubana) – Fator econômico;
- flexibilização nos limites do sistema bancário brasileiro para empréstimo à Petrobras, impulsionando captações no mercado doméstico – Fator econômico;
- linha de crédito do BNDES – Fator econômico;
- criação da Petrobras Biocombustível S.A., subsidiária integral da Companhia – Fator econômico;
- ampliação da malha de gasodutos e construção de terminais de regaseificação de GNL – Fator econômico;
- aumento da eficiência e melhoria da qualidade – Fator econômico;
- empresa com reconhecimento internacional em responsabilidade social, segurança e proteção ao meio-ambiente – Fator político.

b) principais ameaças:

- crise econômica norte americana, que se alastrou por toda a economia mundial em 2008 – Fator político;
- aumento das pressões ambientais sobre a indústria energética mundial – Fator político;

- principais concorrentes da Petrobras possuem reservas em posição geográfica mais competitiva em relação aos clientes asiáticos e americanos
- Fator econômico;

A seguir, discutem-se as implicações principais desses fatores, com seus respectivos dados e informações coletados para sustentar seu embasamento:

- a) descoberta de Petróleo na camada de pré-sal – Oportunidade: a chamada camada de pré-sal é uma faixa que se estende ao longo de 800 km na costa brasileira, do estado do Espírito Santo ao de Santa Catarina, abaixo da espessa camada de sal, englobando as bacias sedimentares do Espírito Santo, de Campos e de Santos.

A descoberta de Petróleo na camada de pré-sal representa uma mudança de perfil da produção da Companhia, que passará, de forma gradual, do óleo predominantemente pesado da Bacia de Campos para o óleo mais leve do pré-sal. Isto é um ganho representativo de valor para a Petrobras, pois o petróleo mais leve é comercializado a preços mais altos que o petróleo pesado.

Em todos os poços perfurados nesta camada, até o momento, foi descoberto óleo. Em Tupi, estima-se um volume recuperável de cinco a oito bilhões de barris de óleo e gás natural, podendo representar um aumento de 50% nas reservas provadas brasileiras. Acredita-se que as descobertas feitas na camada pré-sal na Bacia de Santos sejam ainda mais significativas do que as realizadas nas Bacia de Campos e do Espírito Santo. Nestas duas bacias, a camada de sal deslocou-se ao longo dos anos, fazendo com que o óleo subisse para reservatórios situados acima dela, enquanto na Bacia de Santos a camada manteve-se praticamente parada, preservando o óleo.

- b) a Petrobras é uma empresa integrada na Argentina – Oportunidade: A Petrobras é uma empresa de energia integrada na Argentina, pois atua em diversos segmentos da cadeia de valor. Isto lhe permite custos competitivos e posição geográfica privilegiada em relação aos clientes da América do Sul;
- c) fortalecimento da presença internacional da Petrobras – Oportunidade: A conclusão da compra de 87,5% das ações da refinaria Nansei Sekiyu, em Okinawa, no Japão, marca a entrada da Companhia na atividade de refino na Ásia, além de ser um importante marco no seu posicionamento estratégico.

De acordo com as entrevistas realizadas, apesar da China ser um dos maiores mercados consumidores, e da Petrobras vender seus produtos para ela, não é interesse da empresa investir em ativos neste país, uma vez que a China não possui uma democracia definida. A compra da refinaria no Japão é importante estrategicamente para a Petrobras, pois facilita a entrada da empresa no mercado asiático. Na América do Sul a empresa assinou um acordo para a compra da participação da ExxonMobil na Esso Chile Petrolera, garantindo a participação em um dos mais rentáveis mercados da América do Sul. Na faixa norte-americana do Golfo do México, a Petrobras arrematou 23 blocos, sendo operadora em 15 destes blocos;

d) flexibilização nos limites do sistema bancário brasileiro para empréstimo à Petrobras – Oportunidade: Em 2008, diante da crise econômica mundial, a Petrobras, impulsionada pela restrição de crédito internacional, e pela flexibilização nos limites do sistema bancário brasileiro para empréstimo à Companhia, realizou captações no mercado doméstico. Desta forma, a Petrobras pode atender aos seus objetivos estratégicos, e prover o caixa com os recursos necessários para a realização das suas atividades;

e) linha de crédito do BNDES – Oportunidade: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) desembolsou para o projeto Gasene (gasoduto de Interligação Sudeste-Nordeste) US\$ 750 milhões. Assinou com a Companhia Mexilhão do Brasil (CMB), sociedade de propósito específico (SPE), um contrato de financiamento no valor de R\$ 528 milhões, destinado à construção da Plataforma de Mexilhão 1 (PMXL-1), a ser operada pela Petrobras. Desembolsou, ao longo de 2008, R\$ 1,03 bilhão referente à linha de financiamento de longo prazo no valor de R\$ 2,49 bilhões, para o Projeto Urucu-Coari-Manaus. Além disto, foram realizadas etapas iniciais para a adequação financeira de alguns projetos, visando captações de recurso ao longo do ano de 2009;

f) criação da Petrobras Biocombustível S.A. – Oportunidade: a Petrobras Biocombustível S.A., subsidiária integral da Petrobras, foi criada com o objetivo de desenvolver a produção de etanol, biodiesel e outros produtos correlatos, e consolidar a atuação da Companhia neste segmento. Desta forma, a empresa amplia a sua participação no negócio de etanol, para

atendimento do mercado brasileiro, e visando também o mercado internacional, considerando a importância do biocombustível no cenário geopolítico do mundo.

g) ampliação da malha de gasodutos e construção de terminais de regaseificação de GNL – Oportunidade: os investimentos na área de Gás e Energia, em 2008, foram aplicados, principalmente, na ampliação da malha de dutos, com destaque para os gasodutos Urucu-Coari-Manaus, Cabiúnas-Vitória e Cacimbas-Catu, e na construção dos terminais de regaseificação de GNL em Pecém (Ceará), e na Bacia de Guanabara (RJ). Para o período de 2009 a 2013, está prevista a ampliação da malha de gasodutos e construção de terminais de regaseificação de GNL, que permitirão o aumento da capacidade de escoamento, elevando as vendas no mercado interno e acompanhando a crescente produção doméstica de gás natural.

h) aumento da eficiência e melhoria da qualidade – Oportunidade: no ano de 2008, a área de Abastecimento da Petrobras recebeu 22,5% dos investimentos da empresa, com o propósito de adaptar as unidades de refino à necessidade de processamento do óleo pesado nacional, aos programas de qualidade dos derivados e à ampliação da capacidade de refino.

Para o período de 2009 a 2013, o equivalente a 25% dos investimentos totais serão no segmento de Refino, Transporte e Comercialização. Estes investimentos serão concentrados na melhoria da qualidade dos combustíveis, na elevação do nível de processamento de óleo pesado, e na expansão da capacidade. Com a entrada em operação da Refinaria Abreu e Lima em 2011, do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro em 2012, e da 1ª fase da Refinaria Premium I em 2013, a carga processada de petróleo no Brasil deverá atingir 2.270 mil barris de petróleo por dia (bdp) em 2013.

Com a construção do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), será possível produzir grandes volumes de propeno, eteno e aromáticos a partir do petróleo pesado extraído da Bacia de Campos, o que permitirá reduzir a importação de derivados, como a Nafta.

i) empresa com reconhecimento internacional em responsabilidade social, segurança e proteção ao meio-ambiente – Oportunidade: a Petrobras é uma marca reconhecida na área de responsabilidade social e ambiental. Ao longo dos anos a empresa tem recebido prêmios nesta área, além de

ações e vários projetos sociais e ambientais. Abaixo seguem alguns exemplos:

- em Junho de 2009, a companhia foi escolhida pela *European Foundation for Management Development* (EFMD), fundação europeia que trabalha pela melhoria dos processos de gestão, e pelo Pacto Global da Organização das Nações Unidas para implantar / desenvolver um projeto piloto de formação de líderes globalmente responsáveis. O modelo colocado em prática no programa da Petrobras será, depois, disseminado a todo mundo por meio da Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável (GRLI), criada pela EFMD e pelo Pacto Global. Seu objetivo é incorporar os princípios da GRLI nos treinamentos oferecidos pela Universidade Petrobras para os executivos da companhia;
- em março de 2009, o Balanço Social e Ambiental da Petrobras foi considerado, pelo terceiro ano consecutivo, como "notável e um exemplo a ser seguido", conforme critérios estabelecidos pelo Pacto Global da ONU, que é uma iniciativa internacional que tem como objetivo estimular a cooperação para a realização de ações relativas aos 10 princípios sobre direitos humanos, questões trabalhistas, proteção ao meio ambiente e combate à corrupção;
- em janeiro de 2009, a Petrobras colocou no mercado o Diesel S50, com menor teor de enxofre, e em 2008 evitou a emissão de 680 mil toneladas de dióxido de carbono;
- em setembro de 2008, a Petrobras e a Transpetro receberam o Prêmio Top Social 2008, promovido pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVMB). A companhia foi premiada pelo apoio a oito projetos nas áreas social e ambiental, além de programas corporativos, como o De Olho no Ambiente e o Jovem Aprendiz, desenvolvidos em unidades de negócio em diferentes pontos do país;
- a Petrobras venceu a 5ª edição da "eleição da marca que mais respeita o consumidor", na categoria Responsabilidade Social e Ambiental. A pesquisa foi encomendada pela Rádio Bandeirantes ao instituto de pesquisa Omni Marketing. Foram entrevistadas 1.151 pessoas com mais de 18 anos,

em cinco capitais do País: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Salvador e Belo Horizonte;

j) crise econômica norte americana, que se alastrou por toda a economia mundial em 2008 – Ameaça.

Mudanças bruscas na economia mundial em 2008 afetaram o mercado de petróleo, com impactos diretos sobre os preços da commodity. A cotação do barril do Brent variou de um pico de US\$ 145,66 a um mínimo de US\$ 34,04, com o valor médio ficando em US\$ 96,99.

Além da forte instabilidade nas cotações do petróleo, no segundo semestre de 2008, a crise econômica internacional reduziu drasticamente as oportunidades de acesso ao mercado de crédito, elevando os custos de novas operações.

l) aumento das pressões ambientais sobre a indústria energética mundial – Ameaça: as pressões sobre a indústria energética mundial relacionadas as questões ambientais vem aumentando, em função das alterações ambientais, que decorrem de mudanças climáticas e dos efeitos sobre a biodiversidade. Reforçando a preocupação mundial em relação aos eventos climático, o governo dos Estados Unidos divulgou em junho de 2009 um relatório sobre o impacto das mudanças climáticas. O relatório cita o agravamento do aquecimento global pela ação humana na utilização de petróleo, gás e carvão, e cita, como estratégia para minimizar o problema, o uso eficiente de fontes energéticas, sequestro e captura de carbono e uso intensivo de fontes emissoras de menor impacto ambiental.

m) principais concorrentes da Petrobras possuem reservas em posição geográfica mais competitiva em relação aos clientes asiáticos e americanos – Ameaça.

O petróleo e gás natural são produtos de baixo valor agregado e tem na logística e no processo de extração um grande componente de diferenciação de custo principal: localização geográfica (proximidade ao mercado consumidor) e qualidade das reservas, que acabam determinando os mercados-alvo onde as empresas são competitivas. Neste ponto, a Petrobras encontra-se em desvantagem em relação a seus concorrentes, por estar muito distante dos mercados asiáticos, onde existe maior possibilidade de entrada, uma vez que os mercados Europeu e Americano já são mercados maduros e com *market share* mais definido.

Algumas das maiores oportunidades e ameaças podem ser alavancadas, ou minimizadas, pelas influências cruzadas dos atores estratégicos ao exercerem seus papéis.

Conforme mencionado nos Capítulos 2 e 3, os constructos utilizados neste trabalho para análise das implicações estratégicas dos atores-chaves e dos fatores estruturais da indústria, foram os constructos de Porter (1980), acrescentado do “complementor” de Brandenburger & Nalebuff (1997).

### 4.3 Novos entrantes

Os novos entrantes na indústria trazem novas capacidades, desejos de ganhar participação de mercado e recursos substanciais, causando desequilíbrio no mercado. No entanto, a implicação estratégica do novo entrante, em termos de constituir uma ameaça significativa na indústria, depende das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes existentes. Há seis grandes fontes de barreiras aos novos entrantes: economia de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, desvantagens de custo independente do porte, acesso a canais de distribuição e política governamental. Devido a indústria de energia possuir uma natureza de alto risco, necessitar de investimentos elevados, e possuir empresas experientes e bem estabelecidas, **a implicação estratégica dos novos entrantes foi considerada uma ameaça potencial fraca para a empresa focal**, conforme descrito abaixo:

- a) economias de escala: os novos entrantes teriam que entrar em larga escala, o que representaria custos e riscos elevados, ou então, teriam que aceitar desvantagens de custo e arcar com uma menor rentabilidade;
- b) necessidade de capital: os novos entrantes necessitariam de grandes quantias de capital inicial para investir na aquisição e operação de equipamentos de grande porte, e na construção de infra-estrutura e instalações necessárias, como pesquisa sísmica e geológica, exploração, produção, escoamento da produção (dutos, terminais, tancagem, piers, portos), refino distribuição, comercialização;

c) experiência: os novos entrantes teriam que competir com empresas de maior *know-how*, devido a existência de curvas de aprendizado e de empresas sólidas, com vasta experiência na indústria de energia. Desta forma, os novos entrantes seriam obrigados a enfrentar desvantagens de custo, e arcar com menor rentabilidade.

De acordo com as entrevistas realizadas, as barreiras de entrada na indústria de energia são muito fortes. Os novos entrantes só conseguem entrar quando é de interesse das empresas já estabelecidas.

#### 4.3.1 Clientes

Quanto maior for a implicação estratégica dos clientes, maior será sua capacidade de forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou melhores serviços, assim como de jogar um concorrente contra o outro.

Na indústria energética mundial, **a implicação estratégica dos clientes foi considerada uma ameaça real para a empresa focal**, principalmente quando se refere aos grandes mercados chinês e americano, por terem um poder de barganha em relação a empresa focal. Este poder de barganha elevado é explicado pelo grande consumo destes mercados, acompanhado pela alta sensibilidade dos consumidores a preço, no caso do *upstream*, e a qualidade e serviços, no caso do *downstream*, exigindo que a empresa atue de forma integrada, combinando estas três variáveis de forma satisfatória.

Um exemplo real, foi a oscilação do preço do barril de petróleo em 2008 que, dentre outros fatores, teve forte influência da variação da demanda. O crescimento da demanda dos países asiáticos por óleos leves no primeiro semestre de 2008, em comparação com o mesmo período do ano anterior, foi a principal causa do rápido aumento de preços durante a primeira metade do ano. No entanto, a imediata redução na procura dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), no segundo semestre de 2008, aliada às expectativas pessimistas sobre a evolução da demanda, resultou na queda do patamar de preços a partir da segunda metade do ano.

### 4.3.2 Fornecedores

Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos.

Atualmente, em função do pré-sal, que vem demandando um volume elevado de produtos e serviços, e que no futuro demandará um volume ainda maior, **a implicação estratégica dos fornecedores foi considerada negativa, constituindo uma ameaça potencial para a empresa focal.** De acordo com as entrevistas realizadas, atualmente, em função da falta de capacidade dos fornecedores, uma série de projetos da empresa são postergados, aguardando a entrega dos produtos necessários para a sua realização. Em função deste panorama, ações e programas, como o PROMINP (Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural), vem sendo realizados a fim de contribuir para o desenvolvimento da cadeia nacional de fornecedores de bens e serviços, essenciais às estratégias e investimentos da Petrobras.

### 4.3.3 Substitutos

Os produtos substitutos aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho. Os que merecem maior atenção são aqueles que melhoram o *trade-off* preço x desempenho, ou aqueles produzidos por setores com altos lucros.

A indústria de energia cada vez mais vem sofrendo pressões mundiais pela diversificação das fontes de energia. No entanto, qualquer produto substituto nesta indústria é resultado de anos de pesquisa e a sua adoção pelos consumidores não é tão fácil, pois implica uma mudança de cultura e uma avaliação dos produtos finais pelo consumidor em termos de rendimento e rentabilidade. Desta forma, **a implicação estratégica dos substitutos foi considerada uma ameaça potencial para a empresa focal.**

#### 4.3.4 Rivais

A rivalidade entre os participantes na indústria representa uma implicação estratégica bastante elevada, em função da disputa acirrada dos participantes por *market share* e pela exploração de reservas e produção de alta qualidade. Desta forma, **a rivalidade entre os participantes constitui uma ameaça real forte para a empresa focal.**

#### 4.3.5 Complementos

Os complementadores são empresas vendedoras de produtos ou serviços que agregam valor aos produtos finais de determinada indústria, com o objetivo de compor parcerias para fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente. No caso em questão, seriam empresas de conveniência e de serviços agregados, como lojas de conveniência nos postos, serviços de lava-jato, serviços de venda de ingressos para espetáculos, entre outros, além da venda de produtos complementares como aditivos e lubrificantes. Esta implicação estratégica foi considerada positiva, sendo **os *complementors* considerados uma oportunidade real para a empresa focal.**

Logo, com base nas análises acima, as maiores ameaças para a Petrobras decorrem da intensa rivalidade existente entre os participantes da indústria de energia, o poder de barganha dos clientes, principalmente dos grandes mercados consumidores - China e Estados Unidos, e da falta de capacidade dos fornecedores para atender as demandas da empresa. Já as oportunidades decorrem da existência de altas barreiras de entrada, que chegam a inviabilizar a entrada de novos competidores na indústria, o desenvolvimento de produtos substitutos, e o relacionamento com o cliente por meio de *complementors*.

O quadro 10, com auxílio dos dados apresentados até o momento, identifica as maiores ameaças e oportunidades, reais e potenciais, da Petrobras.

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Novos Entrantes</b>					
- Economias de escala	Necessidade de grandes volumes.	X			
- Diferenciação de produto	Baixa, similar a commodities.				X
- Vantagem de custo independente de escala					
- Propriedade tecnológica	Amplo domínio tecnológico.	X			
- Know-how	<i>Know-how</i> elevado.	X			
- Acesso a matérias-primas	Descoberta do Pré-sal.	X			
- Localização geográfica	Grandes mercados consumidores distantes – Ásia e EUA				X
- Vantagens de custo advindas de curva de aprendizado	Indústria madura.	X			
- Regulação governamental à entrada	Legislação ambiental rigorosa e sistema tributário não favorecem novos entrantes		X		
- Requerimentos de capital	Negócio altamente intensivo em capital, risco muito alto.	X			
- Custos de mudança dos consumidores	Diferenciação baixa dos produtos				X
- Acesso a canais de distribuição	Logística bem desenvolvida é fator fundamental de competitividade.	X			
<b>Rivais</b>					
- Quantidade de rivais	Elevada.			X	
- Caracterização dos rivais	Extremamente competitivos. Empresas globais poderosas.			X	
- Velocidade de crescimento da indústria	Moderada.				X
- Intensidade de custos fixos	Elevados.			X	
- Características de diferenciação do produto ou custos de mudança	Moderado.				X
- Intensidade incremental do aumento da capacidade	Moderado.			X	
- Diversidade de comportamento dos rivais	Relativamente semelhante entre os grandes produtores.	X			
- Intensidade de comprometimento estratégico	Extremamente elevada.	X			
- Intensidade das barreiras de saída	Moderadas, devido à grande quantidade de capital investido.			X	

Atores e Papéis	Caracterizações	Oportunidades		Ameaças	
		Real	Potencial	Real	Potencial
<b>Fornecedores</b>					
- Grau de concentração dos fornecedores	Baixo.			X	
- Existência de substitutos aos insumos	Baixo.			X	
- Importância do comprador de insumos	Elevada	X			
- Importância do insumo para o processamento do comprador	Elevada.			X	
- Diferenciação do insumo	Baixo.	X			
- Custo de mudança para o comprador	Baixo.	X			
- Capacidade de integração para a frente dos fornecedores	Baixo.			X	
<b>Clientes</b>					
- Grau de concentração	Crescente.				X
- Participação do produto nos custos dos clientes	Baixo.	X			
- Intensidade dos lucros	Alta.	X			
- Capacidade de integração vertical para trás	Alta.	X			
- Importância do produto para a qualidade final do produto oferecido	Alta.		X		
- Volume de informação detido pelo cliente	Moderado.		X		
<b>Substitutos</b>					
- Biodiesel, energia elétrica, biomassa, etc.	Alta. Tendência a adoção de combustíveis menos poluentes. Exigências governamentais.			X	
<b>Complementors</b>					
- Complementaridade das competências	Baixa.		X		
- Intensidade da aliança	Moderada.		X		

Quadro 10 – Atores e papéis da Indústria energética, suas caracterizações e as ameaças e oportunidades representadas às empresas

#### 4.3.5.1

### Questão 3: Quais são as alianças estratégicas e outros relacionamentos da empresa que constituem sua ego-rede?

Nesta etapa são apresentados os resultados da elaboração da ego-rede da Petrobras, na qual foram identificados seus principais parceiros e os tipos mais comuns de alianças entre a Petrobras e seus parceiros estratégicos, classificados de acordo com a tipologia adotada no referencial teórico (capítulo 2). As características das alianças da ego-rede são descritas com base no levantamento de percepções, e com o auxílio da pesquisa documental, expondo as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) dessa rede de alianças, conforme suas características, no nível da indústria.

De acordo com o levantamento da percepção dos executivos, 82% concordam que a Petrobras utiliza primordialmente alianças estratégicas em sua atuação no exterior, e que 64% concordam que o uso de alianças estratégicas internacionais é crucial para a estratégia de internacionalização da Petrobras, conforme mostra o Gráfico 7.

***A Petrobras utiliza primordialmente alianças estratégicas em sua atuação no exterior***

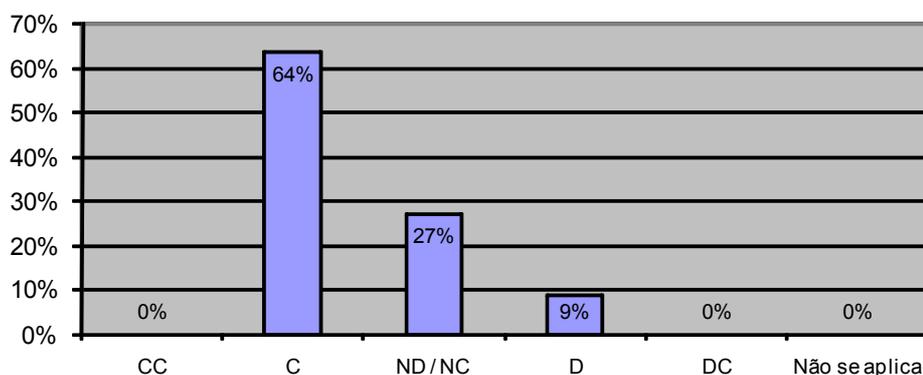


Gráfico 7 – Pesquisa de campo: percepção dos executivos quanto à utilização de alianças estratégicas na atuação da Petrobras no exterior

As principais razões para o estabelecimento destas alianças, de acordo com a pesquisa de campo, são: gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio) (20%), compartilhamento de recursos e competências complementares (20%), acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s)

relacionamento(s) (13%), agregar valor aos produtos comercializados pela empresa (13%) e redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais (10%), conforme mostra o Quadro 11:

Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)	20%
Compartilhamento de Recursos/competências complementares	20%
Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamentos	13%
Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa	13%
Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais	10%
Acesso a infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)	8%
Economia de escala	5%
Compartilhamento de custos	5%
Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	5%
Vantagens políticas e fiscais	3%
Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)	0%
Estreitamento de relações comerciais	0%
Redução de custos	0%
Não se aplica	0%

Quadro 11 – Pesquisa de campo: percepção dos executivos quanto aos fatores determinantes para busca de alianças estratégicas internacionais pela Petrobras

De acordo com as entrevistas realizadas, o tipo de interesse que motiva a formação das alianças da empresa varia em função do negócio. Para cada negócio da empresa há um fator motivador, uma vez que atua em negócios distintos, como exploração e produção, *downstream*, petroquímica e gás e energia. No entanto, na maioria das vezes, os principais fatores que motivam a formação das alianças são: a divisão dos riscos e o compartilhamento de recursos.

Com relação aos atores das alianças estratégicas, de acordo com os respondentes da pesquisa, a Petrobras estabelece alianças estratégicas principalmente com seus concorrentes (27%) e seus fornecedores (27%), conforme mostra o Gráfico 8 a seguir:



Gráfico 8 – Pesquisa de campo: Percepção dos executivos quanto aos principais parceiros da Petrobras em suas alianças estratégicas internacionais

Pelo Gráfico 08, apesar dos fornecedores e concorrentes serem percebidos como os principais parceiros da Petrobras, os respondentes reconhecem que a empresa também estabelece parcerias com os complementors e clientes, reforçando o fato da Petrobras ser uma empresa que visa a integração da sua cadeia de valor.

Os relacionamentos da Petrobras com os clientes envolvem, em sua maioria, acordos e contratos de comercialização (29%), acordos e contratos de fornecimento de longo prazo (19%), acordos e contratos de prestação de serviço (19%) e acordos e contratos de distribuição (14%). Com os fornecedores envolvem, em sua maioria, acordos e contratos de fornecimento de longo prazo (16%), pesquisa e desenvolvimento em conjunto (13%), licenciamento de patente ou *know-how* (10%), acordo ou contrato de fornecimento de outros insumos (10%) e acordo ou contrato de prestação de serviços (10%). Com os concorrentes as alianças feitas são tipicamente *joint venture* (35%), fusões e aquisições (35%) e pesquisa e desenvolvimento em conjunto (23%). No caso dos complementors as alianças são geralmente acordos e contratos de comercialização (25%), acordos e contratos de distribuição (25%), acordos e contratos de operação (13%), comercialização e marketing em conjunto (13%), acordo e contrato de prestação de serviço (13%) e fusões e aquisições (13%).

Quanto aos principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros nas alianças estratégicas internacionais da Petrobras, de acordo com a

percepção dos respondentes da pesquisa, foram destacadas a complementaridade de recursos (48%) e a Estratégia Operacional (35%), conforme mostra o Gráfico 09 abaixo.

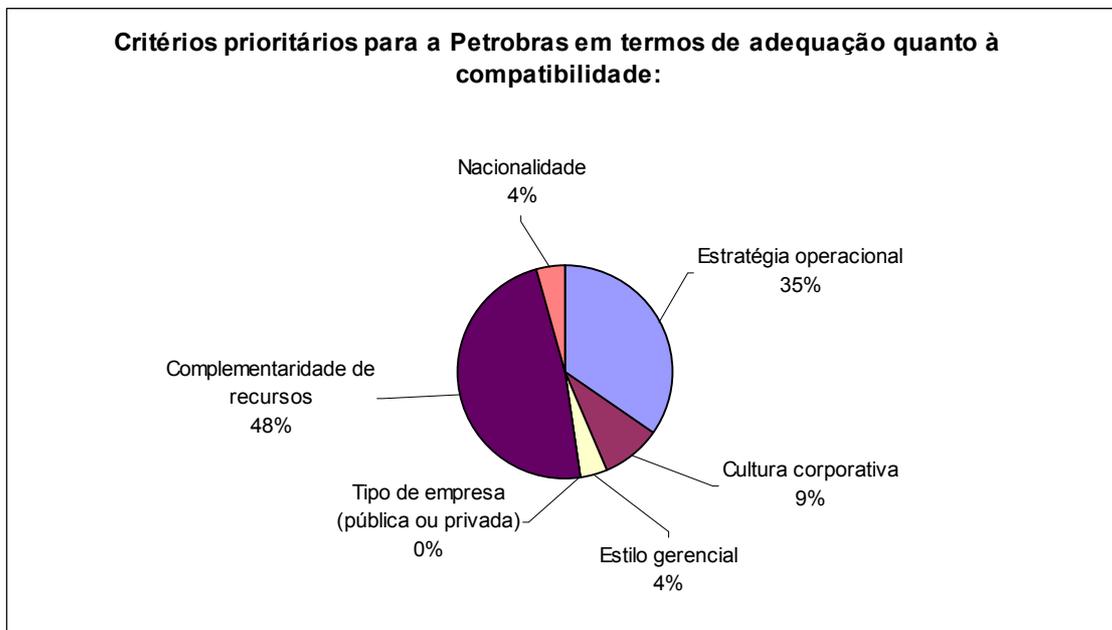


Gráfico 9 – Pesquisa de campo: Percepção dos executivos quanto aos critérios de compatibilidade para busca de parceiros

Outro item confirma a percepção dos respondentes da pesquisa, de que a Petrobras, como parte de sua estratégia de internacionalização, busca estabelecer alianças internacionais com clientes-chaves, fornecedores-chaves, concorrentes-chaves e *complementors*, conforme mostra o Gráfico 10 abaixo:

Na prática, como parte de sua estratégia de internacionalização, a Petrobras busca estabelecer alianças estratégicas internacionais com:

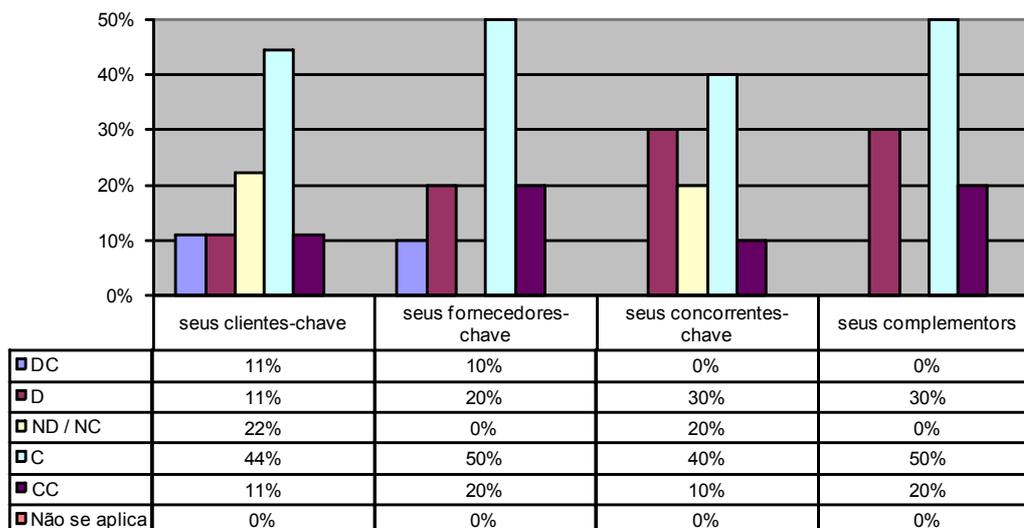


Gráfico 10 – Pesquisa de campo: Percepção dos executivos quanto ao estabelecimento de alianças internacionais por tipo de parceiro

O Gráfico 11 ilustra a variação do tipo de recurso-chave buscado pela Petrobras, dependendo do parceiro, sendo os principais:

- Clientes: Recursos físicos (20%), Recursos financeiros (20%) e capital social (20%);
- Fornecedores: Recursos tecnológicos (26%) e Inovação (22%);
- Concorrentes: Recursos tecnológicos (23%);
- Complementors: Talentos e habilidades (26%).

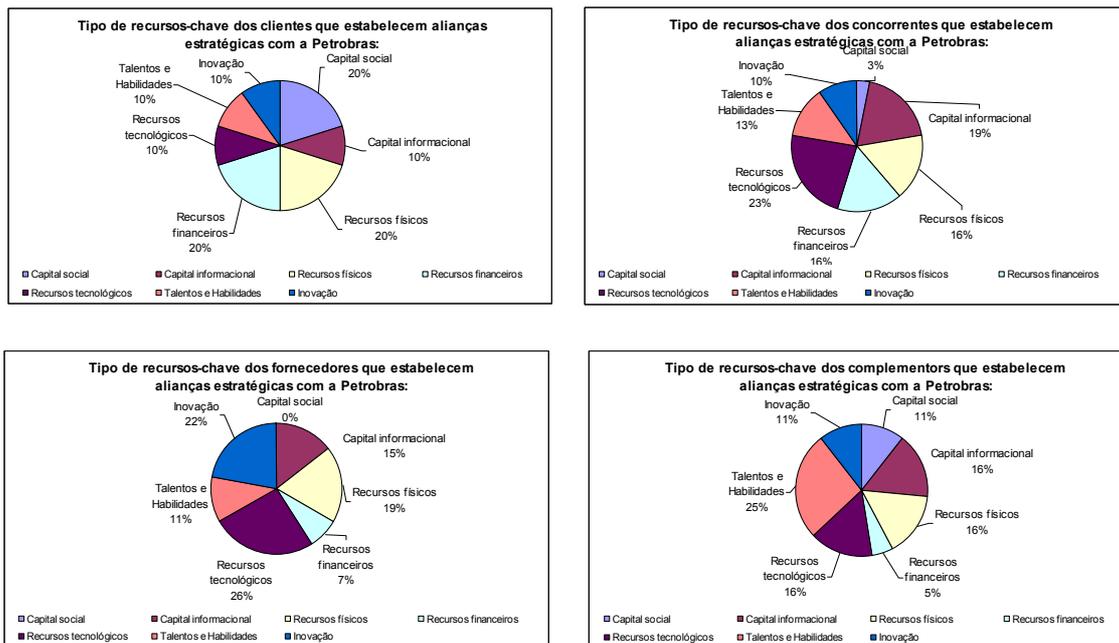


Gráfico 11 – Pesquisa de campo: Percepção dos executivos quanto ao tipo de recursos-chave dos parceiros

Conforme mostrado no Gráfico 12, com base no resultado da pesquisa, observa-se que, segundo a percepção dos respondentes, a Petrobras, de acordo com o seu planejamento estratégico, deveria estabelecer sistematicamente alianças estratégicas internacionais com todos os seus tipos de parceiros: clientes-chave, fornecedores-chave, concorrentes-chave e *complementors*.

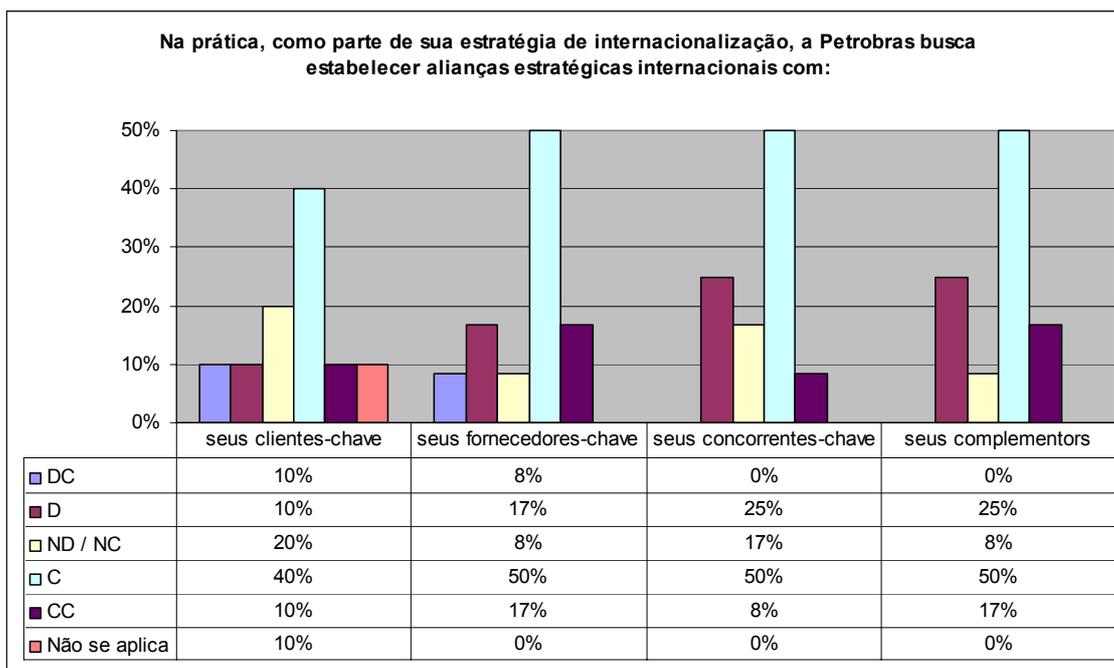


Gráfico 12 – Pesquisa de campo: Percepção dos executivos quanto a necessidade de estabelecer alianças estratégica por tipo de parceiro

Analisando as principais características das alianças estratégicas internacionais da Petrobras com seus atores-chave, de acordo com a percepção dos executivos respondentes do questionário estruturado, tem-se:

No caso dos clientes

- a) força da conexão: fraca (42%) / média (42%);
- b) acesso aos recursos-chave: difícil;
- c) natureza: colaborativa.

A força das conexões classificada como fraca / média, e o acesso difícil aos recursos-chave dos clientes justifica o volume dos recursos-chave ser classificado como insuficiente, apesar da natureza das conexões ser considerada colaborativa.

No caso dos fornecedores:

- a) força da conexão: forte;
- b) acesso aos recursos-chave: fácil;
- c) natureza: colaborativa.

Possui características positivas, como força da conexão forte, acesso fácil aos recursos-chave, natureza colaborativa, conteúdo satisfatório, e o volume suficiente.

No caso dos concorrentes

- a) Força da conexão: média;
- b) acesso aos recursos-chave: difícil;
- c) natureza: colaborativa (55%) / oportunística (45%).

O conteúdo dos recursos-chave foi classificado como suficiente (50%) / escasso (40%), e o volume como satisfatório (50%) / insuficiente (40%). A força das conexões sendo média, o acesso difícil aos recursos-chave, além de uma percepção dividida quanto a natureza colaborativa (55%) / oportunística (45%), acabaram gerando dificuldades em relação ao volume e ao conteúdo dos recursos-chaves dos concorrentes.

No caso dos *complementors*

- a) força da conexão: média;
- b) acesso aos recursos-chave: fácil;
- c) natureza: colaborativa.

Isto justifica o volume dos recursos-chave de seus fornecedores ser satisfatório, e o conteúdo ser classificado como suficiente.

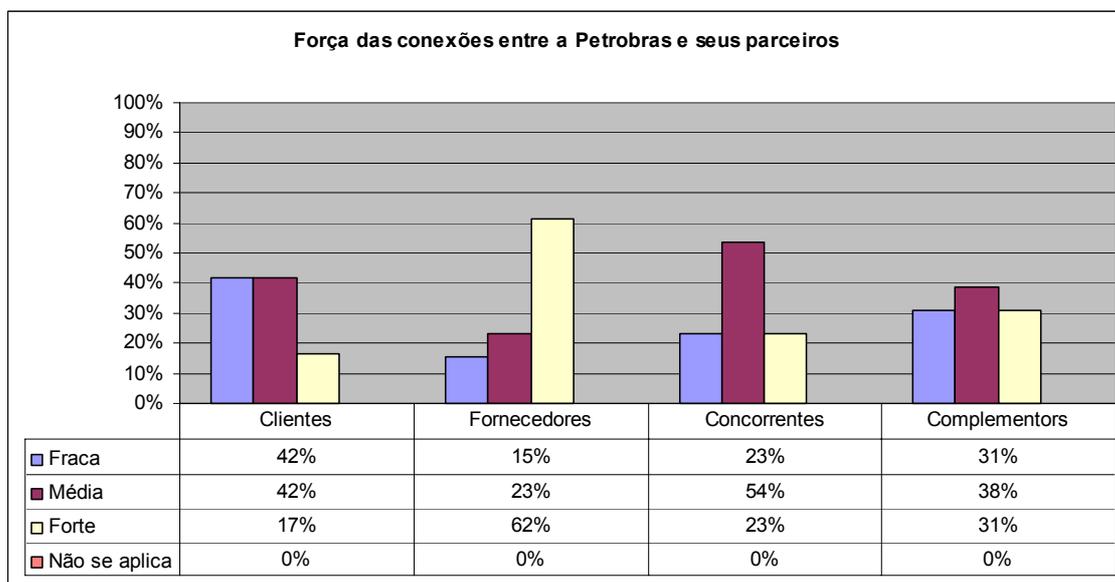


Gráfico 13 – Pesquisa de campo: Percepção dos executivos quanto a força das conexões entre a Petrobras e seus parceiros

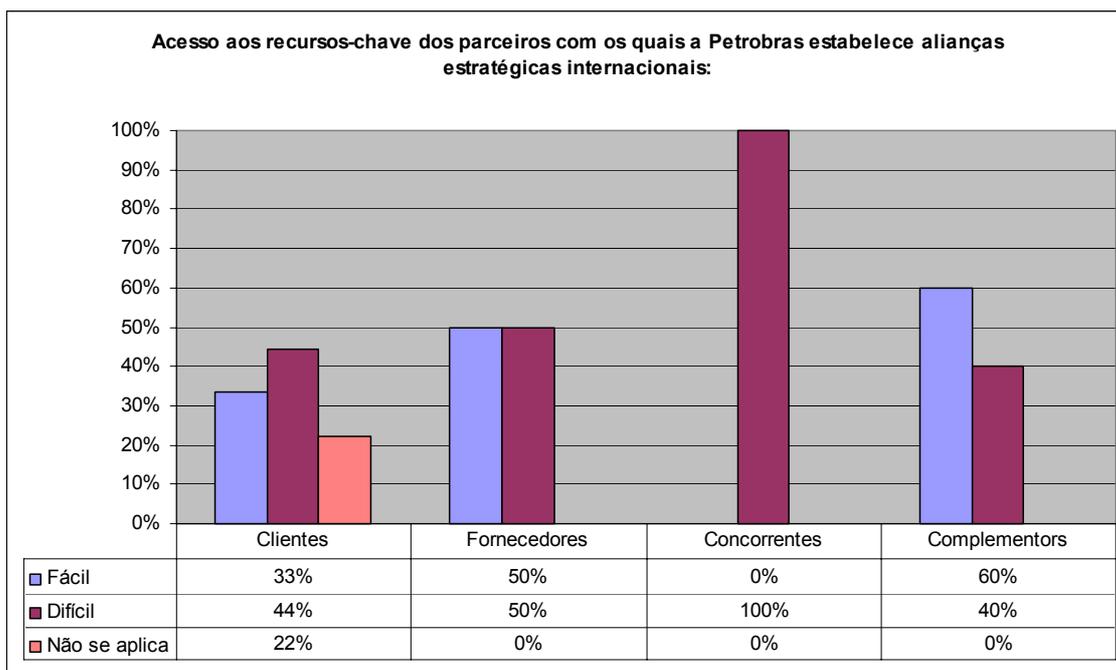


Gráfico 14 – Pesquisa de campo: percepção dos executivos quanto ao acesso aos recursos-chave dos parceiros

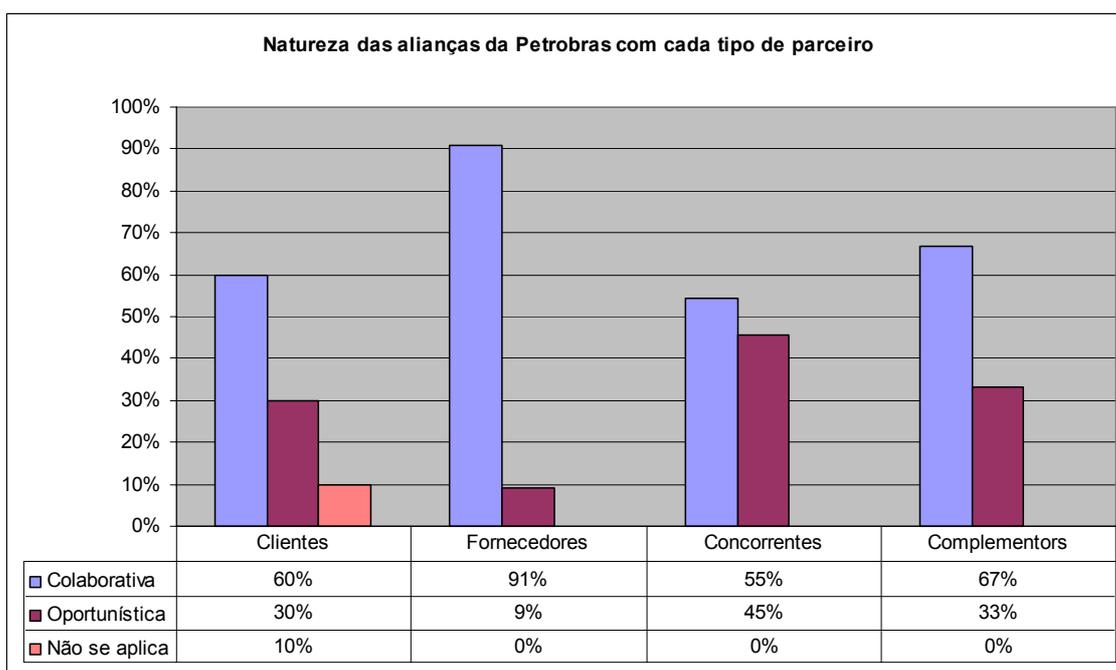


Gráfico 15 – Pesquisa de campo: percepção dos executivos quanto a natureza das alianças

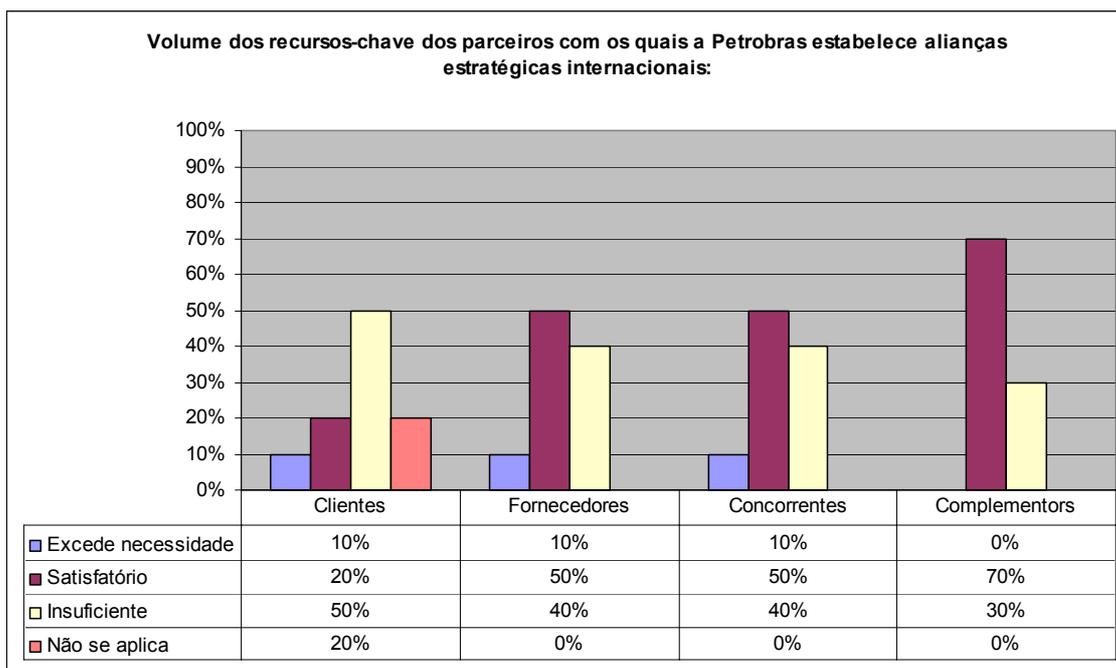


Gráfico 16 – Pesquisa de campo: percepção dos executivos quanto ao volume dos recursos-chave dos parceiros

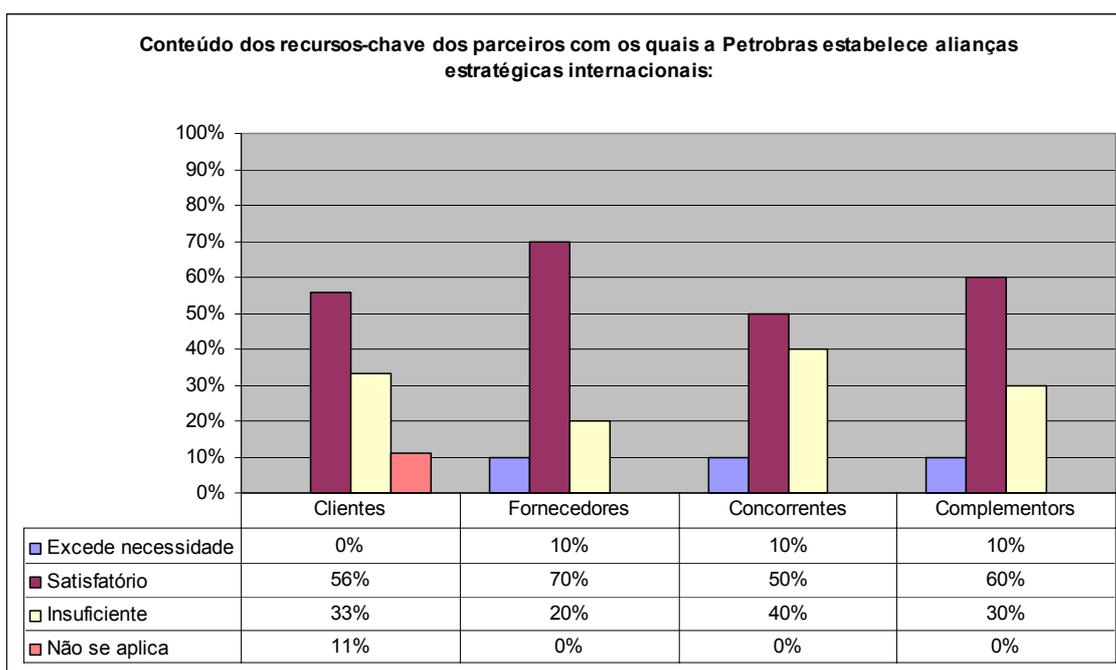


Gráfico 17 – Pesquisa de campo - percepção dos executivos quanto ao conteúdo dos recursos-chave dos parceiros

Parceiros	Tipos de Alianças	Estrutura	Composição	Modalidade
<b>Clientes</b>	<b>Acordo / Contrato de comercialização;</b> Acordo / Contrato de fornecimento de longo prazo; Acordo / Contrato de prestação de serviços.	Escopo: <b>Restrito</b> em termos de amplitude e número de laços  Escopo regional: <b>local</b>	Recursos-chave: Capital Social, Recursos Físicos e Recursos Financeiros  Volume de recursos: <b>Insuficiente</b> Conteúdo dos recursos: <b>Suficiente</b> Acesso: <b>Difícil</b>	Conexão: <b>Fraca / Média</b>  Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>Fornecedores</b>	<b>Acordo / Contrato de fornecimento de longo prazo;</b> P&D em conjunto.	Escopo: <b>Amplio</b> em termos de amplitude e número de laços  Escopo regional: <b>regional</b>	Recursos-chave: Recursos Tecnológicos e Inovação  Volume de recursos: <b>Satisfatório</b> Conteúdo dos recursos: <b>Suficiente</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Forte</b>  Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>Concorrentes</b>	<b>Joint venture;</b> Fusões e aquisições; P&D em conjunto.	Escopo: <b>Restrito</b> em termos de amplitude e número de laços  Escopo regional: <b>local / regional / global</b>	Recursos-chave: Recursos Tecnológicos e Capital Informacional  Volume de recursos: <b>Satisfatório</b> Conteúdo dos recursos: <b>Suficiente</b> Acesso: <b>Difícil</b>	Conexão: <b>Média</b>  Natureza: <b>Colaborativa</b>
<b>Complementors</b>	<b>Acordo / Contrato de comercialização;</b> Acordo / Contrato de distribuição.	Escopo: <b>Restrito</b> em termos de amplitude e número de laços  Escopo regional: <b>local</b>	Recursos-chave: Talentos e Habilidades  Volume de recursos: <b>Satisfatório</b> Conteúdo dos recursos: <b>Suficiente</b> Acesso: <b>Fácil</b>	Conexão: <b>Média</b>  Natureza: <b>Colaborativa</b>

Quadro 12 - Principais características das alianças entre a Petrobras e seus atores-chave

O Quadro 12, mostra em negrito as alianças que predominam em cada classe de parceiros, e os atributos mais significativos dos recursos oferecidos por eles.

Apresenta-se, na Figura 07, a representação gráfica da ego-rede da Petrobras com seus principais atores-chave: clientes, fornecedores, concorrentes e complementors.

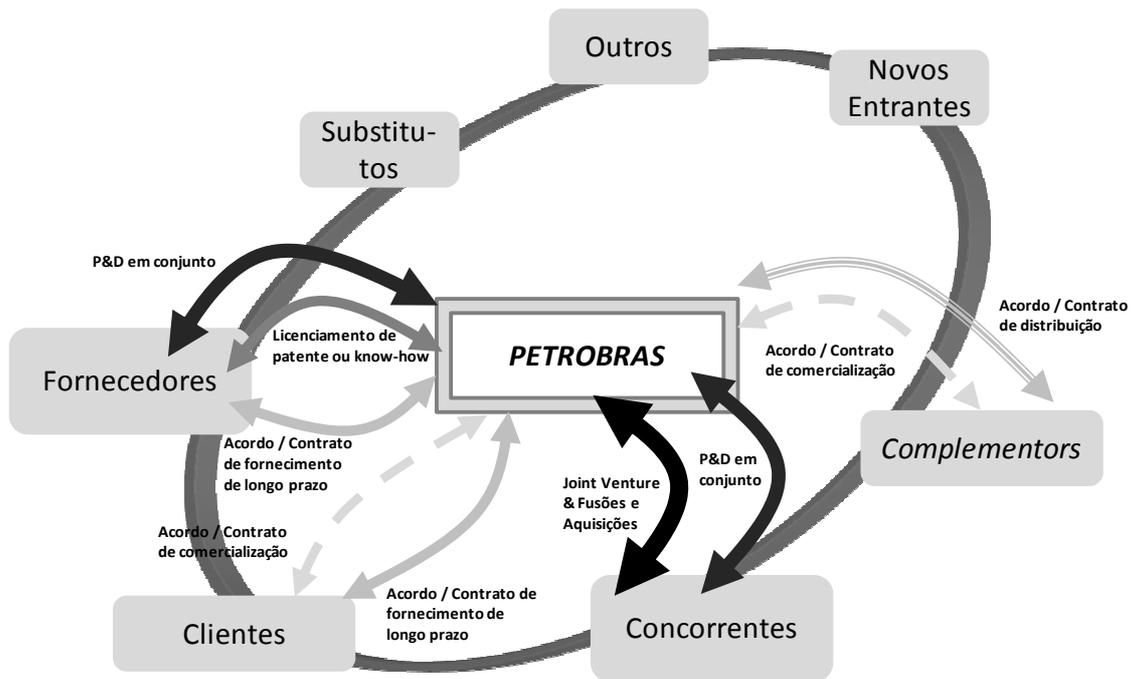


Figura 7 – Ego-rede da Petrobras, destacando as suas principais alianças estratégicas internacionais

De acordo com o modelo SNA, a Petrobras é representada no centro de sua ego-rede, e os atores estratégicos que fazem parte de sua rede de valor se dispõem ao longo de uma elipse. São destacados apenas os principais tipos de aliança, com os principais atores parceiros da ego-rede da Petrobras.

As cores e formatos das linhas representam cada tipo de aliança. A espessura da seta mostra a força da conexão entre a empresa focal e seus atores estratégicos em cada tipo de aliança. A direção da seta indica a natureza das alianças: setas bidirecionais são alianças colaborativas (todos os casos) e setas unidirecionais representam alianças oportunísticas, onde a seta aponta para o ator explorado.

De acordo com a pesquisa realizada, 82% dos respondentes percebem o uso de alianças estratégicas internacionais como crucial para a estratégia de internacionalização da Petrobras, tendo os concorrentes (27%) e os fornecedores (27%) como principais parceiros. A maioria dos respondentes acredita também que as alianças estratégicas internacionais estão mudando a intensidade da competição na indústria do petróleo internacional. Com base nestes resultados, percebe-se como a perspectiva relacional é relevante, segundo a percepção dos executivos que participaram da pesquisa.

Com base na tipologia de García-Canal (2002), definida no Capítulo 2, foi levantada a percepção dos executivos, na pesquisa de campo realizada, quanto ao tipo de atuação utilizada pela Petrobras para acelerar a sua expansão internacional. Nesta tipologia, são quatro os tipos de alianças internacionais contempladas, de acordo com o escopo da aliança (mundial ou um único país) e sua orientação exploratória. Segundo a percepção dos executivos respondentes da pesquisa, a atuação da Petrobras para acelerar a sua expansão internacional é realizada por meio de várias alianças de escopo regional (62%), conforme mostra o Gráfico 18.

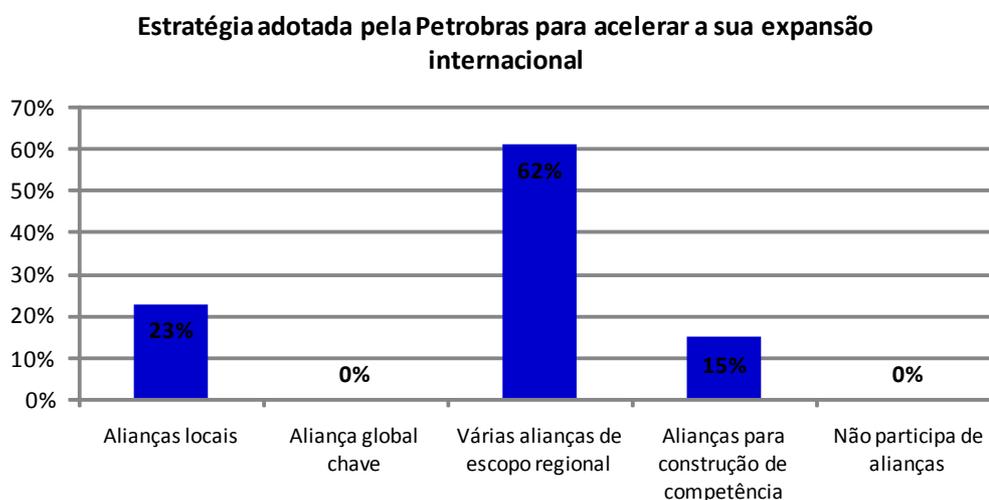


Gráfico 18 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto a estratégia adotada pela Petrobras para acelerar a sua expansão internacional

Neste tipo de atuação, a empresa busca expandir seu escopo internacional firmando, em vários países, múltiplas alianças independentes, ao invés de uma única aliança chave.

O que a Petrobras espera obter de seus parceiros, quando da efetivação de uma aliança estratégica internacional, de acordo com a percepção dos executivos respondentes da pesquisa, é a entrada acelerada ao mercado local. Por outro lado, os parceiros esperam obter da Petrobras acesso à *expertise* em produtos e tecnologia e à mão de obra altamente qualificada. O Quadro 13 mostra a percepção dos executivos respondentes quanto às principais motivações dos parceiros e da Petrobras, quando na busca de parcerias.

Motivações para a busca de parceiros	O que a Petrobras oferta	O que a Petrobras procura
Capital (\$)	6%	9%
Acesso a matéria-prima	5%	7%
Conhecimento da rede de financiamento local (relacionamento com bancos e agências de desenvolvimento)	5%	5%
Complementaridade de produtos	10%	7%
<b>Expertise em produtos e tecnologia</b>	<b>18%</b>	2%
<b>Entrada acelerada ao mercado local</b>	2%	<b>12%</b>
Melhor acesso ao mercado local para produtos estrangeiros ou fruto da aliança	3%	9%
Conexão com a rede de relacionamento local	3%	9%
Conhecimento da economia, costumes e política local	3%	8%
Melhores oportunidades de exportação (acesso aos canais e infraestrutura administrativa local)	3%	9%
Vantagens políticas (incentivos fiscais)	2%	8%
Requerimentos legais	5%	7%
Menor custo de mão-de-obra	8%	3%
Acesso a tecnologia de fabricação e peritos	10%	2%
<b>Mão de obra altamente qualificada</b>	<b>18%</b>	0%

Quadro 13 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto às principais motivações para busca de parcerias

A questão a seguir busca detalhar as características da ego-rede da Petrobras e suas implicações, de modo avaliar a adequação da sua estratégia na ótica relacional.

#### 4.3.5.2

**Questão 4: 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?**

Os subsídios relativos à questão colocada dizem respeito às características relacionais da ego-rede da Petrobras, em termos de suas dimensões-chave: estrutura, composição e modalidade dos laços, com auxílio da lista de referências

proposta no ferramental no Capítulo 2. Alguns dos constructos relacionados à composição da rede e à modalidade dos laços já foram apresentados na questão anterior.

A fim de caracterizar o escopo da rede, com base nos resultados alcançados no levantamento de percepções, analisar-se-á o número de laços e o escopo geográfico. Conforme mostram os gráficos 19 e 20, tanto os clientes quanto os complementors foram classificados como tendo o escopo restrito (poucos laços) e com o escopo geográfico local. Já os fornecedores foram classificados como tendo o escopo amplo (muitos laços), e o escopo geográfico regional. No caso dos concorrentes, o escopo foi classificado como restrito, e o escopo geográfico local (33%) / regional (33%) / global (33%).

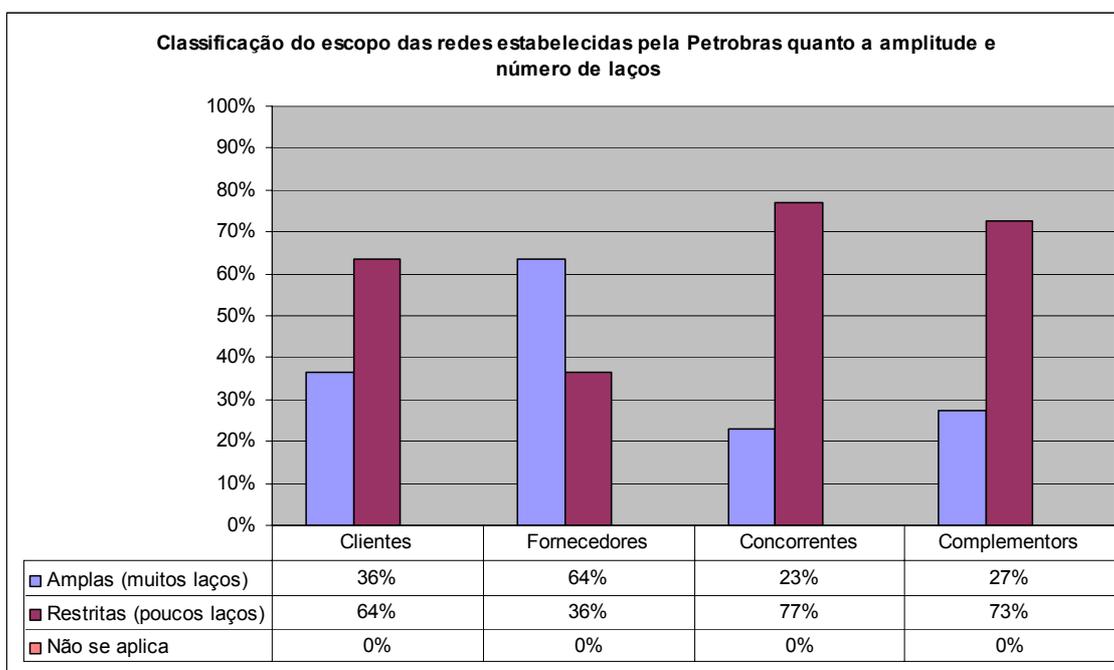


Gráfico 19 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto ao escopo da rede em relação ao número de laços

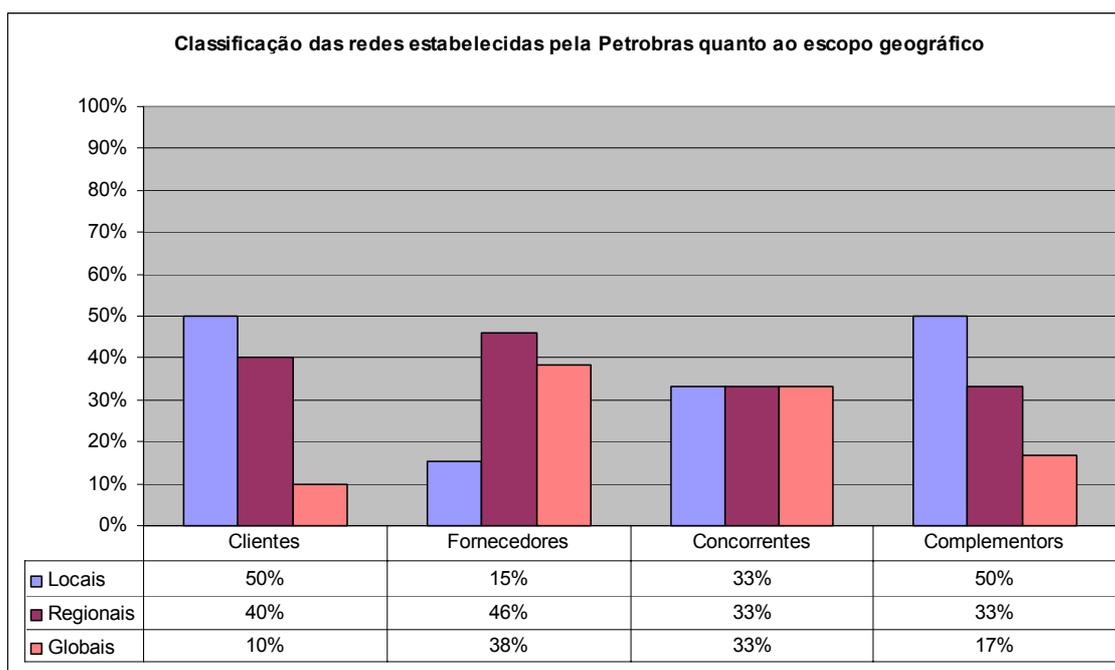


Gráfico 20 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto ao escopo geográfico

O Quadro 14, apresenta as principais implicações estratégicas da ego-rede da Petrobras, em termos de oportunidades e ameaças, identificadas por meio do confronto dos dados da pesquisa (documental e de campo), com a lista de referência, no nível da indústria. Em negrito, destacam-se os atributos e implicações para cada constructo, no caso particular da Petrobras.

Constructo	Indicador	Implicação Estratégica da Rede no Nível da Indústria
Estrutura da Rede	Densidade <b>Alta</b>	A alta densidade da indústria focal é uma <b>oportunidade real</b> pois o elevado número de laços entre os atores da indústria de energia possibilita grandes retornos e, ao mesmo tempo, constitui uma barreira a novos entrantes.
	Centralidade <b>Central / Intermediária</b>	O posicionamento centralizado é uma <b>oportunidade real</b> pois permite o acesso mais fácil a informações e recursos valiosos do que seus concorrentes.
Composição da Rede	Identidade / <i>Status</i> dos Parceiros <b>Desfavorável</b>	Competição acirrada entre as empresas de indústria energética mundial, tornando as fronteiras da rede mais fortes.
Modalidade dos Laços	Força das conexões <b>Média / Forte</b>	Laços relacionais fortes e colaborativos com fornecedores representam uma <b>oportunidade real</b> , contribuindo fortemente para o aumento da lucratividade.
		Laços de intensidade média com os concorrentes representam uma <b>ameaça real</b> , pois não favorecem a redução do número de concorrentes.
		Laços de intensidade fraca / média com os clientes representam uma <b>ameaça real</b> , pois favorecem a ação de novos entrantes.

Quadro 14 – Implicações Estratégicas da ego-rede da Petrobras no nível da indústria

Ao analisar os resultados representados no Quadro 14, verificou-se que a ego-rede da Petrobras cria oportunidades, por possuir uma alta densidade, devido ao seu elevado número de laços, pelo seu posicionamento central em relação aos demais componentes e pelos fortes laços relacionais com seus fornecedores, contribuindo para o aumento da lucratividade. No entanto, os laços de intensidade média com seus concorrentes e clientes merecem atenção, pois representam uma ameaça real por favorecerem a ação de concorrentes e novos entrantes.

De acordo com a percepção dos executivos respondentes da pesquisa, a Petrobras ocupa uma posição central na indústria energética, intermediária com relação aos 15 maiores produtores de petróleo e gás natural e central / intermediária em relação aos principais países importadores de petróleo e gás natural. A Figura 8 ilustra esta característica de centralidade, referente a posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes da rede de alianças, e o Gráfico 21 mostra a posição de centralidade da Petrobras, com base nas respostas da pesquisa de campo realizada.

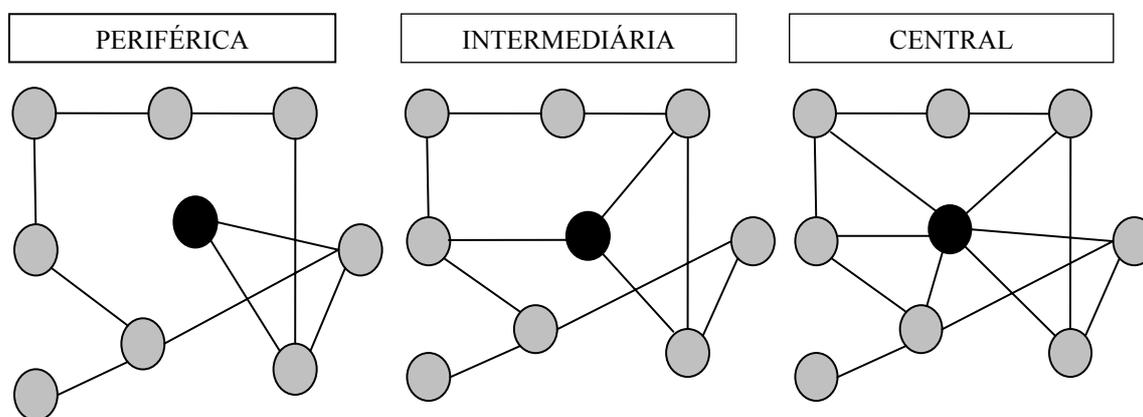


Figura 8 – Classificação de centralidade de uma empresa focal

O conceito de centralidade diz respeito à posição relativa da empresa focal na rede, em relação a seus concorrentes. Um posicionamento periférico ou intermediário sugere que a empresa ainda pode se beneficiar de diversos relacionamentos com seus concorrentes.

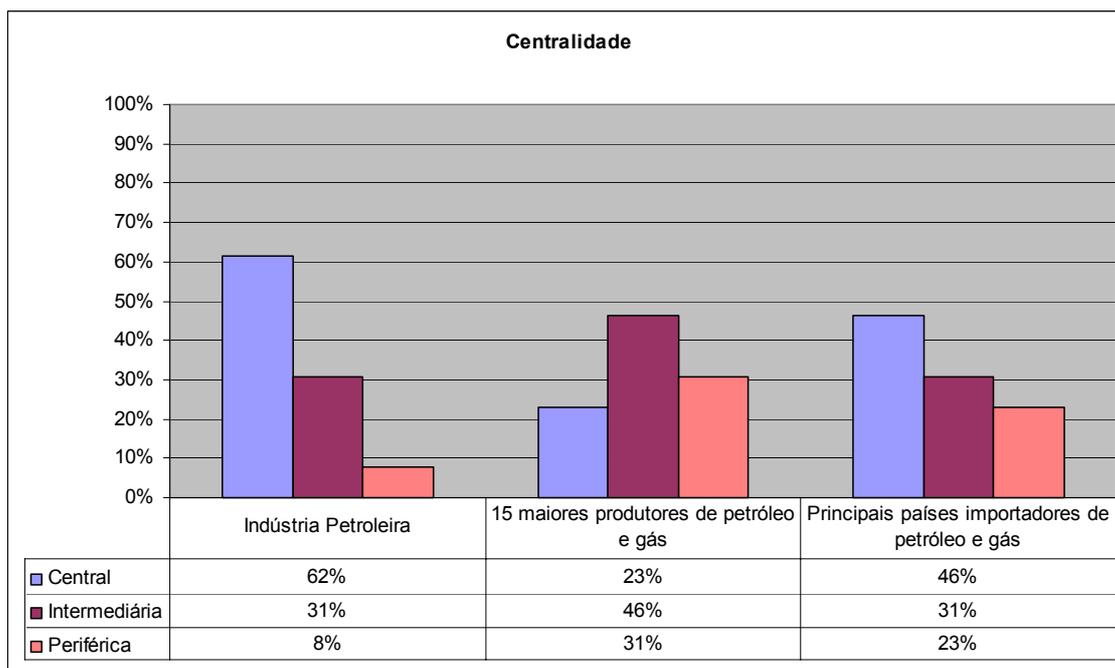


Gráfico 21 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto a centralidade da Petrobras em relação a cada conjunto de atores

Quanto à característica de equivalência, com base na percepção dos executivos respondentes da pesquisa, verifica-se, no Gráfico 22, que se acredita haver equivalência com a indústria de eletricidade e outros combustíveis (45% concordam + 18% concordam totalmente), com a indústria de prestação de serviço (45% concordam) e com a indústria de engenharia e de equipamentos para a indústria de base (27% concordam + 18% concordam totalmente). Esta condição é positiva pois, por compartilharem clientes similares, a empresa pode, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas com estas indústrias, agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos seus clientes.

De acordo com a pesquisa realizada, pode-se observar no Gráfico 23, que os executivos que responderam à pesquisa acreditam que a formação de alianças estratégicas internacionais com estas indústrias geram impactos positivos para a Petrobras. Sejam estes impactos na vantagem competitiva da empresa, na imagem da Petrobras frente a seus clientes, na percepção de valor do produto/serviço por parte do cliente, na fidelização do cliente ou no desempenho global da Petrobras.

Com relação ao mercado de energia, a indústria de petróleo pode ser considerada equivalente, ou seja, compartilhando clientes ou laços similares, às indústrias de:

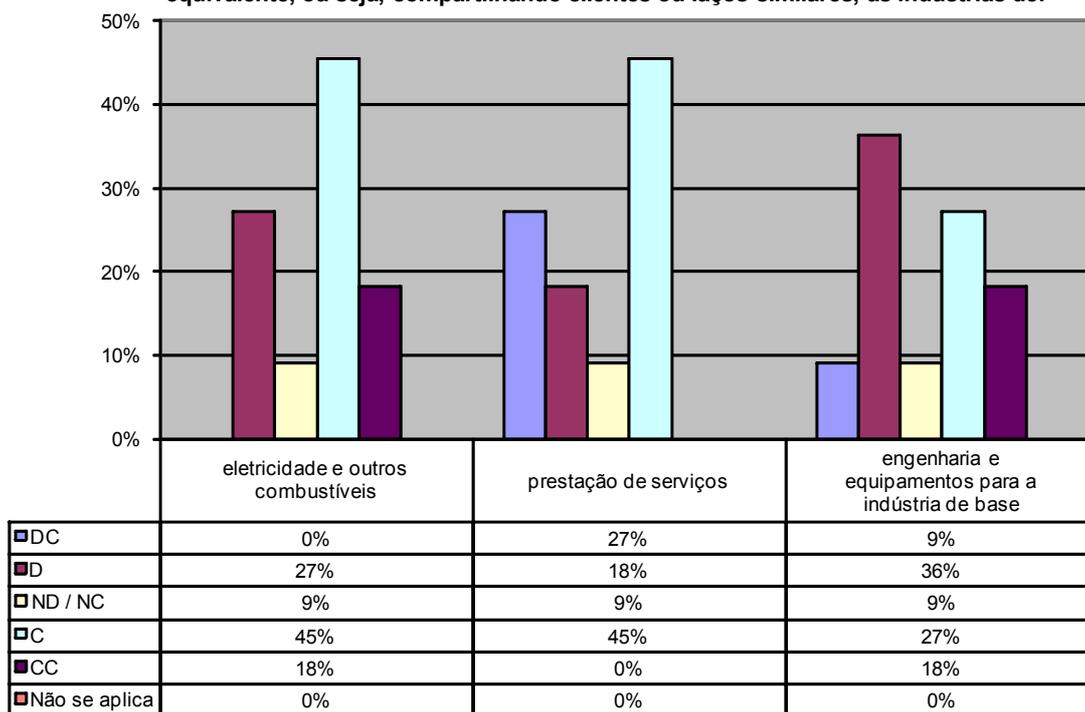


Gráfico 22 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto a existência de equivalência com outras indústrias

A formação de alianças estratégicas internacionais da Petrobras com indústrias equivalentes impactam positivamente:

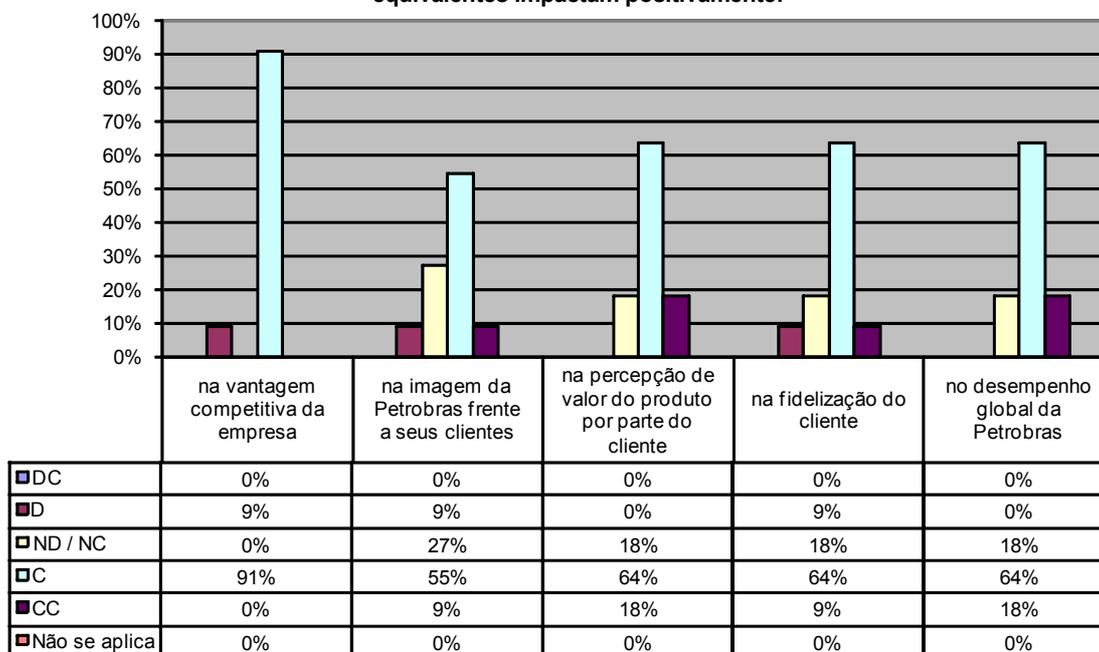


Gráfico 23 – Pesquisa de campo - Percepção dos executivos quanto ao impacto da formação de alianças estratégicas internacionais com indústrias equivalentes

O capítulo seguinte discute os resultados apresentados, trazendo as contribuições da dimensão relacional frente à abordagem tradicional.