

5 Discussão dos resultados

Neste Capítulo retomamos a questão central exposta no Capítulo 1:

Quais são as implicações, em termos de constituir oportunidades ou ameaças das alianças globais de cooperação tecnológica da Petrobras para a construção de vantagem competitiva da empresa, na indústria de petróleo no mundo?

Para responder a questão central é necessário comparar as oportunidades e ameaças mais relevantes detectadas pelas óticas relacional e não-relacional. A partir desta confrontação listamos as implicações mais significativas no quadro 5-1 a seguir:

Análise Tradicional			Análise Relacional		Implicação Resultante
1	oportunidade e potencial	Marcos regulatórios sólidos na grande maioria dos países produtores de petróleo	oportunidade e real	O caráter global e alta densidade da rede permite o acesso mais amplo e flexível aos recursos e mercados	oportunidade e real
2	oportunidade e potencial	Regimes democráticos e estabelecidos nos países da Europa e grande parte da América (exceto Venezuela)			
3	ameaça potencial	Regimes ditatoriais em países com grande capacidade produtiva no Oriente Médio, África e Venezuela			
4	oportunidade e real	Maior crescimento econômico dos países emergentes			
5	oportunidade e real	Elevação constante do poder de compra das classes inferiores, principalmente nos países emergentes	oportunidade e real	Alianças de cooperação tecnológica acelera o desenvolvimento de produtos que possam atender diretamente os interesses de novos mercados	oportunidade e real
6	oportunidade e real	Urbanização das populações aumenta a demanda energética			
7	ameaça potencial	Desenvolvimento de tecnologias que minimizem as necessidades de deslocamento podem causar uma baixa na demanda			
8	ameaça potencial	Indústria de alto impacto ambiental			
9	ameaça potencial	Necessidade de redução das emissões pode deslocar a matriz energética no futuro	Oportunidade e potencial	Alianças de cooperação tecnológica permitem a empresa se associar aos líderes no desenvolvimento de tecnologias alternativas, aumentando significativamente o portfólio de tecnologias pesquisadas	Oportunidade e potencial
10	ameaça potencial	Possibilidade de pressão social para fontes de energia renováveis			
11	ameaça potencial	Propriedade tecnológica média, pois apesar de ser um setor de alta tecnologia, a tecnologia é difundida pelos prestadores de serviço	Oportunidade e potencial	A cooperação tecnológica com os fornecedores-chave aproxima o conhecimento do corpo técnico da empresa do conhecimento do corpo técnico das empresas prestadoras de serviço	Oportunidade e potencial
12	oportunidade e real	Alta necessidade de conhecimento dos procedimentos e das áreas a serem exploradas	oportunidade e real	A ampla rede de cooperação tecnológica de escopo global permite a Petrobras acesso mais rápido às tecnologias e ao conhecimento necessário para concorrer no mercado global	oportunidade e real
13	ameaça real	Competição acirrada no nível global e mais direcionada no nível local	Oportunidade e potencial		Oportunidade e potencial
14	ameaça real	Poucos fornecedores altamente especializados	Oportunidade e potencial	Alianças de cooperação tecnológica com os fornecedores-chave, sendo os parceiros escolhidos cuidadosamente e as alianças tendo desempenho satisfatório tendem a ter itens de fornecimento desenvolvidos conforme as necessidades da empresa	Oportunidade e potencial
15	ameaça potencial	Baixa existência de insumos substitutos em alguns itens específicos de alta relevância			
16	ameaça real	Insumos/serviços indispensáveis			
17	ameaça real	Insumos e serviços são bem especializados			
18	ameaça potencial	Itens de alta necessidade			
19	ameaça potencial	Surgimento de fontes alternativas de energia	Oportunidade e potencial	As alianças de cooperação tecnológica com objetivo de formação de competências nas mais diversas áreas permite que a empresa tenha maior agilidade no seu processo de desenvolvimento tecnológico	Oportunidade e potencial

Quadro - 5-1 - Confrontação das implicações estratégicas nas perspectivas tradicional e relacional

Fonte: Entrevistas Estruturadas

Pela análise exposta no quadro 5-1 é possível constatar que as ameaças mais impactantes relevadas pela análise estratégica tradicional são neutralizadas pela visão relacional. A seguir detalhamos os itens apresentados.

Os itens 1, 2, 3 e 4 estão relacionados ao regime político dos países produtores de petróleo e a situação macroeconômica global. Neste sentido a composição global da rede de alianças para a cooperação tecnológica se traduz em

uma oportunidade na visão relacional, já que tendo ligações com empresas de vários países reduz-se a dependência da situação político-econômica de uma determinada região.

Os itens 5 e 6 estão relacionados com o crescimento da demanda global de energia, que tanto na visão tradicional quanto na visão relacional é retratada como uma oportunidade real para o setor.

Os itens 7, 8, 9, 10 e 19 tratam de possíveis substitutos ao petróleo na matriz energética, onde, conforme colocado no Capítulo 2 a capacidade de desenvolvimento tecnológico é o fator-chave para estas alterações de ordem mais estrutural. Sob a ótica relacional, a vasta abrangência das tecnologias desenvolvidas pela Petrobras, em parceria com os líderes de cada setor tendem a se tornar uma oportunidade, já que posicionam a empresa de forma diferenciada, antecipando possíveis mudanças de cenário.

O item 11 relata sob a ótica tradicional a ameaça potencial relacionada a propriedade tecnológica mais valiosa deste setor estar associada a grandes prestadores de serviços especializados. Sob a ótica relacional, este fator se torna uma oportunidade, na medida em que a Petrobras se associa a estes players para desenvolver tecnologias de seu interesse.

Os fatores 12 e 13 analisam as questões específicas locais da indústria global de petróleo, onde, sob a ótica tradicional a necessidade de conhecimentos e tecnologias específicas para a atuação de empresa em uma determinada região se tornam ameaças. Já sob a ótica relacional, a composição global da rede de parceiros para a cooperação tecnológica da Petrobras acelera a aquisição de conhecimentos e tecnologias necessárias a atuação em uma determinada região, fazendo deste contexto uma oportunidade a ser explorada.

Já os itens 14, 15, 16, 17 e 18 retratam as ameaças ao setor advindas da forte dependência, exclusividade e especialização dos fornecedores de bens e serviços mais relevantes. A seletividade da Petrobras na escolha dos parceiros para as alianças de cooperação tecnológica indica a preferência por fornecedores de bens e serviços que tenham alto valor agregado e conteúdo tecnológico. A escolha destes players como parceiros, sob a ótica relacional, se traduz em uma oportunidade na medida em que o desenvolvimento tecnológico conjunto reequilibra o poder de barganha e as empresas do setor petróleo e seus fornecedores.

Os resultados apresentados e discutidos até aqui indicam uma grande gama de oportunidades a serem exploradas pela Petrobras em sua rede de alianças para a cooperação tecnológica. Gerenciando seu portfólio de alianças de forma a além de mitigar ameaças, explorar as oportunidades reais e potenciais para alavancar seu desempenho.

Nesse sentido, de acordo com os resultados levantados, a postura estratégica da empresa, seu desempenho econômico-financeiro e operacional e a rede de relacionamentos, conclui-se que a empresa detém características que permitem a realização do potencial de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças constituídas através das alianças de cooperação tecnológica analisadas por esta pesquisa. Entretanto, para isso é necessário que o reforço da postura de liderança no desenvolvimento tecnológico do setor, se diferenciando dos demais players na intensidade e frequência de cooperação tecnológica com atores-chaves da ego-rede do setor.