

1

Introdução

Na última década, o ambiente de negócios se mostrou bastante instável e turbulento, com a existência de mudanças drásticas no processo econômico e produtivo mundial. Fatos como transformações na economia internacional e globalização da produção e do consumo, têm sido acompanhadas de outras mudanças como, por exemplo, um crescente grau de exigência dos consumidores, que, por meio de seu poder de compra, estão buscando variedade de produtos e demonstrando a sua preocupação pela qualidade.

A emergência desse consumidor mais agressivo e exigente reflete em grande parte as mudanças que a própria sociedade vem sofrendo quanto a valores e ideologias e que envolvem suas expectativas em relação às empresas e aos negócios. As empresas têm refletido esta mudança no comportamento do consumidor, passando a incorporar em suas transações valores éticos que alteram a forma tradicional de obter lucros. Deixam de ser apenas produtores de bens e serviços e incorporam gradualmente, como parte de sua responsabilidade, a qualidade das relações com seus *stakeholders*.

Surge, então, a questão da responsabilidade social como parte importante no desenvolvimento de estratégias competitivas, onde as empresas desempenham um papel proativo, implementando mudanças conceituais em seus procedimentos e agindo de forma consciente, seja sozinha ou em parceria com Ongs ou governo. Através de ações socialmente responsáveis buscam o crescimento e a satisfação do cliente.

De acordo com Coutinho & Macedo-Soares (2002), a discussão sobre o papel social das empresas vem de fato ganhando espaço crescente no meio empresarial brasileiro, embora as motivações para o exercício da responsabilidade social sejam de diferentes naturezas. Especialmente nos últimos quatro anos, tem havido uma corrida das empresas na direção de assumirem posturas socialmente responsáveis, o que implica uma necessidade de mudanças profundas em várias dimensões dos seus negócios.

Para sustentar sua vantagem competitiva, cada vez mais as empresas estão estabelecendo múltiplas alianças de diferentes tipos, constituindo-se em redes. Macedo-Soares (2001) afirma que “as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado demasiadas para uma empresa isolada”.

A atuação em redes de relacionamento estratégicas, tais como *joint ventures* e outros tipos de alianças, traz um novo desafio às empresas que buscam uma postura de responsabilidade sócio-ambiental perante aos *stakeholders*. Gulati, Nohria e Zaheer (2000) reforçam que as redes de relacionamento nas quais as empresas estão inseridas influenciam fortemente sua conduta e performance. Assim, o alinhamento da responsabilidade sócio-ambiental às estratégias das diferentes parcerias torna-se crítica e complexa.

Estas configurações em redes são cada vez mais importantes para a performance e a conduta das empresas na maioria das indústrias. Entretanto, as suas implicações estratégicas sob a ótica da dimensão sócio-ambiental têm sido não somente pouco investigadas pelos estudiosos em gestão estratégica, mas também pouco consideradas no planejamento estratégico das empresas.

Na indústria de energia, modificações estruturais e grandes transformações têm ocorrido no sentido de estreitar as relações entre os vários atores, principalmente envolvendo fornecedores e clientes, com uma preocupação grande com a responsabilidade sócio-ambiental, devido às características específicas a este setor. Por este motivo, escolheu-se o caso da Petrobras para avaliar a adequação estratégica de empresas em redes voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental. Em função da crescente importância da questão sócio-ambiental para a sustentação da vantagem competitiva da Petrobras, é imperativo que essa dimensão seja aplicada de forma adequada nas alianças estratégicas da empresa.

Assim, trata-se de um caso relevante para estudar as implicações das alianças e redes de relacionamento estratégicas na conduta e desempenho de empresas orientadas para responsabilidade sócio-ambiental, com vistas a contribuir com novos *insights* para superar as eventuais dificuldades e assegurar a sustentabilidade de uma performance superior.

Por ser uma empresa líder no seu setor, a atuação da Petrobras em redes/alianças sócio-ambientais pode servir de exemplo para outras empresas no Brasil, trazendo lições em termos de gestão estratégica e melhores práticas gerenciais pertinentes a essa atuação para o ambiente empresarial.

1.1

O Problema

O problema que se coloca nessa pesquisa é: como assegurar uma adequação estratégica dinâmica, no caso da Petrobras, considerando as implicações de suas alianças e redes de relacionamento e sua orientação para a responsabilidade sócio-ambiental?

Para reunir os subsídios necessários para responder a esta questão, as seguintes questões intermediárias são colocadas:

- a) Qual é a estratégia da Petrobras?
- b) No nível da indústria, quais são as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais e dos atores-chave, em termos de constituírem oportunidades ou ameaças, considerando a responsabilidade sócio-ambiental?
- c) Dadas suas características, a estratégia tem o potencial de capitalizar as forças constituídas pelos seus recursos, de modo a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças, considerando a responsabilidade sócio-ambiental?
- d) Quais são as principais alianças e redes de relacionamento da Petrobras mais pertinentes à orientação para a responsabilidade sócio-ambiental?
- e) Dadas suas características, a estratégia da Petrobras é consistente com as implicações estratégicas das redes de relacionamento considerando a sua orientação para a responsabilidade sócio-ambiental, por explorar as oportunidades e minimizar as ameaças?
- f) Dadas suas características, a estratégia possui o potencial para capitalizar as forças constituídas, não apenas pelos recursos internos da empresa, mas também pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos orientados para a responsabilidade sócio-ambiental,

reduzindo fraquezas pertinentes a ambas empresa e sua rede, de modo a explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças apresentadas pelo ambiente e pela rede?

1.2

Objetivo Final da Pesquisa

1.2.1

Objetivo da Pesquisa Maior

Este trabalho integra um estudo mais abrangente em gestão estratégica de empresas que atuam em redes e alianças, coordenada por Macedo-Soares (2001) que tem como objetivo principal contribuir para uma maior efetividade na tomada de decisão estratégica das empresas no país que atuam em redes estratégicas. Busca contribuir a esse estudo ao focar no caso de empresas que atuam em alianças e redes e com orientação para a responsabilidade sócio-ambiental.

1.2.2

Objetivo desta Pesquisa

Cada vez mais, as empresas buscam alcançar uma vantagem competitiva sustentável por meio de alianças e redes de relacionamento estratégicas. Considerando a maior exigência de um consumidor mais informado com relação ao impacto de fatores sociais e ambientais, a responsabilidade sócio-ambiental corporativa é uma variável estratégica importante nessas parcerias. Dada a complexidade de avaliar o alinhamento da responsabilidade sócio-ambiental em empresas que atuam em redes de relacionamento e considerando as limitações inerentes a um estudo de caso, o objetivo final deste trabalho é:

Evidenciar a importância de conduzir análises estratégicas sob a ótica relacional e mostrar que esta perspectiva, no caso de empresas orientadas para a responsabilidade sócio-ambiental que atuam em redes e alianças estratégicas, agrega valor com novos *insights* valiosos para a tomada de decisão estratégica.

1.3

Relevância do Estudo

As mudanças no cenário econômico, tais como a globalização da produção e do consumo, e o desenvolvimento da sociedade em relação aos princípios e valores éticos, resultaram em uma maior conscientização do consumidor. Esta nova ordem social instalada nos últimos anos tem impulsionado as empresas brasileiras na ampliação das práticas de responsabilidade social, que adquirem cada vez mais importância.

Nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste, respectivamente, 67%, 46% e 55% das empresas investem em pequenas ações e até grandes projetos bem-estruturados direcionados à comunidade e aos empregados. Seguindo as pesquisas do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), o percentual de empresas no Brasil que realiza algum tipo de ação social é significativo.

Considerando o fato que as grandes empresas estão atuando mais em redes de relacionamentos estratégicas, notadamente alianças, torna-se crítico o alinhamento desta dimensão sócio-ambiental às estratégias das diferentes empresas parceiras para obter vantagem competitiva.

Apesar da importância crescente destas configurações em redes para a performance e a conduta das empresas, a dimensão relacional voltada para a responsabilidade sócio-ambiental tem sido pouco investigada pelos estudiosos em gestão estratégica.

Assim, o presente trabalho pretende dar uma contribuição forte para preencher a lacuna relativa à urgência de uma metodologia mais completa de análise que leva em conta o impacto da responsabilidade sócio-ambiental nas redes de relacionamento em uma perspectiva integrativa. Faz parte do estudo de Macedo-Soares citado anteriormente para consolidar a fundamentação teórica com vistas à construção de modelos analíticos de gestão estratégica e sua aplicação em campo no Brasil.

No caso particular da Petrobras, a estratégia sócio-ambiental é fundamental

para o sucesso de seu novo direcionamento estratégico, bem como a aplicação deste conceito nas redes/alianças, atuais e futuras, a fim de posicionar-se adequadamente frente a seus concorrentes, clientes e demais parceiros.

Do ponto de vista empresarial, busca-se evidenciar a importância de conduzir análises estratégicas sob a perspectiva relacional para empresas orientadas para a responsabilidade sócio-ambiental que atuam em alianças e redes de relacionamento.

1.4

Delimitação do Estudo

A pesquisa teve as seguintes delimitações:

- Mercado: Setor de energia brasileiro
- Segmento: Indústria petrolífera
- Empresa: Petrobras
- Tempo: Últimos 3 anos
- Variáveis: Foco na responsabilidade sócio-ambiental e nas características relacionais pertinentes a análise das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento

Embora a unidade de análise da pesquisa tenha sido a Petrobras como um todo, os dados empíricos foram coletados no Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da empresa (Cenpes), uma vez que este concentra a maioria dos projetos de gestão ambiental e responsabilidade social em parceria com universidades e instituições de pesquisa, conforme explicitado no Capítulo 3 (Metodologia).

Em função do tempo restrito, da disponibilidade de informações e da problemática sob estudo, a pesquisa investigará as alianças e redes formadas pela Petrobras ou em formação nos últimos 3 anos. Além disso, devido ao tamanho da empresa e da complexidade de seus relacionamentos, só será objeto do estudo a rede constituída pelas alianças estratégicas principais mais pertinentes à sua orientação para a responsabilidade sócio-ambiental.

É importante ainda destacar que, devido à dificuldade de execução em termos práticos, não será estudada a dimensão temporal e a evolução das redes no tempo, apesar de sua grande relevância e do fato de que a abordagem relacional por sua própria natureza possui um caráter dinâmico.