

6

Conclusão

A presente pesquisa atingiu seu objetivo de evidenciar que a perspectiva relacional, no caso de empresas que atuam em alianças e redes e estão orientadas para a responsabilidade sócio-ambiental, agrega valor com novas contribuições para a tomada de decisão, conforme mostrado nas Tabelas 32 e 33. Por meio da pesquisa, foi possível responder à questão central relativa à adequação estratégica da Petrobras considerando as implicações de suas alianças/redes de relacionamento e sua orientação para a responsabilidade sócio-ambiental.

Dentre os resultados mais significativos da pesquisa, cabe destacar a evidência de que a estratégia da empresa é, na maior parte, adequada ao seu contexto complexo, inclusive sob a perspectiva relacional. As inconsistências encontradas dizem respeito apenas à dimensão organizacional e ao gerenciamento das alianças – muito embora as alianças sócio-ambientais sejam importantes para a sua estratégia, não existem processos bem desenvolvidos para a gestão destas parcerias.

Além disso, a pesquisa revelou uma maior fragilidade das alianças sociais, devido à pouca experiência da empresa, o que aumenta os desafios associados ao relacionamento com os parceiros. Embora estas alianças disponham de recursos e competências valiosas que podem contribuir para a estratégia da Petrobras, os tipos de vínculos existentes com as ONGs são fracos e com um viés oportunístico, o que limita o aproveitamento de recursos e a obtenção de resultados benéficos para ambas as partes.

Tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do empresarial, este estudo de caso enfatiza a importância das alianças sócio-ambientais para alavancar forças e explorar oportunidades, bem como atenuar fraquezas e minimizar ameaças geradas pelos fatores macroambientais, atores estratégicos e fatores organizacionais. Ao efetuarem a análise na ótica relacional, dentro de uma perspectiva de adequação estratégica dinâmica e com a utilização do ferramental proposto, as empresas poderão dimensionar a magnitude da mudança

necessária ao alcance da responsabilidade social e ambiental. Tais resultados devem ser utilizados, então, como base para seu planejamento estratégico global.

No meio acadêmico, além de contribuir com os estudos na área de alianças estratégicas, integrando a dimensão da responsabilidade sócio-ambiental, a pesquisa constatou uma nova abordagem do conceito de responsabilidade social e ambiental nas empresas. Atualmente, muitos autores contemporâneos consideram que a responsabilidade social engloba a preservação do meio ambiente (Ashley, 2002; Melo Neto e Fróes, 1999; entre outros). O caso da Petrobras faz questionar esta generalização do tema, pois a empresa entende e se posiciona de forma diferente com relação a responsabilidade social e ambiental. Muito provavelmente, isto ocorre devido à natureza do negócio, que oferece um grande risco ambiental – tanto que a Petrobras possui uma experiência maior em alianças deste tipo. Portanto, faz sentido tratar as questões da responsabilidade social e da ambiental separadamente, dependendo dos problemas e motivações da empresa.

Apesar das limitações metodológicas, que foram atenuadas principalmente pelo triangulação dos vários métodos empregados, a pesquisa atingiu seus objetivos. O estudo de caso e a aplicação do ferramental de fato trouxeram contribuições gerenciais relevantes para a administração de empresas em um contexto dinâmico como o da Petrobras.

A partir da utilização dos modelos de análise estratégica (modelo GI e SNA), algumas sugestões podem ser propostas para o refinamento dos referidos ferramentais: (1) tornar a linguagem científica dos termos mais próximo do vocabulário corporativo – muitos dos entrevistados questionaram a praticidade do ferramental, dado que os termos dificultavam o entendimento das questões; (2) testar os modelos adaptados a outros tipos de indústria, focando na dimensão sócio-ambiental, dado que poderão contribuir com resultados complementares a esta primeira pesquisa no tema.

Como continuidade deste estudo, sugere-se a extensão do levantamento de percepções para todos os parceiros com os quais a empresa possui alianças sócio-ambientais, com vistas a aprimorar o resultado obtido e permitir uma avaliação mais completa da ótica relacional da empresa.

Além disso, recomenda-se que seja conduzido um estudo aprofundado a respeito do gerenciamento das alianças e redes sócio-ambientais de empresas globalizadas que lidam com culturas e estilos gerenciais diferentes. O exercício da responsabilidade social e ambiental deve ser implementado de forma diferente para cada cultura?

Em conclusão final, sugere-se a condução de investigações em outras empresas que atuam em uma indústria de risco ambiental semelhante à Petrobras, com o objetivo de verificar a prática da abordagem separada entre responsabilidade social e ambiental. Tal estudo poderia trazer novas luzes acerca deste conceito no meio acadêmico.