

MARCELA LOMONACO BENVEGNÚ

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:  
O CASO PETROBRAS NO PERÍODO DE 1998 A 2007

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais.

Orientador: Prof. José Rodrigues de Farias Filho, DSc

Niterói  
2008

MARCELA LOMONACO BENVEGNÚ

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:  
O CASO PETROBRAS NO PERÍODO DE 1998 A 2007

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre. Área de Concentração: Estratégia, Gestão e Finanças Empresariais.

Aprovado em 17 de dezembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

---

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc. - Orientador  
Universidade Federal Fluminense - UFF

---

Prof. Gilson Brito Alves Lima, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense - UFF

---

Prof. Mário Otávio Batalha, D.Sc.  
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

Niterói  
2008

A todos os familiares e amigos que me ajudaram a tornar este projeto de vida numa realidade e, em especial, aos meus avós, Maria Laura e Salvador (*in memoriam*), exemplos de um amor verdadeiro que me faz acreditar que a vida é maravilhosa.

Marcela Lomonaco Benvegnú

## AGRADECIMENTOS:

A Universidade Federal Fluminense.

Ao professor José Rodrigues de Farias Filho. D.Sc., que me orientou com dedicação e competência.

Aos profissionais entrevistados, e, em especial, ao Consultor Carlos Alberto Barão, que sempre se mostrou disposto a ajudar, levantando questionamentos importantes para a realização do trabalho.

Aos professores da Universidade Federal Fluminense, e aos colegas de turma que tornaram essa jornada uma lição de vida.

Marcela Lomonaco Benvegnú

“Felicidade é a certeza de que  
nossa vida não está se  
passando inutilmente”

Érico Veríssimo

## RESUMO

O presente estudo descreve e analisa o processo de adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007. Para compreender este processo, foram analisados os fatores internos e externos que motivaram as mudanças organizacionais e estratégicas vividas pela empresa. Esta análise qualitativa foi desenvolvida sob a forma de um estudo de caso, compreendendo o fenômeno sob uma visão longitudinal. Neste sentido, os anos de 1998 a 2007 foram marcados por uma sequência de eventos críticos que levaram a empresa a mudar. Estas mudanças foram analisadas a partir da identificação do seu conteúdo, contexto e processo, mostrando, respectivamente, o que mudou, porque mudou e como mudou. A partir desta análise foi possível retratar a adaptação estratégica da Petrobras no período e as consequências deste processo, confirmando que a estratégia empresarial é dinâmica em função do contexto em que as organizações estão inseridas.

Palavras – Chave: estratégia, mudança e adaptação.

## ABSTRACT

The present study describes and analyses the Petrobras strategic adaptation process during the period of 1998 to 2007. To understand this process, the internal and external factors that caused organizational and strategic changes in the company were analyzed. This qualitative analysis was developed as a case study, understanding the phenomenon by a longitudinal vision. In this manner, the years from 1998 to 2007 were marked by a sequence of critical events that made the company change. These changes were analyzed based on the content, context and process and showing, respectively, “what changed”, “why it changed” and “how it changed”. This analysis shows the Petrobras strategic adaptation during the period and the consequences of this process, confirming that the business strategy is dynamic in function of the context in which these organizations are inserted.

Key – Words: strategy, changes e adaptation.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Considerações Iniciais .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. A Situação Problema .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. Objetivos .....</b>	<b>23</b>
1.3.1. Objetivo Geral .....	23
1.3.2. Objetivos Específicos .....	23
<b>1.4. Questões da Pesquisa .....</b>	<b>24</b>
<b>1.5. Contribuição e Relevância .....</b>	<b>24</b>
<b>1.6. Delimitação .....</b>	<b>25</b>
<b>1.7. Organização do Estudo .....</b>	<b>26</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Organizações e Ambientes Organizacionais .....</b>	<b>28</b>
2.1.1. Organizações como Sistema .....	29
2.1.2. Ambiente Organizacional .....	31
2.1.3. Ambiente Competitivo .....	34
2.1.4. Adaptação Organizacional .....	37
<b>2.2. Estratégia .....</b>	<b>41</b>
2.2.1. Estratégia Competitiva .....	45
2.2.2. Mudança Estratégica.....	48
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1. A Pesquisa .....</b>	<b>54</b>
3.1.1. Definição .....	55
3.1.2. Classificações .....	55
<b>3.2. O Método .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. A Escolha Estratégica da Pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4. Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>62</b>
<b>3.5. Delimitação da Pesquisa .....</b>	<b>66</b>
<b>4. A PETROBRAS .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1. A História .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2. Estrutura Organizacional .....</b>	<b>72</b>
4.2.1. Composição Acionária .....	72
4.2.2. Empresas do Grupo .....	74
4.2.3. Organograma .....	76
4.2.4. Recursos Humanos.....	77



<b>4.3. Atividades</b>	<b>79</b>
4.3.1. Exploração e Produção	79
4.3.2. Abastecimento	81
4.3.3. Gás & Energia	82
4.3.4. Área de Negócio Internacional (ANI)	84
4.3.5. Transporte e Distribuição	85
<b>4.4. Petrobras em números - 2007</b>	<b>86</b>
<b>5. O CONTEXTO EXTERNO</b>	<b>87</b>
<b>5.1. O Ambiente Geral</b>	<b>87</b>
5.1.1. A Globalização e seus Impactos	88
5.1.2. Aspectos da Economia Brasileira e Mundial	91
<b>5.2. O Ambiente Específico</b>	<b>93</b>
5.2.1. Mercado de Petróleo e Gás no Brasil e no Mundo	93
5.2.2. Características Estruturais da Indústria de Petróleo e Gás	95
5.2.3. Relação com Stakeholders	98
<b>6. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PETROBRAS (1998-2007)</b>	<b>102</b>
<b>6.1. Período Antecedente (1997): Abertura de Mercado</b>	<b>103</b>
<b>6.2. Período 1 (1998-2002): Empresa de Energia com Liderança na América Latina</b>	<b>108</b>
6.2.1. Evento Crítico 1: Reestruturação Interna	109
6.2.2. Evento Crítico 2: Crise Energética Brasileira	114
6.2.3. Evento Crítico 3: Internacionalização	118
<b>6.3. Período 2 (2003-2007): Empresa Integrada Energia com Atuação Global</b>	<b>123</b>
6.3.1. Evento Crítico 1: Sucesso Exploratório	124
6.3.2. Evento Crítico 2: Diversificação	135
6.3.3. Evento Crítico 3: Descompasso entre Oferta e Demanda de Gás Natural	142
<b>6.4. Análise Crítica do Estudo (1998-2007)</b>	<b>146</b>
<b>7. CONCLUSÃO</b>	<b>153</b>
<b>8. REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>158</b>

## LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1: Evolução do consumo humano de energia	15
Gráfico 2: Consumo de energia primária no mundo - 2007	16
Tabela 1: História da Petrobras	69
Gráfico 3: Composição Acionária da Petrobras	73
Gráfico 4: Participação em Treinamento x Efetivo	78
Tabela 2: Empregados do Sistema Petrobras - 2007	78
Gráfico 5: Evolução das Reservas Provadas no Brasil	80
Gráfico 6: Evolução da Produção Nacional	80
Gráfico 7: Produção Nacional de Derivados - 2007	81
Gráfico 8: Evolução: Capacidade x Volume Processado	82
Gráfico 9: Vendas de Gás Natural por Segmento - 2007	83
Tabela 3: Petrobras em Números - 2007	86
Gráfico 10: Dependência Externa de Energia	105
Gráfico 11: Evolução da Produção e Reservas no Exterior	120
Tabela 4: Incorporações de Reservas Provadas em 2003	125
Gráfico 12: Evolução da Cotação do Dólar	126
Gráfico 13: Evolução do Preço do Brent	127
Gráfico 14: Evolução dos Investimentos da Petrobras	127
Gráfico 15: Evolução da Produção no Brasil	129
Gráfico 16: Produção x Consumo no Brasil	130
Tabela 5: Dependência Externa de Petróleo e Derivados	131
Gráfico 17: Evolução de Reservas Provadas e Sucesso Exploratório	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de um Polo Petroquímico	17
Figura 2: Sistema aberto e seus subsistemas	31
Figura 3: Modelo dos <i>Stakeholders</i>	32
Figura 4: Modelo - Diamante Nacional	35
Figura 5: Escolha Estratégica x Determinismo Ambiental	39
Figura 6: O Ciclo Adaptativo	41
Figura 7: Tipos de Estratégia	45
Figura 8: As cinco forças competitivas	46
Figura 9: Modelo - Conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica	51
Figura 10: Modelo do Equilíbrio Pontuado	51
Figura 11: Método de Estudo de Caso	60
Figura 12: Etapas da Pesquisa	63
Figura 13: Organograma da Petrobras - 2007	76
Figura 14: Participação nas Distribuidoras de Gás Natural	83
Figura 15: Presença da Petrobras no Mundo	85
Figura 16: Cronologia - Período Estratégico 1	109
Figura 17: Reestruturação Organizacional	112
Figura 18: Evento Crítico - Reestruturação Interna	113
Figura 19: Evento Crítico - Crise Energética Brasileira	117
Figura 20: Evento Crítico - Internacionalização	122
Figura 21: Cronologia - Período Estratégico 2	124
Figura 22: Evento Crítico - Sucesso Exploratório	134
Figura 23: Empresa Integrada de Energia	137
Figura 24: Evento Crítico - Diversificação	141
Figura 25: Evento Crítico - Descompasso entre Oferta e Demanda de GN	145
Figura 26: Movimentos Estratégicos (1998 – 2007)	148
Figura 27: Exploração em Águas Profundas	151

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ADRs	<i>American Depositary Receipts</i>
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
boe.	Barris de óleo equivalente
boed.	Barris de óleo equivalente por dia
Bovespa	Bolsa de Valores de São Paulo
bpd	Barris por dia
CNP	Conselho Nacional do Petróleo
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
Comperj	Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
EPE	Empresa de Pesquisa Energética
E&P	Exploração e Produção
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
Gasbol	Gasoduto Bolívia - Brasil
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
GNL	Gás Natural Liquefeito
GNV	Gás Natural Veicular
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMD	<i>Institute for Management Development</i>
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
LGN	Líquido de Gás Natural
MME	Ministério de Minas e Energia
Nyse	<i>New York Stock Exchange</i>

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OPEP	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PIB	Produto Interno Bruto
Plangás	Plano de Antecipação da Produção de Gás
PPT	Programa Prioritário de Termoelectricidade
PT	Partido dos Trabalhadores
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SPE	<i>Society of Petroleum Engineers</i>
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Considerações Iniciais

Quando se observa o mundo a sua volta, percebe-se a importância da energia nas questões mais cotidianas como acender o fogão para preparar o almoço, abastecer o carro para ir ao trabalho, vestir uma roupa ou ligar o computador para escrever um texto. Ao longo do tempo, à medida que a sociedade evoluía, o consumo energético aumentava e as fontes energéticas mudavam, de forma a atender às necessidades daquela geração.

O Homem Primitivo consumia a energia contida na alimentação, já o Homem Agrícola consumia também alguma energia adicional na cocção. Com o desenvolvimento da agricultura, o Homem Agrícola passa a utilizar a energia animal em trabalhos do campo, assim como o Homem Medieval europeu adiciona os moinhos de vento e d'água ao seu consumo energético. Os grandes saltos neste consumo de energia vieram com o Homem Industrial, na Inglaterra do século XIX, que introduziu a máquina a vapor e com o Homem Tecnológico, dos EUA do século XX, com a eletricidade e os motores a combustão (Gráfico 1).

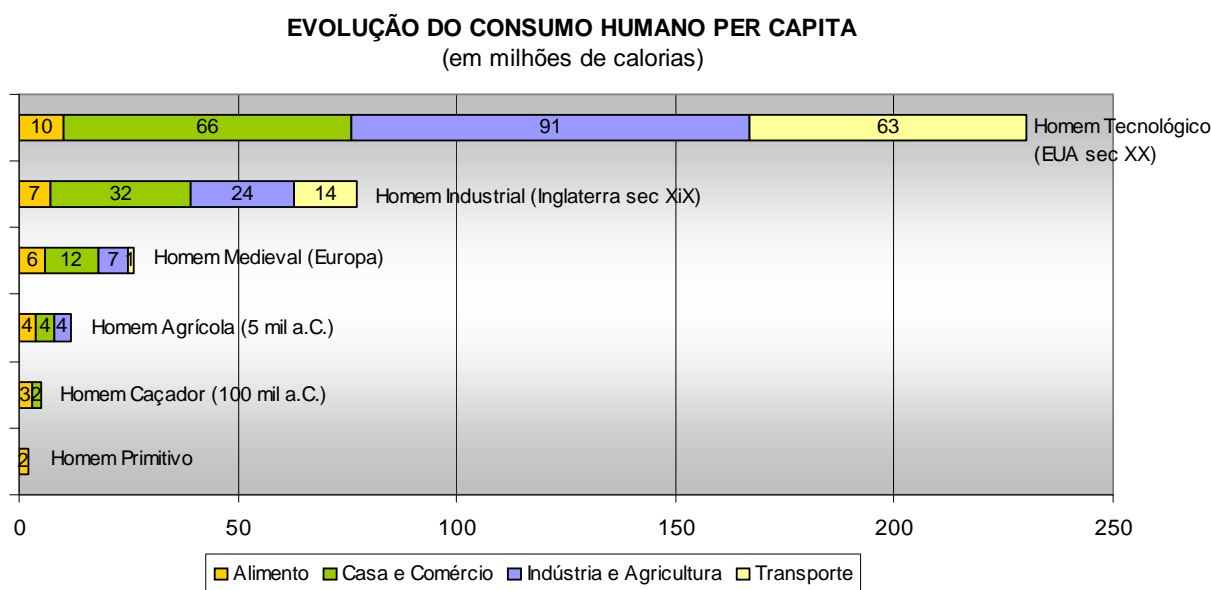


Gráfico 1 – Evolução do consumo humano de energia

Fonte: Silvia Cheroto, 2006

A energia é fundamental no processo de desenvolvimento econômico e social, representando um elemento estratégico para as nações. Após a Revolução Industrial, o consumo de energia acelerou, tornando-se a base da sociedade industrializada.

Nesse contexto de desenvolvimento energético, em 1859, Edwin Drake descobre o primeiro poço produtor de petróleo do mundo, a 21 metros de profundidade, nos EUA, numa época em que o carvão representava o principal combustível. Em 1870, John D. Rockefeller funda a *Standard Oil Company*, a empresa que levaria a “nova luz” ao produzir, a partir do petróleo, querosene para iluminação. Assim, o petróleo e o lampião de querosene estavam mudando a vida dos Estados Unidos.

Mas o novo século nasce, abrindo um novo mercado para o petróleo que, sem dúvida, foi fundamental para que ele assumisse o papel estratégico que possui hoje. Foi desenvolvido, então, o automóvel e, a partir deste momento, gradativamente, o petróleo se transforma na mais importante fonte primária de energia.

O setor petrolífero passa, então, a representar uma das principais atividades econômicas desde o início do século XX, principalmente a partir do crescimento econômico e inovações tecnológicas do período após II Guerra Mundial. Atualmente, é a principal fonte energética primária, representando, em 2007, 36% da energia consumida no mundo (Gráfico 2).

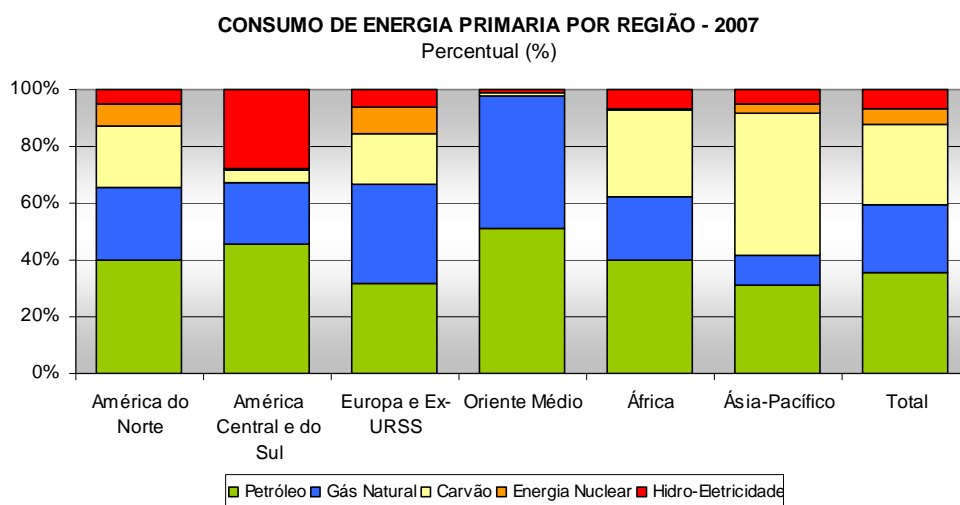


Gráfico 2 – Consumo de energia primária no mundo - 2007

Fonte: *BP Statistical Review of World Energy June 2008*

De acordo com Yergin (1992), por quase um século e meio, o petróleo vem transformando a sociedade. Esta fonte energética traz consigo inúmeras questões geopolíticas que influenciam a sociedade e as nações assim como estas influenciam também, por sua vez, a dinâmica do petróleo. Essa é a era do petróleo.

E, entre todas as fontes de energia, o petróleo vem se mostrando a maior e mais problemática devido ao seu papel central, ao seu caráter estratégico, a sua distribuição geográfica, ao padrão recorrente de crise em seu fornecimento – e à inevitável e irresistível tentação de tomar posse de suas recompensas. Será extraordinário se chegarmos ao final deste século sem que a supremacia do petróleo seja testada ou desafiada novamente por crises políticas, tecnológicas, econômicas ou ambientais – quem sabe previstas ou até de surpresa. Nada menos se pode esperar de um século que é tão profundamente moldado e afetado pelo petróleo. (YERGIN, 1992, p. 822)



Além de fonte energética, o petróleo é uma matéria-prima essencial à vida moderna, sendo componente básico de mais de 6.000 produtos. A indústria petroquímica vem crescendo em todo o mundo e corresponde aos insumos utilizados em diversos setores como embalagens para alimentos e bebidas, construção civil e indústria automobilística (Figura 1). No Brasil, os produtos da indústria petroquímica representam cerca de 60% do segmento químico nacional (MOREIRA, 2007).

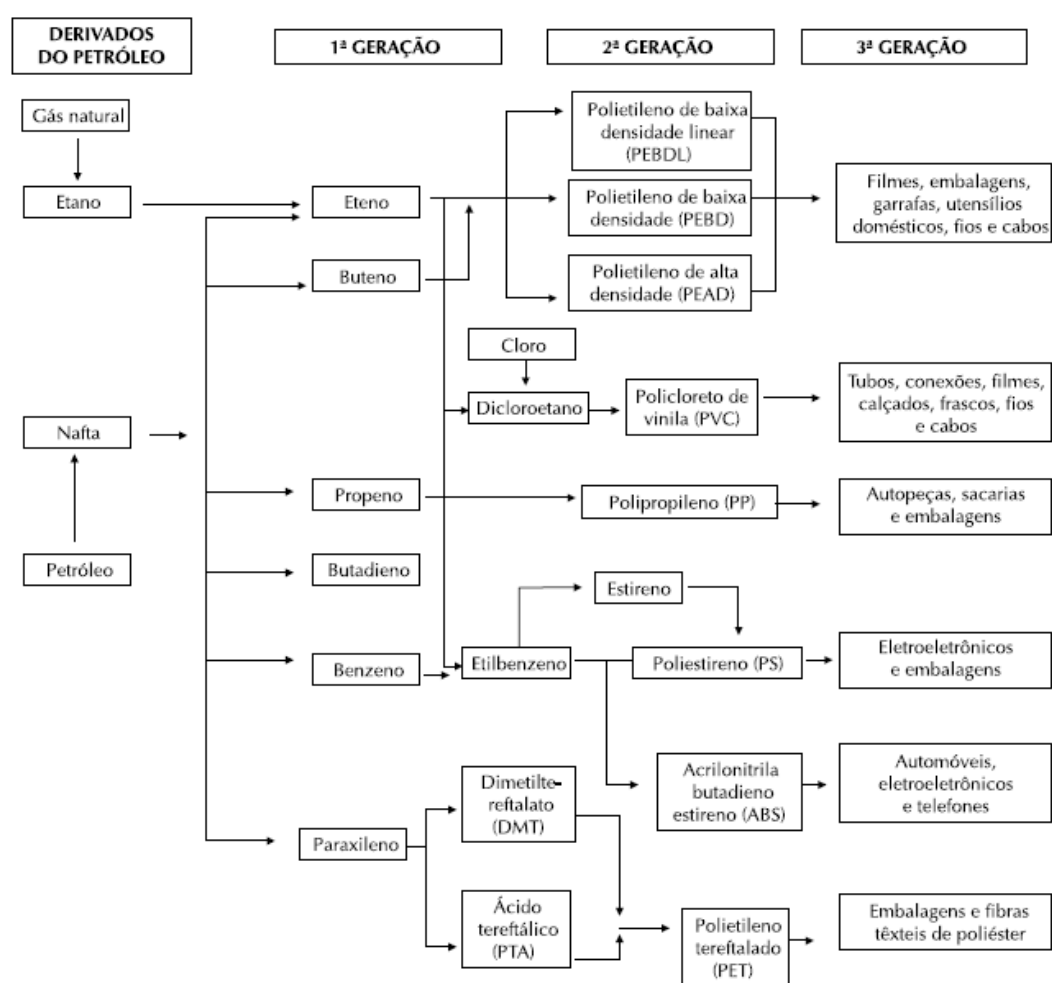


Figura 1 – Estrutura de um Polo Petroquímico

Fonte: Moreira, 2007

A indústria do petróleo foi se consolidando ao longo do tempo, com grandes empresas intensivas em capital, o que representa uma importante barreira à entrada de novas empresas neste mercado altamente estratégico e rentável.

Entretanto, nas últimas décadas do século passado, aconteceram algumas inovações importantes por parte destas empresas, como a entrada na exploração de outras fontes energéticas, principalmente com o aproveitamento de subprodutos do petróleo, como, por exemplo, o gás natural. Estas mudanças caracterizam um processo de diversificação do negócio, compondo uma economia de escopo em que deixam de ser apenas empresas de petróleo e passam a empresas de energia. (MENEZES, 2004)

Nesta nova perspectiva, surgem e se desenvolvem alternativas para obtenção de energia. Fontes renováveis como a solar, eólica e biocombustíveis estão tendo sua participação na matriz energética mundial, mesmo que ainda de forma pouco representativa. Também estão sendo exploradas tecnologias para a utilização de hidrogênio como fonte energética por parte de algumas empresas do setor. De acordo com Menezes (2004):

Algumas *majors* do setor petróleo, como Shell, ChevronTexaco e Bristh Petroleum (BP), estão investindo e patenteando tecnologias de geração de energia renovável, principalmente em energia eólica e solar e, investindo, também, em pesquisas com hidrogênio, confirmando a tendência de transformarem-se em empresas de energia.

As grandes empresas petrolíferas sofreram, ao longo do tempo, processos de adaptação de suas estratégias frente às mudanças no seu ambiente externo. A formação da OPEP, os Choques do Petróleo, os grandes acidentes com petroleiros como EXXON VALDEZ e a diminuição da disponibilidade natural de petróleo, que é combustível fóssil, são algumas das questões que influenciaram as mudanças estratégicas no setor.

As empresas petrolíferas, nesse sentido, fizeram grandes investimentos em inovação tecnológica para aumento de capacidade produtiva e melhorias de processo. Além disso, viveram um processo de fusões e trocas de ativos e uma ampliação de seu *core business* com investimentos na exploração de novas fontes de energia.

Entretanto, o processo de adaptação estratégica não é inerente somente ao setor petrolífero ou de energia. As empresas, de uma forma geral, precisam mudar seu posicionamento estratégico frente às mudanças externas e internas a elas, para que se adéquem às novas realidades de mercado e obtenham vantagens competitivas.

Esta transição de século que acabamos de viver foi marcada por uma grande evolução tecnológica, um aumento na velocidade da difusão da informação, uma abertura de mercado e um processo de globalização. As empresas deixam de viver suas realidades regionais e passam a enfrentar uma concorrência global na conquista de clientes cada vez mais exigentes e conscientes das questões econômicas, sociais e ambientais os rodeiam. Elas passam a investir mais na sua gestão e no processo de planejamento estratégico, como importantes ferramentas para nortear seu posicionamento frente aos clientes e concorrentes.

Com o aumento no número de interações entre as empresas e o mercado, foi possível evidenciar que não existe segmento de mercado livre de oscilação. Quando o cenário que envolve a empresa está passando por um movimento de mudança, a posição econômica do país tem menor importância para ela que o emprego de melhores métodos, a reunião de melhores capacidades e a utilização de melhores técnicas que fazem com que mantenha ou obtenha alto nível de produtividade. (GLEISER<sup>1</sup>, 2002 apud MICELLI, 2004)

Percebe-se que o processo de mudança do mercado é inevitável e a velocidade na identificação e resposta a essas mudanças é muito importante para as empresas se

---

<sup>1</sup> GLEISER, Ilan,. *Caos e complexidade: a evolução do pensamento econômico*. Rio de Janeiro, 2002.

serem vencedoras. Diante disso, o processo de adaptação estratégica torna-se essencial a sobrevivência das empresas atualmente.

## **1.2. A Situação Problema**

No Brasil, assim como no mundo, a energia é essencial para o desenvolvimento econômico e social do país e o petróleo também assumiu uma posição estratégica como recurso energético.

Durante o século XIX, alguns poços foram perfurados na busca de se encontrar petróleo em terras brasileiras, mas sem sucesso. O petróleo aparece realmente no contexto brasileiro apenas no início do século XX, quando, em 1938, toda a atividade petrolífera passou, por lei, a ser obrigatoriamente realizada por brasileiros. Ainda nesse ano, em 29 de abril de 1938, foi criado o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), para avaliar os pedidos de pesquisa e lavra de jazidas de petróleo.

O decreto que instituiu o CNP também declarou de utilidade pública o abastecimento nacional de petróleo. Este Conselho seria também veículo de regulamentação das atividades de importação, exportação, transporte, distribuição e comércio de petróleo e derivados e o funcionamento da indústria do refino. Neste momento ainda não havia sido encontrada nenhuma jazida de petróleo no país, mas elas já haviam passado a ser consideradas como patrimônio da União. Mas no ano seguinte, em 1939, ocorreu a descoberta de petróleo em Lobato, na Bahia. Mesmo sendo considerada sub-comercial, a descoberta incentivou novas pesquisas do CNP na região do Recôncavo Baiano.

Em 3 de outubro de 1953, depois de uma intensa campanha popular, o presidente Getúlio Vargas assinou a Lei 2004, que instituiu o monopólio estatal da pesquisa e lavra, refino e transporte do petróleo e seus derivados e criou a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras).

Num largo movimento de opinião, que atingiu o Brasil de Norte a Sul, o nosso Povo compreendeu que era o momento de defender o seu “ouro negro”. Levantou-se e, em todos os pontos da Pátria, mesmo os mais longínquos, uma só voz se ouviu: “O Petróleo é Nosso!” (MIRANDA, 2004, p. 33)

No Brasil, a história do petróleo se confunde com a história da Petrobras, mesmo quando, em 1997, é criada a Lei nº 9.478 que abriu as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada. Era o fim de mais de quatro décadas de atuação exclusiva da Petrobras no segmento de petróleo de monopólio da União.

A Petrobras, assim como os demais *players* do mercado de petróleo, também teve que adaptar sua estratégia ao longo do tempo para sobreviver neste mercado extremamente competitivo. As mudanças na sua estruturação interna, nas tecnologias utilizadas, nas capacidades e processos produtivos e na variedade de produtos comercializados foram importantes para que ela se adaptasse aos diversos contextos políticos, econômicos e sociais que permearam esse período de sua existência.

No início, seu grande desafio era se estruturar como empresa, formar pessoas com base de conhecimento da indústria e desenvolver um parque de refino no país para processar o petróleo e produzir derivados a serem comercializados. Posteriormente, devido à vulnerabilidade do país em relação às fontes externas de suprimentos e à balança de pagamentos, a Petrobras assume o desafio de aumentar sua capacidade produtiva e para isso usa a estratégia de exploração de petróleo de campos gigantes em águas profundas.

Para tornar viável essa estratégia, ela desenvolve tecnologia de ponta na indústria *offshore* para exploração e produção em águas profundas. Além disso, investe em tecnologias de refino para processar o petróleo pesado que era encontrado nos campos brasileiros, composição diferente daquele importado anteriormente, para o qual o parque de refino brasileiro estava adaptado.

Com a abertura do mercado no final da década de 90, a Petrobras começa a implementar um importante plano de reestruturação e adaptação de sua estratégia com o objetivo de se tornar uma empresa de energia. Com a missão de atuar, de forma internacional, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia com grande foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.

A última década marca um período de significativas mudanças com relação ao posicionamento estratégico da Petrobras frente ao mercado de energia do Brasil e do mundo. Após a abertura de mercado, o ambiente no qual a empresa está inserida se mostra mais competitivo e a Petrobras identifica a necessidade de diminuir sua dependência com relação ao petróleo importado para suprimento da demanda nacional de combustíveis.

Nesse sentido, a Petrobras direcionou seus esforços para o aumento da produção nacional, possibilitando assumir uma posição auto-suficiente em petróleo e possível exportadora desse recurso ao mercado internacional. Para isso, foram necessários altos investimentos em tecnologia e melhoria do processo de exploração e produção e de refino, a fim de aumentar o sucesso exploratório com a descoberta de novos campos de petróleo no território nacional e o aumento da capacidade de processamento do petróleo para a produção de derivados.

Além disso, seguindo uma forte tendência mundial das empresas petrolíferas, a Petrobras percebe a necessidade de diversificação energética. O petróleo é um recurso finito, cujo uso que vem sofrendo grandes críticas da sociedade em função dos impactos que geram ao meio ambiente. A Petrobras cria, então, uma área focada em gás e energias alternativas, deixando de ser uma empresa de petróleo e passando a ser uma empresa de energia.

Neste sentido, o trabalho em questão pretende estudar as mudanças na estratégia da Petrobras nos 10 primeiros anos após a abertura do mercado, correspondendo ao período compreendido entre 1998 e 2007, em que as maiores e

mais significativas mudanças da empresa ocorreram. A partir do estudo, será possível extrair contribuições teóricas para este campo de investigação.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

O objetivo deste estudo é descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007, correlacionando os fatores externos e internos que tenham motivado tais mudanças nestes 10 anos posteriores à abertura do mercado de petróleo no Brasil.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar e analisar os aspectos internos e externos à empresa que motivaram mudanças estratégicas no período de 1998 a 2007;
2. Identificar e analisar as mudanças organizacionais e estratégicas ocorridas na Petrobras no período;
3. Explicar o processo de adaptação estratégica da Petrobras com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo seu contexto histórico;
4. Identificar as consequências dessas mudanças estratégicas para a Petrobras.

## **1.4. Questões da Pesquisa**

Considerando a função estratégica do mercado de energia para o desenvolvimento econômico e social de uma nação, torna-se importante identificar, na trajetória da Petrobras, a resposta a seguinte pergunta de pesquisa:

Como a Petrobras adaptou a sua estratégia e organização frente às significativas mudanças ocorridas no mercado nacional e internacional de petróleo, gás e energia no período de 1998 a 2007, de forma a sobreviver, de maneira competitiva, nessa nova realidade de mercado estabelecida após 1997?

## **1.5. Contribuição e Relevância**

Diante do ambiente extremamente globalizado que as empresas estão inseridas atualmente, os mercados tornam-se cada vez mais competitivos e os clientes mais exigentes com relação aos produtos e serviços consumidos. As empresas precisam, não somente, entender melhor o mercado em que estão inseridas, como se antecipar às mudanças e responder com rapidez às novas exigências deste mercado.

Isto faz da adaptação estratégica e organizacional, um processo vital nos dias de hoje. Com isso, este trabalho contribuirá com conhecimento científico sobre o tema de adaptação estratégica, que se mostra bastante importante na teoria e na prática da gestão organizacional.

Este trabalho ultrapassa os limites acadêmicos e mostra uma realidade vivenciada por uma empresa de um mercado estratégico e que sofre influências geopolíticas no âmbito mundial.



É importante ressaltar que se trata de um estudo de caso realizado na Petrobras, que representa a maior empresa de energia do Brasil e de grande expressão no mercado mundial. A história da Petrobras se confunde com a história do petróleo, e agora do gás e energia alternativas no Brasil. Assim, estudar sua adaptação estratégica, significa entender melhor a política energética nacional, que tem um papel estratégico fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país.

## **1.6. Delimitação**

O presente estudo tem como objetivo a análise do processo de adaptação estratégica, com isso há um importante limitador de seu escopo, por restringir as questões analisadas ao campo da estratégia e gestão empresarial. Não é objetivo do estudo uma análise aprofundada de todas as mudanças organizacionais vividas pela empresa no período, mas aquelas que estejam diretamente relacionadas às mudanças na estratégia da empresa frente ao mercado. Isso pode ser identificado já na revisão da literatura que busca, no universo da organização, tópicos que são importantes para a melhor compreensão da forma como as empresas mudam seu posicionamento estratégico.

O fato de se tratar de um estudo de caso representa outro limitador. Foi considerada a experiência vivida pela Petrobras no seu processo de adaptação estratégica. Trata-se, então, de uma empresa específica inserida num mercado que possui também especificidades que tornam esse caso particular. O movimento estratégico descrito e analisado neste estudo não deve ser aplicado integralmente a outra realidade empresarial, sem serem consideradas as suas particularidades.

Além disso, foi delimitado um período para análise da adaptação estratégica da Petrobras, havendo um limitador temporal neste estudo, visto que mudanças do seu posicionamento estratégico fora do período de 1998 a 2007 não foram considerados nas análises. Apenas alguns acontecimentos que antecederam o ano de 1998, sendo

de extrema relevância para a estratégia adotada pela empresa destes 10 anos, foram analisados, mas não foi considerado na análise o período posterior ao ano de 2007.

Ao descrever e analisar as mudanças estratégicas vividas pela Petrobras no período, o presente estudo visa compreender o movimento estratégico da empresa, identificando de onde ela parte e onde ela objetiva chegar. Entretanto, o estudo não objetiva fazer julgamento de valor em relação às estratégias adotadas pela empresa, nem mesmo propor alternativas com relação ao seu posicionamento frente ao mercado.

## **1.7. Organização do Estudo**

O presente trabalho está organizado de forma a facilitar a compreensão do desencadeamento do estudo e das conclusões obtidas. Está dividido em 7 capítulos, compostos da seguinte maneira:

- Capítulo 1- Introdução: apresenta a situação problema a ser trabalhada no estudo em questão, assim como seus objetivos e questões a serem respondidas. Além disso, mostra as contribuições e delimitações do trabalho.
- Capítulo 2 – Referencial Teórico: apresenta uma revisão da literatura que foi usada como sustentação para a presente pesquisa. Para compreender o processo de adaptação estratégica da Petrobras foram utilizadas teorias sobre as organizações e os ambientes organizacionais, assim como conhecimentos sobre estratégia, principalmente no que se refere ao conceito de mudança estratégica.
- Capítulo 3 – Metodologia: detalha os aspectos metodológicos empregados na pesquisa. Neste contexto, é mostrado que o trabalho em questão está baseado em metodologias de estudo de caso e análise qualitativa de dados.

No que se refere a questões temporais, a pesquisa se caracteriza como uma análise longitudinal.

- Capítulo 4 – A Petrobras: descreve em linhas gerais o contexto interno da Petrobras através de sua história, sua estrutura organizacional e atividades realizadas, principalmente com dados referentes a 2007. Esta bagagem de informações sobre a empresa é importante para a compreensão do seu processo de adaptação estratégica entre 1998 e 2007.
- Capítulo 5 – Contexto Externo: descreve, considerando o período estudado, o contexto externo à Petrobras através de uma análise do ambiente geral, elementos que afetam as empresas como um todo, e do ambiente específico, elementos que têm uma relação direta com a Petrobras.
- Capítulo 6 – Adaptação Estratégica da Petrobras (1998 – 2007): descreve o processo de adaptação estratégica da Petrobras, dividindo estes anos, que vão de 1998 a 2007, em dois períodos de análise. Os resultados foram apresentados utilizando as dimensões da mudança estratégica (conteúdo, contexto e processo) e como elas se modificaram no tempo (Pettigrew, 1987).
- Capítulo 7 - Conclusão: apresenta as principais conclusões sobre a adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007 e as consequências deste processo para a empresa. São feitas também sugestões para trabalhos futuros.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as teorias que foram usadas como base de sustentação para a pesquisa do processo de adaptação estratégico da Petrobras no período que vai de 1998 a 2007. Este referencial teórico é dividido em duas partes: organizações e ambientes organizacionais e estratégia.

A primeira parte pretende mostrar como a estrutura organizacional evoluiu de maneira dinâmica. Este conhecimento das estruturas e ambientes organizacionais serviu de base para o estudo da empresa em questão e possibilitou uma melhor compreensão dos aspectos internos a ela e sua relação com seu ambiente externo.

A segunda parte deste capítulo mostra a evolução dos diversos conceitos de estratégia corporativa e, principalmente, a idéia de mudança estratégica, em que as empresas precisam se adaptar às mudanças internas e externas a elas para se manterem competitivas. Estas teorias foram usadas para a interpretação do movimento de adaptação estratégica da Petrobras no período em análise.

### **2.1. Organizações e Ambientes Organizacionais**

O mudo contemporâneo é marcado pela alta velocidade com que as mudanças ocorrem, caracterizando um ambiente extremamente competitivo. Diariamente, são

lançados novos produtos, novas tecnologias, novos serviços, novos mercados e novas empresas. Ao mesmo tempo em que as empresas são grandes responsáveis pela velocidade com que as mudanças ocorrem na sociedade, elas também sofrem diretamente seus efeitos.

Organizações são entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e ligados ao ambiente externo. O elemento chave de uma organização não é um edifício, ou um conjunto de planos de ação e procedimentos, na realidade as empresas são formadas de pessoas e de relacionamentos recíprocos. (DAFT, 2008, p.10)

Por meio das inúmeras atividades que as organizações executam, são capazes de criar valor, não só para os seus proprietários, mas para seus clientes e funcionários. Nesse sentido, é importante entender mais profundamente como elas vêm se estruturando e mudando nessa nova realidade.

### **2.1.1. Organizações como Sistema**

Há muitas maneiras de se analisar as organizações e como elas funcionam. Para a abordagem sistêmica, as organizações são sistemas, assim como computadores, automóveis, e o próprio corpo humano. De acordo com Robbins (2001), “sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas e independentes dispostas de uma maneira que produz um todo unificado”.

Existem dois tipos de sistemas: fechados e abertos. Os sistemas fechados encontram-se isolados, não interagindo com o ambiente e, dessa forma, não sendo influenciados por ele. A visão mecanicista de Taylor sobre as pessoas e as organizações representa um exemplo de perspectiva de sistemas fechados. Em compensação, uma abordagem de sistemas abertos reconhece que os sistemas estão em constante interação com o ambiente em que estão inseridos. (ROBBINS, 2001)

Os sistemas vivos são caracterizados como sistemas abertos, que trocam matéria e energia regularmente com o meio ambiente. Assim, configuram um processo adaptativo em que, para sobreviver, devem se reajustar constantemente às condições do meio. De acordo com essa abordagem, as organizações são tratadas também como sistemas vivos e abertos, pois não podem ser compreendidas de forma isolada e auto-suficientes, mas pelo relacionamento entre diversas variáveis internas e externas que afetam seu comportamento.

Esta relação entre a organização e seu ambiente pode ser compreendida pela sua necessidade de receber entradas do ambiente, que, após serem transformadas, resultam em saídas que retornam ao ambiente externo. Esta interação entre a organização e seu meio externo pode ser percebida também na sua estrutura interna, visto que as pessoas e os departamentos dependem uns dos outros e precisam trabalhar de forma coordenada para processar os insumos e gerar as saídas da empresa ao meio (DAFT, 2008).

Um outro ponto importante que deve ser considerado na análise da organização é que, fundamentalmente, ela é composta por pessoas. Os indivíduos têm características, valores, educação, necessidades e objetivos pessoais e profissionais distintos e levam esta bagagem para o ambiente de trabalho, influenciando a organização.

Entre as entradas para um sistema organizacional estão funcionários, matérias-primas e outros recursos físicos, informações e recursos financeiros. O processo de transformação muda essas entradas em algo de valor, que pode ser exportado de volta para o ambiente. Entre as saídas também podem incluir, além de produtos e serviços, satisfação dos funcionários, poluição e outros subprodutos do processo de transformação (Figura 2).

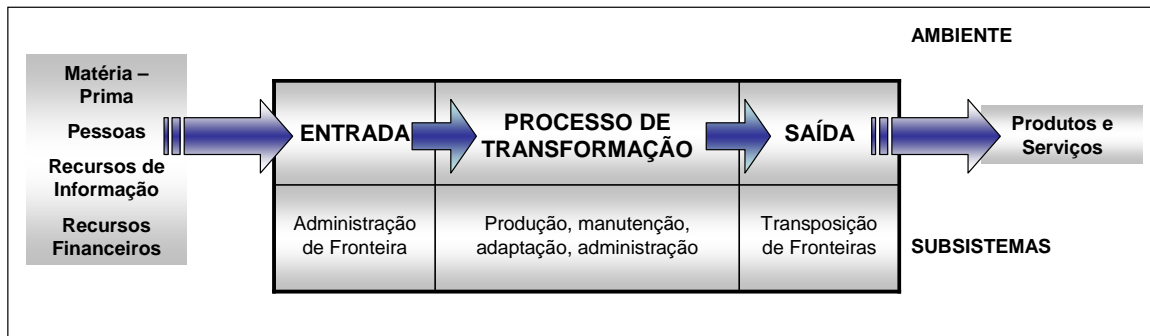


Figura 2 – Sistema aberto e seus subsistemas

Fonte: Daft, 2008

De acordo com o esquema de sistema desenvolvido por Daft (2008), os sistemas são constituídos de vários subsistemas que desempenham funções específicas e necessárias à sobrevivência da organização.

### 2.1.2. Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional é definido por Daft (2008) como sendo “todos os elementos que existem fora dos limites da organização e têm potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela”.

Ainda de acordo com Daft (2008), o ambiente de uma organização pode ser compreendido através da análise de seu domínio nos seus setores externos. O domínio de uma organização pode ser entendido como o território onde ela se arrisca sozinha quanto aos seus produtos, serviços e mercados atendidos. Este domínio possibilita a definição do nicho de atuação da organização e os setores externos com os quais a organização interage para atingir suas metas.

Dessa forma, para que a empresa atinja seus objetivos, ela passa a ter que ampliar sua visão, englobando todos os seus *stakeholders*, que representam as partes interessadas no negócio. Na realidade, essa relação pode ocorrer de diferentes formas,

já que os diversos grupos relacionados às atividades da empresa podem afetar, ou ser afetados, positiva e até negativamente.

Com o ambiente cada vez mais competitivo, crescem também as exigências sobre as organizações empresariais. Com isso, elas passam a se relacionar com uma variedade mais ampla de grupos, que não eram tradicionalmente definidos como partes relacionadas ao negócio. O Modelo dos *Stakeholders* identifica, então, que as empresas estão a serviço da sociedade de forma ampla (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Num sentido mais estrito, Bowditch e Buono (1992) identificam que os *stakeholders* são grupos ou pessoas que a organização precisa para sobreviver como: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Considerando um nível mais amplo, um interessado é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais.

Assim, grupos de interesse público, grupos de protesto, comunidades locais, entidades governamentais, associações comerciais, concorrentes, sindicatos e a imprensa também são interessados na organização (Figura 3).



Figura 3 – Modelo dos *Stakeholders*

Fonte: Bowditch e Buono, 1992



Com esta teoria, percebe-se que o relacionamento estabelecido com as partes interessadas é fundamental para a sobrevivência da empresa. Para que ela se torne competitiva e lucrativa, ela efetivamente deve deixar de olhar somente para o seu interior e perceber que atingir também os objetivos dos *stakeholders* é garantir a sua continuidade.

### **Ambiente Geral e Ambiente Específico**

O ambiente geral da organização se refere a elementos que afetam as organizações como um todo, não havendo uma relação direta com uma organização específica, a influência que eles exercem sobre as organizações não é direta. Trata-se de uma influência indireta que não impacta o dia-a-dia da organização (BOWDITCH e BUONO, 1992; DAFT, 2008).

De acordo com Bowditch e Buono (1992), este ambiente inclui elementos tais como condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, estrutura legal, sistema ecológico, fatores de mercado e condições culturais.

Entretanto, o ambiente específico se refere às condições externas que tenham relevância imediata para a organização e podem impactar de forma direta na capacidade da organização alcançar suas metas. Diferentemente do ambiente geral que é semelhante nas diversas organizações, o ambiente específico irá variar, dependendo das atividades centrais da organização. (BOWDITCH e BUONO, 1992; DAFT, 2008).

Um ambiente específico geralmente inclui, ainda de acordo com Bowditch e Buono (1992), os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadores, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização.

A abordagem dos *stakeholders* está diretamente relacionada com o ambiente específico, determinando quais são as partes interessadas no negócio daquela organização. Estas partes interessadas, ao mesmo tempo em que exercem uma influência nos resultados da empresa, também são influenciadas pelas políticas adotadas por ela. Neste sentido, há uma relação direta entre a organização e seu ambiente específico.

### **Ambiente Real e Ambiente Percebido**

Outra forma de diferenciar os ambientes de uma organização é a distinção entre ambiente real e percebido. Para Bowditch e Buono (1992), o ambiente real consiste em elementos que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada organização. Dessa forma, cada organização tem um ambiente que é real, mensurável e externo a mesma.

Ainda de acordo com Bowditch e Buono (1992), o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, ocorrendo no interior da empresa. Como, na maioria das empresas, o ambiente se torna conhecido para a organização através da percepção de seus gerentes, muitos teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real. Entretanto, quando se toma decisões com base numa percepção errada do ambiente real, as consequências podem ser drásticas.

### **2.1.3. Ambiente Competitivo**

Conforme visto anteriormente, as empresas não se encontram isoladas, na verdade, recebem e exercem influências diversas nas indústrias em que estão inseridas. Com o movimento de globalização e o forte avanço tecnológico, as relações entre as empresas e suas indústrias cresceram e se aprofundaram, caracterizando um ambiente extremamente competitivo.

Neste sentido, se faz necessário compreender melhor o significado de competitividade. No âmbito das nações, o IMD define competitividade como sendo uma área da economia que analisa os fatos e políticas que definem a habilidade de uma nação em criar e manter um ambiente que sustenta maior criação de valor para seus empresários e mais prosperidade para sua população (MATTOS, 2006).

A OCDE evidencia que competitividade é o grau pelo qual uma nação pode, dado o livre comércio e condições justas de mercado, produzir bens e serviços que cumpram às exigências destes mercados enquanto, simultaneamente, mantêm e expandem as rendas reais de sua população no longo prazo (MATTOS, 2006).

Porter (1999) apresenta um modelo macroeconômico caracterizado pelo “diamante nacional”, que considera que a vantagem competitiva nacional consiste na qualidade do ambiente em que as organizações estão inseridas. A produtividade, inovação e crescimento das organizações são relativos a quatro aspectos do ambiente, conforme observado abaixo (Figura 4).

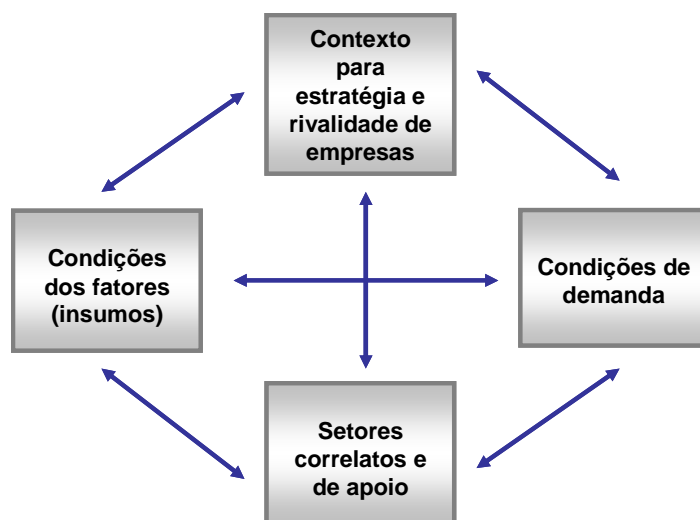


Figura 4 – Modelo - Diamante Nacional

Fonte: Porter, 1999

Em resenha sobre o assunto, Haguenauer (1989) divide os diversos conceitos de competitividade em dois grupos: desempenho e eficiência. O primeiro associa competitividade ao desempenho das exportações industriais. Trata-se de um conceito *ex-post*, que avalia a competitividade através de seus efeitos sobre o comércio externo em que são competitivas as indústrias que ampliam sua participação na oferta internacional de determinados produtos.

No caso da eficiência, a competitividade é vista como uma característica estrutural, como a capacidade de um país produzir determinados bem, igualando ou superando os níveis de eficiência observáveis em outras economias. Em relação à competitividade no desempenho, é um conceito *ex-ante*, baseado nas condições de produção de uma indústria em termos da relação preço-qualidade, tecnologia, salários e produtividade.

Estas questões referentes à competitividade estão no âmbito das nações, mas se estreitam, atingindo o ambiente empresarial. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), a competitividade pode ser compreendida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Os autores evidenciam a existência de alguns fatores que seriam determinantes desta competitividade e destacam três grupos deles:

- Fatores empresariais: são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão e referem-se, principalmente, a quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos.
- Fatores estruturais: são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada. Caracterizam o ambiente que ela enfrenta diretamente como: a concorrência dos mercados, a configuração da indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência.

- Fatores sistêmicos: são aqueles que constituem externalidades para a empresa que detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir. Podem ser divididas nas naturezas: macroeconômicas, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Neste sentido, avaliar a competitividade de uma empresa vai além da verificação de sua participação de mercado, sendo necessária uma análise das características internas e externas a ela. Cada mercado possui um padrão de competitividade que influenciará nas estratégias competitivas adotadas pelas firmas. As organizações buscam desenvolver estratégias focadas em ampliar suas vantagens competitivas, de forma a garantir e ampliar a entrega de valor aos seus clientes, conforme será aprofundado posteriormente quando forem tratadas as estratégias competitivas.

#### **2.1.4. Adaptação Organizacional**

A necessária interação entre a organização e seu ambiente, mostra que para a empresa sobreviver ao longo do tempo, ela tem que se adaptar. A adaptação organizacional é entendida por Cunha<sup>2</sup> (1996, apud SALVADOR; ROSSETTO, 2001) como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam.

O processo de adaptação organizacional possui duas abordagens distintas quanto ao poder de influência das organizações e do ambiente:

---

<sup>2</sup> CUNHA, C. J. C. A. *Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento*. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

- A visão determinística: considera que o ambiente exerce grande influência sobre a organização, sendo o principal responsável pela definição das estratégias;
- A visão voluntarista: considera que a organização exerce grande influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em função de seus interesses estratégicos.

Partindo desta idéia de que determinismo e voluntarismo representam variáveis independentes, Hrebiniak e Joyce<sup>3</sup> (1985; apud CAMPAGNAC, 2002) desenvolveram uma tipologia de adaptação organizacional, na qual a interação destas variáveis resulta em quatro tipos distintos de adaptação (Figura 5):

- I – Seleção Natural: resulta da interação entre o alto grau de influência ambiental e a baixa capacidade de escolha estratégica. A adaptação é determinada pelos fatores externos, na medida em que o ambiente seleciona as organizações, havendo restrita ação gerencial;
- II – Diferenciação: resulta da interação entre alto determinismo e escolha estratégica, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Neste caso os fatores exógenos exercem grande influência, mas a organização pode fazer escolhas;
- III – Escolha Estratégica: resulta da interação entre alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As organizações não enfrentam problema com relação às variações ambientais, geralmente não sentem falta de recursos e há poucas restrições políticas;

---

<sup>3</sup> HREBINIAK, L.G. e JOYCE, W.F. *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism*. Administrative Science Quarterly. New York, v. 30, p. 336-349, 1985.

- IV – Escolha Indiferente: resulta da interação entre baixo determinismo e escolha estratégica. As organizações, neste caso, não sofrem significativas pressões externas, não apresentando estratégias coerentes para levarem vantagens competitivas.

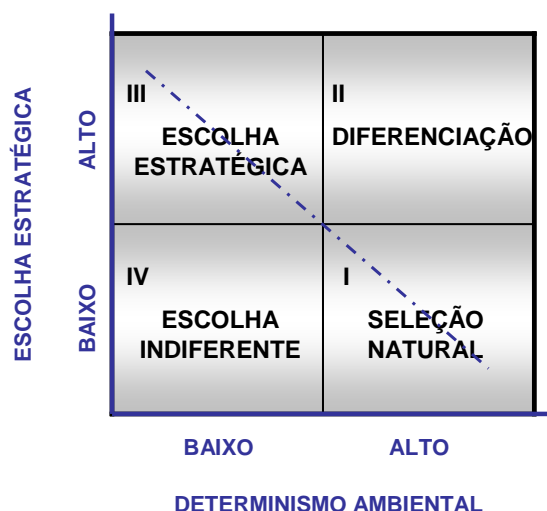


Figura 5 – Escolha Estratégica x Determinismo Ambiental

Fonte: Hrebiniak e Joyce, 1985 (apud Campagnac, 2002)

A idéia de escolha estratégica evidencia que as organizações, através de seus líderes e gestores, possuem o poder de influenciar as estruturas organizacionais e definir as ações estratégicas a serem tomadas. Com isso, no mundo contemporâneo, a visão determinista perde um pouco de espaço, visto que as empresas são ativas em relação a suas escolhas estratégicas, podendo também impactar no ambiente que as cercam. (CHILD, 1997)

Mesmo assim, quando a estrutura organizacional de uma empresa não está adaptada ao seu contexto, ela perde oportunidades de negócio, seus custos aumentam, e a manutenção da organização no mercado é ameaçada. Nesse sentido, a adaptação organizacional refere-se ao processo pelo qual a empresa modifica sua estrutura e manipula seu ambiente para melhorar seu desempenho. (CHILD, 1997)

Segundo Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define o tipo das escolhas estratégicas. E estas escolhas são fundamentais para o processo de adaptação estratégica da empresa.

De acordo com o modelo de Miles e Snow<sup>4</sup> (1978; apud GIMENEZ, 1999), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico, relativamente estáveis, na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais.

Ainda de acordo com os autores, foi identificada a existência de quatro tipos de estratégias genéricas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Estas categorias de estratégia competitiva se diferenciam nas respostas que as empresas dão aos três problemas que compõem o ciclo adaptativo: problema empreendedor, com a definição de um domínio de produto/mercado; problema de engenharia, com a escolha de sistemas técnicos; e problema administrativo, relacionado à estrutura e aos processos organizacionais.

Estes três problemas (empreendedor, de engenharia e administrativo) estão intimamente conectados. Entretanto, o processo de adaptação freqüentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa (Figura 6).

---

<sup>4</sup> MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978.



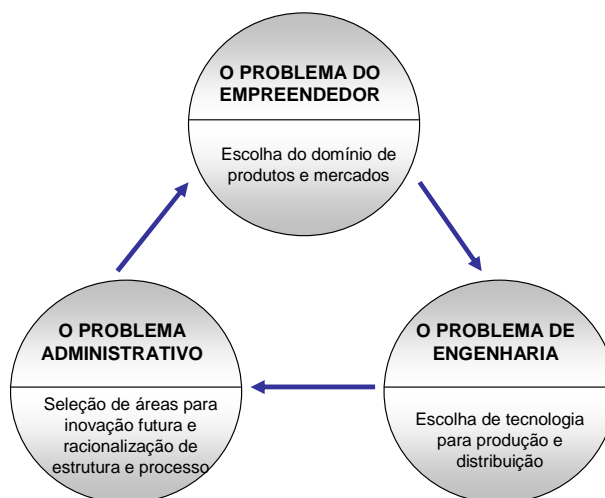


Figura 6 – O Ciclo Adaptativo

Fonte: Miles e Snow (1978, apud Gimenez, 1999)

Assim, as organizações se posicionam e se adaptam ao ambiente de maneiras distintas. As estratégias mostram-se mais dinâmicas e buscando se adequar ao contexto a que estão inseridas. Além disto, deve ser salientado que as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspectos da estrutura de amanhã.

## 2.2. Estratégia

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, ou “a arte do general”. Sua origem está centrada no contexto militar, numa época em que o líder político também representava o líder militar de uma sociedade.

Nesse sentido, segundo o dicionário da língua portuguesa (FERREIRA, 1969, p. 514), estratégia é a “arte militar de mover tropas ou navios de modo que se imponham ao inimigo o local, o tempo e demais condições da batalha”.

Ao longo do tempo ocorre uma evolução do pensamento e das práticas referentes à estratégia. Entretanto, foi somente após a Segunda Revolução Industrial, entre o final do século XIX e início do século XX, que o termo estratégia passa a ser utilizado no contexto dos negócios.

De acordo com Ghemawat (2000), as experiências durante a I e II Guerras Mundiais representaram um estímulo vital ao pensamento estratégico no âmbito empresarial e militar, pois trazem a tona problemas da alocação de recursos. Além disso, encorajaram o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas e o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais. Drucker<sup>5</sup> (apud Ghemawat, 2000), escrevendo a respeito desse período, afirmou que “gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados”.

O conceito de estratégia além de evoluir significativamente com o tempo, assumiu diferentes conotações em diversos contextos, ganhando uma complexidade que impede a elaboração de um conceito único e consensual. São inúmeras as definições reconhecidamente válidas.

Para Andrews<sup>6</sup> (apud Mintzberg e Quinn, 2001), estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ainda de acordo com o autor, a decisão estratégica que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo, que afeta a companhia de várias maneiras e que enfoca e destina uma porção expressiva de seus

---

<sup>5</sup> DRUCKER, Peter. *A The Practice of Management*. Nova York: Harper & Row, 1954, p. 11.

<sup>6</sup> ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. ed. Revisada, 1980.

recursos para os resultados esperados. Os padrões resultantes de decisões como esta, provavelmente, definirão o caráter central e a imagem de uma empresa, a individualidade que tem para seus membros e seus vários públicos, assim como a posição que ocupará em seu cenário e nos mercados.

Porter (2004) destaca o papel da concorrência no sucesso ou fracasso das empresas. Desenvolve, nesse sentido, a idéia de estratégia competitiva que representa a busca de uma posição competitiva e favorável numa indústria, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa.

De acordo com Mintzberg (2001), o termo estratégia vem sendo utilizado implicitamente de diferentes maneiras, embora ele tenha sido definido de uma única forma. O reconhecimento das múltiplas definições pode auxiliar as pessoas em suas manobras por esse difícil campo. Assim, propõe cinco definições para estratégia, que foram denominadas 5 P's da estratégia:

- Plano: representa uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Possui as características de ser formulado anteriormente às ações nas quais será aplicado, e ser desenvolvido consciente e deliberadamente;
- Pretexto: é a expansão do plano, não sendo uma estratégia propriamente dita. Trata-se de um truque, representando uma manobra específica apenas para iludir o oponente e obter vantagens competitivas;
- Padrão: é a estratégia focada na ação. Trata-se de olhar para o passado e identificar um comportamento consistente ao longo de um determinado período de tempo;

- Posição: representa uma força de mediação entre a organização e seu ambiente, ou seja, entre seu contexto interno e externo. Permite, desta forma, olhar para as organizações em seus ambientes competitivos;
- Perspectiva: é a estratégia que olha para o interior da organização, na realidade para dentro das cabeças dos estrategistas coletivamente, mas com uma missão comum.

Não se pode afirmar qual é a melhor definição que sobressai em relação às demais. Na realidade, estas cinco definições não precisam ser trabalhadas de forma isolada e independentes. Ao mesmo tempo em que elas competem entre si, podendo se revezar, elas também se complementam. Esta possibilidade de coexistência entre as diferentes visões de estratégia representa uma importante maneira de se trabalhar estes diferentes conceitos (MINTZBERG, 2001).

Nem todos os planos se tornam padrões e tampouco nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados; algumas tramas são menos que posições, enquanto outras estratégias são mais que posições, contudo, são menos que perspectivas. Cada definição acrescenta elementos importantes à nossa compreensão de estratégia e, com efeito, encoraja-nos a encarar questões fundamentais sobre as organizações em geral. (MINTZBERG, 2001)

Ainda de acordo com Mintzberg (2001), a análise da estratégia como resultado do processo decisório de uma organização remete à identificação de dois tipos de estratégia: pretendidas e realizadas.

Nesse sentido, é importante distinguir que uma estratégia pretendida é proveniente de um plano, enquanto o padrão gera uma estratégia realizada. A existência de estratégias deliberadas e emergentes é proveniente dessa discussão. Uma estratégia pretendida pode ser realizada como de fato foi concebida, ou simplesmente não ser realizada. Por outro lado, a estratégia realizada pode ter sido

integralmente deliberada ou pode ter emergido através do tempo, caracterizando uma estratégia emergente. (Figura 7)

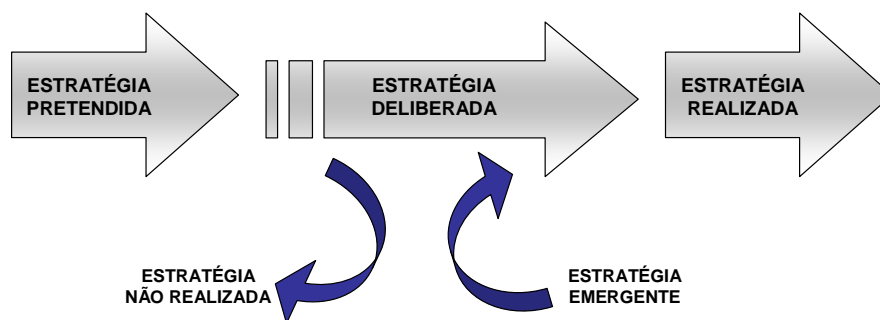


Figura 7 – Tipos de Estratégia

Fonte: Mintzberg 2001

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), poucas estratégias são puramente deliberadas, o que representaria uma falta de aprendizado, assim como poucas são somente emergentes, o que caracteriza a falta de controle. As estratégias, na prática, se misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também necessidade de reagir a eventos inesperados.

### 2.2.1. Estratégia Competitiva

Com a realidade atual de intensa globalização, em que os mercados estão cada vez mais interligados, a competitividade torna-se um fator determinante nos resultados das empresas. O processo de planejamento estratégico passa a ter que focar diretamente as questões referentes à competitividade dos mercados, de forma que as empresas possam criar vantagens frente à concorrência.

A concorrência está no âmago do sucesso e do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em

uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. (PORTER, 1989, p.1)

Para se posicionar de forma competitiva frente à concorrência, é importante entender a indústria na qual a empresa está inserida. Porter (2004) desenvolve a idéia de que o grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (Figura 8). A intensidade do conjunto dessas forças determina a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade da mesma. No curto prazo, a competitividade de uma empresa depende diretamente de seus atributos em produtos existentes.

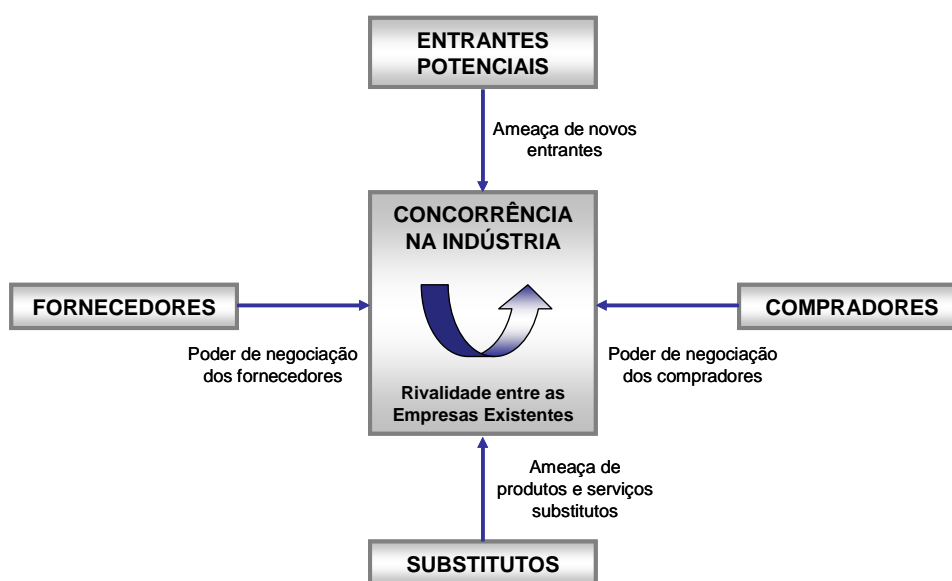


Figura 8 – As cinco forças competitivas

Fonte: Porter, 2004

Para que as empresas se mantenham competitivas no longo prazo, é necessário que elas estabeleçam vantagens competitivas sustentáveis. Para atingir este objetivo, as empresas devem fazer escolhas e deixar de lado a idéia de “ser tudo para todas”. Neste sentido, precisam fazer escolhas sobre o tipo de vantagens competitivas que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-las. (PORTER, 1989)

Para Porter (2004), há três estratégias genéricas para alcançar um resultado sustentável acima da média numa indústria: liderança de custo, diferenciação e foco.

- Liderança de custo: esta estratégia visa ser o produtor de baixo custo da indústria. As fontes de vantagens de custo variam e dependem da estrutura da estrutura da indústria. Elas podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas entre outros.
- Diferenciação: esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e ao cliente. A empresa seleciona um ou mais atributos que muitos compradores na indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades, sendo recompensada com um preço-prêmio.
- Foco: esta estratégia procura atender segmentos de mercado estritos. A empresa pode focar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento do seu conhecimento e suas competências.

Apesar desta forte idéia de competitividade, há estudos que mostram que muitas estratégias de sucesso não fazem com que as empresas vençam a concorrência. Na realidade, elas levam as empresas a um novo mercado em que não há competição.

Ao longo do tempo, os setores da economia passam por contínuas evoluções, expandindo e alterando suas fronteiras. Dentro deste universo de setores, os oceanos vermelhos, de acordo com Kim e Mauborgne (2005), representam todos os setores

existentes hoje, caracterizando um mercado já conhecido. Os oceanos azuis, entretanto, representam os setores não existentes, um mercado desconhecido.

No estudo dos oceanos azuis, Kim e Mauborgne (2005) mostram que algumas empresas assumem um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados. Este posicionamento estratégico cria a inovação de valor, alinhando inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo.

A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor a à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor e escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismo ou futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e a comprar. (KIM, MOUBORGNE, 2005).

A criação de oceanos azuis busca simultaneamente a redução de custos e o aumento do valor para o comprador, resultando no que consiste a inovação de valor. Esta estratégia segue na contra-mão da comoditização acelerada de produtos e serviços, intensificação das guerras de preço e encolhimento das margens de lucro.

### **2.2.2. Mudança Estratégica**

O mundo atual é marcado por uma alta velocidade do processo de mudança. Isso é intensificado pela revolução tecnológica e digital que faz com que uma mudança econômica, política, social, entre outras, gere consequências não somente no mercado local, mas no mundo de uma forma global.

Motta (1997) evidencia que na era da globalização e interdependência, mesmo as pequenas mudanças alteram de maneira significativa as relações entre as empresas, regiões e países. Isto ocorre através da configuração de mercados cada vez mais



saturados, produtos mais competitivos em qualidade e preço e vantagens tecnológicas extremamente temporárias.

Diante deste ambiente de muitos acontecimentos, é importante separar os eventos críticos, ou seja, aqueles que realmente têm uma influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica da empresa. Há diversos outros eventos que são meros coadjuvantes, não justificando uma mudança de posicionamento da companhia (ROSSETO; CUNHA; ORSSATTO, 1997).

Para que uma empresa mantenha sua vantagem competitiva frente à concorrência, ela deve estar atenta a esta evolução do mercado como um todo, mas principalmente ter agilidade na reação a essas mudanças. Seu posicionamento estratégico não pode ser estático, deve ter a flexibilidade necessária para que permita que a empresa se adapte às novas configurações do mercado.

Como foi visto anteriormente, assim como o ambiente externo às organizações sofre mudanças de uma forma dinâmica e acelerada, isto também acontece com o ambiente interno às organizações. A cultura organizacional, as tecnologias usadas, os sistemas de gestão são alguns exemplos de elementos que são extremamente dinâmicos no ambiente das organizações e a estratégia empresarial usada por elas deve também estar adaptada a estas novas configurações.

O problema com isso é que as situações acabam mudando – ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Então, tudo aquilo que é construtivo e eficaz a respeito de uma estratégia estabelecida passa a ser uma desvantagem. É por isso que, apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza a mudanças. Mas embora as fórmulas para mudanças estratégicas possam sair facilmente, o gerenciamento das mesmas, em especial quando envolvem mudanças de perspectiva, é difícil. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000)

O presente estudo não se deteve a uma teoria específica sobre estratégia, mas focou na visão dela como um processo de adaptação à dinâmica da mudança entre

organização e ambiente. Gerenciar organizações, nos tempos atuais, pressupõe gerenciar mudanças.

Dentre os conceitos e metodologias sobre mudança estratégica, Pettigrew (1987) se destaca por uma análise da mudança em níveis verticais e horizontais. O nível vertical representa a intensidade da análise sobre o fenômeno e as dimensões da mudança estratégica a serem analisadas. O nível horizontal refere-se à questão temporal dos fenômenos, ou seja, como essas dimensões se modificavam através do tempo.

As dimensões da mudança estratégica definidas por Pettigrew (1987) em seu modelo são: o conteúdo, contexto e processo (Figura 9).

- Conteúdo da mudança (O quê?): refere-se à área particular de transformação a ser analisada. No ambiente empresarial, as organizações podem promover mudanças em elementos como tecnologia usada, portfólio de produtos, posicionamento geográfico, cultura organizacional, entre outros;
- Contexto da mudança (Por quê?): pode ser dividido em externo e interno. O contexto externo é formado pelas condições sociais, econômicas, políticas e competitivas em que a empresa está inserida. O contexto interno refere-se a estrutura, cultura organizacional, política interna que configuram o ambiente através do qual poderão surgir as idéias de mudança;
- Processo de mudança (Como?): refere-se à ação, reação e interação entre as diversas partes interessadas no negócio e que procuram mover a empresa de uma situação presente para um estado futuro.

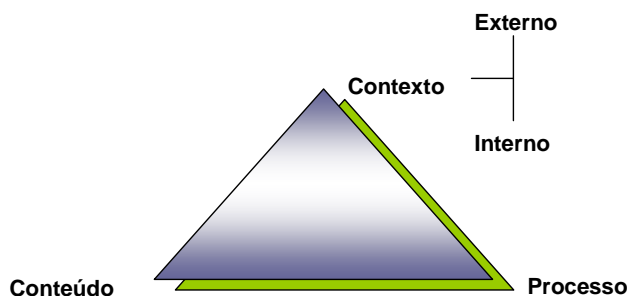


Figura 9 – Modelo - Conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica

Fonte: Pettigrew, 1987

Tushman e Romanelli<sup>7</sup> (1985, apud ROSSETTO; ROSSETTO, 2001) desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo (Figura 10). A evolução organizacional é caracterizada por períodos de mudança incremental, pontuados por períodos de mudança descontínua.

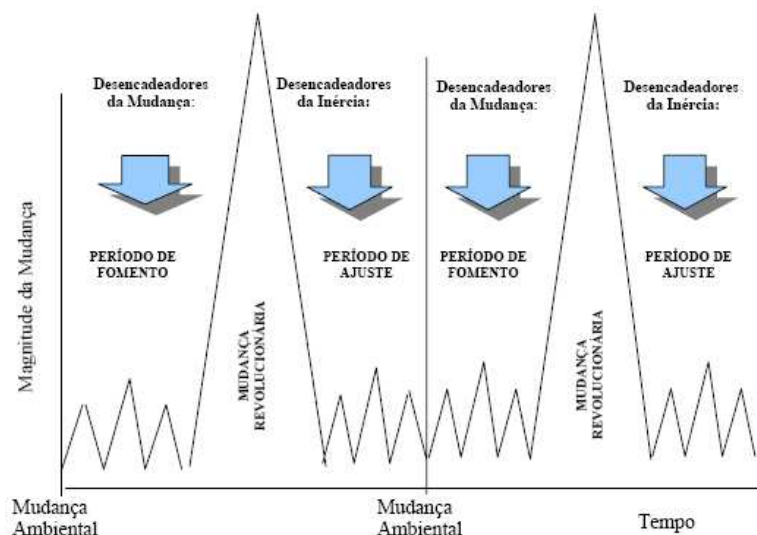


Figura 10 – Modelo do Equilíbrio Pontuado

Fonte: Tushman e Romanelli (1985; apud Rossetto; Rossetto, 2001 )

<sup>7</sup> ANDREWS, M. L., ROMANELLI, E. *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*. In: STAW, B. M., CUMMINGS L. L. (Eds.) *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

As mudanças incrementais são pequenas mudanças que reforçam a estratégia vigente, os valores essenciais e a missão, caracterizando períodos de convergência. Quanto maior o período de convergência, maiores são as forças inerciais que reforçam os padrões da empresa, evidenciando que a estratégia usada está de acordo com as condições externas e internas à organização.

As mudanças descontínuas ocorrem em momentos de desequilíbrio caracterizando períodos de reorientações em que a organização é remodelada. Esse tipo de mudança não ocorre somente na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos como resposta à descontinuidade do ambiente que acarretam declínios de performance para a empresa.

De acordo com o modelo, primeiro ocorre uma mudança ambiental que gera instabilidades e incertezas. Em resposta a esta mudança, inicia-se um período de fomento em que forças de mudança começam a ser construídas e desencadeiam uma mudança revolucionária. Com isso, uma nova estratégia dominante surge com o advento de um novo período de convergência. Ajustes incrementais caracterizam mudanças na estratégia durante esse período. Com a estabilidade restaurada, as forças de inércia começam a agir novamente, até a próxima mudança.

Nesse sentido, apesar da literatura deixar claro que a estratégia trata de mudança, ela, na verdade, trata também de continuidade. Em outras palavras, embora o processo de geração da estratégia possa se dispor a mudar a direção na qual uma organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam essa direção. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000)

Percebe-se, dessa forma, a constituição de ciclos de continuidade e mudança das estratégias usadas, de forma que fiquem adequadas aos ambientes externos e internos, gerando vantagens competitivas às organizações.

Neste capítulo, fica evidenciada a idéia da organização como um sistema em que seus ambientes internos e externos interagem de forma contínua. Entender estes aspectos internos e externos a empresa permitem a compreensão dos fatores que motivam suas mudanças organizacionais e estratégicas.

Os conceitos de estratégia empresarial, neste sentido, passam a ser agregados à idéia de mudança. No contexto de globalização, não bastam às empresas se posicionarem de maneira estratégica e competitiva em seus nichos de atuação, elas devem estar atentas aos movimentos do mercado de forma a ganhar agilidade de reação a estas mudanças, garantindo a adaptação de sua estratégia frente a esta nova realidade de mercado.

Com estas teorias de mudanças estratégicas, a autora se muniu de ferramentas para identificar e analisar as mudanças ocorridas na Petrobras que configuraram um processo de adaptação estratégica da empresa no período de 1998 a 2007.

### **3. METODOLOGIA**

A palavra método vem do grego *méthodos* que significa o caminho para chegar a um fim. O método científico é um conjunto de regras básicas para desenvolver uma experiência a fim de produzir novo conhecimento, bem como corrigir e integrar conhecimentos pré-existentes.

A metodologia, por sua vez, é a explicação de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Neste sentido, o presente capítulo busca detalhar os aspectos metodológicos empregados nesta pesquisa, cujo objetivo é descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007.

#### **3.1. A Pesquisa**

A metodologia científica tem sua origem no pensamento de Descartes e foi, posteriormente, desenvolvida empiricamente pelo físico inglês Isaac Newton. René Descartes tinha como proposta chegar à verdade através da dúvida sistemática. Para ele, o problema deveria ser decomposto em pequenas partes que representariam a base da pesquisa científica.

### **3.1.1. Definição**

Pesquisa é a busca por uma resposta para algo. No caso de uma pesquisa científica, trata-se da busca de solução para um problema a ser desvendado, a um questionamento a ser respondido. No processo de pesquisa são utilizados diferentes instrumentos para se chegar a uma resposta mais precisa.

Nesta mesma direção, Gil (2002) define que a pesquisa é o processo racional e sistemático que objetiva obter respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante a conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

### **3.1.2. Classificações**

Sob o ponto de vista da sua natureza, as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas. A pesquisa básica gera conhecimentos novos necessários ao avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, enquanto a pesquisa aplicada gera conhecimentos que tem aplicabilidade na solução de problemas específicos.

Com relação a sua abordagem, as pesquisas podem ser classificadas como quantitativas e qualitativas. As pesquisas quantitativas objetivam analisar de maneira numérica tendências, atitudes ou opiniões de uma população a partir de um estudo de uma amostra dela. No caso das pesquisas qualitativas são utilizados métodos interativos e humanísticos, baseados na observação. Trata-se de uma pesquisa fundamentalmente interpretativa em que o pesquisador tem um papel fundamental na análise dos dados. (CRESWELL, 2007)

No caso do ponto de vista de seus objetivos, Gil (2002) classifica as pesquisas em três grandes grupos:

- Pesquisas Exploratórias – têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Proporciona uma maior familiaridade com o problema a ser estudado, com vistas de torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão;
- Pesquisas Descritivas – têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da identificação da existência dessas relações e buscam determinar a natureza dessas relações;
- Pesquisas Explicativas – têm como objetivo central a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Mas isto não significa que as pesquisas exploratórias e descritivas tenham menos valor, pois quase sempre constituem etapas prévias indispensáveis para que se possa obter explicações científicas.

As pesquisas também são classificadas de acordo com os procedimentos técnicos utilizados. Para Gil (2002), trata-se do delineamento da pesquisa cujo elemento mais importante é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas.

De acordo com Gil (2002), estão no primeiro grupo as seguintes pesquisas:



- Pesquisa Bibliográfica – é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, se utilizando das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto;
- Pesquisa Documental – é baseada em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

O segundo grupo é constituído pelas pesquisas abaixo:

- Pesquisa Experimental – consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- Pesquisa *Ex-Post Facto* – a expressão significa “a partir do fato passado”. Trata-se, então, de uma pesquisa cujo estudo é realizado após a ocorrência de variações na variável dependendo do curso natural dos acontecimentos;
- Estudo de Coorte – refere-se a um grupo de pessoas que têm alguma característica comum, constituindo uma amostra a ser acompanhada por um período de tempo, para se observar e analisar o que acontece com elas;
- Levantamento – caracteriza-se pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer e, mediante a análise quantitativa, obtêm-se conclusões sobre os dados coletados;
- Estudo de Campo – desenvolvido por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e mediante a uma imersão no grupo é que se torna possível entender mais profundamente as características do grupo estudado;

- Estudo de Caso – é o estudo amplo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento;
- Pesquisa-Ação – possui base empírica para a resolução de problema coletivo, no qual os pesquisadores e participantes do problema agem de forma cooperativa;
- Pesquisa Participante – baseada na interação entre pesquisadores e membros da situação investigada.

### **3.2. O Método**

Como visto anteriormente, o método caracteriza-se como uma importante ferramenta na construção de conhecimento. Lakatos e Marconi (1991, p. 83) destacam que:

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O método pode ser dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético. O método dedutivo é baseado na racionalidade. Utilizando o raciocínio lógico, se chega a conclusões a partir de princípios reconhecidos como verdadeiros. Conforme Lakatos e Marconi (1991), o método dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo a partir das premissas. Se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira.

O método indutivo é baseado na experimentação. Para Lakatos e Marconi (1991), o propósito dos argumentos indutivos é levar a conclusões com conteúdo mais

amplo que as premissas nas quais se basearam. No caso do método indutivo, premissas verdadeiras conduzem apenas a conclusões prováveis de ser verdadeiras.

O método hipotético-dedutivo, proposto por Popper<sup>8</sup> (apud Lakatos e Marconi, 1991), é baseado na idéia de que o problema surge quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno. Segundo Popper, então, toda pesquisa tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução, através de tentativas e eliminação de erros.

O método dialético evidencia que os fatos não podem ser entendidos quando considerados isoladamente e de maneira estática. Para a dialética, os fenômenos devem ser analisados considerando aqueles que os circulam, não sendo tidos como independentes, mas sim fazendo parte de um todo. Paralelamente, nenhum fenômeno deve ser considerado como definitivamente acabado. As coisas e idéias se transformam continuamente, visto que o fim de um processo significa o início de outro. (LAKATOS e MARCONI, 1991).

### **3.3. A Escolha Estratégica da Pesquisa**

A escolha estratégica aponta para o método mais adequado para a pesquisa em questão, de forma que viabilize a resposta às perguntas feitas pelo pesquisador dentro dos limites de tempo e recursos.

No caso da presente pesquisa, foi usada a técnica de estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas”.

---

<sup>8</sup> POPPER, Karl S. *A Lógica da pesquisa Científica*. 2 ed. São Paulo: Cultrix, 1975.

A base da pesquisa é a determinação da unidade-caso a ser estudada, que, de acordo com Gil (2002), pode ser entendido como “um indivíduo num contexto definido, uma família, um grupo social, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura”. Os casos também podem se referir a eventos ou períodos de tempo.

Para que seja possível estudar de maneira aprofundada a relação entre a unidade-caso e o contexto em que está inserida, deve-se ir além da definição do problema e do planejamento da pesquisa. A técnica de estudo de caso é baseada na investigação empírica que se divide na coleta e análise de evidências sobre o fenômeno a ser estudado. Este processo é complexo, visto que há diferentes fontes de evidências em que os dados podem ser coletados, assim como diversas formas de análise e interpretação das evidências identificadas. (YIN, 2005)

Neste sentido, a técnica de estudo de caso (Figura 11) se adequou a pesquisa em questão que objetiva descrever e analisar o processo de adaptação estratégica específico da Petrobras no período de 1998 a 2007 (unidade-caso), correlacionando os fatores externos e internos que tenham motivado tais mudanças.

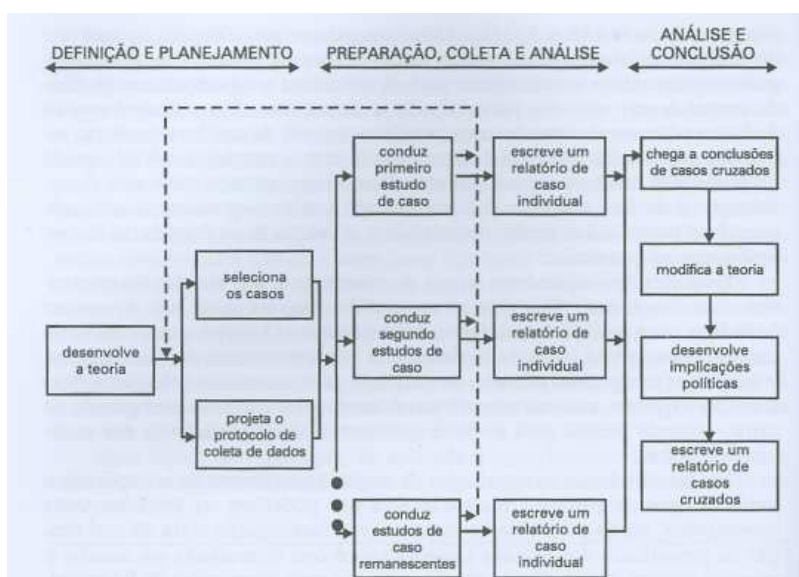


Figura 11 – Método de Estudo de Caso

Fonte: Yin, 2005

No estudo em questão, o problema é abordado de forma qualitativa. No processo de pesquisa não há o objetivo de quantificação de resultados, mas de interpretação do fenômeno. O papel analítico do pesquisador é fundamental no processo de pesquisa qualitativa, em que os dados são analisados de maneira subjetiva, de acordo com seus valores e crenças, dando significados aos fenômenos interpretados.

De acordo com Stake<sup>9</sup> (1995, apud Creswell, 2007), a técnica qualitativa está diretamente associada à estratégia de estudo de caso:

Estudos de caso, nos quais o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Os casos são agrupados por tempo e atividade e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

Ainda sobre a pesquisa qualitativa, é importante verificar que se trata de uma pesquisa emergente, ao invés de pré-configurada. Creswell (2007) mostra que diversos aspectos surgem durante o estudo qualitativo e que as questões da pesquisa podem mudar e ser refinadas à medida que o pesquisador descobre o quê e para quem perguntar.

O processo de coleta de dados também pode mudar, à medida que as portas se abrem ou se fecham e o pesquisador descobre os melhores locais para entender o fenômeno central de interesse. Além disso, este tipo de pesquisa é fundamentalmente interpretativa, tendo o pesquisador a possibilidade de filtrar os dados a partir de uma lente pessoal.

Outro ponto a ser esclarecido é com relação à dimensão temporal da pesquisa. Neste caso, ela pode ser caracterizada como uma análise longitudinal, em que são realizadas diversas tomadas de medição e análise em diferentes momentos temporais.

---

<sup>9</sup> STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

Desta forma, é possível tratar de fenômenos por longos períodos temporais, permitindo o acompanhamento de mudanças e avaliação das interconexões dos acontecimentos.

### **3.4. Delineamento da Pesquisa**

O delineamento da pesquisa tem como objetivo mostrar o escopo utilizado no trabalho, evidenciando suas etapas desde a formulação da situação problema até as conclusões do estudo.

A pesquisa em questão trata-se de um estudo de caso do processo de mudança estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007. Para responder a questão central do estudo – como a Petrobras adaptou a sua estratégia e organização frente às significativas mudanças ocorridas no mercado nacional e internacional de petróleo, gás e energia no período de 1998 a 2007, de forma a sobreviver, de maneira competitiva, nessa nova realidade de mercado estabelecida após 1997– a pesquisa foi dividida em quatro etapas: Planejamento, Levantamento de Dados, Análise de Dados e Conclusões (Figura 12).

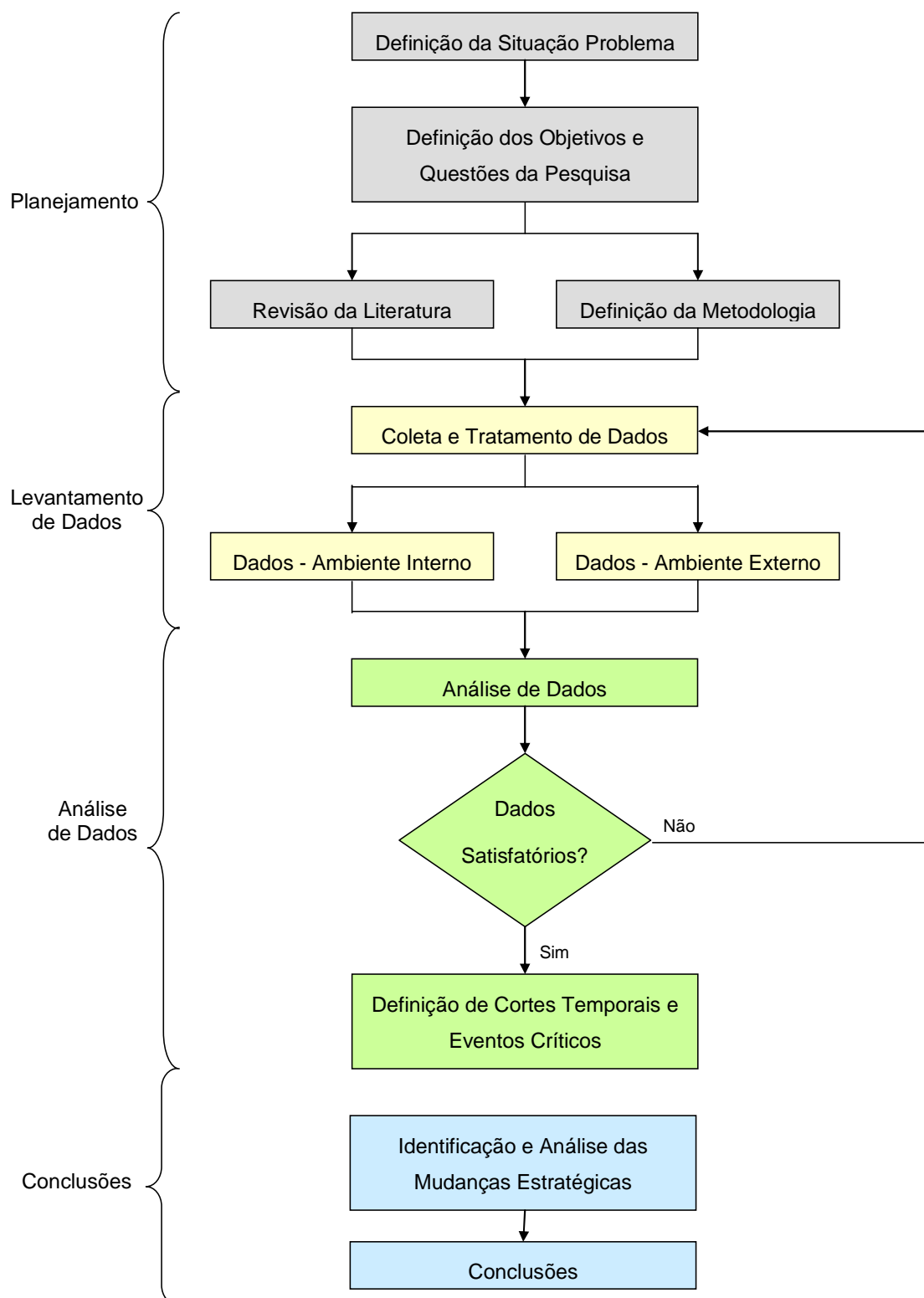


Figura 12 – Etapas da Pesquisa

Fonte: Autora, 2008

A etapa de Planejamento representa o momento de concepção da idéia central da pesquisa, mediante a definição da situação problema e dos objetivos e questões a serem respondidas. Foi também realizada uma revisão da literatura que detalhou o embasamento teórico que sustentou a análise das mudanças da estratégica da Petrobras no período definido, assim como a descrição da metodologia usada na pesquisa.

Após a definição das bases da pesquisa, iniciou-se de fato o estudo do caso. O primeiro passo foi o Levantamento de Dados que representa a etapa em que as informações necessárias para a análise do caso foram coletadas e tratadas.

Como foi mencionado anteriormente, a técnica de estudo de caso passa pela definição da unidade-caso, ou seja, o elemento no qual o estudo irá se deter. No presente estudo, trata-se do processo de adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007.

Este elemento é importante para delimitar o universo de coleta de informações, mesmo que não existam limites concretos. Como lembram Goode e Hatt<sup>10</sup> (1996, apud Gil, 2002), “mesmo o animal vivo é uma construção, e o ponto onde termina o animal e começa o meio é arbitrariamente definido”. Neste sentido, os dados coletados extrapolam o período de 1998 a 2007, mas se tratam de informações importantes para a compreensão deste período.

Com relação ao universo da empresa, foram captadas informações da empresa, como dados referentes a seus *stakeholders* e ao próprio mercado de petróleo, gás e energia que, de forma direta e indireta, impactam o posicionamento estratégico da empresa no período estudado. Os dados foram, então, organizados em dois grupos: Dados do Ambiente Interno e Dados do Ambiente Externo.

---

<sup>10</sup> GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. São Paulo: Nacional, 1969, p. 423.



Foi realizada uma pesquisa documental baseada em livros, artigos científicos, documentos e relatórios da empresa pesquisada, dados eletrônicos do site da organização na Internet, material publicado em jornais e revistas, etc. Foram realizadas também entrevistas com funcionários da empresa de forma a obter informações sobre o fenômeno estudado.

Após coletados e tratados, os dados foram analisados caracterizando a terceira etapa de Análise de Dados. Foram correlacionadas as informações referentes ao ambiente interno a empresa com as questões do ambiente externo em que estava inserida. A análise desta gama de informações permite:

1. Identificar cortes temporais nos dez anos compreendidos desde 1998 a 2007, de forma a dividi-los em períodos estratégicos menores;
2. Identificar eventos críticos que evidenciassem mudanças na estratégia adotada pela empresa e que marcaram estes períodos estratégicos definidos anteriormente.

Há inúmeras técnicas para análise das evidências em estudos de caso. O estudo em questão usou a técnica de análise de acontecimentos cronológicos que, de acordo com Yin (2005), pode ser considerada uma modalidade especial de análise de séries temporais. A seqüência cronológica enfatiza que o estudo de caso permite que o investigador pesquise os eventos ao longo do tempo.

Ainda de acordo com os conceitos de cronologia de Yin (2005), o estudo de caso em questão teve o propósito analítico de demonstrar que certos períodos de tempo em um estudo de caso podem ser marcados por classes de eventos que diferem substancialmente daqueles de outros períodos de tempo.

A quarta e última etapa da pesquisa é denominada Conclusões e representa a identificação e análise das mudanças da estratégica, ocorridas na empresa em seus

períodos estratégicos identificados anteriormente, caracterizando o processo de adaptação estratégica no período compreendido entre 1998 e 2007.

Nesta etapa foram atingidos os objetivos definidos na etapa de Planejamento conforme listados abaixo, de forma a concluir o estudo de caso proposto:

1. Identificar e analisar os aspectos internos e externos à empresa que motivaram mudanças estratégicas no período de 1998 a 2007;
2. Identificar e analisar as mudanças organizacionais e estratégicas ocorridas na Petrobras no período;
3. Explicar o processo de adaptação estratégica da Petrobras com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo seu contexto histórico;
4. Identificar as conseqüências dessas mudanças estratégicas para a Petrobras.

### **3.5. Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa possui limitações em seu universo de análise. Isso se dá, dentre outros motivos, ao fato de se tratar de um estudo de caso. Conforme definido por Gil (2002), o estudo de caso consiste “no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Esta pesquisa, então, se limita a análise da adaptação estratégica da Petrobras apenas no período determinado de 1998 a 2007, não considerando fatos que estão fora deste marco temporal, ou, apenas aqueles que tenham uma relação direta com o período em questão. Além disso, não são tratadas questões da empresa ou do

ambiente em que está inserida que não estejam relacionadas ao seu posicionamento estratégico.

Outra questão importante que limita o presente estudo é a base de dados utilizada. O assunto energia é extremamente estratégico e rico em termos de publicações, neste sentido foram usadas somente informações públicas, mesmo aquelas obtidas através de relatórios e entrevistas com funcionários da empresa. Este posicionamento assumido com relação à origem dos dados utilizados na pesquisa aumenta sensivelmente a confiabilidade dos resultados obtidos no estudo, visto que ele está calcado em dados seguros, tanto da empresa como do mercado.

Apesar das limitações apresentadas, elas não inviabilizam ou diminuem a qualidade do estudo de caso. Elas, na realidade, se fazem necessárias para que o estudo foque os objetivos a que se propõe, evitando generalizações.

## 4. A PETROBRAS

A Petrobras é uma sociedade anônima, de capital aberto, que atua de forma integrada nos seguintes segmentos da indústria de óleo, gás e energia: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica.

De acordo com o Relatório Anual 2007 da Petrobras, sua missão é 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. A Visão da empresa para 2020 é de que será uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos seus públicos de interesse.

Criada em 1953, é, atualmente, líder do setor petrolífero brasileiro e a sexta maior companhia de petróleo do mundo com base no valor de mercado, segundo o *ranking* da consultoria *PFC Energy* (RELATÓRIO ANUAL 2007).

### 4.1. A História

Para a Petrobras chegar a pensar no futuro da empresa para o ano de 2020, um longo caminho foi percorrido. Ao longo deste período, desde a sua formação, a história desta companhia se confunde com a história do petróleo no Brasil.

A constituição da Petrobras ocorreu em outubro de 1953, através da edição da Lei 2.004, com o objetivo de executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União. A Petróleo Brasileiro S/A iniciou suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo (CNP), que tinha o objetivo de avaliar os pedidos de pesquisa e lavra de jazidas de petróleo e que manteve sua função fiscalizadora sobre o setor. Este foi o início da história da Petrobras que percorreu cinco décadas até chegar no século XXI, conforme tabela abaixo (Tabela 1).

<b>HISTÓRIA DA PETROBRAS</b>
<b>Como tudo começou (anos 50)</b>
<p>A década de 50 foi o tempo do "aprender fazendo". O Governo deu à nova empresa todos os meios e facilidades para expandir a indústria petrolífera no país. Com isso, foi possível aumentar a produção, ampliar o parque de refino, melhorar a capacidade de transporte e incrementar a pesquisa. Ao mesmo tempo, a nova empresa procurou formar e especializar seu corpo técnico, para atender às exigências da nascente indústria brasileira de petróleo.</p> <p>As opções iniciais foram pela construção de novas refinarias, buscando a redução dos custos de importação de derivados, e pela criação de uma infra-estrutura de abastecimento, com a melhoria da rede de transporte e instalação de terminais em pontos estratégicos do país.</p>
<b>Perfurando (Anos 60)</b>
<p>A década de 60 foi um período de muito trabalho e grandes realizações para a indústria nacional de petróleo. Em 1961, a Petrobras alcançou um de seus objetivos principais: a auto-suficiência na produção dos principais derivados. Isso ocorreu em função do início de funcionamento da Refinaria Duque de Caxias (Reduc), no Rio de Janeiro, mas ao longo da década, outras unidades também entraram em operação.</p> <p>Para reduzir o custo das importações, o Governo instituiu, em 1962, o monopólio da importação de petróleo e derivados. Essa medida permitiu que a Petrobras realizasse negociações que resultaram em grande economia de divisas para o país, nos anos seguintes. Outro acontecimento que marcou a década de 60 foi a primeira descoberta de petróleo no mar, o que representou um passo importante para que a Petrobras mergulhasse em direção ao futuro sucesso exploratório na atividade <i>offshore</i>.</p>

**Crise no Exterior, sucesso no mar (Anos 70)**

No início dos anos 70, o consumo de derivados de petróleo duplicou, impulsionado pelo crescimento médio anual do PIB a taxas superiores a 10% ao ano. Como responsável pelo abastecimento nacional de óleo e derivados, a Petrobras viu-se diante da necessidade de reformular sua estrutura de investimentos, para atender à demanda interna de derivados.

Paralelamente, cresceram os esforços para aumentar a participação do petróleo nacional no consumo brasileiro. Em 1974, a descoberta do campo de Garoupa, no litoral do Estado do Rio de Janeiro, anunciou uma nova fase para a produção do país. Esta descoberta foi seguida por constantes êxitos na bacia de Campos, que rapidamente se transformou na mais importante região produtora.

Os anos 70 também foram marcados por crises. Os países da OPEP elevaram substancialmente os preços internacionais, provocando os chamados choques do petróleo de 1973 e 1979. Com isso, o mercado tornou-se conturbado e marcado por incertezas não apenas quanto aos preços, como também quanto à garantia do suprimento.

Para superar as dificuldades cambiais, o Governo adotou medidas econômicas, algumas diretamente ligadas às atividades da Petrobras: redução do consumo de derivados, aumento da oferta interna de petróleo. Além disso, foi incentivado o desenvolvimento de novas fontes de energia, capazes de substituir os derivados de petróleo, como, por exemplo, o incentivo ao uso do álcool carburante como combustível automotivo, com a criação do Programa Nacional do Álcool.

**A década dos recordes (Anos 80)**

A década de 80 foi marcada pelo grande desafio de reduzir a dependência energética através de investimentos nas atividades de exploração e produção, junto ao esforço desenvolvido na área de comercialização. Ao final da década, o dispêndio líquido de divisas com importação de óleo e derivados caía para cerca de 3 bilhões de dólares.

Para o desafio de produzir em águas na faixa de 120 metros, a Petrobras valeu-se de tecnologia disponível no exterior. Assim foi implantada a primeira fase de produção da bacia de Campos, que permitiu ao Brasil aumentar substancialmente a produção de petróleo que bateu sucessivos recordes, atingindo 675.135 barris diários em dezembro de 1989. Além disso, essa experiência possibilitou o domínio gradual da tecnologia de produção submarina.

Na área de refino, as instalações industriais da Petrobras foram adaptadas para atender à evolução do consumo de derivados. Além disso, a oferta nacional era baseada em petróleo de características pesadas, diferentemente do petróleo importado. O parque de refino precisava, então, se adequar para processar o petróleo pesado de forma a atender a demanda nacional de derivados. Para isso, foi implantado na década de 80 o projeto conhecido como "fundo de barril". Seu objetivo era

transformar os excedentes de óleo combustível em derivados como o diesel, a gasolina e o gás liquefeito de petróleo (gás de cozinha), de maior valor.

Mas os anos 80 também foram importantes para a produção em terra. Em 1988, entrou em operação o campo de Rio Urucu, no Alto Amazonas, descoberto dois anos antes. Foi um verdadeiro marco histórico das atividades da Petrobras na Amazônia, onde a procura de petróleo antecedia a própria criação da empresa.

### **A Década da tecnologia (Anos 90)**

A década de 90 é marcada pela vanguarda tecnológica: sensoriamento remoto, poços perfurados horizontalmente, robótica submarina, produção de petróleo em águas ultraprofundas. A Petrobras inicia a década sendo indicada pela *Offshore Technology Conference* para receber o *OTC Distinguished Achievement Award*, o maior prêmio do setor petrolífero mundial, em reconhecimento à sua notável contribuição para o avanço da tecnologia de produção em águas profundas.

De uma forma sem dúvida ousada, a Petrobras desenvolveu no Brasil a tecnologia necessária para produzir em águas até mil metros, obtendo grande êxito. O último recorde foi obtido em janeiro de 1999 no campo de Roncador, na bacia de Campos, produzindo a 1.853 metros de profundidade, já se preparando para superar novos limites.

Além da capacitação brasileira na produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, outros desafios foram enfrentados pelo Centro de Pesquisas da Petrobras como o 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 que garantiriam o atendimento à crescente exigência da sociedade brasileira por combustíveis e lubrificantes de melhor qualidade.

Em agosto de 1997, a Petrobras passou a atuar em um novo cenário de competição instituído pela Lei 9.478, que regulamentou a emenda constitucional de flexibilização do monopólio estatal do petróleo. Com isso, abriram-se perspectivas de ampliação dos negócios e maior autonomia empresarial. Em 1998, a Petrobras posicionava-se como a 14ª maior empresa de petróleo do mundo e a sétima maior entre as empresas de capital aberto, segundo a tradicional pesquisa sobre a atividade da indústria do petróleo divulgada pela publicação *Petroleum Intelligence Weekly*.

Paralelamente, foi criada a ANP, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, coloca sob a responsabilidade desta autarquia as concessões de exploração de petróleo, agora num regime de livre iniciativa.

### **Energia e responsabilidade social (Novo Século)**

As grandes mudanças no setor petróleo no Brasil, no final da década de 90, provocam grandes reformulações na Petrobras. Com todos os segmentos do setor abertos à competição, a empresa deixou de ser a única executora do monopólio do petróleo da União, embora tenha continuado a ter o Estado como acionista majoritário e permanecesse vinculada ao MME. Com isso, o novo século inicia um período de profundas mudanças para a Petrobras que ainda está em curso.

A concorrência impõe o início da atuação em novos negócios, o estabelecimento de parcerias com empresas privadas nacionais e internacionais e uma presença mais efetiva no exterior. A empresa busca o crescimento no mercado brasileiro de petróleo e derivados, com o maior retorno possível aos seus acionistas, preparando-se para tornar-se uma corporação internacional de energia, líder na América Latina. E dentro dessas grandes linhas, as metas a cumprir são as de alcançar a mesma excelência conseguida nas tecnologias de prospecção em ambientes complexos, sobretudo em águas profundas, em todos os segmentos do setor petróleo - seja na distribuição, no refino, nas atividades internacionais e, sobretudo, nas questões ambientais.

Os primeiros anos da década são também marcados pela forte atuação da Petrobras no sentido de aprimorar suas relações com a sociedade. É a empresa-cidadã, interessada em cumprir profundamente o compromisso da responsabilidade social. Além de exercer as atividades-fim de produzir, refinar, transportar, distribuir e comercializar o petróleo e o gás em condições máximas de eficiência e segurança, a Petrobras passou a se destacar como a empresa que mais investe no Brasil em projetos sociais, culturais, artísticos e de educação ambiental.

Tabela 1 – História da Petrobras

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

## **4.2. Estrutura Organizacional**

### **4.2.1. Composição Acionária**

A Petrobras configura uma empresa de economia mista, tendo o Estado ainda como principal acionista, possuindo 55,7% do capital votante (Gráfico 3).



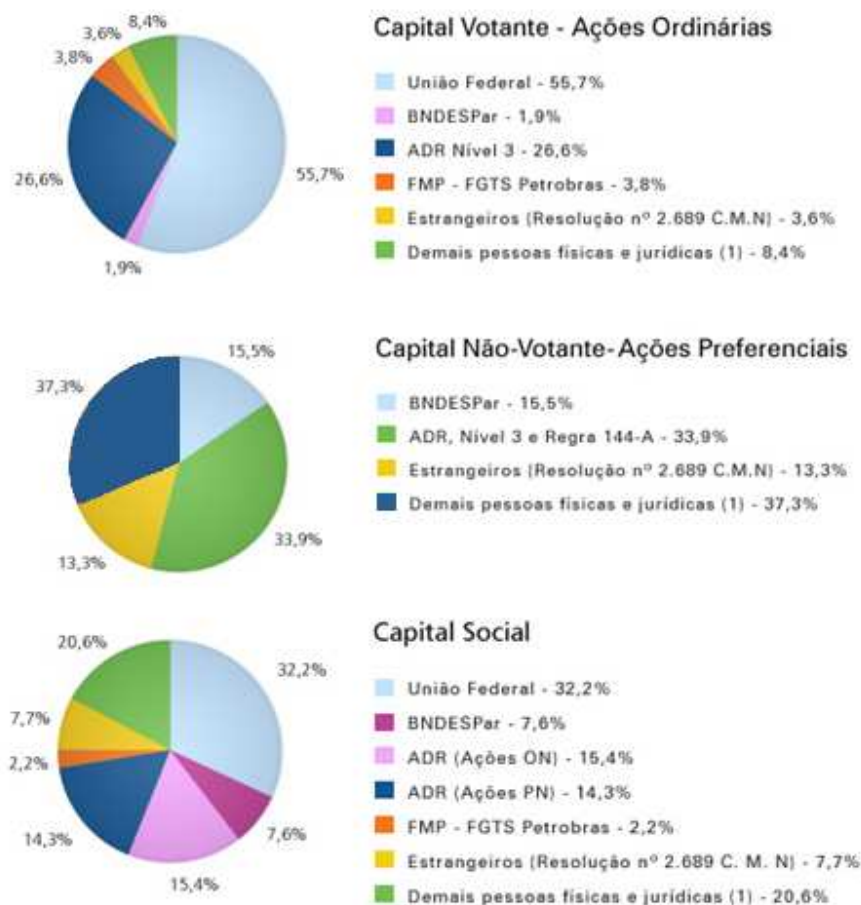


Gráfico 3 – Composição Acionária da Petrobras

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

A abertura do capital da empresa faz com que a Petrobras tivesse uma grande preocupação com questões referentes à Governança Corporativa. Os esforços empreendidos pela companhia para se tornar uma empresa transparente e respeitada aos olhos dos investidores, acionistas e da sociedade em geral, vêm sendo reconhecidos tanto por entidades quanto por publicações nacionais e estrangeiras.

Em razão dos mercados onde atua, a Companhia está sujeita às regras da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), no Brasil; da *Securities and Exchange Commission* (SEC) e da *New York Stock Exchange* (Nyse), nos Estados Unidos; do *Latibex* da Bolsa de Madri, na Espanha; e da

Bolsa de Buenos Aires, na Argentina, por intermédio da *Petrobras Energía* - o que exige esforço contínuo para monitoramento e implementação das práticas estabelecidas por esses mercados.

A estrutura de governança corporativa é composta pelo Conselho de Administração e seus Comitês, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Comitê de Negócios e Comitês de Gestão. Estes comitês possibilitam, através de debates entre os membros participantes, um maior amadurecimento e alinhamento das proposições antes de seu encaminhamento para instâncias superiores, contribuindo para a consistência dos processos decisórios e qualidade das decisões.

#### **4.2.2. Empresas do Grupo**

Ao longo de sua história, a Petrobras vem ampliando a sua área de atuação no Brasil e no mundo. Para viabilizar essas diversificações, além das atividades da *holding*, o Sistema Petrobras inclui subsidiárias que são empresas independentes com diretorias próprias, interligadas à sede. De acordo com informações disponíveis no site da empresa, seguem abaixo as empresas que compõem o grupo:

- Petrobras Distribuidora S.A. (BR-Distribuidora) - tem como missão distribuir, industrializar e comercializar derivados de petróleo e seus correlatos com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental. Suas atividades abrangem a distribuição e comercialização em todo o território nacional de óleo diesel, gasolina, óleo combustível, querosene de aviação, lubrificantes e outros produtos derivados de petróleo, gás natural e álcool combustível;
- Petrobras Energía Participaciones S.A. (Perez Companc S.A.) - sua área de atuação envolve produção de óleo e gás, refino, marketing e transporte, petroquímica, geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Sediada em Buenos Aires, a companhia possui operações na Argentina, Brasil, Venezuela, Bolívia, Peru e Equador. É uma empresa integrada de energia, de prestígio na América Latina e com projeção internacional;

- Petrobras Química S.A. (Petroquisa) - é uma sociedade por ações, subsidiária integral da Petrobras, que tem por objeto a participação em sociedades que se dediquem à fabricação, ao comércio, à distribuição, ao transporte, à importação e à exportação de produtos das indústrias químicas e petroquímicas, em geral, e à prestação de serviços técnicos e administrativos relacionados com as aludidas indústrias, podendo também explorar diretamente as atividades acima indicadas;
- Petrobras Gás S.A. (Gaspetro) - antiga Petrobras Fertilizantes S.A. (Petrofértil), funciona atualmente como holding, para investimentos no transporte de gás natural, além de deter participações minoritárias em projetos de geração de energia e cabos de fibra óptica. Atualmente, o projeto mais importante da Gaspetro é o desenvolvimento e operação do gasoduto Bolívia-Brasil para gás natural;
- Petrobras Transporte S.A. (Transpetro) - foi constituída em 1998, de acordo com o Artigo 65 da Lei do Petróleo, com a finalidade de construir e operar a rede de transportes;
- Downstream Participações - foi criada para facilitar a permuta de ativos entre a Petrobras e a Repsol-YPF. Seu principal objetivo social é servir como holding para os postos de gasolina adquiridos na troca de ativos;
- Petrobras International Finance Company (PIFCo) - tem o objetivo de facilitar a importação de óleo e produtos derivados de petróleo, assim como obter financiamentos com esse objetivo. As operações da PIFCo estão refletidas

nos segmentos de negócios de abastecimento, exploração e produção e na área corporativa.

#### 4.2.3. Organograma

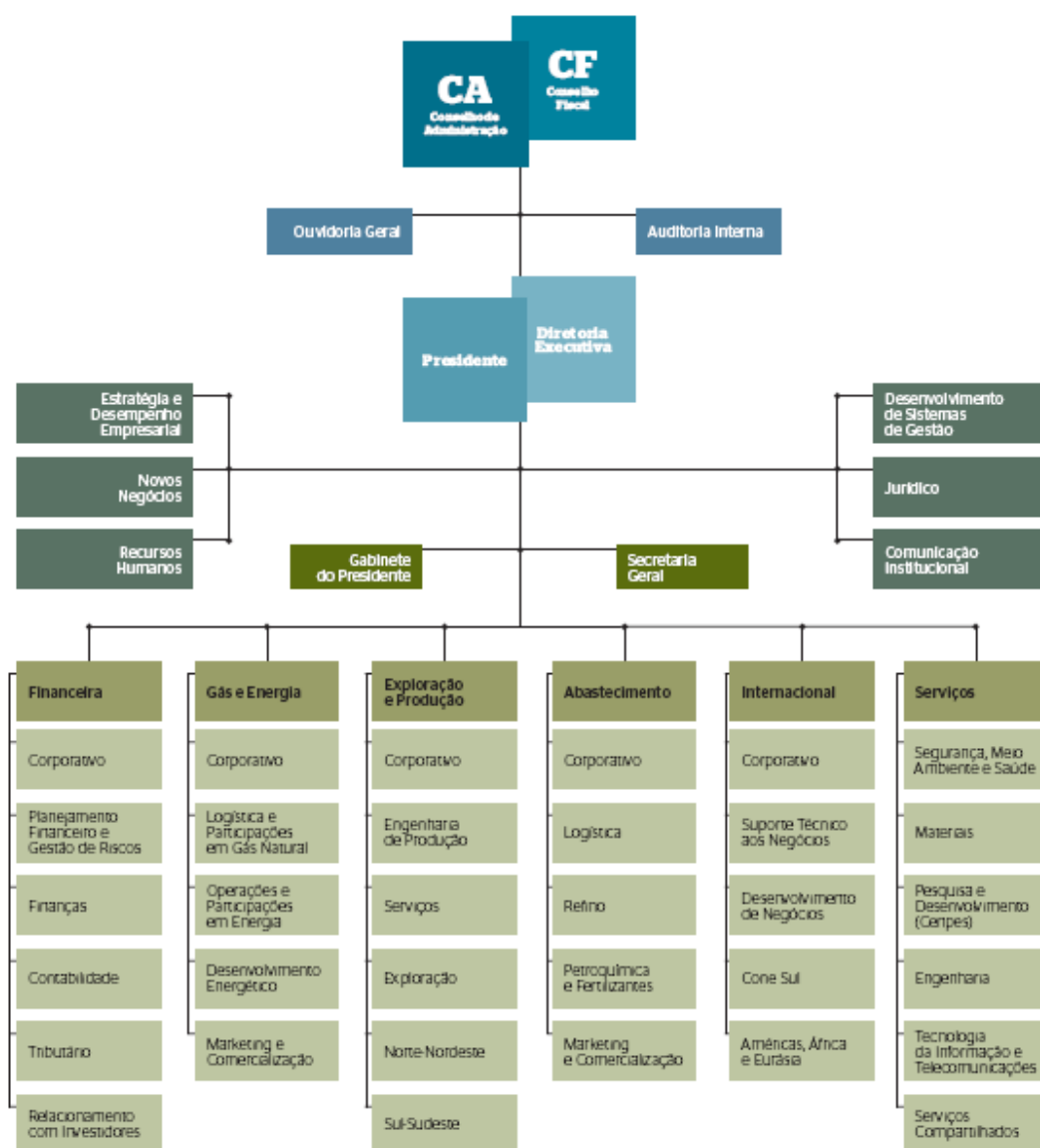


Figura 13 – Organograma da Petrobras - 2007

Fonte: Relatório Anual 2007

#### 4.2.4. Recursos Humanos

A missão da política de Recursos Humanos da Petrobras tem como foco principal assegurar um sistema de gestão de RH que valorize o potencial humano e gere ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.

A busca da excelência na gestão de pessoas levou à conquista de importantes prêmios nacionais e internacionais, tais como “Empresa dos Sonhos dos Jovens Universitários”, eleita por três anos consecutivos, e *Corporate University Best in Class*, concedida nos Estados Unidos pelo *International Quality & Productivity Center*, na categoria Melhor Universidade Corporativa. A atenção com o desenvolvimento de seus empregados contribuiu de forma expressiva para a conquista do direito de integrar o *Dow Jones Sustainability Index*, no qual foi destaque no critério “desenvolvimento do capital humano”, atingindo a pontuação máxima.

Petrobras é uma das empresas que investe intensivamente na capacitação de seus funcionários. Desenvolver seu pessoal é importante para a companhia pela carência de mão-de-obra especializada para a instalação da indústria de petróleo no país. A Universidade Petrobras é o principal órgão da empresa para treinamento e desenvolvimento de competências necessárias de seu pessoal. Todos os dias, cerca de mil pessoas estão sendo treinadas pela universidade, que possui três campi: Rio de Janeiro, São Paulo e Salvador. Desenvolve também parcerias com instituições educacionais do Brasil e do exterior e promove aulas presenciais e educação à distância, por meio do Campus Virtual, da TV Digital e o Canal TV Universitária.

O aumento nos investimentos em treinamento se torna muito importante visto que a Petrobras ficou muitos anos sem contratar funcionários, mas, para cumprir seus robustos programas de investimentos nos diversos segmentos de atividade, a Petrobras promoveu, a partir de 2002, novos processos seletivos. Com isso, o efetivo da

Controladora saltou de 32.809 empregados em 2001, para 50.207 em 2007, só no Brasil (Gráfico 4).

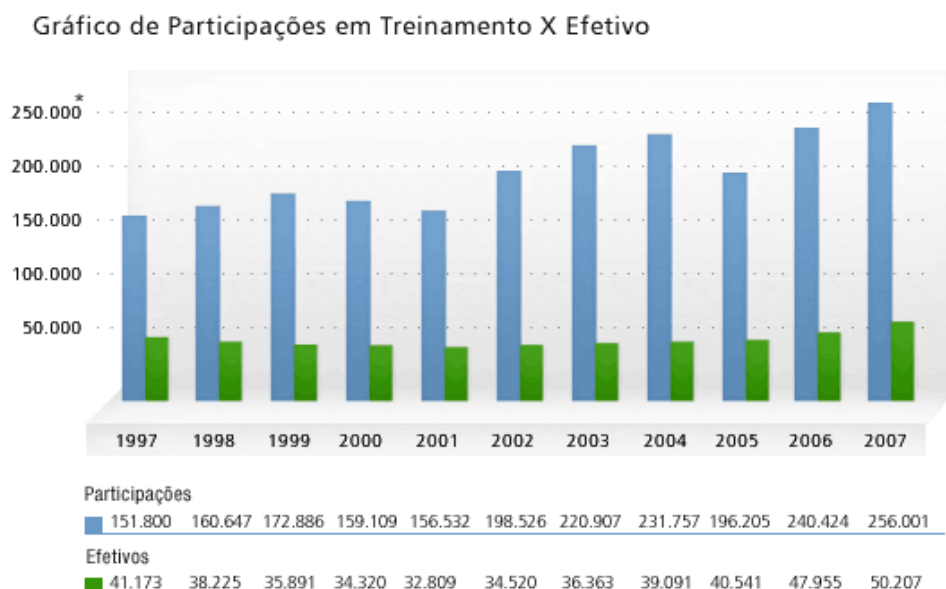


Gráfico 4 – Participação em Treinamento x Efetivo

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

Somam-se a esse número, os efetivos das empresas controladas e coligadas no País, com 11.941 empregados e as Unidades no exterior, com 6.783, levando a 68.931 o efetivo do Sistema Petrobras (Tabela 2).

TOTAL DE EMPREGADOS DO SISTEMA PETROBRAS				
EMPRESA	CONTRATO POR TEMPO INDETERMINADO	CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	CONTRATO ESPECIAL	TOTAL
Petrobras Controladora	50.190		17	50.207
Área Internacional	6.646	137		6.783
Transpetro	3.802	316	26	4.144
Petrobras Distribuidora	3.598		10	3.608
Liquigás	3.298			3.298
Refap	788			788
Petroquisa	102		1	103
Total Sistema Petrobras	68.424	453	54	68.931

Tabela 2 – Empregados do Sistema Petrobras - 2007

Fonte: Balanço Social Ambiental 2007

Os profissionais de nível superior recém-admitidos, sem exigência de experiência prévia, passam até um ano em sala de aula, na Universidade Petrobras, antes de começarem a trabalhar efetivamente. Isto permite que os novos funcionários aprimorem suas competências técnicas e adquiram conhecimentos organizacionais, contextuais e vivenciais sobre a Petrobras e a indústria de petróleo.

### **4.3. Atividades**

A Petrobras atua em diversas áreas, entre elas as de abastecimento, exploração e produção, gás e energia, e negócios internacionais.

#### **4.3.1. Exploração e Produção**

O órgão de Exploração e Produção (E&P) da Petrobras é responsável pela pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural dentro do território nacional.

O E&P está estruturado na forma de Unidades de Negócios. Cada unidade é responsável pela gestão de um conjunto de concessões exploratórias e de produção, e de instalações operacionais e administrativas, com apropriação de receitas e custos e responsabilização por resultados. A organização delas respaldou-se em critérios como localização geográfica, semelhança geológica e estágio de desenvolvimento das concessões, além de infra-estrutura disponível e porte.

Grande parte das reservas brasileiras, cuja evolução pode ser verificada abaixo (Gráfico 5), se encontra em bacias marítimas a grandes profundidades. Neste sentido, o E&P, em parceria com outras áreas da Companhia, tem levado a Petrobras à excelência mundial em desenvolvimento e aplicação de tecnologia de exploração e produção em águas profundas.

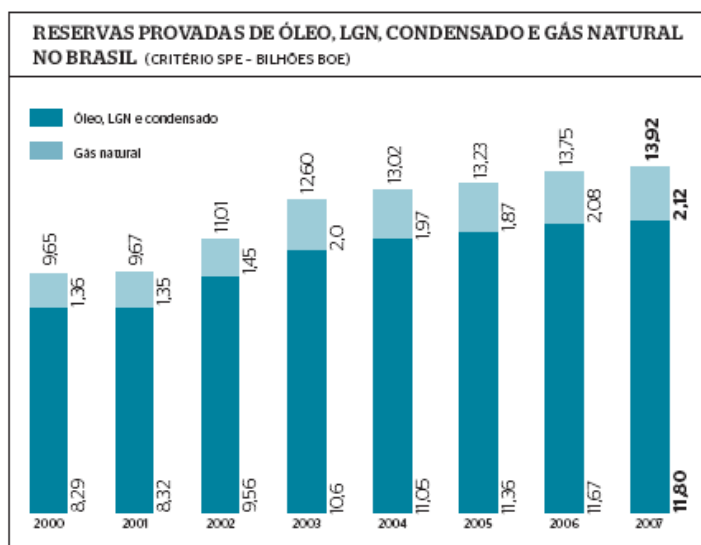


Gráfico 5 – Evolução de Reservas Provadas no Brasil

Fonte: Relatório Anual 2007

Além do trabalho de ampliação das reservas nacionais, o E&P tem o desafio de torná-las produtivas, possibilitando o incremento da produção nacional de óleo e gás natural (Gráfico 6).

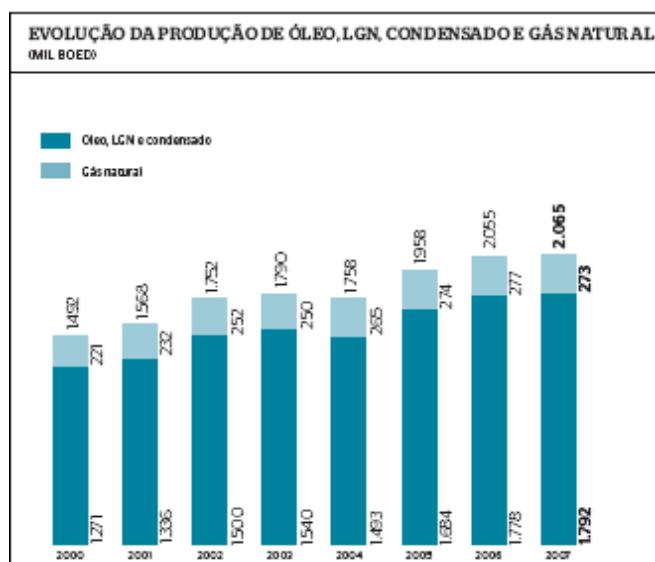


Gráfico 6 – Evolução da Produção Nacional

Fonte: Relatório Anual 2007



#### 4.3.2. Abastecimento

A Petrobras atende quase toda a demanda do mercado brasileiro por derivados de petróleo, abastecendo o mercado da seguinte forma (Gráfico 7):

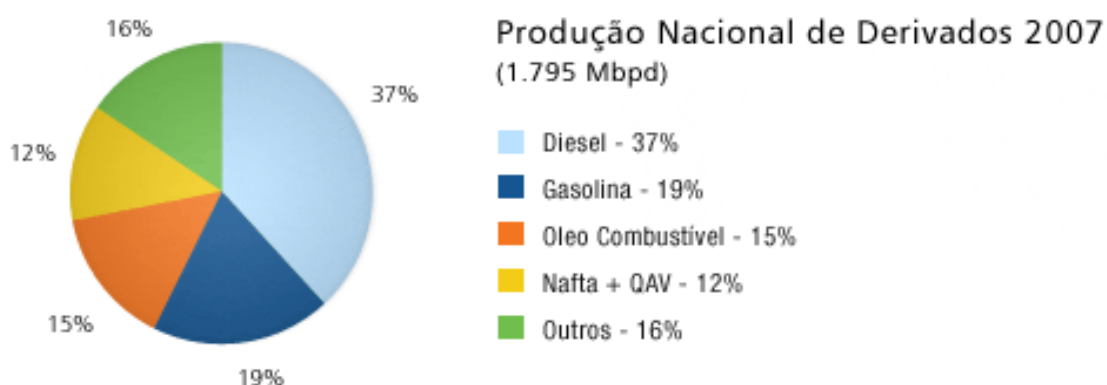


Gráfico 7 – Produção Nacional de Derivados - 2007

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

O termo *downstream* (refino, transporte e comercialização), na Petrobras, está ligado à boa parte da estrutura operacional: refinarias, fábricas de fertilizantes, bases, dutos, terminais e navios.

A Petrobras investe em suas refinarias, desenvolvendo tecnologia própria e possibilitando que o petróleo nacional, de característica mais pesada, possa render uma percentagem maior de produtos nobres e aumentar a rentabilidade do negócio. Ao longo dos anos, a empresa buscou aumentar a capacidade de refino no Brasil, processando o máximo de petróleo nacional produzido (Gráfico 8).

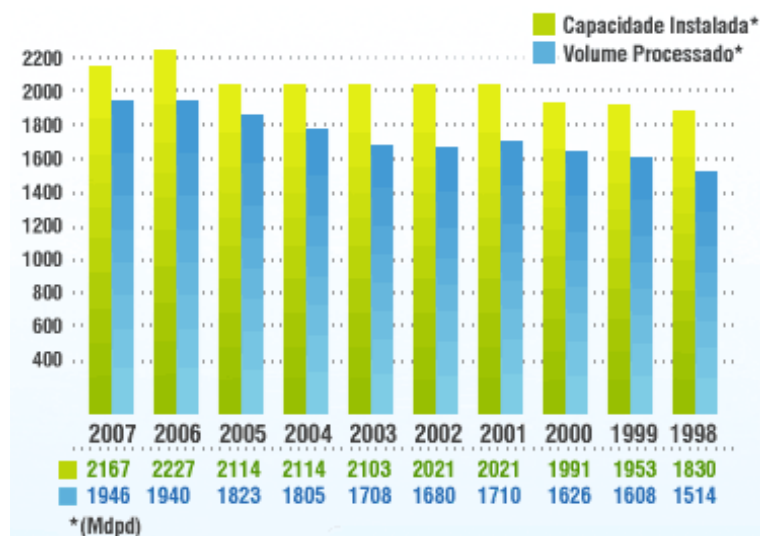


Gráfico 8 – Evolução: Capacidade x Volume Processado

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

#### 4.3.3. Gás & Energia

A área Gás & Energia é relativamente nova na estrutura organizacional da Petrobras, sendo responsável pela comercialização do gás natural nacional e importado e pela implantação de projetos, em parceria com o setor privado, de forma a garantir a oferta deste combustível em todo o país.

A Petrobras dedica esforço permanente junto às distribuidoras de gás do país, das quais possui participação acionária em 18 (Figura 14), buscando alternativas técnicas e econômicas que ampliem o uso do gás no país.

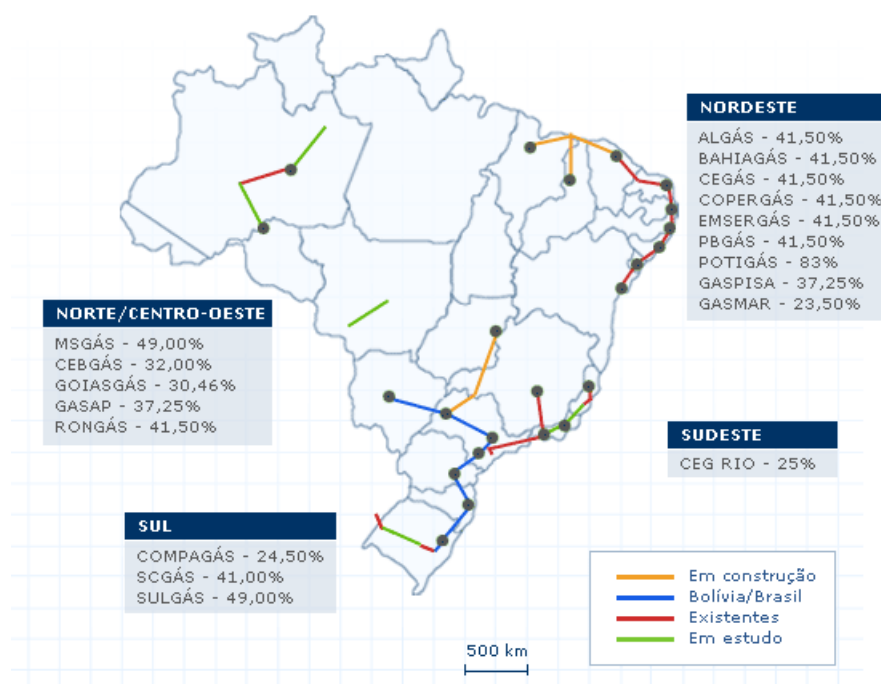


Figura 14 – Participação nas Distribuidoras de Gás Natural

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

O gás natural é usado em diversos segmentos: industrial, automotivo, geração e co-geração de energia, residencial, comercial e outros. Dentre estes segmentos, o industrial é o que possui mais expressão em termos de consumo, correspondendo, em 2007, 61% do consumo de gás natural no país (Gráfico 9).

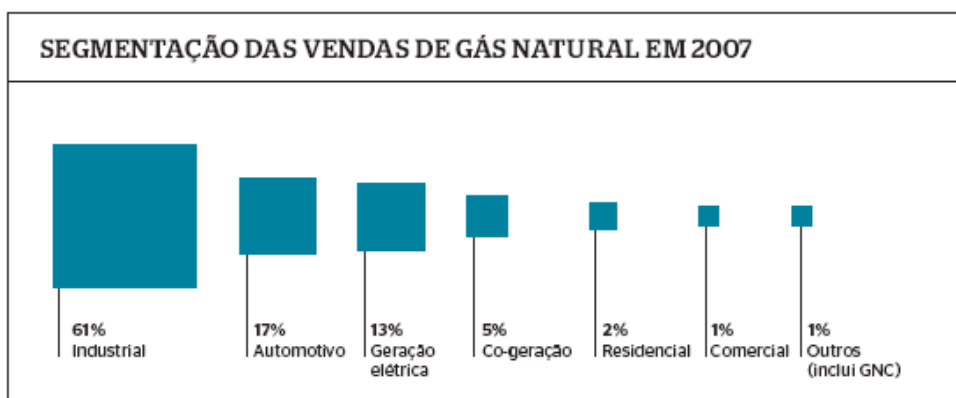


Gráfico 9 – Vendas de Gás Natural por Segmento - 2007

Fonte: Relatório Anual 2007

A Petrobras deixou de atuar exclusivamente com petróleo, para tornar-se uma empresa integrada de energia. Um dos segmentos em que sua atuação tem crescido através da área de G&E é o de fontes de energia renováveis como energia eólica, solar, biocombustíveis, entre outras.

Esta área de negócio também tem a função de identificar, avaliar, desenvolver e implantar projetos de geração de energia elétrica. A utilização de turbinas a gás para geração de eletricidade começou a ocorrer no Brasil nos últimos anos. A Petrobras participa diretamente de 29 usinas, com investimentos da ordem de US\$ 7 bilhões. Alguns dos fatores que motivam a implantação de usinas termelétricas de turbinas a gás são: curto prazo de implantação, menores custos, segurança operacional e baixo impacto ambiental.

#### **4.3.4. Área de Negócio Internacional (ANI)**

A Petrobras desenvolve diversas atividades no exterior, como exploração, compra e venda de petróleo, tecnologias, equipamentos, materiais e serviços, recrutamento de pessoal especializado, afretamento de navios, apoio em eventos internacionais, entre outros.

Esta área, assim como o Gás & Energia, é recente no organograma da empresa e mostra um foco da empresa em ampliar seus negócios no mercado externo. A Petrobras está associada a grandes empresas de petróleo do mundo, fazendo-se presente em Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Cazaquistão, Estados Unidos, Guiné Equatorial, Nigéria e Trinidad e Tobago (Figura 15).



#### 4.4. Petrobras em números - 2007

Receitas Líquidas (R\$ milhões)	R\$ 170.578
Lucro Líquido (R\$ milhões)	R\$ 21.512
Investimentos (R\$ bilhões)	R\$ 45,3
Acionistas	272.952
Exploração	70 sondas de perfuração (43 marítimas)
Reservas (Critério SEC)	11,7 bilhões de barris de óleo e gás equivalente (boe)
Poços Produtores	14.194
Plataformas de Produção	109 (77 fixas; 32 flutuantes)
Produção Diária	1.918 mil barris por dia - bpd de petróleo e LGN 382 mil barris de óleo equivalente de gás natural por dia
Refinarias	15
Rendimento das Refinarias	1.965 mil barris por dia
Dutos	23.142 km
Frota de Navios	154 (55 de propriedade da Petrobras)
Postos	5.973
Fertilizantes	3 Fábricas: 235 mil toneladas de amônia 700 mil toneladas de uréia

Tabela 3 – Petrobras em Números - 2007

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 02/08/2008

O presente capítulo apresentou uma análise geral do ambiente organizacional da Petrobras e seus diversos subsistemas que são fundamentais à sobrevivência da empresa (DAFT, 2008). Dentre os diversos elementos que compõe seu ambiente interno, foram explorados seus acionistas, empresas do grupo, áreas de negócio e recursos humanos, assim como a história da empresa desde sua formação que fornece informações importantes a compreensão da mudança de posicionamento estratégico da empresa no período analisado.

## **5. O CONTEXTO EXTERNO**

Após ter sido descrito, em linhas gerais, o contexto interno da Petrobras, o capítulo atual tem como objetivo a análise do ambiente externo à empresa. Trata-se de um elemento importante para a compreensão do processo de adaptação estratégica da empresa no período de 1998 a 2007, servindo de base para entender o contexto em que a Petrobras e sua estratégia estiveram inseridos.

À medida que a configuração do ambiente externo à empresa se modifica, ela necessita adaptar sua estratégia a este novo contexto. Segundo Child e Smith (1987), a maneira pela qual a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define suas escolhas estratégicas.

Para compreender o contexto externo à Petrobras, foram feitas as análises do ambiente geral, que representa elementos que afetam as empresas como um todo, e do ambiente específico, que são elementos que possuem uma relação direta com a Petrobras.

### **5.1. O Ambiente Geral**

Ao descrever o ambiente geral, o objetivo da autora foi retratar o panorama geral da economia mundial e brasileira no final do século XX e início do século XXI,

principalmente no que diz respeito ao processo de globalização, que trouxe significativas mudanças em esferas globais. Os elementos que compõem este ambiente impactam as indústrias em geral e, neste sentido, atingem também a indústria mundial e brasileira do petróleo, gás e energia e a Petrobras.

### **5.1.1. A Globalização e seus Impactos**

O processo de globalização promoveu profundas e irreversíveis mudanças em diversos aspectos na organização mundial no final do século XX. As nações e indústrias passam a exercer e sofrer influências que vão além da proximidade e de uma relação comercial direta. Não são apenas os mercados físicos que sofrem impactos, os mercados financeiros e de capitais também crescem em escala e se tornam globais.

De acordo com Lastres (1997), esta nova formatação envolve dimensões tecnológicas, organizacionais, políticas, comerciais e financeiras, institucionais, culturais, sociais, entre outras. Elas se relacionam, então, de maneira dinâmica, gerando uma reorganização espacial da atividade econômica e uma clara rehierarquização de seus centros decisórios.

Como decorrência, salienta-se a realocação internacional da atividade produtiva e dos fluxos de comércio, que se concentra aceleradamente na denominada Tríade (Estados Unidos, Japão e países da Europa Ocidental), a qual, com o desmantelamento do bloco socialista, vem-se consolidando como bloco econômico hegemônico. Assim, alguns autores referem-se ao modelo atual como modelo tripolar ou como policentrismo econômico tripolar. (LASTRES, 1997)

Neste sentido, a globalização, ao estimular a maior interação entre os mercados e a formação de um sistema mundial, exerce influências sobre sociedades desenvolvidas e subdesenvolvidas. Alguns autores acreditam que este processo amplia as diferenças entre as partes envolvidas, outros, no entanto, defendem que a



globalização gera inúmeros benefícios, principalmente, para os menos desenvolvidos (LASTRES, 1997)

Sem dúvida, este ambiente global que se forma intensifica a competitividade no Brasil e no mundo. Entretanto, havia uma fragilidade na indústria nacional, principalmente, nos setores intensivos em tecnologia e de produtos de maior valor agregado. Os setores brasileiros que possuíam melhores níveis de competitividade, como aqueles baseados em recursos naturais e energia, conseguiam se internacionalizar, seguindo esta tendência.

O Brasil viveu um processo de industrialização tardia, focado principalmente na substituição de importações e fortemente influenciado pelo Estado controlador. Esta intervenção estatal está relacionada, entre outros fatores, com questões estruturais como a falta de poupança interna, condições de incertezas e assimetrias tecnológicas (RIBEIRO, 2006).

Com o processo de globalização, aumentam as influências políticas, econômicas e sociais em escala mundial, abalando a força do Estado. O Brasil vive, nesse sentido, na década de 90, um processo de abertura econômica e de privatizações, aumentando a participação da iniciativa privada e diminuindo a participação do Estado na economia.

De acordo com um estudo do BNDES referente às respostas estratégicas de grandes empresas frente às mudanças da década de 90, no Brasil, o ingresso do investimento direto estrangeiro está fortemente associado ao processo de privatizações e ao movimento de fusões e aquisições (FILHO; SILVA, 1999).

O processo de globalização, na medida em que ampliou os mercados por meio de quedas das barreiras aos fluxos de bens, serviços e capitais; alterou também o ambiente institucional no qual as empresas estavam acostumadas a operar. Além disso, levou ao acirramento da concorrência interempresarial não apenas no Brasil, mas também no mundo. Dessa maneira, a evolução das fusões e aquisições deve ser entendida como resposta estratégica das

corporações ao surgimento desse novo ambiente institucional e concorrencial proporcionado pelo processo de globalização. As principais consequências dessa evolução são o aparecimento de megacorporações, a concentração produtiva e a elevação das escalas mínimas de produção em diversos setores. (FILHO; SILVA, 1999)

Este efeito da globalização que é sentido na economia mundial também impacta fortemente a indústria do petróleo, que já possui, de uma forma estrutural, características de internacionalização e oligopolização.

O estudo do BNDES mostra também que as maiores fusões e aquisições ocorridas no mundo predominaram nos setores financeiro, de telecomunicações e de petróleo. A maior transação, entre a Exxon e a Mobil, chegou a US\$ 86,3 bilhões e foi anunciada em novembro de 1998. Houve também outros exemplos expressivos, acima do patamar de US\$ 50 bilhões, como a operação entre o Travelers Group e o Citibank, entre a AT&T e a Telecom e entre a BP e a Amoco (FILHO; SILVA, 1999).

Outro elemento que sustentou o processo de globalização foi a revolução tecnológica vivida a partir dos anos 90. A tecnologia foi um importante veículo intensificador da competição por permitir, de acordo com Nakamura (2005), um alto grau de mobilidade intra-setorial, geração de economias de escala e escopo, criação de novos produtos e mercados e o intenso movimento de fusões e aquisições.

Estes avanços tecnológicos ganharam um maior ritmo e velocidade nos últimos anos e impactaram significativamente a dinâmica dos mercados e, principalmente, setores que se mostram mais sensíveis e intensivos em tecnologia. Historicamente, a ação da tecnologia tem sido fundamental para explicar o desenvolvimento do setor petrolífero. O surgimento de novos conhecimentos na indústria permite o aumento do sucesso dos trabalhos exploratórios e diminuição dos custos de produção e refino do petróleo, trazendo grandes vantagens competitivas para as empresas do setor. (NAKAMURA, 2005)

### **5.1.2. Aspectos da Economia Brasileira e Mundial**

Os anos iniciais do período analisado neste estudo foram marcados por grandes crises econômicas num âmbito mundial. Entretanto, é importante iniciar esta análise resgatando grandes marcos da primeira metade da década de 90, anos que foram extremamente importantes para a economia brasileira alcançar maiores taxas de crescimento e uma maior estabilidade.

Nesta década, inicia-se o processo de abertura do mercado e ruptura com o modelo brasileiro de crescimento com alta participação do Estado. Ocorre no Brasil o início de um ciclo de crescimento associado a uma gradativa recuperação de taxas de investimento. Entre 1993 e 1997, o PIB cresceu à taxa média anual de 4,2%, contra 1,4% entre 1981 e 1992. A taxa de investimento (a preços constantes de 1980) aumentou de 14,4% do PIB em 1993, para 16,1% entre 1994 e 1996 e 18% em 1997. (RIGOLON; GIAMBIAGI, 1999)

Associado a isto, o ano de 1994 foi marcado pelo Plano Real como programa de controle da inflação, utilizando uma âncora cambial. De acordo com dados do IBGE, o IPCA, após esta reforma monetária, caiu de 47% em junho de 1994 para menos de 1% em janeiro de 1999. Isto representa uma importante queda, visto que a inflação já tinha atingido patamares de 80% ao mês no início dos anos 90.

Entretanto, o mercado financeiro internacional viveu duas grandes crises: a da Ásia em 1997 e a da Rússia em 1998, que resultaram por interromper, temporariamente, as tendências de crescimento do PIB e de aumento do investimento. Em ambas as crises, o Brasil foi afetado pela redução dos empréstimos a países considerados emergentes.

Diante deste cenário de fuga de capital, era inevitável a desvalorização cambial e o governo deixou, neste sentido, o câmbio flutuar. Sem a âncora cambial para controle da inflação o governo adota um tripé de políticas: sistema de metas de inflação, câmbio

flutuante e austeridade fiscal. Com a adoção desta política, já em 1999, o Brasil retoma bons níveis de investimento, crescimento econômico e estabilidade dos preços. (GIAMBIAGI, 2005)

Em 2001 ocorre uma crise interna no Brasil que está diretamente ligada a questões energéticas. O crescimento econômico dos anos anteriores gerava um aumento no consumo de energia elétrica em função de grandes inovações tecnológicas e hábitos de consumo. Entretanto, a falta de investimentos no setor de energia e a baixa intensidade pluviométrica de 2001 resultaram na necessidade de se fazer um racionamento do consumo de energia elétrica, que caiu cerca de 20% em relação ao ano anterior, com conseqüente queda no PIB.

Em 2001, a economia foi prejudicada por uma combinação de eventos, incluindo a crise de energia, o “contágio” argentino – que diminuiu a entrada de capitais – e os atentados terroristas de 11 de setembro, que abalaram fortemente os mercados mundiais. Nesse contexto, o risco-país voltou a aumentar, refletindo uma menor disponibilidade de capitais para o país e afetando os juros domésticos. Isso compromete o desempenho médio da economia no segundo governo de FHC. (GIAMBIAGI, 2005)

Além das dificuldades enfrentadas no mercado doméstico e internacional, a economia brasileira, em 2002, vive uma crise de incertezas com o crescimento da esquerda na campanha presidencial e a vitória do PT. Apesar dessas aparentes dificuldades, a economia brasileira ainda se mostrava estável no início do governo Lula em 2003. Os novos elementos usados na política econômica do governo FHC - a implementação da política de metas de inflação, a mudança no regime cambial com taxa flutuante e as metas de superávit primário - são mantidos e aprofundados pelo governo Lula. (GIAMBIAGI, 2005; OLIVEIRA, NAKATANI, 2008)

O período que segue é marcado por um cenário econômico internacional de grande estabilidade, o Brasil contou, assim, com o apoio do mercado e das instituições financeiras internacionais e conseguiu melhorar consideravelmente seus indicadores

financeiros, fiscais e de risco do país. A inflação continuou controlada e o real mostrou-se valorizado frente ao dólar. Apesar disto, o crescimento econômico do Brasil continuou em níveis baixos. De acordo com dados do IBGE, a média de crescimento do PIB no período de 2003 a 2006 foi de 2,35%. Trata-se de um crescimento pequeno para permitir uma melhoria significativa na qualidade de vida da população.

## **5.2. O Ambiente Específico**

O ambiente específico retrata elementos que impactam de forma direta a Petrobras, como aspectos do mercado de petróleo, gás e energia no mundo e, principalmente, no Brasil. Além disso, são apresentadas as relações da empresa com seus diversos grupos de interesse.

### **5.2.1. Mercado de Petróleo e Gás no Brasil e no Mundo**

A indústria do petróleo e gás tem um papel estratégico na economia do Brasil e do mundo. A indústria moderna é extremamente dependente do petróleo, gás e seus derivados, pois, tanto na forma de matéria-prima, energia ou combustível para o transporte, eles representam insumos fundamentais para a produção de produtos e serviços. Dessa forma, a disponibilidade e o nível de preços destes insumos impactam diretamente o desenvolvimento econômico de um país.

O petróleo e o gás juntos representam atualmente cerca de 60% do consumo de energia mundial. No Brasil, este percentual em 2006 foi de 49,2%, ficando o seu consumo concentrado em cerca de 50% no setor de transporte. Apesar do mundo como um todo precisar destes recursos para seu desenvolvimento econômico e social, eles representam recursos naturais que não se encontram distribuídos de forma homogênea no globo. Atualmente, o Oriente Médio possui as maiores reservas provadas de petróleo do mundo, sendo também o maior produtor, apesar do maior consumo de petróleo estar na América do Norte (EPE, 2007; BP, 2008).

Durante os anos 90, o forte crescimento da economia, principalmente da asiática com destaque para a China, levou-nos a um ponto em que praticamente não existe capacidade ociosa de produção nos países da OPEP. Esta situação vem forçando à alta dos preços e ao aumento da sua volatilidade. Mesmo com o início de um novo ciclo de investimentos, alguns anos serão necessários até que os preços caiam de forma sustentada, a menos que ocorra um forte desaquecimento da economia mundial (JUNIOR, 2005).

Apesar da capacidade de produção estar muito próxima à demanda de óleo e gás, as reservas vêm crescendo ao longo do tempo. A principal questão é o descasamento entre centros produtores e consumidores, o que provoca um aumento da necessidade de transporte marítimo não só de óleo, mas também de gás natural através do GNL, além do risco das principais regiões produtoras (JUNIOR, 2005).

Neste sentido, se faz necessária a constituição de um mercado global de petróleo com diversos fluxos de importação e exportação. Os principais países exportadores de petróleo, Venezuela, Nigéria e países do Oriente Médio, compõem a OPEP. Apesar do alto volume de produção e exportação de petróleo, o consumo interno destes países é pequeno em função do baixo dinamismo de suas economias.

Esta mesma situação ocorre com o gás natural. No caso do Brasil, por exemplo, foi construído o gasoduto Brasil-Bolívia para aumentar a oferta de gás no país a partir da importação do gás boliviano. Quando se tratam de grandes distâncias, o GNL é utilizado, possibilitando a viabilidade da formação de um mercado mundial para o produto. Os mercados japoneses e norte-americanos são atendidos por GNL vindo de regiões como o Oriente Médio, Indonésia, Trinidad e Tobago entre outras.

Apesar de possuir um descompasso em termos de oferta e demanda de gás natural, o Brasil vem aumentando significativamente sua produção de petróleo e

derivados de forma a atender o mercado interno, apesar de haver ainda importação destes últimos.

Na realidade, o mercado brasileiro sofreu profundas mudanças no final da década de 90. Neste período ocorrem alguns eventos políticos e econômicos de grande impacto para o setor de energia. Através de uma Emenda Constitucional, foi aprovado a flexibilização do monopólio estatal no setor de petróleo que, sem a atuação exclusiva do Estado, passa a configurar um ambiente competitivo. Além disso, foi criada uma agência reguladora, a ANP, com o intuito de defender os interesses do consumidor, o cumprimento dos contratos, estimular investimentos e zelar pela qualidade do serviço. (GIAMBIAGI, 2005)

Também é importante ressaltar que, neste contexto mundial do mercado de petróleo e gás, algumas empresas começam a investir em energias alternativas como solar, eólica e biocombustíveis. De acordo com a EPE (2007), 45,1% da oferta interna de energia no Brasil no ano de 2006 foi representada por fontes renováveis, sendo 30,2% de biomassa (bagaço de cana, lenha, carvão vegetal, álcool e outros). No mundo, no ano de 2005, a representatividade das fontes renováveis de energia era de 12,7%.

### **5.2.2. Características Estruturais da Indústria de Petróleo e Gás**

A indústria do petróleo e gás representa uma longa cadeia produtiva que se inicia nos trabalhos exploratórios, para a descoberta de novas jazidas, passando pela produção efetiva de petróleo e gás natural, terminando no refino deste petróleo para a produção de derivados que serão distribuídos ao cliente final.

As principais características da estrutura da indústria petrolífera são:

- Intensiva em capital com longos prazos de maturação;
- Economias de escala;
- Integração vertical e horizontal das empresas.

A indústria do petróleo é intensiva em capital, sendo necessários altos investimentos em tecnologia de ponta em todos os elos da cadeia. Isto representa uma grande barreira à entrada na indústria, mas também um alto risco. Há três principais tipos de riscos associados a este negócio.

Segundo Nakamura (2005), o primeiro é geológico que representa o risco dos esforços empreendidos na busca e desenvolvimento de novas jazidas não serem recompensados. O segundo é o risco político, que decorre da atuação de regimes instáveis, que possibilitem, ao longo do tempo, a ocorrência de mudanças inesperadas e desfavoráveis às empresas petrolíferas que ali atuam. Por último, há o risco atrelado à trajetória futura dos preços do petróleo, visto que os investimentos são de longo prazo e o montante investido hoje será recompensado no futuro, a um preço ainda desconhecido.

Outra característica estrutural é que a indústria petrolífera possui economias de escala em todas as etapas da cadeia, principalmente no que se refere às atividades de refino e transporte. Em função destes ganhos de escala, é explicável o tamanho médio das empresas neste setor, configurando uma estrutura oligopolizada (NAKAMURA, 2005). Paralelamente, percebe-se uma tendência pela busca de integração vertical e horizontal entre os diferentes elos da cadeia.

A integração vertical e horizontal são estratégias para, principalmente, minimizar o alto risco associado ao segmento de E&P, e investir numa escala necessária para manutenção de um fluxo de caixa futuro apropriado. Este é o segmento que absorve



maior parte dos investimentos, entretanto, os retornos variam muito em relação ao tipo de reserva em que o petróleo se encontra. (CANELAS, 2004)

As reservas se distribuem no mundo de forma irregular e dispersa. Há regiões com reservas de maior volume, de fácil exploração e de petróleo de melhor qualidade<sup>11</sup>, configurando maiores rendas em função de baixos custos de produção e maior valor do petróleo vendido. Com isso, a estrutura de custos da indústria do petróleo apresenta-se de forma muito particular, variando significativamente de região para região. (CANELAS, 2004)

De acordo com uma pesquisa realizada, em 2002, pelo o Instituto de Economia da UFRJ<sup>12</sup>, com representantes do corpo decisório de 220 empresas do segmento, 54% delas responderam que preferem diversificar internacionalmente suas atividades. Isto se deve à própria natureza da atividade petrolífera em que as reservas de petróleo e gás estão distribuídas pelo mundo de maneira desigual, em termos de quantidade e qualidade, e as empresas operadoras buscam diversificar suas fontes de suprimento, combinando diferentes graus de risco tanto geológico quanto político (BOLETIM INFOPETRO, 2003).

Com relação à integração vertical, percebe-se que há também a intenção de proteger a empresa petrolífera da volatilidade e incerteza dos mercados intermediários. Ao substituir transações comerciais por transações internas, as empresas conseguem ter o controle estratégico do fluxo do petróleo e do derivado do início ao final da cadeia. (ALVEAL, 1994; RIBEIRO, 2006).

---

<sup>11</sup> A qualidade do petróleo está atrelada ao seu grau API. Quanto maior o número de graus API de uma variante de óleo, mais leve este será, e melhores serão suas qualidades de refino.

<sup>12</sup> A pesquisa foi feita durante a *Rio Oil & Gas*, evento que ocorreu em paralelo à *World Petroleum Congress (WPC)* realizada entre os dias 2 e 5 de setembro de 2002. O grupo de empresas participantes é composto por empresas dos três segmentos principais da indústria: as empresas de petróleo e gás; os fornecedores especializados, aqueles focalizados no fornecimento de bens e serviços para a indústria; e os fornecedores não especializados, isto é, aqueles que produzem uma gama de bens e serviços que, além de outros setores, são também destinados à indústria de petróleo e gás.

### 5.2.3. Relação com Stakeholders

Quando se analisa o ambiente específico de uma empresa, é fundamental considerar os seus diversos grupos de interesses - *stakeholders*. A gestão estratégica da empresa deve ir além da busca de seus próprios interesses, ela deve entender e atender também aos interesses do outro, que de uma forma direta ou indireta, positiva ou negativamente, impacta e é impactado pela companhia.

A idéia de responsabilidade social, que vem ganhando força nos últimos anos, está intimamente ligada às questões entre a empresa e suas partes relacionadas.

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2008).

No caso da Petrobras, são diversos os grupos de interesses e devem ser trabalhados de forma coordenada para que a empresa, de fato, adote estratégias que lhe proporcione vantagens competitivas. A intenção neste item é analisar em linhas gerais os principais grupos de interesses da Petrobras.

A Petrobras é uma empresa com ações sendo comercializadas no Brasil e na bolsa de diversos outros países. Seus acionistas representam um dos principais grupos de interesse, exigindo retornos ao capital investido e uma relação de transparência e confiança. No final da década de 90, houve um aumento significativo no número de acionistas da empresa que passa a adotar políticas rígidas de governança corporativa para garantir uma boa relação com seus investidores.

Dentro desse contexto de acionistas, o Governo se destaca visto que detém o poder de controle da Petrobras, com aproximadamente 56% do capital votante

atualmente. A Petrobras configura então uma organização de economia-mista, ainda com forte influência da União Federal.

Além disso, o governo tem uma relação com a Petrobras em termos de política energética. Como foi visto anteriormente, os setores de petróleo, gás e energia são estratégicos para o desenvolvimento econômico e social de um país. Quando o Governo Federal planeja, por exemplo, o desenvolvimento de setores industriais de uma região específica do país, é importante que haja a garantia de disponibilidade de recursos energéticos nesta área, assim como combustíveis a serem usados no transporte para escoamento dos produtos, etc.

A Petrobras, mesmo com a abertura de mercado, é a principal empresa produtora e comercializadora de derivados de petróleo e gás natural no Brasil e, desta forma, sua estratégia deve estar coordenada com a política energética do governo. Neste sentido, existem alguns órgãos que têm relações com a Petrobras como o Ministério de Minas e Energia (MME), a Empresa de Pesquisa Energética (EPE) e a própria Agência Nacional do Petróleo (ANP).

A relação da Petrobras, entretanto, não se limita ao Governo Brasileiro e seus órgãos relacionados. Na realidade, a Petrobras possui negócios em diversos países que também têm a energia como um recurso estratégico. As estratégias dos governos desses países impactam os negócios da Petrobras num âmbito nacional e internacional.

Ribeiro (2006) evidencia que a preocupação histórica dos governos com o setor do petróleo deve-se, não somente ao fato de se tratar de um setor estratégico, mas também à sua relação com a indústria militar e o impacto ambiental. Como exemplos desta relação militar podem ser citados diversos conflitos como a invasão dos EUA ao Iraque, a guerra Irã-Iraque e a guerra do Golfo.

No que se refere ao aspecto ambiental, é possível identificar outra importante parte relacionada à indústria do petróleo: a sociedade. Alguns grandes acidentes mundiais e também brasileiros, ressaltaram à sociedade os impactos sócio-ambientais negativos que esta indústria pode gerar.

Ainda de acordo com Ribeiro (2006), a questão ambiental é relativamente nova, começou a ser discutida na década de 80, e refere-se tanto a regras para exploração e o próprio processo produtivo, quanto à relação com os produtos e matérias-primas para outras indústrias.

Entretanto, o setor de petróleo e a Petrobras, apesar de trabalhar com matérias-primas e produtos de origem não-renovável, que são os combustíveis fósseis, pode ter práticas e ações voltadas ao desenvolvimento sustentável, como melhor utilização de recursos naturais, reaproveitamento dos resíduos e eficiência energética. (RIBEIRO, 2006)

Outro ponto a ser destacado é a relação da Petrobras com seus clientes e fornecedores. Sem dúvida, esta relação mudou de forma significativa na última década, após a abertura do mercado de petróleo no Brasil. A indústria do petróleo, apesar de ser formada por grandes empresas oligopolizadas, configura um setor de grande competitividade.

Com a abertura do mercado, a relação da Petrobras com seus clientes se transforma, tornando-se mais ampla e ao mesmo tempo mais transparente. A ANP, como órgão regulador, vem coordenar esta relação na defesa dos interesses do consumidor. Com relação aos fornecedores, como foi visto anteriormente, esta indústria é intensiva em capital, necessitando de altos investimentos em todos os elos da cadeia.

O aumento da competitividade também alterou sua relação com os fornecedores. Há uma ampla gama de fornecedores para todos os ramos da cadeia do petróleo. Eles são, por exemplo, fundamentais para viabilizar as obras como a de novas plataformas, de ampliação de refinarias, de navios e dutos para transportes, etc.

Para que a Petrobras consiga executar seus investimentos, colocando em prática sua estratégia de negócios, a relação coordenada com seus fornecedores se faz essencial. Na realidade, a empresa deve se alinhar aos seus grupos de interesse como um todo, de forma a criar um ambiente mais propício ao alcance de suas metas.

## 6. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA PETROBRAS (1998-2007)

Este capítulo objetiva mostrar as mudanças ocorridas na estratégia da Petrobras no período compreendido entre os anos de 1998 e 2007. Este processo de adaptação da empresa foi analisado usando o método de Pettigrew, que consiste no estudo das dimensões da mudança estratégica (conteúdo, contexto e processo) e como estas dimensões se modificam no tempo. Trata-se, desta forma, de uma análise respectivamente vertical e horizontal.

Mediante a este modelo, a análise longitudinal busca explicar o processo de adaptação estratégica da Petrobras nestes dez anos, evidenciando que a estratégia empresarial deve ser dinâmica, mudando e se adaptando ao longo do tempo.

Para compreender melhor o processo de adaptação estratégica da Petrobras, estes dez anos estudados foram divididos em dois períodos estratégicos:

- **Período 1 (1998 – 2002):** Busca em ser uma Empresa de Energia com liderança na América Latina;
- **Período 2 (2003 – 2007):** Busca em ser uma Empresa Integrada de Energia com atuação global.

## 6.1. Período Antecedente (1997): Abertura de Mercado

Para compreender o processo de adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007 é fundamental analisar momentos que antecederam este período e que servirão de base para a compreensão de diversos movimentos estratégicos da empresa analisados no presente estudo.

Em 1934, Getúlio Vargas, através do decreto nº 24.642, instituiu o Código de Minas, que tornava o subsolo (minas e jazidas) brasileiro de propriedade da União Federal. Durante aproximadamente 63 anos, as atividades do petróleo representaram um monopólio no Brasil que não incluía as atividades de distribuição.

Este monopólio estatal nasce no caloroso ambiente do “Petróleo é Nosso!”. Trata-se de um amplo movimento popular, que ocorreu no Brasil após a Segunda Guerra Mundial, contra a entrada de empresas estrangeiras no país para a exploração e produção do petróleo nacional.

Foi a quebra do tabu da invencibilidade do truste. Foi, sobretudo, um movimento de esclarecimento da opinião pública e o reconhecimento do quanto valem e de quanto somos capazes, Ainda nisto, vencemos o imperialismo, que procurava difundir a tese da incapacidade moral, material e financeira do brasileiro. Convencendo os mais incrédulos, removendo pessimismos. Com elevado sentimento de autoconfiança, o Povo, alertado, levanta-se na defesa dos mais legítimos interesses nacionais, na certeza de que podíamos financiar a nossa indústria petrolífera. E a financiamos. Evidenciando a real capacidade do trabalhador e dos técnicos brasileiros. (MIRANDA, 2004, p. 32)

O monopólio da União seria exercido pela Petrobras, uma sociedade de economia mista com a maioria das ações pertencentes à União Federal. Neste sentido, a imagem da Petrobras esteve intimamente ligada ao Brasil e ao povo brasileiro. Ela nasce a partir deste sentimento nacionalista que é mantido nestes anos de monopólio estatal. O Brasil está no nome, nas cores, na concepção e na história desta empresa.

As conquistas da Petrobras iam além do limite da empresa e eram partilhadas pelo povo brasileiro.

A Petrobras é uma construção da inteligência brasileira. É o resultado de um sonho que foi muito além do que sonharam os milhares de militantes que foram às ruas reivindicar a soberania do subsolo brasileiro na campanha 'O Petróleo é Nosso'. Um sonho que ultrapassou os limites do que podia imaginar o grupo de militares nacionalistas que a inspirou, naquele conturbado Brasil dos anos 50. Sua história confunde-se com a história política, econômica e social de um país marcado por crises de toda ordem, mas que nunca desistiu do sonho da independência. (RELATÓRIO ANUAL 2003)

Nesta época, todo o petróleo das reservas brasileiras seria explorado, produzido, refinado, comercializado e transportado pela Petrobras. Não havia um clima de concorrência neste mercado, mas sim uma insegurança quanto ao fornecimento. A demanda crescente por derivados de petróleo não era suprida pela produção nacional e havia uma forte dependência externa quanto à importação de petróleo. A relação da Petrobras com o mercado externo das grandes empresas petrolíferas mundiais era, substancialmente, para a garantia de suprimento.

O consumo de derivados de petróleo, em 1970, representava 38% do consumo final de energia no Brasil. Até o final da década de 90, o consumo destes produtos aumentou cerca de 260%, chegando a representar 49% do consumo final. Entretanto, este crescimento não foi uniforme ao longo do tempo. O Brasil era fortemente importador de petróleo e mostrava-se muito vulnerável às instabilidades internacionais. Um exemplo foram as crises de preços do petróleo no mercado internacional ao longo da década de 70, contribuindo para que o consumo apresentasse uma queda acentuada após o final da referida década e o início dos anos 80 (EPE, 2007).

Apesar do consumo total de derivados de petróleo ter aumentado até o final da década de 90, os volumes de alguns derivados efetivamente apresentam reduções. Isto ocorre, por exemplo, com o consumo de óleo combustível, que recebe as frações mais pesadas do petróleo. O crescimento ficou concentrado em derivados de maior valor agregado, como a gasolina e o diesel, provenientes de frações mais leves de óleo. A



opção de desenvolvimento de uma estrutura de transporte majoritariamente rodoviária impulsionou a demanda por este último energético.

Entretanto, naquela época, além da produção nacional de petróleo ser menor que a demanda, era principalmente de óleo pesado, necessitando, desta forma, de importação de óleo leve para permitir a produção dos principais derivados demandados.

Da criação da Petrobras, passando pela exploração em alto-mar, até 1974, quando foi descoberto o primeiro campo de Garoupa, na Bacia de Campos (RJ), a produção atingiu 178 mil bpd, cerca de 29% do consumo do país naquela época. Em 1984, a produção já era de 500 mil bpd, o que representava 45% das necessidades nacionais. Conforme gráfico abaixo (Gráfico 10), apesar da produção nacional ter crescido, a dependência externa de petróleo se manteve elevada até 1997 (EPE, 2007).

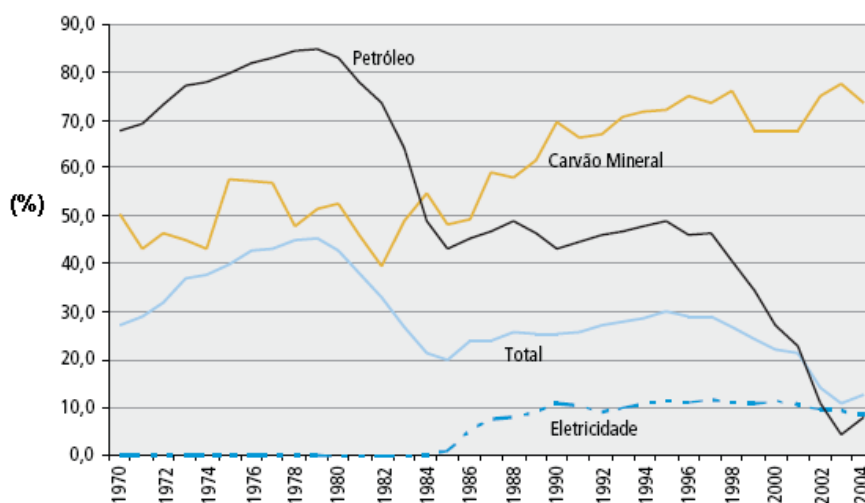


Gráfico 10 – Dependência Externa de Energia

Fonte: Plano Nacional de Energia 2030 (MME, 2007)

A década de 90, em termos político-econômicos, foi marcada pelo início do processo de ruptura com o modelo brasileiro de crescimento, com elevada participação do Estado. Algumas propostas começam a ser implementadas pelo governo Collor

como as privatizações e a abertura comercial e financeira do mercado. Apesar deste ambiente, ele compromete-se a respeitar o monopólio estatal do petróleo e não privatizar a Petrobras (MIRANDA, 2004; GIAMBIAGI, 2005).

Entretanto, de acordo com Alveal (1999), já na década de 90, era notável o progresso dos fatores objetivos que favoreciam a crescente receptividade de pressões internacionais, econômicas e políticas, para a abertura ou a flexibilização dos mercados petrolíferos de alguns países latino-americanos, como o Brasil. Isto se devia, principalmente, à evolução macroeconômica crítica e ao enfraquecimento da governança petrolífera estatal destes países.

Neste sentido, o governo brasileiro, através da Emenda Constitucional Nº 9, de 1995, acaba flexibilizando o monopólio do petróleo, permitindo que atividades sob o monopólio da União pudessem ser concedidas a outras empresas, além da Petrobras. Esta flexibilização começou a ser regulamentada pela Lei Nº 9.478 – Lei do Petróleo, de 6 de agosto de 1997.

A partir de então, qualquer empresa, independentemente da origem de seu capital, poderia realizar atividades de exploração, produção, transporte, refino, importação e exportação de petróleo. Essa mudança na política de execução do monopólio do petróleo no Brasil trouxe como consequência a necessidade de se dotar o Estado de órgãos especializados na formulação e execução da política setorial e na regulação e fiscalização das atividades do setor. (INFORME INFRA-ESTRUTURA, 1998)

Foram criadas, então, a ANP a quem coube a responsabilidade pela regulamentação, contratação das concessões de exploração, desenvolvimento e produção e por toda a fiscalização das atividades econômicas da indústria.

Dentre as atribuições da Agência, de acordo com o BNDES (Informe Infra-Estrutura, 1998), podem ser ressaltadas as de:

- Delimitar os blocos para a concessão das atividades de exploração, desenvolvimento e produção;
- Elaborar editais e promover as licitações para as referidas concessões, celebrar os respectivos contratos e fiscalizar seu cumprimento;
- Expedir autorizações para as atividades de refino, processamento, transporte, importação e exportação;
- Estabelecer critérios para cálculo das tarifas de transporte por condutos, e instruir processos com vistas à declaração de utilidade pública para fins de desapropriação e instituição de servidão administrativa das áreas necessárias à exploração, construção de refinarias, de dutos e terminais;
- Fiscalizar o adequado funcionamento do Sistema Nacional de Estoques de Combustíveis e o cumprimento do Plano Anual de Estoques Estratégicos de Combustíveis.

Ao CNPE, coube a atribuição de formular políticas para o setor energético que visem:

- Promover o aproveitamento racional dos recursos energéticos do país;
- Garantir o suprimento de energia às áreas remotas;
- Estabelecer diretrizes de importação/exportação para atender o abastecimento interno de petróleo, seus derivados e gás natural;
- Assegurar o fornecimento de derivados de petróleo em todo o território nacional;
- Identificar as soluções mais adequadas para o suprimento de energia elétrica nas diversas regiões do País.

A Lei do Petróleo também estabeleceu que a Petrobras permaneceria sob controle acionário da União e vinculada ao MME. Além disso, poderia criar subsidiárias ou se associar com outras empresas para exercer suas atividades dentro e fora do país e também deveria constituir subsidiária para operar e construir dutos, terminais marítimos e embarcações para transporte de petróleo, seus derivados e gás natural.

Para Alveal (1999), no caso brasileiro, as questões referentes à escala e ao potencial de crescimento do mercado ajudam a entender a orientação governamental de quebrar o monopólio da estatal Petrobras como fator impulsionador de atração de operadores internacionais para expandir a indústria doméstica.

Cria-se, assim, um ambiente aberto à competitividade. De acordo com a teoria das cinco forças competitivas de Porter (2004), há a ameaça de novos entrantes no mercado de petróleo brasileiro, o que geraria um maior dinamismo a esta indústria, mas também ampliaria a sua rivalidade interna.

Mas a abertura do mercado influencia também a relação da Petrobras com o mercado externo. Assim como as *majors* mundiais da indústria do petróleo poderiam investir no Brasil, a Petrobras percebe no mercado externo uma possibilidade de obtenção, não apenas de suprimento, mas de lucros. A Petrobras sai de um ambiente de monopólio nacional para uma competitividade global.

Esta mudança de configuração impacta diretamente o posicionamento estratégico da Petrobras frente ao seu mercado e irá nortear a análise do processo de adaptação estratégica da Petrobras nos períodos de 1998 a 2002 e 2003 a 2007.

## **6.2. Período 1 (1998-2002): Empresa de Energia com Liderança na América Latina**

Este período estratégico é marcado pela adaptação da Petrobras a esta nova realidade competitiva de abertura de mercado. Ela se posiciona estrategicamente, visando assumir uma posição de líder na América Latina como empresa de energia.

Para compreender melhor este processo adaptativo, foram identificados e analisados eventos críticos que influenciam de maneira decisiva as mudanças estratégicas vividas pela organização. No período em questão, os eventos críticos são:

- Evento Crítico 1: Reestruturação Interna;
- Evento Crítico 2: Crise Energética Brasileira;
- Evento Crítico 3: Internacionalização.

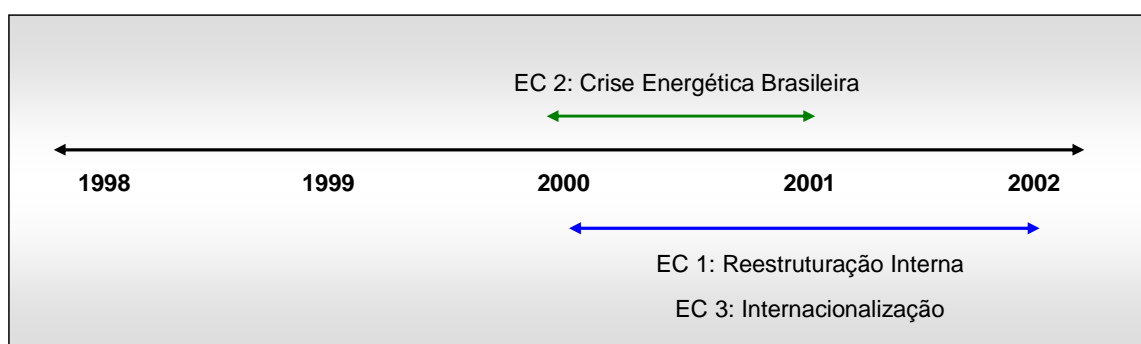


Figura 16 – Cronologia – Período Estratégico 1

Fonte: Autora (2008)

### 6.2.1. Evento Crítico 1: Reestruturação Interna

Com a abertura do mercado em 2007, a Petrobras se vê frente às *players* mundiais. Torna-se extremamente importante ela ganhar competitividade tanto no mercado nacional, que havia mudado profundamente sua estruturação, como no mercado externo.

Para ganhar competitividade era necessário assegurar maior agilidade de ações e decisões, maior transparência e melhores resultados. Para que isto se tornasse possível, foi importante uma reorganização interna da Petrobras, que ocorreu no âmbito de sua estrutura de capital e estrutura organizacional.

Com relação a sua reestruturação de capital, a Petrobras aumentou e diversificou sua base acionária. Em 2000 ocorre um importante passo neste sentido com a oferta de suas ações na Bolsa de Valores de Nova York. Isto deu a Petrobras um forte impulso na consolidação e na mudança de seu perfil junto aos investidores e financiadores internacionais (RELATÓRIO ANUAL 2000).

A entrada na Bolsa de Valores de Nova York também foi fator preponderante para o aumento e a diversificação da sua base acionária. Além disso, de acordo com informações do Relatório Anual 2000 da empresa, ocorre um aumento na venda de ações no Brasil, em que foram agregados cerca de 330 mil novos acionistas brasileiros neste ano, que usaram seus recursos depositados no FGTS ou optaram por investir diretamente em papéis da Petrobras.

Apesar desta entrada da Petrobras no mercado de capitais, com forte diversificação acionária, a União Federal continuou com o poder de controle da empresa. Mas sua participação no capital total da Petrobras caiu consideravelmente no período. Em 1998, esta participação era de 53%, passando para 33% no final de 2002.

Com esta reestruturação, a Petrobras dedica um enorme esforço para se tornar uma empresa mais transparente aos olhos dos seus acionistas, investidores e sociedade em geral. Trata-se, na realidade, de uma tendência mundial. Com o processo de globalização, ocorreu um crescimento e fortalecimento do mercado de capitais e do fluxo de recursos financeiros entre os diversos mercados no mundo.

Entretanto, no final deste período de análise, alguns grandes escândalos contábeis que envolveram importantes corporações, como os casos da Enron e da WorldCom, geram instabilidades nos mercados de capitais. Evidencia-se, assim, a necessidade de práticas cada vez mais rigorosas de governança corporativa, de forma a dar mais transparência e garantia aos investidores.

A Petrobras passa a promover um alinhamento com as boas práticas de governança. Como resultado desta política, em 2002, passa a integrar dois novos índices da Bolsa de Valores de Nova York, além das suas ações terem sido listadas na Bolsa de Valores de Madri e na Bolsa de Comércio de Buenos Aires.

A Petrobras, ao mudar desta forma sua estrutura de capital, passa a ter uma maior visibilidade no mercado internacional de capitais. Sobre isto, Francisco Gros, Presidente do Conselho de Administração da Petrobras em 2002, comenta:

O enorme esforço promovido pela Petrobras para se tornar uma empresa transparente aos olhos dos investidores, acionistas e da sociedade em geral foi reconhecido tanto por entidades do mercado quanto por publicações nacionais e estrangeiras... A partir de agora, podemos, sem medo de errar, nos referir à Petrobras como a uma verdadeira multinacional verde-amarela. (RELATÓRIO ANUAL 2002)

Com relação à reestruturação organizacional, houve uma redução dos níveis hierárquicos e uma organização da empresa por atividade fim, com a criação de quatro grandes áreas de negócio (Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional) e duas áreas de apoio (Finanças e Serviços). Além das áreas de negócios e de apoio, a nova estrutura contemplou sete unidades corporativas, ligadas diretamente ao presidente da companhia, conforme o organograma abaixo (Figura 17).





Petrobras Distribuidora e titular da Estratégia Corporativa; para promover a gestão integrada dos negócios no Sistema Petrobras.

Este processo de mudança organizacional foi acompanhado da implementação de um sistema integrado de gestão em todas as empresas do Sistema Petrobras. Além de somar à tarefa de integração entre as diversas áreas de negócio e empresas subsidiárias, este sistema também garante mais agilidade no processo de gestão e tomada de decisão, com a disponibilidade de informações mais confiáveis e de forma integrada.

O evento crítico Reestruturação Interna representa uma importante mudança estratégica para a Petrobras que, de acordo com a teoria de Pettigrew (1987), pode ser entendido através do tripé conteúdo, contexto e processo (Figura 18).



Figura 18 – Evento Crítico - Reestruturação Interna

Fonte: Autora, 2008

Para que a Petrobras, então, se adaptasse ao mercado aberto, era necessário que ganhasse competitividade e mais agilidade nas suas respostas às tendências e sinais dados pelo mercado. Somado a isto, o mundo viveu na década de 90 um forte

processo de globalização e fortalecimento do mercado de capitais em que se intensificavam as trocas de recursos físicos e financeiros num mercado global.

Para viabilizar este processo de mudança, a Petrobras promoveu, como visto anteriormente, uma profunda reestruturação interna sob o aspecto de sua estrutura de capital e estrutura organizacional. A alteração em sua estrutura de capital busca ampliar e diversificar sua base acionária, além de ter suas ações negociadas além do mercado financeiro brasileiro, como a Bolsa de Valores de Nova York. Isto transforma o seu perfil de empresa para os investidores, tornando-se mais transparente, e a coloca no cenário internacional, ampliando sua competitividade

Além disso, ocorre a reestruturação do organograma da empresa. Neste sentido, as principais mudanças são a redução dos níveis hierárquicos e a criação de quatro grandes áreas de negócio (Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia e Internacional), que agrega uma maior agilidade e dinamismo às respostas da empresa ao mercado, com esforços concentrados em suas atividades-fim.

### **6.2.2. Evento Crítico 2: Crise Energética Brasileira**

As empresas petrolíferas trabalham com economias de escala e sempre estiveram focadas no aumento da produção para diluição dos seus altos custos. Entretanto, no final do século XX, foi percebida uma tendência mundial das empresas de petróleo na diversificação energética, trabalhando, desta forma, com economias de escopo.

Movidas pela incerteza quanto às reservas de petróleo, que é um recurso natural finito, e pelas pressões de ambientalistas com relação aos efeitos do uso de combustíveis fósseis no meio ambiente como, por exemplo, o aquecimento global, as grandes empresas petrolíferas mundiais passam a investir em fontes alternativas de

energia. Deixam de ser empresas de petróleo para serem tratadas como empresas de energia.

No Brasil, outro fator também motivou a Petrobras a seguir esta tendência estratégica mundial das empresas petrolíferas. Em 2001, ocorre uma forte crise no setor elétrico brasileiro, conforme visto no capítulo anterior.

A rigor, as raízes dessa crise tinham sido plantadas em anos anteriores, devido ao fato do governo ter programado uma privatização completa de suas usinas hidrelétricas, que acabou não ocorrendo. Prevendo que as empresas seriam privatizadas, o governo não ampliou investimentos, esperando que o setor privado o fizesse. Porém a venda das empresas não ocorreu e, portanto, não houve grandes inversões em novas obras no setor, nem estatais nem privadas, com exceção das obras em curso. Enquanto isso, o consumo de energia elétrica continuava aumentando. (GIAMBIAGI, 2005)

Como não ocorreram investimentos em expansão e os reservatórios diminuíram consideravelmente em 2001, em função de uma intensidade pluviométrica baixa, tornou-se inevitável o racionamento de energia. Com a necessidade de criar novas fontes de geração de energia elétrica, as usinas termelétricas mostraram-se uma boa alternativa, em função dos menores custos e tempo de instalação, se comparadas às usinas hidrelétricas.

Dentre os programas elaborados pelas autoridades para enfrentar a crise, verifica-se o Programa Prioritário de Termelétricidade (PPT). Conforme Decreto 3.371, que institui o programa em 2000, o PPT visava à implantação de usinas termelétricas, com as seguintes prerrogativas:

- Garantia de suprimento de gás natural, pelo prazo de até vinte anos, de acordo com as regras a serem estabelecidas pelo MME;
- Garantia da aplicação do valor normativo à distribuidora de energia elétrica, por um período de até vinte anos, de acordo com a regulamentação da ANEEL;

- Garantia pelo BNDES de acesso ao Programa de Apoio Financeiro a Investimentos Prioritários no Setor Elétrico.

Diante deste cenário, a Petrobras passa a assumir uma posição estratégica para o governo durante esta crise, por representar a fornecedora de gás natural e investidora do segmento termelétrico no país.

A participação em projetos de geração termelétrica é uma prioridade para a Petrobras, pois se insere na estratégia da Companhia tornar-se uma empresa de energia e comercializar o gás produzido nos seus campos. Além disso, está alinhada ao programa do governo federal de assegurar o suprimento de energia nos próximos anos com maior participação do gás na matriz energética do país. (RELATÓRIO ANUAL 2000)

Com o objetivo de diversificar a matriz energética brasileira, houve um fomento ao uso do gás natural no Brasil, com o conceito de ser um combustível mais limpo e menos agressivo ao meio ambiente. Trata-se de um produto de alto valor agregado, cuja demanda cresceu em ritmo acelerado entre 1999 e o início dos anos 2000.

A Petrobras, em 2000, já possuía uma divisão interna por áreas de negócios, tendo uma diretoria concentrada nos negócios de Gás & Energia. Área esta que passa a atuar em 31 usinas termelétricas incluídas no programa, das quais 2 sob a forma de fornecimento especial de gás natural, correlacionando o valor de venda do mesmo ao valor de energia comercializada, e em 29 termelétricas por meio de participação acionária minoritária.

Apesar da Petrobras já possuir anteriormente participação em usinas termelétricas, é neste período entre 2000 e 2001 que a empresa amplia seus investimentos neste segmento, caracterizando o conteúdo da mudança estratégica. Conforme figura abaixo (Figura 19), se configura, assim, o processo estratégico de mudança de uma empresa de petróleo para empresa de energia.

## EVENTO CRÍTICO 2 – CRISE ENERGÉTICA BRASILEIRA

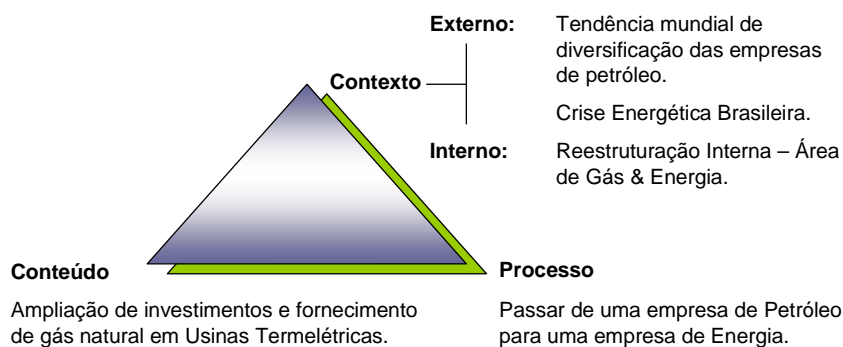


Figura 19 – Evento Crítico - Crise Energética Brasileira

Fonte: Autora, 2008

Como visto anteriormente, a Petrobras, ao passar de uma empresa de petróleo para uma empresa de energia, segue uma tendência mundial de diversificação energética das grandes *majors* do setor. As incertezas com relação à disponibilidade futura deste combustível fóssil levam estas empresas a ampliarem seu campo de atuação e investirem em fontes alternativas de energia. Para isto, a Petrobras, em sua reestruturação interna, cria uma área de negócios focada em gás natural e energia.

Entretanto, nestes primeiros anos entre 2000 e 2001, a companhia não amplia de forma expressiva sua atuação com relação às energias renováveis, focando seus investimentos em usinas termelétricas movidas a gás natural. Isto representou uma resposta à crise no setor elétrico vivida no Brasil neste período, que levou o país a racionar energia, gerando a necessidade de diversificação das fontes geradoras de energia elétrica nacional. A Petrobras passa, então, de uma empresa de petróleo para uma empresa de energia, atuando no segmento de energia elétrica e diversificando a matriz energética brasileira com o fomento do uso do gás natural.

### 6.2.3. Evento Crítico 3: Internacionalização

Como já visto anteriormente, o processo de abertura do mercado brasileiro de petróleo gera uma mudança na relação entre a Petrobras e o mercado externo. Antes de 1997, a Petrobras tinha a garantia do mercado interno e se relacionava com o mercado externo principalmente para obter o suprimento à demanda nacional de petróleo e derivados.

Podemos perceber que a competência exercida pela Petrobras, ao longo da trajetória de crescimento teve sua expressão no fato de ter garantido o abastecimento do mercado interno de petróleo e derivados, mesmo no período crítico dos choques do petróleo da década de 1970. (RIBEIRO, 2006)

Com a possibilidade da entrada de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, a Petrobras passa a ver o mercado internacional como uma importante alternativa para ganhar competitividade nesta realidade de um mercado global que surgia para ela. Como o mercado interno passaria a ser disputado por concorrentes experientes, podendo tomar-lhe fatias do *market-share*, a Petrobras via na internacionalização uma alternativa para compensar estas eventuais perdas.

A própria indústria do petróleo possui também características estruturais que levam a este posicionamento. Trata-se de uma indústria intensiva em capital com alto grau de riscos. Uma forma de minimizar estes riscos, conforme visto anteriormente, é o desenvolvimento de uma estratégia de integração horizontal que possibilita a empresa operar em larga escala em diversos países, com diferentes níveis de riscos geológicos e políticos (CLÔ, 2000). Assim, as empresas passam a ampliar suas áreas de atuação, podendo também promover uma integração vertical, atuando em diversos segmentos da cadeia do petróleo.

Esta tendência já havia sido identificada na reestruturação da empresa. Com a mudança em sua estrutura de capital e negociação de suas ações em bolsas de valores fora do Brasil, a Petrobras já evidencia uma mudança de postura com relação ao

mercado externo. Essa tendência se reafirma com a reestruturação do organograma da empresa, com o surgimento da área de negócios Internacional.

Anteriormente, as atividades da Petrobras no exterior estiveram, desde 1972, sob a responsabilidade da subsidiária Petrobras Internacional S.A. (Braspetro). De acordo com Ribeiro (2006), a Petrobras, por meio da Braspetro, passou a investir no exterior aproveitando sua experiência na área de exploração e produção, associando-se a outras companhias petrolíferas para reforçar a disponibilidade interna de petróleo cru. Sendo, a necessidade de diversificação de suprimento de petróleo para o Brasil, a principal motivação para o surgimento desta subsidiária.

A partir de 1997, com a Lei do Petróleo, a Petrobras passa a ter o direito de exercer no exterior qualquer uma das atividades de suas subsidiárias. Com o novo modelo organizacional, aprovado em 2000, as atividades e funcionários da Braspetro foram, então, incorporados pela Petrobras, através da constituição da Área de Negócios Internacional, tornando desnecessária a existência institucional da Braspetro, que foi incorporada definitivamente pela Petrobras em 2002. Fica evidente a estratégia da Petrobras de internacionalização, passando a dedicar mais atenção e investimentos fora do país, como uma de suas atividades fim.

Desde a abertura do mercado petrolífero brasileiro em 1997 os investimentos internacionais ganham a cada ano importância no planejamento estratégico. A empresa saiu de uma situação de oportunismo para uma situação estruturada e estratégica de atuação internacional e definiu seu foco de atuação na América do Sul. (RIBEIRO, 2006)

Esta tendência se confirma com a visão 2010 da Petrobras, divulgada em seu Relatório Anual 2000, em que mostra o objetivo em se tornar uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina, com grande foco em serviços e a liberdade de atuação de uma corporação internacional. Nesse sentido, percebe-se que neste primeiro período de análise de 1998 até 2002, a Petrobras foca sua internacionalização no Cone Sul.

Apesar de, ainda na década de 90, a Petrobras ter feito investimentos no Cone Sul, como, por exemplo, a inauguração da primeira etapa do gasoduto Brasil-Bolívia (Gasbol) e a compra de refinarias na Bolívia, foi a partir de 2000 que a empresa de fato promove uma internacionalização.

Podem ser destacadas algumas iniciativas na América Latina como a troca de ativos, em 2001, entre a Petrobras e a Repsol-YPF, em que a Petrobras passa a ter 99,5% da empresa de petróleo argentina EG3 e a compra, em 2002, da petroleira Santa Sé, filial Argentina da Devon Energy Corporation, permitindo a ampliação da carteira de ativos na área de exploração e produção fora do Brasil. Mas o grande marco neste processo de internacionalização no início dos anos 2000 foi a compra do grupo Perez Companc na Argentina, em 2002. Com esta aquisição, a Petrobras aumenta de forma significativa seus ativos de *downstream* no exterior e o volume de reservas provadas, passando também a ter atividades no Equador, Peru e Venezuela. (RIBEIRO, 2006)

Conforme pode ser verificado nos gráficos abaixo (Gráfico 11), houve, no ano de 2003, um significativo aumento na produção da Petrobras no exterior, assim como no valor de suas reservas provadas. A aquisição da Perez Companc foi importante para justificar esta evolução, pois foi responsável, em 2003, por uma produção de 168.828 mil boed.

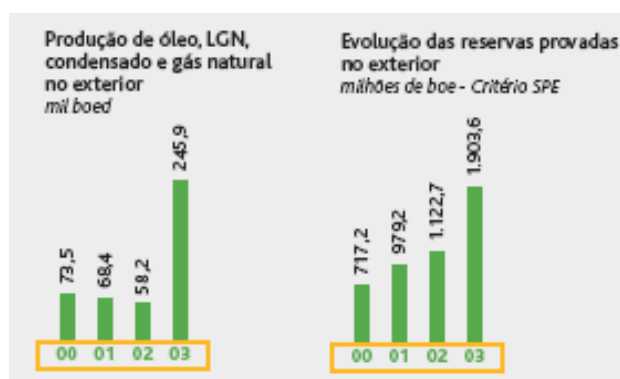


Gráfico 11 – Evolução da Produção e Reservas no Exterior

Fonte: Relatório Anual 2003



A aquisição da Perez Companc também representou um importante incremento nas reservas provadas da Petrobras no exterior, representando a incorporação de um volume de reservas de 813 milhões de boe pelo critério da SEC, de um total, atingido em 2003, de 1,2 bilhão de boe, segundo os mesmos critérios.

Os principais motivadores para esta aquisição foram a crise argentina e a possibilidade de aumento do portfólio da Petrobras em um país próximo, podendo gerar sinergias com as atividades da empresa no Brasil. Além disso, houve uma valorização da marca Petrobras fora do país e, como consequência, uma redução na percepção de risco da empresa para investidores, reduzindo o seu custo de capital. (RIBEIRO, 2006)

Além disso, a América Latina não estava no centro da agenda mundial do petróleo. As grandes *majors* do setor tinham investimentos pouco expressivos na região, favorecendo a estratégia da Petrobras de ampliação de seus negócios externos. Mas as atividades no exterior, neste período, não ficaram restritas à América Latina.

No final de 2002, a Petrobras possuía empreendimentos em 8 países: Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos, Guiné Equatorial, Nigéria e Trinidad & Tobago. Como resultado da aquisição da Perez Companc, as atividades ainda foram estendidas a mais 3 países: Equador, Peru e Venezuela.

A estratégia de internacionalização da Petrobras se consolida, então, através dessas aquisições no início dos anos 2000, no Cone Sul, de forma que ela pudesse atingir seu objetivo de se tornar uma empresa de energia com atuação internacional e líder na América Latina. De acordo com a teoria de Pettigrew (1987), esta mudança estratégica da Petrobras pode ser esquematizada conforme figura abaixo (Figura 20).

### EVENTO CRÍTICO 3 – INTERNACIONALIZAÇÃO

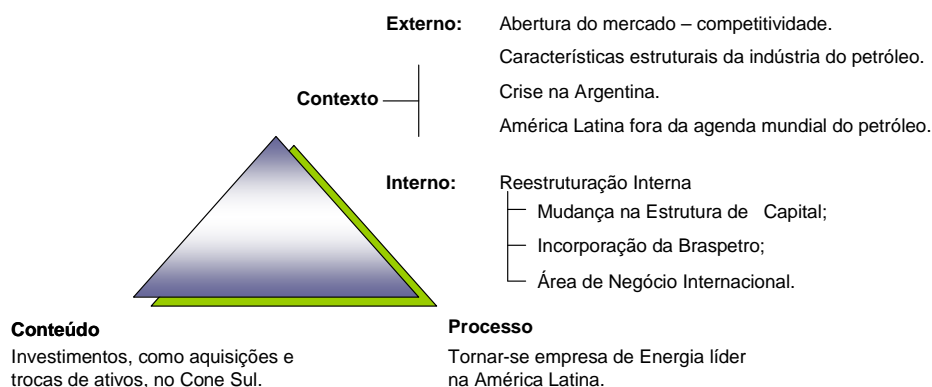


Figura 20 – Evento Crítico - Internacionalização

Fonte: Autora, 2008

A abertura de mercado, em 1997, traz uma expectativa de mudanças nas condições de rivalidade da indústria do petróleo no mercado brasileiro, com a diminuição das barreiras a novos entrantes e conseqüente aumento da competitividade (PORTER, 2004). Com a possibilidade de perder mercado no Brasil, a Petrobras passa a objetivar um ganho de mercado fora de país, de forma a manter sua participação global.

A América Latina representa neste período uma área interessante para a Petrobras ampliar seus negócios internacionalmente, em função da proximidade geográfica e cultural e por estar fora da agenda mundial de petróleo e com países, como a Argentina, com grave crise econômica. Nesse sentido foram feitos diversos investimentos na região entre 2000 e 2002, com o importante marco da aquisição do grupo Perez Companc da Argentina em 2002.

Internamente, a empresa já criava, desde 2000, uma estrutura que facilitasse sua atuação fora do país, como a negociação de suas ações em mercados financeiros fora do Brasil e a própria criação da área de negócios internacional e incorporação da

Braspetro, sua antiga subsidiária através da qual eram feitos seus investimentos no exterior.

Provavelmente, esta mudança de atuação frente ao mercado externo represente uma das mais impactantes adaptações estratégicas da Petrobras à realidade de abertura de mercado. Ao identificar o mercado externo como um espaço para realizar investimentos, diversificar seu negócio e obter resultados financeiros, a Petrobras passa a se consolidar como uma empresa multinacional brasileira.

### **6.3. Período 2 (2003-2007): Empresa Integrada Energia com Atuação Global**

Os anos anteriores, após a abertura de mercado, foram marcados pela reestruturação da empresa e adaptação de seu posicionamento estratégico de forma a ganhar competitividade. No período que segue, entre os anos de 2003 e 2007, a Petrobras, já adaptada à nova realidade de mercado, busca crescimento e resultado.

Nesse sentido, ela se posiciona estrategicamente, visando assumir uma forte presença, não mais na América Latina, mas sim no mundo, como uma empresa integrada de energia. Os eventos críticos que marcam o período em questão são:

- Evento Crítico 1: Sucesso Exploratório;
- Evento Crítico 2: Diversificação;
- Evento Crítico 3: Descompasso entre Oferta e Demanda de Gás Natural.

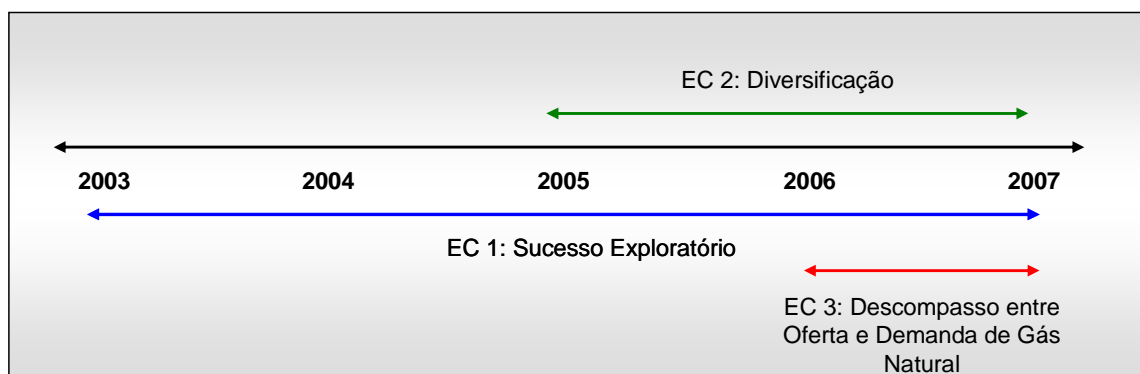


Figura 21 – Cronologia – Período Estratégico 2

Fonte: Autora (2008)

### 6.3.1. Evento Crítico 1: Sucesso Exploratório

O ano de 2003 representa um grande marco para o processo exploratório brasileiro, que vai alterar de forma substancial o posicionamento estratégico da Petrobras para o futuro. Com novas descobertas de petróleo e gás, a companhia expande o seu potencial para além da Bacia de Campos, tanto para o norte como para o sul. Essas novas descobertas fazem surgir novos pólos de produção situados nas bacias do Espírito Santo e Santos e, em menor escala, na Bacia de Sergipe–Alagoas.

Este fato tem uma importância que vai além do surgimento de um novo pólo de produção fora da Bacia de Campos. Estas bacias representam um expressivo volume de óleo de boa qualidade e de gás natural e condensado. Com isso, o perfil das reservas e produção da Petrobras, predominantemente de óleo pesado, começa a mudar para óleo mais leve, gás natural e condensado, ou seja, produtos de maior valor econômico.

Com este sucesso exploratório, a reserva provada da Petrobras no Brasil registra um crescimento de 14,4% em relação ao ano anterior, atingindo 12,6 bilhões de boe pelo critério SPE. Isso ocorre em função de uma incorporação de 2,2 bilhões de boe de reservas provadas, representando o maior volume anual incorporado pela Petrobras até

então. Em 2003, o volume produzido foi de 0,62 bilhões de boe, o que significa que foi incorporado um volume 3,56 vezes maior que o produzido no ano.

RESUMO DA INCORPORAÇÃO DE RESERVA PROVADA, PELO CRITÉRIO DA SPE, OCORRIDA EM 2003 (EM BILHÕES DE BOE)	
	VOLUMES
Reserva provada – dez/2002	11,01
Incorporações de volumes recuperáveis em 2003	2,21
– de descobertas em blocos exploratórios	0,79
– em campos existentes em dez/2002	1,42
Volume produzido em 2003	(0,62)
Variação anual	1,59
Reserva provada – dez/2003	12,60

Tabela 4 – Incorporações de Reservas Provadas em 2003

Fonte: Relatório Anual 2003

Conforme tabela acima (Tabela 4), este resultado de reserva provada teve uma grande contribuição das novas descobertas dos últimos anos, mais especificamente dos novos campos com a comercialidade declarada (Baleia-Franca, Golfinho e Mexilhão), que adicionaram 0,79 bilhão de boe e da comprovação de 1,42 bilhão de boe de reserva provada nos campos existentes em dezembro de 2002.

Com as novas reservas de petróleo e gás, ampliadas pelas descobertas feitas em 2003, a área internacional da Empresa terá de intensificar a abertura de novos mercados. O Brasil caminha rapidamente para a auto-suficiência e em pouco tempo terá de encontrar mercado para o que se produzir além do consumo doméstico. (RELATÓRIO ANUAL 2003)

Com isso, estas novas descobertas de 2003 promovem uma profunda mudança no perfil da empresa. Cria-se a perspectiva da Petrobras deixar de ser uma importadora de petróleo, para se transformar em exportadora. Entretanto, para ser viável este novo cenário para a empresa, era necessário um alto investimento para tornar estas reservas provadas em aumento real de produção. A Petrobras inicia, nesse sentido, uma fase de grandes projetos.

O cenário político e econômico no Brasil e no mundo contribuíram com esta estratégia da Petrobras. Em 2003, ocorre o início do Governo Lula que, apesar da crise de desconfiança associada à incerteza em torno do que ocorreria com a política econômica com o novo governo, dá continuidade às reformas estruturais dos governos anteriores e à política econômica baseada no tripé: flutuação cambial, metas de inflação e austeridade fiscal. (GIAMBIAGI, 2005)

Vive-se um período com inflação controlada, moeda valorizada frente ao dólar, uma redução significativa da vulnerabilidade externa, apesar de taxas tímidas de crescimento econômico. O cenário mundial também retrata uma estabilidade, sem representativas crises que impactassem a economia mundial. Neste período, a cotação do dólar cai significativamente, passando de R\$ 2,93 em dezembro de 2003 para R\$ 1,79 em dezembro de 2007 (Gráfico 12).

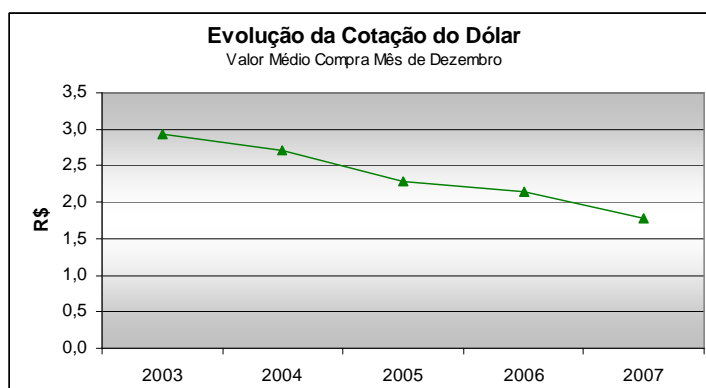


Gráfico 12 – Evolução da Cotação do Dólar

Fonte: Banco Central

Esta valorização do Real frente ao Dólar representa uma vantagem para a Petrobras que possui investimentos e custos nesta moeda, mesmo gerando uma perda de valor em suas exportações. Além disso, a indústria do petróleo foi beneficiada também neste período pela alta nos preços do petróleo. Entre os anos de 2003 e 2007, houve um aumento de 151% do preço do Brent no mercado spot, ultrapassando 70

US\$/barril (Gráfico 13). Esta elevação nos preços tornou viável muitos projetos e investimentos na indústria de petróleo mundial.

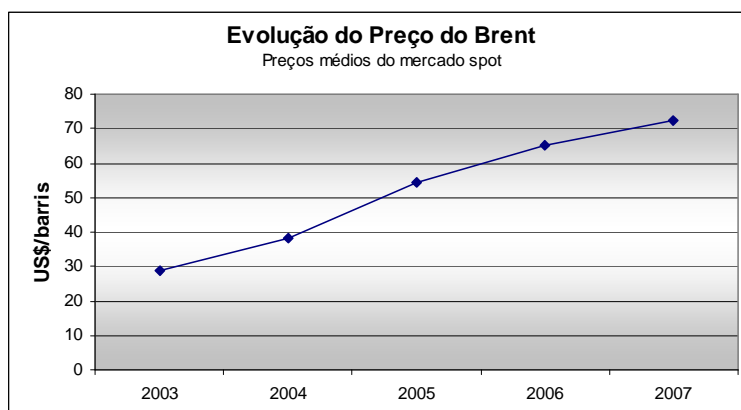


Gráfico 13 – Evolução do Preço do Brent

Fonte: ANP

Favorecido por este contexto externo e com a expectativa de significativa ampliação do seu volume de produção, a Petrobras amplia seus investimentos neste mesmo período. De acordo com dados dos Relatórios Anuais da Petrobras, seus investimentos sobem de R\$ 18.500 milhões em 2003, para R\$ 45.300 milhões em 2007 (Gráfico 14). Isto representou um aumento nos investimentos de 145% neste período.

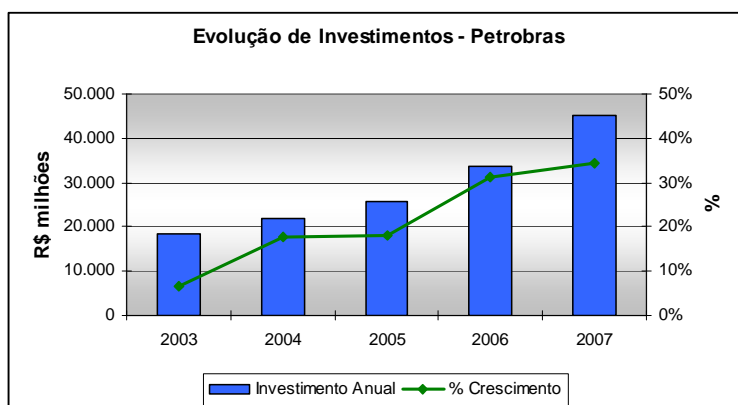


Gráfico 14 – Evolução dos Investimentos da Petrobras

Fonte: Relatórios Anuais da Petrobras

Do total investido em 2007, 46% está concentrado na área de Exploração e Produção, sobretudo nas atividades de desenvolvimento da produção. Para viabilizar o aumento da produção nacional são necessários investimentos elevados em plataformas, numa infra-estrutura de escoamento deste petróleo através de dutos e navios, entre outros.

No caso da Petrobras, há um desafio ainda maior no que se refere à exploração e produção. Aproximadamente 90% das reservas provadas da Petrobras no Brasil, em 2003, estavam situadas no mar, em profundidades cada vez maiores. Para viabilizar os trabalhos a estas profundidades, foram necessários investimentos em tecnologias inovadoras que colocaram a Petrobras em lugar de destaque, sendo líder mundial neste tipo de exploração.

No que se refere ao escoamento da produção, a Transpetro é, atualmente, a maior armadora da América Latina e a terceira do mundo em navios aliviadores. Terminou 2007 com uma frota de 55 navios, dos quais 46 próprios e 9 afretados a casco nu. A Petrobras possui um Programa de Modernização e Expansão da Frota, assinando, em 2007, um contrato para a construção de 23 petroleiros por estaleiros brasileiros, com estimativa de investimentos que alcançarão US\$ 2,3 bilhões.

Com o posicionamento estratégico de agregar valor à crescente produção nacional de óleo no país, houve também investimentos no parque de refino, que representaram 23,3% dos investimentos de 2007. A Petrobras busca, assim, um equilíbrio de longo prazo entre o crescimento da produção e a capacidade de refino.

Além destes investimentos em projetos, houve também um expressivo investimento em capital humano. Após um longo período sem contrações, o Sistema Petrobras chega ao ano de 2001 com um quadro de 38.483 efetivos. Entretanto, a partir de 2002, com a aquisição da Perez Companc este número começa a subir e, após diversos processos seletivos, chega a 2007 com um total de 68.931 efetivos. Isto representa um aumento de 79% em relação ao quadro de 2001.



Este aumento do quadro de funcionários vem atrelado a elevados investimentos em capacitação. Ao longo de sua história, a Petrobras adquiriu um vasto *know how* na indústria do petróleo. Como visto anteriormente, ela foi pioneira no desenvolvimento de diversas tecnologias, como, por exemplo, a de exploração em águas profundas. Este capital intelectual estava ameaçado com a perda do seu capital humano. A realização de processos seletivos e a capacitação desses novos funcionários vêm gerar recursos humanos e o conhecimento necessário para colocar em prática os diversos projetos estratégicos para a empresa mudar, de fato, seu posicionamento.

Como resultado desse plano de investimentos, houve um aumento da produção nacional da Petrobras na ordem de 15% entre os anos de 2003 e 2007, atingindo uma produção nacional diária acima de 2 milhões de barris (Gráfico 15).

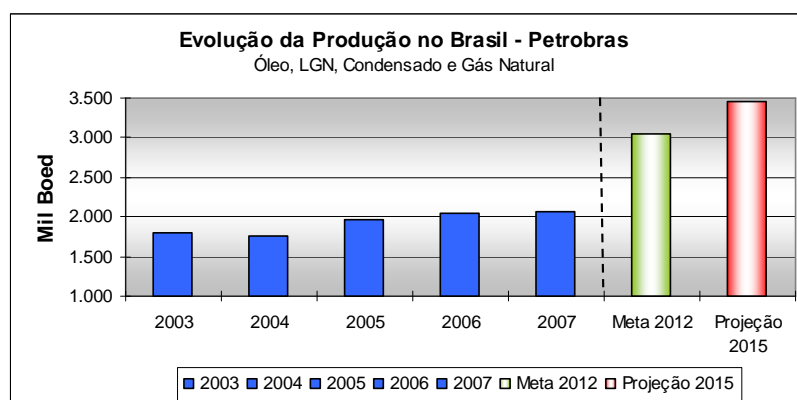


Gráfico 15 – Evolução da Produção no Brasil

Fonte: Relatórios Anuais da Petrobras

O ano de 2005 foi um grande marco nesta trajetória de crescimento da produção, pois a Petrobras produziu 1.684 mil bpd de óleo, líquido de gás natural (LGN) e condensado no Brasil. Isto representa um aumento de 12,8% em relação ao total de 1.493 mil bpd de 2004, deixando o país próximo da auto-suficiência.

Num cenário em que vem se pronunciando a escassez de recursos energéticos, em especial o petróleo, a obtenção da auto-suficiência representa um importante passo na redução da percepção de risco e de vulnerabilidade do balanço de pagamentos do País. E a Petrobras tem grande orgulho em ter liderado o processo que conduziu ao atendimento desta meta. (JOSÉ SERGIO GABRIELLI DE AZEVEDO – PRESIDENTE DA PETROBRAS – RELATÓRIO ANUAL 2005)

A trajetória de crescimentos na produção torna mais palpável o objetivo de produção nacional de petróleo superar a demanda interna. Em 2006, o volume de petróleo produzido no Brasil foi superior ao volume total consumido deste recurso energético (Gráfico 16). Isto não significa que não houve importação de óleo cru no país e isso se deve a necessidade interna de óleos mais leves para a produção de derivados de maior valor agregado. Mesmo assim, neste mesmo ano, o volume exportado supera as importações de petróleo (EPE, 2007).



Gráfico 16 – Produção x Consumo no Brasil

Fonte: BEN 2007 (EPE, 2007)

Pela primeira vez o Brasil teve um resultado superavitário na balança de importações e exportações de petróleo e derivados, alcançando a auto-suficiência de abastecimento do país. As exportações líquidas de petróleo bruto foram de 1 mil m<sup>3</sup>/dia. Já a exportação líquida de derivados foi de 9,2 mil m<sup>3</sup>/d em 2006. Contribuiu para este resultado, o aumento de 5,5% da produção de petróleo. Nesse período, o consumo aparente de petróleo e seus derivados tiveram alta de 0,9% (Tabela 5).

Especificação	Dependência externa de petróleo e seus derivados (mil m³/d)										06/05 %
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Produção de Petróleo (a) <sup>1</sup>	137,6	159,0	179,3	201,4	211,9	238,4	246,8	244,6	272,3	287,6	5,62
Importação líquida de petróleo (b) <sup>2</sup>	87,6	83,2	73,6	60,2	48,8	23,1	17,4	38,3	16,7	-1,0	-106,26
Importação líquida de derivados (c)	36,1	30,2	30,7	23,2	7,0	4,8	-6,3	-12,7	-14,1	-9,2	-34,45
Consumo aparente (d)=(a)+(b)+(c)	261,3	272,4	283,7	284,8	267,7	266,4	257,9	270,3	274,9	277,4	0,89
Dependência externa (e)=(d)-(a)	123,7	113,3	104,4	83,3	55,8	28,0	11,1	25,6	2,6	-10,2	-491,80
Dependência externa (e)/(d) %	47,3%	41,6%	36,8%	29,3%	20,8%	10,5%	4,3%	9,5%	1,0%	-3,7%	-488,36

Tabela 5 – Dependência Externa de Petróleo e Derivados

Fonte: Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo e do Gás Natural (ANP, 2008)

No final de 2007, a empresa atingiu um novo recorde diário de produção: 2 milhões 238 barris, volume somente alcançado por oito empresas no mundo. Isso foi possível devido à entrada em operação de cinco plataformas em 2007, que acrescentaram 590 mil bpd à capacidade instalada da Companhia (RELATÓRIO ANUAL 2007).

Percebe-se, entretanto, que a expectativa de incremento da produção nacional de petróleo e gás natural é mais expressiva que os resultados alcançados até 2007. Isso fica retratado nas metas e projeções da produção nacional para os próximos anos que, conforme Gráfico 15, atingiria aproximadamente 3,5 milhões boed em 2015. Esta projeção representa um aumento de 67% se comparada à produção nacional de 2007.

Este posicionamento da empresa para o futuro vem respaldado pelo sucesso exploratório obtido no período de 2003 a 2007, que representou um aumento significativo de 11% das reservas provadas da Petrobras (Gráfico 17). Do total de reservas provadas no Brasil em 2007, 91% são marítimas e apenas 9% terrestres.

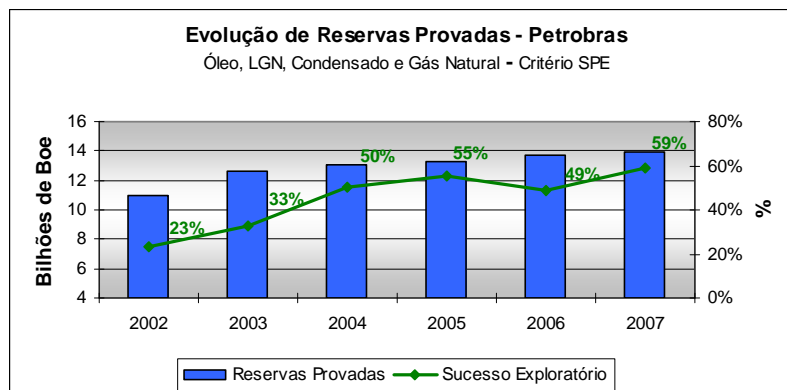


Gráfico 17 – Evolução de Reservas Provasdas e Sucesso Exploratório

Fonte: Relatórios Anuais da Petrobras

No final de 2007, a descoberta da área de Tupi marca definitivamente esta mudança de posicionamento estratégico da Petrobras frente ao mercado externo. A área localiza-se a 320 quilômetros da costa do Rio de Janeiro, na Bacia de Santos, abaixo de uma camada de sal de dois quilômetros de espessura (pré-sal) e possui uma reserva estimada entre 5 e 8 bilhões de barris de petróleo leve em águas ultra-profundas, o que a classificaria como o maior campo de petróleo descoberto no mundo desde 2000. De acordo com o Presidente da Petrobras, José Sergio Gabrielli de Azevedo:

O ineditismo do achado — nunca tal profundidade foi explorada comercialmente — reafirmou nossa tradição de excelência tecnológica e abriu um novo horizonte exploratório para a Companhia e para o Brasil, que poderá entrar para o restrito clube dos países exportadores de petróleo. O potencial da camada pré-sal foi confirmado em janeiro de 2008 com a constatação da existência de uma grande jazida de gás natural e condensado, na mesma Bacia de Santos. . (RELATÓRIO ANUAL 2007)

As estimativas apontam que Tupi pode aumentar em mais de 50% as reservas provadas da Petrobras e do Brasil, colocando-os no seleto grupo de empresas e países com grandes reservas de petróleo. Além disso, esta descoberta muda também o perfil das reservas da empresa, pois as jazidas do pré-sal contêm óleo leve, em torno de 30º

API, gás natural e condensado, o que reduziria a importação brasileira de óleo leve e gás natural.

Entretanto, para chegar a estes reservatórios, a Petrobras teve que superar muitos desafios tecnológicos. A camada de sal possui cerca de 2 mil metros de espessura e a profundidade final dos poços chega a mais de 7 mil metros abaixo da superfície do mar, em águas ultra-profundas. A Petrobras possui muita experiência em exploração em reservatórios no mar, mas a camada de sal representa um novo desafio por suas características mais corrosivas e instáveis.

Neste sentido, fica evidente que, no período entre 2003 e 2007, a Petrobras vive apenas o início de um processo de mudança estratégica. Apesar de não ter atingido até 2007 os níveis de produção necessários para se caracterizar como uma empresa exportadora de petróleo frente ao mercado externo, ela deixa claro, através principalmente de seus sucessos exploratórios, que está se posicionando estrategicamente para que isto ocorra nos próximos anos.

A indústria do petróleo é marcada por investimentos de longo prazo. Para uma empresa aumentar sua produção, os investimentos exploratórios, em construção de plataformas, navios, dutos e refinarias devem ocorrer muitos anos antes. Por isso, a Petrobras investiu no período em questão para colher resultados no futuro, de forma coerente com uma mesma estratégia.

O evento crítico Sucesso Exploratório marcou esta mudança estratégica da Petrobras. Motivada pelas grandes descobertas de novas jazidas de petróleo no Brasil em 2003 e por um contexto externo de estabilidade econômica, alta dos preços internacionais do petróleo e valorização do real, a Petrobras percebe a possibilidade de elevar sua produção de forma a não só suprir a demanda interna, mas também de se tornar um exportador de petróleo e derivados.

Com as novas descobertas de petróleo e gás, a Companhia muda novamente seu posicionamento. Prepara-se não só para garantir a auto-suficiência no

abastecimento nacional de petróleo e derivados, como para viabilizar o mercado nacional de gás natural, mudando a matriz energética brasileira. Mais que isso. Estende suas asas para um novo voo, que a transformará, em alguns anos, numa grande exportadora de petróleo brasileiro. (RELATÓRIO ANUAL 2003)

Neste sentido, identifica-se como conteúdo desta mudança de posicionamento estratégico, o aumento significativo dos investimentos, principalmente na área de exploração e produção. Estes investimentos permitiram grandes sucessos exploratórios e o aumento das reservas provadas da empresa no país, através de um grande avanço tecnológico (Figura 22).

#### EVENTO CRÍTICO 1 – SUCESSO EXPLORATÓRIO

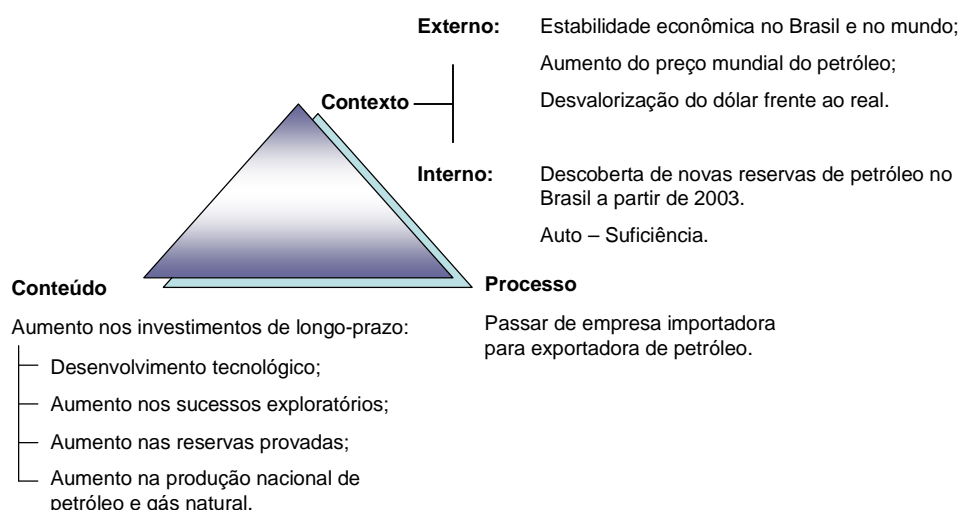


Figura 22 – Evento Crítico - Sucesso Exploratório

Fonte: Autora, 2008

O contexto externo à empresa favoreceu estes anos de investimentos em novas tecnologias para exploração e produção em águas profundas e ultra-profundas. O Brasil e o mundo viveram um período de estabilidade econômica, com um aumento do preço mundial do barril de petróleo e uma desvalorização do dólar frente ao real. Com isso, a

Petrobras obtém vantagens em relação ao valor de seus investimentos, receitas e custos.

Em 2003, ocorre um importante marco exploratório, com novas descobertas principalmente em Santos e no Espírito Santo, ampliando o pólo de produção nacional de petróleo para além da bacia de Campos. Houve também o aumento significativo da produção nacional de petróleo e gás natural, mas ainda insuficientes para colocar a Petrobras na condição de exportadora. Mas em 2006, o país atinge a auto-suficiência em petróleo, tendo o país o primeiro resultado superavitário na balança de importações e exportações de petróleo e derivados.

Neste momento, a Petrobras se aproxima de fato da expectativa de se tornar uma empresa exportadora de petróleo. Esta posição reafirmada com o sucesso exploratório que marca o ano de 2007. A descoberta do campo de Tupi pode aumentar em mais de 50% as reservas provadas da Petrobras no Brasil. Entretanto estas jazidas se encontram a 320 quilômetros da costa e abaixo de uma camada de sal de 2 quilômetro de espessura.

Com isso, o período de 2003 a 2007 representa ainda a fase inicial deste processo de mudança estratégica que altera a forma da empresa se relacionar com o mercado externo. Com o objetivo de se posicionar no mercado internacional como exportadora de petróleo, a Petrobras deixa de focar apenas América Latina e expande o seu universo de atuação para uma esfera global. Mas para isso, ainda há um grande desafio tecnológico de tornar produtivas as reservas do pré-sal.

### **6.3.2. Evento Crítico 2: Diversificação**

Dentro de um ambiente competitivo, as empresas tendem a diversificar seus negócios com o objetivo de agregar valor ao seu produto final e, ao mesmo tempo,

diversificar seus riscos. Trata-se de uma tendência mundial que ocorre também na indústria do petróleo.

Como visto anteriormente, a indústria do petróleo tem uma característica de verticalização, em que as empresas tendem a participar dos diversos elos da cadeia produtiva. O petróleo agrega muito valor no processo que vai desde a produção até o seu consumo final na forma de derivados ou de produtos provenientes da indústria petroquímica.

Entretanto, a Petrobras, nos anos iniciais da abertura do mercado, ficou muito restrita às atividades da cadeia petrolífera como: exploração, produção, refino e distribuição. Com isto, segundo Ribeiro (2006), ela se distanciou da estratégia das grandes *players* internacionais da indústria do petróleo, em particular das *super-majors*, tais como Exxon-Mobil, Shell, BPAmoco-Arco, Elf-Total-Fina e Chevron-Texaco.

As grandes multinacionais petrolíferas detêm as matérias-primas para outras indústrias, principalmente para o setor petroquímico. Assim, essas empresas, além de manterem estruturas extremamente verticalizadas, possuem portfólio diversificado nas atividades das indústrias interdependentes da cadeia petrolífera, na busca de inovações e produtos de maior valor agregado. (RIBEIRO, 2006)

O período de 2003 a 2007, como visto anteriormente, representou uma fase de grandes investimentos. Apesar da maior parte destes recursos terem sido destinados ao aumento da produção de petróleo e gás natural, a Petrobras também passa a investir em sua diversificação. Esta tendência fica evidenciada na visão da Petrobras para 2015, divulgada em seu Relatório Anual de 2004, em que a ela passa a objetivar ser uma empresa integrada de energia (Figura 23).



**Atividades da Petrobras**  
**UMA EMPRESA INTEGRADA DE ENERGIA**

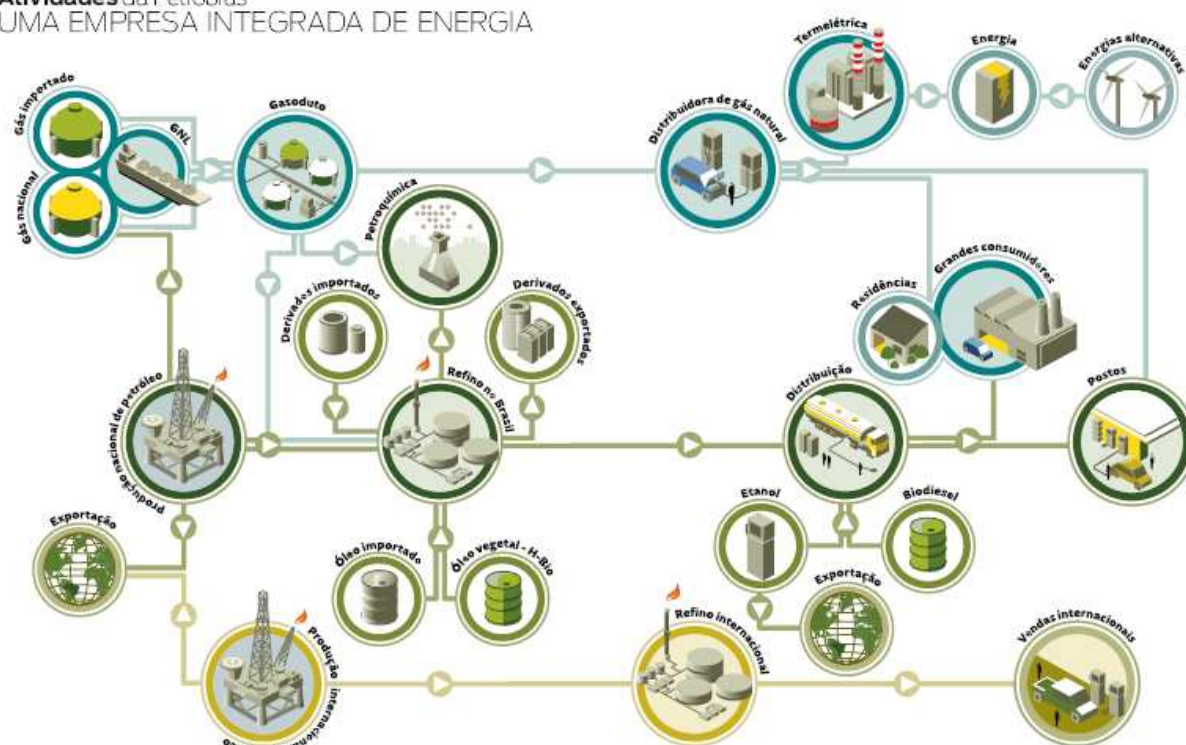


Figura 23 – Empresa Integrada de Energia

Fonte: Relatório Anual 2006

A figura acima retrata a idéia da Petrobras como empresa integrada em energia que, além de participar de toda a cadeia produtiva do petróleo e derivados, também diversifica seus negócios nos últimos níveis, entregando aos clientes finais uma maior gama de produtos e com maior valor agregado. Esta diversificação do seu portfólio de produtos focou áreas como: petroquímica, distribuição e energias alternativas, principalmente os bioenergéticos.

No caso da área petroquímica, foi marcada pela abertura da economia brasileira e o movimento de privatizações da década de 90. Em 1992, iniciou-se o processo de privatização do setor petroquímico, com a alienação de parte das participações da Petroquisa, o braço petroquímico da Petrobras. A Petrobras tinha um papel importante da indústria petroquímica brasileira, além de fornecedor das principais matérias-primas

do setor, também fortalecia a cadeia produtiva com políticas e projetos para o setor (RIBEIRO, 2006).

Como resultado deste processo, o setor petroquímico brasileiro viveu praticamente uma década sem investimentos significativos e não se desenvolvendo como poderia, apesar dos esforços da iniciativa privada. Com esta nova visão de empresa integrada, a Petrobras retoma investimentos na área petroquímica com o objetivo de aumentar seus retornos com estes produtos de maior valor agregado e diluir os riscos.

O marco desta retomada foi a participação da Petroquisa na Rio Polímeros S.A., localizada em Duque de Caxias, com 16,7% das ações. Com capacidade para produzir 540 mil toneladas de polietileno e 79 mil toneladas de propano por ano, iniciou operação em novembro de 2005. Outro importante empreendimento foi a Petroquímica Paulínia S.A., associação entre a Petroquisa, com participação acionária de 40%, e a Braskem. A unidade industrial irá produzir 300 mil toneladas por ano de polipropileno, deverá entrar em operação em 2008.

Outras unidades estão com projetos em andamento, mas o destaque é o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), em parceria com o grupo Ultra e o BNDES. Os estudos técnico-econômicos para instalação do projeto, nos municípios de Itaboraí e São Gonçalo, foram concluídos em março de 2006, com previsão de investimento de US\$ 8,3 bilhões e entrada em operação no início de 2012. O complexo vai processar até 150 mil bpd de petróleo pesado, para a produção de matérias-primas da petroquímica e derivados. Serão produzidas anualmente 1,3 milhão de toneladas de eteno, 880 mil toneladas de propeno, 600 mil toneladas de benzeno e 700 mil toneladas de para-xileno e outros derivados de petróleo, principalmente coque.

A Petroquisa, braço da Petrobras para a indústria petroquímica, às vésperas de completar 40 anos, está retomando o papel de indutora do desenvolvimento do setor, do qual praticamente se afastou nos anos 90. Com uma recheada carteira de projetos e um empreendimento que destacará o Brasil tecnologicamente, o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), a

empresa definiu sua estratégia para o futuro. A Petroquisa quer aumentar suas participações acionárias, minoritariamente, mas com poder de gestão. (ISTO É ESPECIAL: PETROBRAS, 2006)

Em linha com esta estratégia de ampliar sua atuação em petroquímica, a Petroquisa, que teve a totalidade de suas ações incorporada pela Petrobras em 2006, realizou também algumas aquisições. Em 2007, por exemplo, adquiriu, junto com a Braskem, os ativos petroquímicos do Grupo Ipiranga e passou a deter o controle da Suzano Petroquímica.

A Petrobras passa a investir de forma mais representativa também em energias renováveis, com destaque para os biocombustíveis. Esta ampliação do portfólio de produtos da empresa vem ao encontro de uma tendência mundial da indústria do petróleo e de pressões da sociedade frente a questões ambientais. Muitos grupos da sociedade vêm questionando o uso de combustíveis fósseis, em função, principalmente, dos impactos negativos que geram ao meio ambiente.

Além destas questões ambientais, percebe-se uma realidade de consumo acelerado e oferta limitada de petróleo. Algumas regiões mundiais, com forte consumo deste recurso energético, vivem quedas acentuadas nas suas reservas e ampliam a necessidade de importações. Regiões prioritariamente produtoras, em contrapartida, encontram-se com menores capacidades ociosas de produção. O descasamento entre oferta e demanda gera grandes impactos na economia mundial, com a volatilidade do preço do petróleo.

Avanços tecnológicos e inovações no setor de petróleo têm tido grande influência no sentido de alongar a permanência de sua posição dominante no mercado, mas isso não quer dizer que ele continuará a ocupar essa posição eternamente. Alguns especialistas alertam que as descobertas vêm declinando há bastante tempo e, com isso, surge a necessidade de se encontrar, a médio e longo prazo, substitutos para este combustível fóssil (COSTA; PRATES, 2005).

Como alternativa, as grandes *majors* de petróleo no mundo estão ampliando o seu *core business* para se tornarem empresas de energia. Apesar destes investimentos em energias renováveis, eles ainda são pequenos perto do montante gasto em *upstream*, *dowstream* e petroquímicos, que geram maiores retornos. O mercado de renováveis ainda está se iniciando, sendo necessário tempo para maturar esses desenvolvimentos tecnológicos que não possuem, ainda, um futuro definido (MENEZES, 2005).

Nesse sentido, a Petrobras também inicia o desenvolvimento de projetos em renováveis, em linha com seu objetivo estratégico de ser uma empresa integrada de energia. O foco destes investimentos está em biocombustíveis, principalmente o biodiesel e o etanol. No país há condições naturais que favorecem o desenvolvimento deste tipo de combustível, além de um forte incentivo governamental como o Proálcool no passado e o Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel atualmente, lançado em 2005.

No caso do biodiesel, a companhia está construindo suas três primeiras usinas industriais de biodiesel, para atuar globalmente na comercialização, logística e produção. As unidades estão situadas em Candeias (BA), Montes Claros (MG) e Quixadá (CE). Cada uma produzirá cerca de 57 milhões de litros por ano, a partir de 2008. O investimento total é de R\$ 227 milhões. Nos negócios com o etanol, a estratégia foi atuar na exportação, visando à abertura de novos mercados e ao estabelecimento de relações de longo prazo com os clientes, em sinergia com a área Internacional da Petrobras.

No caso do segmento de distribuição, representada pela sua subsidiária Petrobras Distribuidora, a empresa investiu na ampliação e modernização de sua rede de postos. Mas também diversificou os seus negócios e portfólio de produtos como, por exemplo, o de gás liquefeito de petróleo (GLP). Após ter adquirido, em 2004, a Agip do Brasil, que teve a razão social mudada para Liquigás Distribuidora S.A., a Petrobras atingiu, em 2005, 21,83% de participação no mercado de GLP.

Outro produto que está tendo maior demanda é álcool hidratado, impulsionado pelo expressivo aumento nas vendas dos automóveis bicom bustíveis (álcool e gasolina). E, em sintonia com o objetivo de maior participação dos combustíveis renováveis na matriz energética do país, a Petrobras Distribuidora ampliou a oferta de biodiesel. Com a iniciativa, atendeu às metas do Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel, que prevê a adição obrigatória de 2% de biodiesel ao diesel a partir de 2008.

Estas diversificações, nos segmentos petroquímico, de energias renováveis e distribuição, caracterizam o conteúdo da mudança. Neste sentido, a Petrobras se alinha como empresa integrada de energia, caracterizando o processo de mudança (Figura 24).

#### EVENTO CRÍTICO 2 – DIVERSIFICAÇÃO

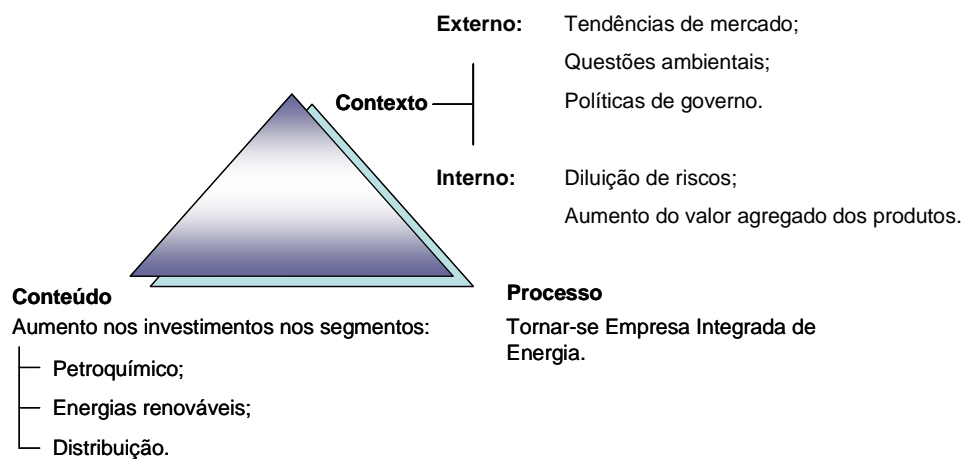


Figura 24 – Evento Crítico - Diversificação

Fonte: Autora, 2008

O destaque, no caso petroquímico, é o projeto do Comperj que tem previsão de início de operação para 2012, aumentando de forma significativa a produção de matérias-primas para a indústria petroquímica. No caso das energias renováveis, o foco

da Petrobras foi o biodiesel, mercado interno e o etanol, mercado externo. Quanto ao segmento de distribuição, houve, principalmente, uma diversificação do portfólio de produtos, como no caso da distribuição de GLP, através da aquisição da Liquigás.

Trata-se de uma ampliação do portfólio de produtos da empresa, caracterizando um processo de diversificação. Este movimento estratégico está em linha com o posicionamento da indústria mundial do petróleo que além de se tornarem empresas de energia, têm investido em mais etapas da cadeia do petróleo, verticalizando seus negócios. Além disso, está em linha também com políticas do governo que estimulam a participação da Petrobras nos segmentos petroquímico e de biocombustíveis.

Este movimento de ampliação de portfólio de produtos direciona, simultaneamente, a empresa no sentido da diminuição riscos e aumento do valor agregado entregue aos clientes finais. Ao participar de mais etapas da cadeia global do petróleo, a Petrobras chega mais próximo do cliente final que recebe um produto já processado e refinado e com isso, com maior valor agregado. Além disso, a empresa diversifica seus riscos que são mais elevados nas etapas de exploração e produção.

### **6.3.3. Evento Crítico 3: Descompasso entre Oferta e Demanda de Gás Natural**

Conforme visto no item anterior, a Petrobras vive uma mudança estratégica no sentido de se tornar uma empresa integrada de energia. Para viabilizar este posicionamento, é necessária, além da diversificação, a manutenção do fomento ao mercado de gás natural e energia elétrica iniciado no período estratégico de 1998 a 2002.

Entre 1999 e o início dos anos 2000, a demanda de gás natural cresceu em ritmo acelerado, com uma média de 28% ao ano. O aumento no consumo foi claramente percebido nos segmentos comercial, residencial e automotivo. O gás natural substituiu

também de forma expressiva alguns tipos de óleos combustíveis e o GLP no segmento industrial.

A oferta de gás natural nacional é complementada pela importação do gás da Bolívia, através do Gasbol. Entretanto, neste período inicial, havia uma grande capacidade ociosa deste gasoduto. Em 2001, por exemplo, foi importada uma média de 10 milhões de m<sup>3</sup>/dia de gás natural da Bolívia, ou seja, apenas 1/3 da capacidade do Gasbol, justificando um plano de massificação do uso do gás no país no período estratégico anterior.

Para fomentar este mercado era necessário desenvolver uma estrutura logística, com uma rede ampla de gasodutos que transportassem o gás às diversas regiões do país. Entretanto, para o gás chegar até o cliente final, ainda era necessária a construção de uma rede de distribuição até as indústrias, comércios e residências.

Este serviço é realizado em cada Estado pelas Companhias Distribuidoras de Gás. Para ficar mais próxima deste mercado consumidor estratégico, a Petrobras adquire participação acionária em diversas destas distribuidoras, assim como em transportadoras, através da sua subsidiária Gaspetro.

Entretanto, alguns fatores fizeram este cenário mudar nos anos seguintes. Após a Crise Energética vivida no Brasil, os investimentos em hidrelétricas praticamente não existiram, tornando o país mais dependente das usinas termelétrica movidas principalmente a gás natural. Isto, somado ao aumento expressivo do consumo interno dos demais segmentos, fez com que deixasse de existir excedentes de oferta de gás natural no país. Em 2003, o Gasbol atingia sua capacidade plena de transporte de 30 milhões de m<sup>3</sup>/dia de gás natural.

Além disso, a Bolívia vive uma fase de intensa instabilidade política que ocasiona a chamada Crise do Gás. Em 2006, é assinado na Bolívia um decreto que nacionaliza e dá o controle absoluto de todos os hidrocarbonetos ao Estado. Isto prejudica negócios

da Petrobras na região e cria uma insegurança com relação às exportações de gás para o Brasil.

O mercado brasileiro de gás natural, entretanto, continuava crescendo, mesmo que a taxas inferiores. Dois fatores mantiveram em expansão o mercado brasileiro do produto: a ampliação da infra-estrutura logística para o fornecimento e a pressão crescente em favor de combustíveis menos agressivos ao meio ambiente. O país possui a segunda maior frota de GNV do mundo, atrás apenas da Argentina.

Para atuar como empresa integrada de energia, é estratégico para a Petrobras manter aquecido este mercado de gás natural, assim como sua utilização para geração de energia elétrica, indo além da diversificação do portfólio da empresa para produtos petroquímicos e energias renováveis. Entretanto, para manter o fomento ao mercado de gás natural era necessário aumentar o volume de oferta deste combustível, além de diversificar as fontes supridoras, diminuindo, assim, os riscos com relação ao gás boliviano.

Nesse sentido, seguindo sua estratégia de desenvolver e consolidar o mercado, a Petrobras pretende aumentar a produção nacional de gás natural através do Plano de Antecipação da Produção de Gás (Plangás). De acordo com informações do Relatório Anual 2007 da Petrobras, a oferta de gás nacional no Sudeste será elevada em duas etapas – na primeira, até 2008, dos atuais 15,8 milhões de m<sup>3</sup>/dia para 40 milhões de m<sup>3</sup>/dia; na segunda, até 2010, o volume chegará a 55 milhões de m<sup>3</sup>/dia.

A Petrobras também se prepara para entrar como importadora no mercado global de GNL. A Companhia está instalando dois terminais flutuantes de regaseificação, no Ceará e no Rio de Janeiro, com capacidade de 7 e 14 milhões de m<sup>3</sup>/dia, respectivamente.

A inserção da Petrobras no mercado mundial de GNL aumentará a flexibilidade de suprimento ao mercado brasileiro de gás natural. Além de uma demanda firme, com foco nos segmentos industrial, comercial, veicular e residencial, há



necessidade de atender a uma demanda flexível, caracterizada principalmente pelas usinas termelétricas. (RELATÓRIO ANUAL 2007)

Além disso, com o objetivo de adequar melhor o perfil da produção ao da demanda, a Petrobras ofereceu ao mercado, em 2007, contratos de fornecimento de gás natural em quatro modalidades: Firme Inflexível, Firme Flexível, Interruptível e Preferencial. Com isso, a empresa estabelece com as distribuidoras de gás natural uma flexibilidade com relação ao fornecimento de gás, já que, em algumas modalidades de contrato, é possível interromper o fornecimento de produto, mesmo que mediante a cobertura dos custos adicionais do cliente decorrentes do uso de combustível substituto.

A Petrobras busca com estas políticas manter sua estratégia de ser uma empresa integrada de energia, garantindo a expansão do consumo de gás natural no país de forma sustentada, mesmo com as alterações no contexto em que a empresa estava inserida.

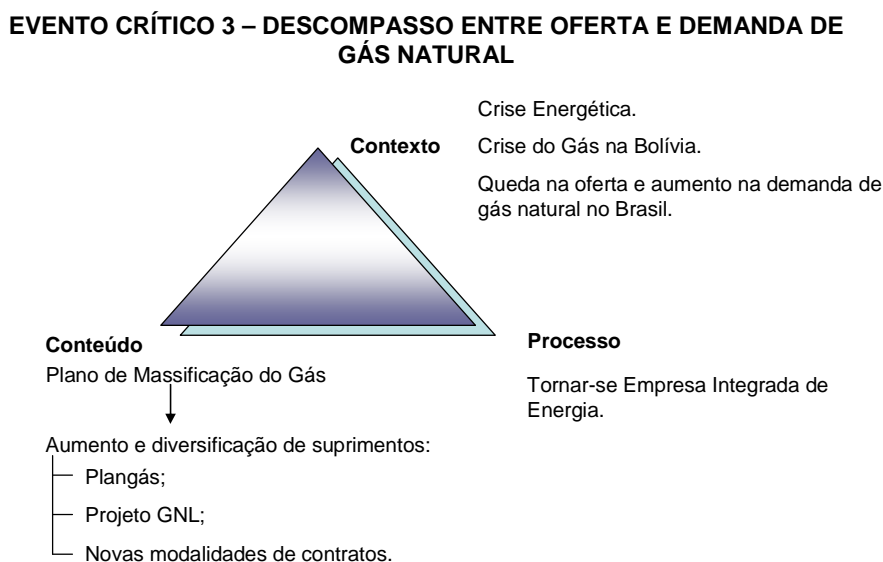


Figura 25 – Evento Crítico - Descompasso entre Oferta e Demanda de GN

Fonte: Autora, 2008

De acordo com a figura acima (Figura 25), percebe-se que a crise no mercado de energia brasileiro e as instabilidades na Bolívia contribuíram para o Brasil sair de uma posição de excesso de oferta de gás, para uma situação de excesso de demanda. A escassez de energia elétrica proveniente das hidrelétricas no início dos anos 2000, em função do período de seca, desviou o excesso de gás natural para a queima em usinas termelétricas de forma a aumentar a oferta nacional de eletricidade.

Entretanto, o consumo de gás natural nos segmentos industrial, comercial, residencial e veicular continuou crescendo, mediante ao Plano de Massificação de Gás promovido pela empresa. Uma parcela significativa da demanda interna de gás natural era abastecida com o produto importado da Bolívia que, principalmente a partir de 2006, vive uma grave crise política que ocasiona uma instabilidade quanto ao fornecimento de gás natural para suprir o mercado brasileiro.

Com isto, para que a Petrobras mantivesse seu posicionamento estratégico de empresa integrada de energia, se fez necessária a mudança com relação a postura da empresa em relação ao mercado interno de gás natural. A empresa passa a desenvolver simultaneamente projetos de aumento da oferta nacional de gás natural, como o Plangás, de diversificação de importações, como a importação de GNL e de flexibilização do consumo pelas distribuidoras, através de novos contratos, configurando o conteúdo da mudança estratégica.

#### **6.4. Análise Crítica do Estudo (1998-2007)**

Para entender os movimentos estratégicos vividos pela Petrobras no período de 1998 a 2007, foi fundamental extrapolar este limite temporal e penetrar nas questões que envolveram o ano de 1997. Trata-se de um grande marco na história da indústria do petróleo nacional. A Lei do Petróleo cria a possibilidade de entrada de investimentos da iniciativa privada, principalmente estrangeiros, neste setor da economia brasileira,

fazendo com que a Petrobras mudasse de uma posição monopolista para a concorrência de um mercado aberto.

Na realidade, vivia-se um período de profundas mudanças em termos mundiais, o processo de globalização impactava as relações entre países, indústrias e empresas. A formação de um mercado global representou uma importante mudança no contexto em que as organizações estavam inseridas, caracterizando um determinismo ambiental (CHILD, 1997).

As organizações, de uma maneira geral, precisaram se adaptar a esta nova realidade de mercado, e a forma como isto aconteceu esteve intimamente relacionada às escolhas estratégicas que foram tomadas internamente por cada uma delas (CHILD, 1997). A Petrobras vivia, naquele momento, um grande desafio de se preparar para uma nova configuração do mercado nacional de petróleo. Ela percebeu, então, que seria fundamental mudar, competir e se globalizar.

Apesar da expectativa de um forte aumento da competitividade no mercado nacional de petróleo e a conseqüente perda de mercado da Petrobras, isto não aconteceu de forma expressiva. A maior parte das empresas privadas que investiram no setor fizeram parcerias com a Petrobras, como forma de diminuir os riscos e compartilhar o conhecimento que a empresa possui em águas profundas, visto que é onde está situada a maior parte das reservas petrolíferas brasileiras.

A maior participação de empresas privadas foi nas atividades exploratórias. Até o final de 2007, 39% dos blocos exploratórios em atividade estavam sendo explorados sem a participação da Petrobras, o restante dos 61% eram explorados pela Petrobras isoladamente ou em parceria com outras companhias. No que se refere à produção, a participação de empresas privadas diminuiu significativamente. A Petrobras, sozinha, participava de 89% dos campos produtores no país e de 4% em parceria com outras empresas. Com isso, apenas 7% dos campos produtores eram explorados por outras

concessionárias isoladamente. Com relação ao refino, a Petrobras possui, em 2007, 98% da capacidade instalada no Brasil (ANP, 2007).

Mesmo mantendo sua posição de extrema liderança no mercado nacional, fica claro no estudo apresentado que a estratégia adotada pela empresa muda profundamente após a abertura de mercado. A partir da análise dos eventos críticos e das mudanças estratégicas feita anteriormente, é possível identificar dois movimentos adaptativos vividos pela Petrobras no transcorrer do período analisado. Um deles se refere ao portfólio de produtos da empresa e o outro relacionado ao seu posicionamento frente ao mercado externo (Figura 26).

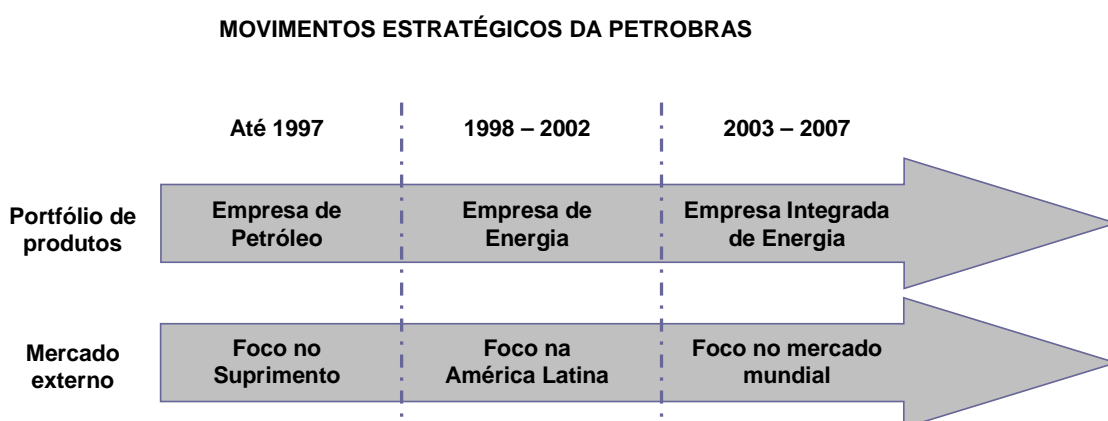


Figura 26 – Movimentos Estratégicos (1998 – 2007)

Fonte: Autora, 2008

No primeiro movimento, a Petrobras deixa de ser uma empresa de petróleo, como se posicionou enquanto empresa monopolista. Nos primeiros anos após a abertura de mercado, ela passa a ser uma empresa de energia. Além dos derivados de petróleo, fomenta o mercado de gás e investe no mercado de energia, principalmente, a geração de energia elétrica a partir de termelétricas.

Esta mudança de posicionamento foi motivada, de forma expressiva no caso da Petrobras, pela Crise Energética Brasileira, em que foi necessário diversificar a matriz

energética nacional, fomentando investimentos em usinas termelétricas a gás natural, para atender o excesso de demanda interna de energia elétrica que não conseguia ser suprida pelas usinas hidrelétricas. Trata-se de um evento crítico que motivou a entrada, de maneira mais expressiva, da Petrobras no segmento de energia. Além disso, a reestruturação interna vivida pela empresa em 2000, na qual foi criada a área de negócios de Gás & Energia, já evidenciava a ampliação estratégica do portfólio da empresa para além do petróleo, seguindo uma tendência mundial da indústria.

No último período de análise, entre os anos de 2003 e 2007, a Petrobras apresenta uma maior diversificação no portfólio de produtos além do petróleo e do gás natural, investindo em petroquímica, distribuição e em energia alternativa, principalmente os biocombustíveis. Com isso, ela objetiva se posicionar frente ao mercado como empresa integrada de energia, participando de mais elos da cadeia e chegando mais próxima do cliente final com produtos de maior valor agregado.

Este processo de mudanças de uma empresa de energia para uma empresa integrada de energia pode ser identificado na análise do evento crítico Diversificação. Num ambiente competitivo, as empresas da indústria petrolífera buscam diversificar seus negócios e prover integrações verticais de forma a, simultaneamente, agregar valor aos seus produtos e diluir os riscos inerentes ao negócio. Dessa forma, a Petrobras, que nos primeiros anos após a abertura do mercado ficou restrita às atividades de E&P, Refino e Distribuição, passa a diversificar seus negócios. A empresa retoma investimentos no setor petroquímico, entra no segmento de distribuição de GLP e fomenta o mercado de biocombustíveis, principalmente o biodiesel e o etanol.

Além disso, para se posicionar como empresa integrada de energia, era necessário manter aquecido o mercado de gás natural. Nesse sentido, a empresa precisou mudar sua estratégia com relação a este combustível para superar o evento crítico de Descompasso entre Oferta e Demanda de Gás Natural em 2006. Como já foi visto anteriormente, com a crise do gás na Bolívia, importante supridora do mercado

brasileiro, e com um mercado interno de gás natural bastante expandido, a Petrobras passa a investir também em alternativas de suprimento.

Já o segundo movimento mostra como ela se posicionou frente ao mercado externo. Antes de 1997, a Petrobras via este mercado como fonte supridora de petróleo. A produção nacional era muito inferior a demanda por derivados de petróleo, havendo uma alta dependência de importações do produto.

Posteriormente, com a possibilidade de um mercado interno mais competitivo, a companhia identifica a necessidade de criar novos mercados fora do país, principalmente na América Latina. Promove, então, uma diversificação dos seus negócios no mercado externo para se tornar competitiva frente às *majors* do mercado. Isto fica claro na análise feita com relação ao evento crítico Internacionalização em que, principalmente entre os anos de 2000 e 2002, ocorrem investimentos em ativos no Cone Sul, para tornar a Petrobras numa empresa líder em energia na América Latina. Nesse sentido, a Petrobras diminui seu caráter de empresa nacional.

Já no último período analisado, a empresa expande sua visão de mercado externo para o mundo. Esta mudança de postura frente ao mercado externo está intimamente relacionada com a evolução dos resultados apresentados pela empresa no período. A produção de óleo praticamente dobrou após a abertura de mercado, reduzindo a necessidade de importações e alcançando a demanda nacional em 2006.

Este crescimento, no entanto, não é resultado apenas do período após a abertura do mercado. Representa também uma consequência do *know how* adquirido pela empresa nos anos de monopólio. A Petrobras venceu muitos desafios tecnológicos para produzir em águas profundas, tornando-se referência neste tipo de exploração e produção.

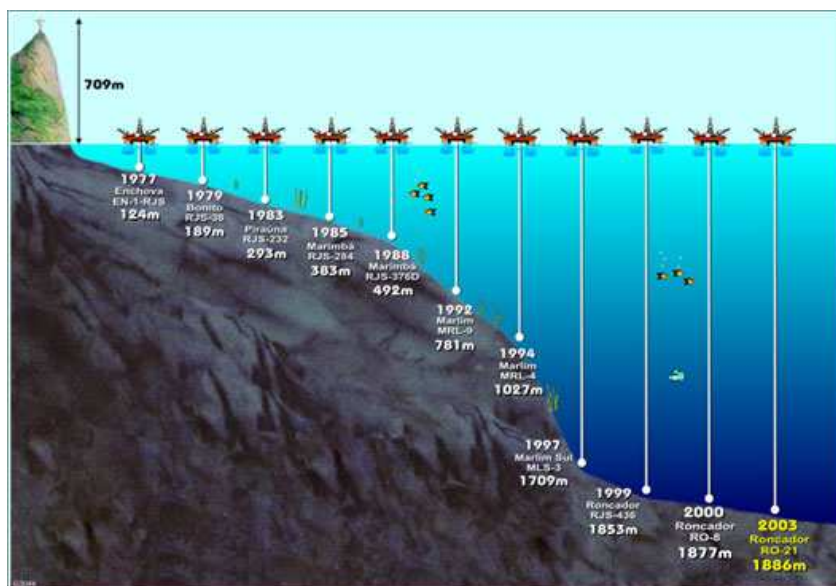


Figura 27 – Exploração em Águas Profundas

Fonte: Site [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 25/11/2008

Conforme pode ser visto na figura acima (Figura 27), esta bagagem tecnológica permitiu que, no final da década de 90, ela começasse a produzir em águas ultra-profundas, com lâminas d'água superiores a 1.800 metros, e aumentasse significativamente seu sucesso exploratório e aumento das reservas provadas.

Como resultado desta mudança estratégica, influenciada pelo evento crítico Sucesso Exploratório, vivida pela Petrobras, ela estima para os próximos anos uma produção superior a demanda nacional, colocando-a no papel de exportadora frente ao mercado externo, focando não mais na América Latina. Trata-se de um mercado global.

As organizações, como sistemas vivos, mostram-se abertos ao meio ambiente com quem estabelecem diversas trocas (DAFT, 2008). Percebe-se, nesta análise, que mudanças no ambiente da empresa geram instabilidades e incertezas que a fazem mudar de forma revolucionária o seu posicionamento estratégico. Com isso, surge uma nova estratégia que passa a ser dominante (ROSSETTO, ROSSETTO, 2001). Nesta dinâmica, a Petrobras adapta sua estratégia como empresa integrada de energia no mundo.

Este processo de adaptação estratégica está refletido também na evolução da visão da empresa para o futuro:

- **Visão 2010:** a Petrobras será uma **empresa de energia** com forte presença internacional e **líder na América Latina**, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social;
- **Visão 2015:** a Petrobras será uma **empresa integrada de energia** com forte presença internacional e **líder na América Latina**, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental;
- **Visão 2020:** a Petrobras será uma das cinco maiores **empresas integradas de energia do mundo** e a preferida pelos seus públicos de interesse.

Através deste processo adaptativo, ocorre um amadurecimento gradativo da Petrobras com relação ao seu posicionamento estratégico frente ao mercado. Além disso, a empresa, ao mudar, agrega valor ao seu negócio e o mercado, por sua vez, passa a perceber a empresa de uma forma diferente.

Em 2007, a Petrobras é reconhecida como a sexta maior companhia de petróleo do mundo com base no valor de mercado, segundo o ranking da consultoria PFC Energy, o que lhe confere a posição de empresa mais valiosa da América Latina.

Este resultado também é refletido no mercado de capitais. Na Bovespa, em 2007, os papéis ordinários e preferenciais da companhia subiram 92,7% e 77,5%, respectivamente, em comparação à valorização de 43,6% do Ibovespa. No mercado acionário de Nova York, a valorização dos *American Depositary Receipts* (ADRs) foi superior a 100%. No final deste mesmo ano, somando os acionistas na Bovespa, os detentores de ADRs, os cotistas de fundos de investimento em ações da Petrobras e os aplicadores com recursos do FGTS, o total de investidores ultrapassou 694 mil (RELATÓRIO ANUAL 2007).



## 7. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi descrever e analisar o processo de adaptação estratégica da Petrobras no período de 1998 a 2007, correlacionando os fatores externos e internos que tenham motivado tais mudanças nestes 10 anos posteriores à abertura do mercado de petróleo no Brasil.

Para que fosse possível atingir este objetivo geral do trabalho, foram traçados alguns objetivos específicos como:

1. Identificar e analisar os aspectos internos e externos à empresa que motivaram mudanças estratégicas no período de 1998 a 2007;
2. Identificar e analisar as mudanças organizacionais e estratégicas ocorridas na Petrobras no período;
3. Explicar o processo de adaptação estratégica da Petrobras com base em elementos interpretativos e objetivos, adotados segundo seu contexto histórico;
4. Identificar as consequências dessas mudanças estratégicas para a Petrobras.

Inicialmente, os dados coletados e analisados permitiram a identificação e análise dos ambientes internos e externos à companhia. Quanto às questões internas,

o estudo mostra que se trata de uma empresa de economia mista, tendo o Estado como acionista controlador. A sua história está diretamente relacionada à história do petróleo no Brasil, mas amplia sua área de atuação ao longo dos anos, chegando ao final de 2007 com atuação de forma integrada em diversos segmentos da indústria de óleo, gás e energia.

Dentre as diversas questões externas analisadas, como a estrutura da indústria do petróleo e gás e a forte relação das empresas deste segmento com seus *stakeholders*, foi dado um destaque ao processo mundial de globalização que gera impactos importantes na política econômica mundial e brasileira, que alteraram de forma substancial o contexto externo em que a Petrobras esteve inserida.

Neste sentido, antes buscar identificar as principais mudanças vividas pela empresa entre os anos de 1998 e 2007, foi analisado um período antecedente, principalmente o ano de 1997. O processo de globalização foi marcado no mundo por uma forte integração de mercados físicos e financeiros em escala global. No Brasil, este processo resulta num movimento de abertura de mercado e diminuição do papel do estado na Economia, com diversas iniciativas de privatizações.

O ano de 1997 é marcado pela flexibilização do monopólio do petróleo, permitindo que atividades do segmento do petróleo fossem concedidas a outras empresas, além da Petrobras. Com isso, cria-se a expectativa de aumento da concorrência, motivando profundas mudanças de posicionamento da empresa frente ao seu mercado.

Para identificar estas mudanças, os anos de 1998 a 2007 foram divididos em dois períodos estratégicos. O primeiro período (1998-2002) foi marcado por uma reestruturação interna da companhia, uma transformação da Petrobras em empresa de energia, após a crise energética brasileira de 2001 e o início do processo de internacionalização com foco no Cone Sul.

O segundo período (2003-2007) foi marcado pelo um sucesso exploratório e aumento da produção que resulta na auto-suficiência e no grande aumento das reservas provadas com a expectativa da empresa se tornar exportadora de petróleo, passando atuar no mercado externo de maneira global. Além disso, a empresa investe num processo de diversificação além dos segmentos de gás natural e energia elétrica de forma a assumir um papel de empresa integrada de energia.

De uma forma resumida, os períodos analisados ficaram marcados pelos seguintes processos de mudança:

#### Período Estratégico 1 (1998 – 2002)

- Ganhar competitividade e agilidade de resposta ao mercado;
- Passar de uma empresa de petróleo para uma empresa de energia;
- Tornar-se empresa de energia líder na América Latina.

#### Período Estratégico 2 (2003 – 2007)

- Passar de empresa importadora para exportadora de petróleo;
- Tornar-se empresa integrada de energia.

Ao atingir o objetivo de identificação das mudanças organizacionais e estratégicas vividas pela Petrobras no período, torna-se possível explicar o seu processo de adaptação estratégica. Com isso, o estudo mostra dois grandes movimentos estratégicos que caracterizam esta adaptação da empresa. O primeiro deles se refere à mudança no portfólio de produtos e o segundo mostra que empresa muda sua relação com o mercado externo.

O estudo atinge seu objetivo de explicar o processo de adaptação estratégica da empresa e foca no seu último objetivo específico de identificar as consequências destas mudanças para a empresa. Sem dúvida, a Petrobras vive neste período um processo

de agregação de valor ao seu negócio, mostrando-se mais ágil e competitiva frente a um mercado que se amplia de forma significativa nestes anos. Como resultado deste processo, a Petrobras passa a ser reconhecida como a sexta maior companhia de petróleo do mundo.

Com isso, percebe-se que a questão central deste trabalho foi respondida, retratando como a Petrobras adaptou a sua estratégia e organização frente às significativas mudanças ocorridas no mercado nacional e internacional de petróleo, gás e energia no período de 1998 a 2007, de forma a sobreviver, de maneira competitiva, nessa nova realidade de mercado estabelecida após 1997.

O estudo mostra que neste processo adaptativo a Petrobras parte, em 1998, de uma situação em que se configura como uma empresa de petróleo que identifica o mercado externo apenas como supridor, para, no final de 2007, se posicionar como empresa integrada de energia, com foco de atuação e investimentos no mercado mundial.

Entretanto, o processo adaptativo é constante. O posicionamento da empresa em 2007 pode não ser completamente adequado à realidade do ano seguinte. A economia mundial vive uma forte crise em 2008 que, sem dúvida, altera de forma expressiva o contexto em que a Petrobras e as demais petrolíferas estão inseridas. O preço do Brent que subia passa atingir patamares mais baixos, o dólar se valoriza frente ao real, grandes instituições financeiras quebram e o mundo enfrenta um momento de instabilidade e insegurança em relação ao futuro de sua economia.

Diante deste novo contexto ficam alguns questionamentos com relação a este atual posicionamento estratégico da Petrobras. A carteira de projetos da empresa será mantida? Há viabilidade para os investimentos no pré-sal? Como será feita a captação de recursos para novos investimentos? Apesar de não ter estas respostas, percebe-se que, diante deste novo contexto, a mudança se mostra inevitável, mesmo que a

Petrobras se mantenha alinhada ao movimento estratégico que se desencadeava até então.

Com isso, este estudo evidencia novamente que a estratégia empresarial é dinâmica em função do contexto em que as companhias estão inseridas. Ter uma boa estratégia hoje não basta para que as empresas, de fato, sejam competitivas de forma sustentável no futuro. É necessário que elas estejam atentas às mudanças no ambiente que as cercam, de forma a adaptar suas estratégias às novas realidades de mercado.

Nesse sentido, como a presente análise ficou restrita ao período entre os anos de 1998 e 2007 e fatos importantes do ano de 2008 já evidenciam sinais de mudanças, abre-se uma possibilidade de continuidade do estudo para anos posteriores ao período abordado no trabalho em questão.

Além disso, as mudanças estratégicas, aqui analisadas, foram abordadas de maneira geral, visto que elas representaram veículos para a compreensão de um processo adaptativo mais amplo. Entretanto, cada uma delas possui uma riqueza de informações e detalhes que justificam trabalhos que aprofundem as análises iniciadas no presente estudo.

O segmento de petróleo, gás e energia possui uma forte interação com diversos *stakeholders*, como mostrado anteriormente. Nesse sentido, outra interessante possibilidade de estudo seria a análise estruturada dos impactos destas mudanças estratégicas vividas entre 1998 e 2007 nas diversas partes interessadas ao negócio.

Outro elemento importante é o fato do presente estudo ter focado as mudanças na estratégia da empresa. Entretanto a Petrobras é uma companhia com complexas e elaboradas estruturas organizacionais que sofreram profundas mudanças ao longo do tempo. Este campo de estudo representa também uma rica oportunidade para trabalhos futuros.

## 8. REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Estela dos Santos; TEIXEIRA, José Carlos Abreu. *Apresentação de Trabalhos Monográficos de Conclusão de Curso*. 9. ed. rev. ampl. Niterói: EdUFF, 2007. 90 p.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo e do Gás Natural. Rio de Janeiro: ANP, 2007.

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. Disponível em: [www.anp.gov.br](http://www.anp.gov.br). Acessado periodicamente durante a realização desta pesquisa.

ALVEAL, Carmen. *Os desbravadores: A Petrobras e a construção industrial do Brasil*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará/Anpocs, 1994.

ALVEAL, Carmen. *Estatais Petrolíferas Latinoamericanas no Século XX: um complexo heterogêneo de trajetórias de um capitalismo de intervenção estatal frágil*. III Congresso Brasileiro de História Econômica e 4ª Conferência Internacional de História de Empresas – ABPHE, Curitiba, 1999. Disponível em: [econpapers.repec.org/paper/abphe1999](http://econpapers.repec.org/paper/abphe1999). Acesso em: 21 de setembro de 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: [www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br). Acessado periodicamente durante a realização desta pesquisa.

BEYOND PETROLEUM. BP Statistical Review of World Energy June 2008. London, 2008.

BOLETIM INFOPETRO. *Análise de Conjuntura das Indústrias do Petróleo & Gás*. Rio de Janeiro: Grupo de Economia da Energia - Instituto de Economia – UFRJ. Ano 4, n.3, mar./abr. 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

CANELAS, André. *Investimentos em exploração e produção após a abertura da indústria petrolífera no Brasil: impactos econômicos*. Monografia de Bacharelado em Economia no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

CHEROTO, Silvia. *Uso da Energia e Resultados de Eficiência Energética na Petrobras*. 3º Congresso Brasileiro de Eficiência Energética e Cogeração de Energia da ABESCO. São Paulo, 2006. Disponível em: [www.metodoeventos.com.br/3eficienciaenergetica/downloads.htm](http://www.metodoeventos.com.br/3eficienciaenergetica/downloads.htm). Acesso em: 11 de agosto de 2008.

CHILD, J. *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment*. Organization Studies, London, 1997, v. 18, n.1, p.43-76.

CHILD, J. & SMITH, C. *The context and process of organizational transformation Cadbury Limited in its sector*. Journal of Management Studies. London, v.24, n.6, nov. 1987, p. 565-593.

CLÔ, Alberto. *Oil economics and policy*. Boston: Kluwer Academic, 2000.

CAMPAGNAC, Luiz Antonio da Paz. *Adaptação Estratégica Organizacional: O Caso da Siemens AG no Período de 1990 a 2001*. Dissertação no Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2002.

COSTA, Ricardo Cunha da; PRATES, Cláudia Pimentel T. *O papel das fontes renováveis de energia no desenvolvimento do setor energético e barreiras à sua penetração no mercado*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: BNDES, n. 21, p. 5-30, mar. 2005.

CRESWEL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. *Balanço Energético Nacional 2007: Ano base 2006*. Rio de Janeiro: EPE, 2007.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. *Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FILHO, Nelson Siffert; SILVA, Carla Souza e. *As Grandes Empresas nos Anos 90: Respostas Estratégicas a um Cenário de Mudanças*. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita (orgs.). *A economia brasileira nos anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999, p. 375-410.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário de negócio: textos e casos*. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIAMBIAGI, Fabio et al. *Economia brasileira contemporânea*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. et al. *Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow*. Revista de Administração Contemporânea, 1999, v.3, n.2, p. 53-74.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. *Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*. 11 ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira S.A., 1969.

GRUPO DE ECONOMIA DA ENERGIA – IE – UFRJ. <http://www.gee.ie.ufrj.br>  
Acessado periodicamente durante a realização desta pesquisa.

HAGUENAUER, Lia. *Competitividade: Conceitos e Medidas*. Texto para Discussão n. 211, EI/UFRJ, Rio de Janeiro, 1989.

INFORME INFRA-ESTRUTURA. *O que mudou na indústria do petróleo*. Rio de Janeiro: BNDES, n. 29, dez. 1998.

INSTITUTO ETHOS. <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 16 de setembro de 2008.

ISTO É ESPECIAL: PETROBRAS. *Petroquisa: o caminho de volta*. Isto é, São Paulo, 24 de maio de 2006. Disponível em: [www.zaz.com.br/istoe/especiais/petrobras5](http://www.zaz.com.br/istoe/especiais/petrobras5). Acesso em: 10 de novembro de 2008.

JUNIOR, Ivan Magalhães. *Panorama dos Mercados de Petróleo e Gás no Brasil e no Mundo*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro: BNDES, n. 21, p. 57-73, mar. 2005.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *VA estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 3 ed. rev. e ampl., São Paulo: Atlas, 1991.

LASTRES, Helena Maria Martins. *A Globalização e o Papel das Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico*. Texto para Discussão nº 519. Brasília: IPEA, 1997.

MATTOS, José Fernando. *Painel Competitividade Brasil*. Levantamento da Amcham e Movimento Brasil Competitivo. 2006. Disponível em: [www.amcham.com.br/update/2006/update2006-12-01d\\_dtml](http://www.amcham.com.br/update/2006/update2006-12-01d_dtml). Acesso em: 29 de setembro de 2008.



MENEZES, Brenno Castrillon. *Estudo da Diversificação Energética das Empresas de Petróleo*. 3º Congresso Brasileiro de P&D em Petróleo e Gás - IBP, Salvador, 2005. Disponível em: [www.portalabpg.org.br](http://www.portalabpg.org.br). Acesso em: 4 de agosto de 2008.

MICELLI, Nadia Rangel. *Adaptação Estratégica Organizacional: O Caso da Empresa T, no Período de 1990 a 2002*. Dissertação no Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. Plano Nacional de Energia 2030. Brasília: MME, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MIRANDA, Maria Augusta Tibiriçá. *O Petróleo é Nosso*. 2 ed. São Paulo: Ipi Gráfica e Editora, 2004.

MOREIRA, Cynthia et. al. Potencial de Investimentos no Setor Petroquímico Brasileiro 2007-2010. In: FILHO, Ernani Teixeira Torres; PUGA, Fernando Pimentel. *Perspectivas do Investimento 2007/2010*. Rio de Janeiro: BNDES, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NAKAMURA, Akio Assunção. *Desempenho de processos de fusões e aquisições: um estudo sobre a indústria petrolífera mundial a partir da década de 90*. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-graduação em Ciências Econômicas do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Fabrício Augusto; NAKATANI, Paulo. *A economia brasileira sob o governo Lula: Resultados e Contradições*. Reunião para America Latina do Fórum Mundial das Alternativas, Quito, Fevereiro de 2008. Disponível em: [www.forumdesalternativas.org/](http://www.forumdesalternativas.org/). Acesso em: 15 de outubro de 2008.

PETRÓLEO BRASILEIRO S/A. Disponível em: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br). Acessado periodicamente durante a realização desta pesquisa.

PETRÓLEO BRASILEIRO S/A. Relatório Anual 1997. Rio de Janeiro, 1997.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual 1998. Rio de Janeiro, 1998.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual 1999. Rio de Janeiro, 1999.

- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2000. Rio de Janeiro, 2000.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2001. Rio de Janeiro, 2001.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2002. Rio de Janeiro, 2002.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2003. Rio de Janeiro, 2003.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2004. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2005. Rio de Janeiro, 2005.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2006. Rio de Janeiro, 2006.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual 2007. Rio de Janeiro, 2007.

PETTIGREW, Andrew. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. V. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira. *Estratégia internacional da Petrobras: estudo de caso da aquisição da Perez Copanc na Argentina*. Dissertação de Mestrado em Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

RIGOLON, Francisco; GIAMBIAGI, Fábio. *A Economia Brasileira: Panorama Geral*. BNDES, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROSSETTO, Carlos Ricardo et al. Os elementos da mudança estratégica empresarial: um estudo exploratório. *Teor. Evid. Econ., Passo Fundo*: v. 4, n. 7/8, p.111-120, 1996.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. *O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2001.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; CUNHA, Cristiano José C. de A.; ORSSATTO, Carlos Henrique. Os stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. *Teor. Evid. Econ.*, Passo Fundo: v. 5, n. 79, p.107-126, 1997.

SALVADOR, Edson Antônio; ROSSETTO, Carlos Ricardo. *A adaptação estratégica na indústria da construção civil: um estudo de caso no setor de edificações na cidade de Passo Fundo (RS)*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YERGIN, Daniel. *O Petróleo: Uma História de Ganância, Dinheiro e Poder*. 2 ed. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.