Alinhamento estratégico da responsabilidade socioambiental corporativa em empresas que atuam em redes de relacionamento: resultados de pesquisa na Petrobras*

Claudia Torres Volpon**
T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares***

Sumário: 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Metodologia; 4. Resultados; 5. Discussão; 6. Conclusão e recomendações.

Summary: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Method; 4. Results; 5. Discussion; 6. Conclusion and recommendations.

Palavras-chave: estratégia; alianças; responsabilidade social e ambiental; Petrobras; energia.

Key words: strategy; alliances; networks; social and environmental responsibility; Petrobras; energy.

As configurações em redes são cada vez mais importantes para a performance e a conduta das empresas na maioria das indústrias. Entretanto, as suas implicações estratégicas sob a ótica da responsabilidade social e ambiental têm sido não somente pouco investigadas no âmbito acadêmico, como também pouco consideradas no planejamento estratégico das empresas. Este artigo contribui para preencher esta lacuna ao investigar o impacto das alianças e redes de relacionamento na gestão estratégica da Petrobras, considerando sua dimensão socioambiental. O estudo teve como foco a Petrobras,

* Artigo recebido em jul. e aceito em dez. 2006. O conteúdo deste artigo é de inteira responsabilidade de seus atores, não havendo qualquer tipo de comprometimento da empresa com relação aos dados e às conclusões apresentados. Note-se que todos os documentos consultados para fins da pesquisa são públicos.
** MSc. Contratadora de bens e serviços na Petrobras. Endereço: Av. Chile, 65, sala 1.401 — Centro — CEP 20031-912, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: ctvolpon@yahoo.com.br.
*** PhD. Professora da PUC-Rio/IAG. Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 — Gávea — CEP 22453-900, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: redes@strategy-research.com.

maior empresa de energia do Brasil, devido ao desafio de sustentar sua vantagem competitiva com uma postura socialmente responsável. Os dados foram coletados por meio de investigação documental/telematizada, questionários estruturados e entrevistas. A interpretação e a análise dos dados foram realizadas com base no referencial teórico pertinente à área de estudo e com auxílio do modelo de Macedo-Soares — SNA (2002) para análises estratégicas na ótica relacional, ou seja, que leva em conta as implicações estratégicas dos relacionamentos, notadamente alianças, e redes formadas por estes, nas quais a empresa atua. Os resultados evidenciam que a análise nessa ótica relacional agrega valor à análise tradicional, por exemplo, da escola posicionamento, que não contempla estes relacionamentos, contribuindo com novos subsídios para a tomada de decisão estratégica da Petrobras, considerando sua orientação socioambiental.

Strategic alignment of corporate social and environmental responsibility in companies in relationship networks: results of an investigation at Petrobras

In most industries, networks of alliances have become more and more important for firm performance. Yet, their strategic implications from the perspective of social and environmental responsibility have hardly been investigated by academics and rarely considered in firms' strategic planning. This article intends to give some contribution to filling this gap by sharing the results of a study on the impact of alliances and networks for the strategic management of the largest energy company in Brazil, Petrobras, considering their socio-environmental dimension. The study focused on this company because of the challenge it is facing to sustain its competitiveness when adopting a socially responsible posture. The data was collected by way of documental/telematic investigations, structured questionnaires and interviews. The interpretation and analysis of the data were carried out with the help of Macedo-Soares' SNA Model (2002) for strategic analysis from a relational viewpoint, i.e., that takes into account the strategic implications of relationships, notably alliances and the networks formed by these, in which the firm operates. The research's results showed that analysis from the relational perspective adds value to the traditional one, for example, that of the positioning school, which does not contemplate these relationships, thus contributing with new relational insights for Petrobras' strategic decision-making, considering its socio-environmental orientation.

1. Introdução

Na última década, o ambiente de negócios se mostrou bastante instável e turbulento, com a existência de mudanças drásticas no processo econômico e

produtivo mundial. Fatos como transformações na economia internacional e globalização da produção e do consumo têm sido acompanhados de outras mudanças como, por exemplo, um crescente grau de exigência dos consumidores, que, por meio de seu poder de compra, estão buscando variedade de produtos e demonstrando a sua preocupação pela qualidade.

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

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

Para sustentar sua vantagem competitiva, cada vez mais as empresas estão estabelecendo múltiplas alianças de diferentes tipos, criando redes. Macedo-Soares (2002) observa que as alianças e as redes têm sido consideradas uma das opções mais adequadas para lidar com as atuais exigências do mercado, demasiadas para uma empresa isolada.

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

No entanto, apesar da importância crescente dessas configurações em redes para a performance e a conduta das empresas, a dimensão relacional voltada para a responsabilidade socioambiental tem sido pouco investigada pelos estudiosos em gestão estratégica.

Este artigo evidencia a importância de conduzir análises estratégicas sob a ótica relacional, ou seja, que levam em conta as implicações estratégicas dos relacionamentos e redes formadas por estes nos quais a organização atua, e mostrar que essa ótica, no caso de empresas orientadas para a responsabi-

lidade socioambiental que operam em alianças/redes estratégicas, agrega valor com novos *insights* valiosos para sua tomada de decisão estratégica.

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

Este artigo está estruturado em quatro partes. A primeira apresenta o referencial teórico da pesquisa e explica a sua metodologia. Na segunda parte, descrevem-se os resultados obtidos da avaliação da adequação da estratégia atual da empresa sob estudo, limitando-se à ótica relacional. Na terceira parte, esses resultados são discutidos para fazer recomendações para melhorar a adequação da estratégia em questão. Na última parte levantam-se questões para futuras pesquisas.

2. Referencial teórico

Responsabilidade socioambiental

A partir da década de 1970, a convergência de várias forças econômicas levou alguns acadêmicos a reexaminarem a noção de "responsabilidade social corporativa", definida nos seus primórdios pelo princípio da caridade, que exigia um auxílio dos indivíduos mais ricos aos menos afortunados da sociedade, diretamente ou com igrejas e fundos comunitários (Carnegie, apud Stoner e Freeman, 1985).

Atualmente, os argumentos a favor da responsabilidade social corporativa podem ser classificados na linha ética e instrumental. Os argumentos éticos consideram dever das empresas praticar ações sociais por ser uma atitude moralmente correta. Já a linha instrumental defende a responsabilidade social corporativa como forma de trazer vantagem competitiva às empresas (Jones, 1996).

Evoluindo na linha instrumental, Carroll (1999) propõe uma visão mais abrangente, que inclui a cidadania empresarial. Ele define quatro dimensões da responsabilidade social corporativa: econômica, legal, ética e filantrópi-

ca. Assim, para ser socialmente responsável, a organização deveria ser lucrativa, obedecer às leis, ter uma atitude ética e, ainda, praticar atividade de filantropia.

Apesar da divergência quanto ao mérito da responsabilidade social, autores contemporâneos consideram que transformações no papel da empresa, governo e, em especial, da sociedade, proporcionaram uma nova visão da questão. Para Ashley (2002:6):

> Responsabilidade social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, (...), agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização (...) assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos.

Para Ashley (2002) e Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social assumiu recentemente novas características e engloba, além dos públicos internos e externos, a preservação do meio ambiente, como vetores que direcionam o investimento das empresas em responsabilidade social.

Já Reinhardt (1999) argumenta que a preservação do meio ambiente não deve ser vista como uma questão de responsabilidade social. Para o autor, o investimento ambiental está intrinsecamente relacionado à sustentabilidade do negócio; portanto, incluir essa variável no campo da responsabilidade social levaria a empresa a ignorar oportunidades e riscos resultantes dos problemas ambientais.

O conceito de responsabilidade social corporativa (CSR1) vem sofrendo ainda várias transições quanto à sua capacidade de operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes do conhecimento: responsividade social corporativa (CSR2), retitude social corporativa (CSR3) e performance social corporativa (CSP). Segundo Frederick (1994), o conceito de responsividade social corporativa (CSR2) apresentava um enfoque mais gerencial, implicando o desenvolvimento de ferramentas que pudessem ser testadas e aplicadas nas organizações. A retitude social corporativa (CSR3) inclui a necessidade de uma ética normativa para que a responsabilidade social corporativa possa vigorar na prática. Finalmente, a performance social corporativa (CSP) é mais voltada para os resultados, com foco no impacto dos negócios para a sociedade.

Com relação à responsabilidade socioambiental e performance da empresa, Hart (1997) afirma que as empresas precisam criar uma visão de econo-

mia global sustentável, ou seja, desenvolver estratégias e competências integradas com o meio ambiente, e, ao mesmo tempo, coerentes com os problemas das diferentes economias (de mercado, de sobrevivência e da natureza).

Na próxima década, o desenvolvimento sustentável será uma das maiores oportunidades da história dos negócios e cabe aos executivos liderar este caminho. Segundo Hart (1997), as empresas devem assumir o papel de educadoras, direcionando a preferência dos consumidores por produtos e serviços consistentes com a questão da sustentabilidade.

Alianças estratégicas e responsabilidade socioambiental

Como já evidenciado, as práticas de responsabilidade social assumem cada vez mais importância nas empresas, como forma de criar valor para todos os *stakeholders*. Nesse contexto, as alianças entre empresas de diferentes setores, em especial entre grandes organizações e empresas sem fins lucrativos, são uma ferramenta crucial para incorporar o elemento social e o ambiental na estratégia corporativa.

Pode-se definir alianças socioambientais como formas de relacionamento entre empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços, com o objetivo de implementar políticas e atividades que incluem pelo menos um parceiro sem fins lucrativos e objetivos não-econômicos, isto é, objetivos voltados para a melhoria do bem-estar social e para a preservação do meio ambiente (Berger, Cunningham e Drumwright, 2004; Hartman e Stafford, 1998; Gulati, 1998).

Hartman e Stafford (1998) citam ainda outros motivos que justificam uma aliança socioambiental, em especial com organizações sem fins lucrativos:

- um grupo ambiental pode ser um grande aliado no desenvolvimento de estratégias de responsabilidade ambiental, fortalecendo laços com a sociedade e instituições que fornecem recursos críticos para a performance da empresa;
- alianças ambientais podem ajudar a empresa a estar de acordo com a legislação e questões ambientais, antes que normas rígidas do governo ameacem a sua posição no mercado;
- programas de responsabilidade ambiental podem melhorar a eficiência operacional da empresa, pela redução de custos;
- alianças ambientais podem gerar novas oportunidades para produtos e tecnologias "verdes".

Analisando a natureza das parcerias estratégicas, Austin (2000) classifica as alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos em três categorias: filantrópica (de caráter assistencial), transacional (relação bilateral na qual o fluxo de valor tende a ir nas duas direções) e integrativa (na qual a relação se estrutura em torno da produção conjunta de um bem ou serviço, numa cadeia comum de valor). À medida que a empresa e sua parceira avançam por esse contínuo, cresce a complexidade, mas também a geração de valor para ambas as partes (quadro 1).

Quadro 1
O contínuo da colaboração intersetorial

Natureza do vínculo	Filantrópico	Transacional	Integrativo
Nível de compromisso	Baixo		Alto
Importância para a missão	Periférica		Central
Magnitude dos recursos	Baixa		Alta
Tipo de recurso	Dinheiro		Capacidades centrais
Espectro de atividades	Estreito		Amplo
Nível de interação	Pouco freqüente		Intenso
Complexidade administrativa	Baixa		Alta
Valor estratégico	Baixo		Considerável

Fonte: Austin, 2000.

Rondinelli e London (2003) sugerem uma atenção redobrada para alianças voltadas para a área ambiental e social. Como essas alianças são relativamente novas, ambos os parceiros têm pouca experiência no seu gerenciamento, o que gera mais dificuldades em aspectos como confiança e compatibilidade de objetivos, em comparação às de uma aliança comum.

Modelo strategic network analysis *(SNA) para análise de adequação estratégica na ótica relacional*

Em função da crescente importância de ter uma perspectiva, ao mesmo tempo, sistêmica, integrativa e relacional, adotou-se como modelo conceitual nesta pesquisa o modelo *strategic network analysis* (SNA), de Macedo-Soares (2002), para análises estratégicas na ótica relacional, no caso de empresas que atuam em alianças e redes. Esse modelo foi construído a partir de uma série de arcabouços anteriores (Macedo-Soares e Chamone, 1994; Macedo-Soares e Lucas, 1996), inspirados, inicialmente, na escola sociotécnica (Cherns, 1976)

e, incorporando, posteriormente, alguns construtos de Austin (1990), de Porter (1980) e da escola baseada em recursos — RBV (Wernerfelt, 1984). Resultou, primeiro, em um modelo genérico integrativo (Modelo GI) para analisar as variáveis críticas internas à empresa, em interação com as externas mais relevantes para avaliar sua adequação estratégica na ótica tradicional, ou seja, sem contemplar relacionamentos, tipo alianças e as redes formadas por elas (Macedo-Soares, 2000).

O modelo SNA evoluiu do Modelo GI ao incluir construtos pertinentes à análise relacional, notadamente, indicadores relevantes para avaliar as implicações estratégicas das alianças e redes. Faz parte do ferramental SNA que inclui os seguintes componentes:

- metodologia de análise — passos para realizar avaliações de adequação estratégica na ótica relacional;
- listas de referências — conjunto de construtos e indicadores para capturar e analisar os dados necessários a essas avaliações;
- modelo SNA — arcabouço para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica da empresa.

Como a preocupação do modelo SNA é por definição com a rede, e o nível de análise é a empresa, ele foca a *ego-rede* dessa empresa, auxiliando na concentração da análise nas características relacionais que têm as implicações estratégicas mais significativas para ela. O conceito de *ego-rede* foi adaptado da rede egocêntrica de Knoke (2001), para análise no caso de uma empresa específica — focal. Refere-se à rede constituída pela empresa focal, por suas alianças estratégicas principais e pelos laços significativos entre seus parceiros, no contexto de uma rede de valor maior. Isso explica por que os atores que fazem parte dessa rede de valor, mas não são aqueles com os quais a empresa tenha estabelecido alianças estratégicas, são chamados de outros atores estratégicos. Da mesma forma, os fatores organizacionais e ambientais, relevantes para análises tradicionais, não são nomeados nesse modelo para evitar tirar a atenção das dimensões relacionais.

Vale destacar que os construtos do ferramental SNA fundamentam-se nos trabalhos de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Galaskiewicz e Zaheer (1999) e Knoke (2001) e contemplam as seguintes categorias de variáveis: estrutura da rede, composição da rede, tipo de laço e gerenciamento da rede (quadro 2).

Quadro 2

Lista das dimensões fundamentais do ferramental relacional SNA

Categoria de construto	Significado
Estrutura da rede	Padrão geral de relações em que a empresa ou a indústria focal está inserida. Descreve propriedades elementares conectando os atores do sistema, tais como: densidade e escopo da rede, orifícios estruturais, tipos e padrões dos laços, equivalência estrutural, posição e centralidade.
Composição da rede	Características dos componentes da rede: identidade, *status*, acesso aos recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Importante para identificar o tamanho e as fronteiras da rede.
Tipo de laço	Trata do conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento da rede (inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros). Retrata a natureza das ligações e sua força.
Gerenciamento da rede(para análise das implicações estratégicas dos relacionamentos e redes no nível da empresa)	Os construtos dessa dimensão são adequados para análise no nível da empresa. Diz respeito ao uso de mecanismos de governança apropriados, desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento entre as empresas, realização de investimentos adequados, aos relacionamentos da rede, mudanças necessárias na parceria à medida que ela evolui, experiência com alianças, administração de conflitos, adequação dos parceiros em termos de compatibilidade e complementaridade.

Fonte: Macedo-Soares, 2002.

Conforme sugerem Gulati, Nohria e Zaheer (2000), no nível da empresa, cada uma dessas características pode ser considerada uma força ou uma fraqueza. Forças são associadas a recursos únicos, valiosos, e dificilmente imitáveis sob a forma de capital social e informacional que a rede pode proporcionar. Fraquezas são ativos indesejáveis que acompanham o relacionamento ou condições que dificultam sua implementação ou sua gestão bem-sucedida. No nível da indústria, para a qual consideram-se as três primeiras dimensões, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças (Macedo-Soares e Tauhata, 2002).

A metodologia de análise estratégica SNA, restrita neste artigo à análise relacional, envolve os seis passos a seguir:

- passo 1 — caracterização da estratégia utilizando-se da tipologia de Mintzberg (1998), complementando-a com os construtos de Fahey e Randall (1998);
- passo 2 — identificação e classificação das alianças que constituem a rede estratégica da empresa, chamada de "ego-rede";
- passo 3 — identificação das características da ego-rede e a análise das suas implicações nos níveis da indústria e da empresa, em termos de constituírem, respectivamente, oportunidades e ameaças, forças e fraquezas;

- passo 4 — avaliação da consistência dessas implicações com a estratégia, à luz do desempenho da empresa, de acordo com o conceito de adequação estratégica dinâmica (Zajac, Kraatz e Bresser, 2000);
- passo 5 — definição de eventuais mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais para melhorar ou criar as condições necessárias à adequação estratégica dinâmica;
- passo 6 — tomada de decisão estratégica. Ajustes ou adoção de nova estratégia, considerando todos os *stakeholders* e a importância de sustentar um desempenho superior.

Note que na pesquisa também foi conduzida uma análise "tradicional". No artigo, apenas alguns dos seus resultados são apresentados na seção "Discussão" para fins de comparação com os relacionais.

3. Metodologia

Neste artigo, o "estudo de caso" individual foi considerado o método de pesquisa mais adequado, pois consiste em uma investigação empírica que busca analisar, com profundidade, fenômenos contemporâneos inseridos nos seus contextos específicos da vida real (Yin, 2005).

Seguindo a estratégia de triangulação dos métodos de Yin (2005), foram utilizados múltiplos meios e fontes para a coleta de dados:

- pesquisas documental e telematizada;
- levantamento de percepções com o auxílio de questionários semi-estruturados a serem respondidos pelos gestores e profissionais do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da Petrobras (Cenpes);
- levantamento de percepções complementar por meio de entrevistas com executivos e profissionais da área sob estudo;
- levantamento de percepções de parceiros por meio de entrevistas com auxílio de roteiro semi-estruturado (uma ONG e duas universidades brasileiras, pelo critério da acessibilidade).

Com base no conceito de alianças socioambientais mencionado anteriormente, delimitou-se o escopo do levantamento de percepções, com auxílio de questionários estruturados, ao Cenpes, pois se verificou, por meio de levantamento documental e pesquisa preliminar no campo, que a maioria dos proje-

tos socioambientais em parceria com universidades, instituições de pesquisa e empresas de consultoria estão concentrados nesse centro de pesquisas da Petrobras, devido à própria natureza da pesquisa focada na proteção ao meio ambiente dessa unidade.

Quanto ao tratamento dos dados, adotaram-se métodos quantitativos e qualitativos. No caso do questionário estruturado, as respostas foram tratadas segundo métodos de estatística descritiva. Já as respostas às perguntas abertas e os depoimentos dos entrevistados nos dois levantamentos de percepções complementares (profissionais do Cenpes e parceiros) foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, de maneira a complementar as informações encontradas pelas análises descritivas e checar sua consistência, quando possível (Weber, 1994).

4. Resultados

Os resultados são apresentados a seguir, sob forma de respostas às questões implícitas nos passos da metodologia de análise estratégica adotada. Para um melhor entendimento do contexto, inicia-se com um breve histórico da responsabilidade socioambiental na Petrobras.

Contextualização

Como a maior empresa brasileira, fruto da luta e da mobilização popular, a Petrobras considera o seu papel como estratégico no desenvolvimento social do país. Portanto, ao longo dos seus 50 anos, a empresa investiu em vários projetos de responsabilidade social. Segundo documentos internos e as entrevistas realizadas, esses esforços eram feitos de forma local e pouco integrada, dentro do conceito de filantropia.

Contudo, nos últimos anos, a empresa vem redefinindo sua atuação social. O apoio e o patrocínio a projetos sociais e ambientais têm sido uma das mais fortes estratégias de estabelecimento de vínculos da Petrobras com a sociedade.

Na área social, com o objetivo de se associar aos grandes projetos do governo, a empresa criou o Programa Petrobras Fome Zero em 2003, com investimento previsto de R$ 303 milhões até 2006 e foco em educação, qualificação profissional, geração de emprego e renda, garantia de direitos da criança e do adolescente.

Na área ambiental, a Petrobras possui um histórico mais expressivo. Por desenvolver suas atividades em ambientes muito sensíveis, seja na floresta

tropical ou no fundo do mar, a empresa investe há mais tempo no desenvolvimento de tecnologias e processos de proteção ao meio ambiente. Esses investimentos se intensificaram sobremaneira a partir do acidente na baía de Guanabara, em 2000, e do afundamento da plataforma P-36, em 2001, que resultaram em vazamentos e óleo e na morte de funcionários, abalando a imagem da empresa.

Qual é a estratégia da Petrobras?

Com base nos resultados da investigação documental realizada, de acordo com a tipologia de Mintzberg (1998) e os construtos de Fahey e Randall (1998), a estratégia da Petrobras é de diferenciação por qualidade, pois se propõe a entregar maior confiabilidade e desempenho por um produto de preço comparável aos concorrentes. A estratégia da Petrobras envolve ainda aspectos de diferenciação por imagem, pois a empresa busca ser referência em tecnologia e competência técnica ante os concorrentes. Essa diferenciação por imagem também está ligada ao compromisso da empresa de atuar com responsabilidade social e ambiental, conforme explicitado na visão da empresa para 2005: "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**" (www.petrobras.com.br, acessado em 4 de agosto de 2005).

A caracterização do escopo estratégico apresentou os resultados abaixo, de acordo com as categorias e construtos de Fahey e Randall (1998):

- **produtos** — *expertise* em energia, atuando de forma integrada na prospecção e produção do petróleo, gás natural e seus derivados (gasolina, diesel, óleo combustível, GNV, querosene etc.), além de petroquímicos e fontes de energia renovável (solar, eólica etc.);
- **cliente** — governo, sociedade, órgãos de controle de energia e parceiros;
- **escopo geográfico** — presença praticamente em todo o território nacional, além da América do Sul (principalmente Argentina e Bolívia), América Central (México), África (Nigéria, Angola e Tanzânia) e Oriente Médio (Irã e Arábia Saudita);
- **escopo vertical** — abrange toda a cadeia de valor da indústria, desde a exploração e produção do petróleo até a comercialização e distribuição da energia para o consumidor final. Possui subsidiárias para o transporte e distribuição: Transpetro e BR Distribuidora;

▼ ***stakeholders*** — é uma empresa de economia mista, sob controle da União. Seus principais acionistas e controladores são: União Federal, BNDESPar, ADR, Nível 3 e FMP-FGTS Petrobras.

De acordo com a metodologia de análise estratégica adotada, apresentam-se na próxima subseção os resultados referentes ao seu segundo passo, buscando responder à pergunta formulada a seguir.

Quais são as principais alianças e redes de relacionamento da Petrobras mais pertinentes à orientação para a responsabilidade socioambiental?

A pesquisa indicou que as parcerias socioambientais da Petrobras são, na sua maioria, realizadas com universidades/institutos de pesquisa, ONGs, governo e concorrentes. Em alguns casos, a empresa também estabelece alianças com seus clientes e fornecedores. Apenas 9% mencionaram os substitutos e ninguém destacou os novos entrantes como parceiros importantes nas alianças socioambientais.

A Petrobras estabelece predominantemente alianças multilaterais (40%), ou seja, aquelas que envolvem mais de dois parceiros, tais como universidades/institutos de pesquisa e concorrentes. Segundo os dados coletados, as alianças socioambientais da Petrobras envolvem tipicamente acordos/contrato de financiamento e pesquisa e/ou desenvolvimento em conjunto. Isto é reforçado pela percepção dos executivos quanto aos principais critérios de compatibilidade para a escolha de parceiros nas alianças socioambientais da Petrobras, onde foram destacadas a estratégia operacional e a complementaridade de recursos.

Quadro 3
Principais alianças socioambientais da Petrobras e suas características

Parceiros	Estrutura	Composição	Modalidade
Universidades/ institutos de pesquisa	Escopo: *amplo* em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico: *global*	Recursos-chave: *know-how*, inovação, talentos e habilidade Volume de recursos: *satisfatório* Conteúdo dos recursos: *bastante suficiente* Acesso: *fácil*	Conexão: *forte* Natureza: *colaborativa/ integrativa*
ONGs	Escopo: *restrito* em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico: *regional*	Recursos-chave: capital social, reputação e talentos e habilidades Volume de recursos: *satisfatório a insuficiente* Conteúdo dos recursos: *suficiente* Acesso: *fácil*	Conexão: *fraca/média* Natureza: *colaborativa/ integrativa*

continua

Parceiros	Estrutura	Composição	Modalidade
Governo	Escopo: *restrito* em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico: *regional*	Recursos-chave: reputação Volume de recursos: *insuficiente* Conteúdo dos recursos: *suficiente/ escasso* Acesso: *fácil*	Conexão: *forte* Natureza: *colaborativa/ transacional*
Fornecedores	Escopo: *restrito* em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico: *global*	Recursos-chave: capital informacional e *know-how* Volume de recursos: *insuficiente* Conteúdo dos recursos: *suficiente a escasso* Acesso: *difícil*	Conexão: *forte* Natureza: *colaborativa/ transacional*
Concorrentes	Escopo: *restrito* em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico: *global*	Recursos-chave: recursos físicos e capital informacional Volume de recursos: *satisfatório* Conteúdo dos recursos: *bastante/ suficiente* Acesso: *fácil*	Conexão: *média* Natureza: *colaborativa/ transacional*
Clientes	Escopo: *restrito* em termos de amplitude e número de laços Escopo geográfico: *global*	Recursos-chave: capital informacional Volume de recursos: *satisfatório* Conteúdo dos recursos: *suficiente* Acesso: *difícil*	Conexão: *média* Natureza: *colaborativa/ transacional*

O quadro 3 apresenta um resumo das principais alianças socioambientais da Petrobras, destacando as que predominavam em cada classe de parceiros, bem como, alguns dos atributos mais significativos dos recursos oferecidos por elas. As características referem-se genericamente aos relacionamentos típicos ou mais importantes. Vale ressaltar que todas as alianças foram percebidas como colaborativas, ou seja, tanto a Petrobras quanto os parceiros contribuem de forma significativa para as alianças e obtêm vantagens de forma proporcional.

À primeira vista este resultado surpreendeu. Isso porque os laços estabelecidos com os concorrentes são geralmente oportunistas, com vistas a atender a objetivos específicos como compartilhamento de custos ou mitigação de riscos de um projeto, ao mesmo tempo em que as empresas competem em outras áreas. Porém, por se tratarem de alianças socioambientais, que não era a atividade-fim da empresa, deu-se conta que esses laços pudessem ser de fato de natureza colaborativa.

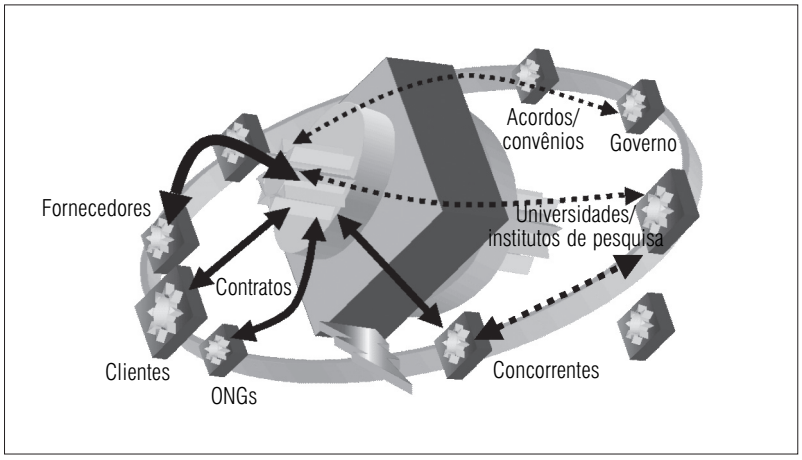
A natureza das alianças também foi classificada como filantrópica, transacional ou integrativa, de acordo com o modelo de Austin (2000), que

considera o nível de compromisso da aliança e sua importância para a missão da empresa (quadro 1).

A figura mostra a ego-rede da Petrobras, destacando suas principais alianças orientadas para a responsabilidade social e ambiental. De acordo com o modelo SNA, a Petrobras é representada no centro de sua ego-rede, onde os atores estratégicos que fazem parte de sua rede de valor se dispõem ao longo de uma elipse. O padrão dos laços representa os diferentes tipos de alianças da empresa: linhas cheias pretas referem-se aos contratos com seus concorrentes, fornecedores, clientes e ONGs, enquanto as linhas pontilhadas referem-se a acordos com universidades e institutos de pesquisa e com o governo.

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

Ego-rede da Petrobras destacando suas principais alianças socioambientais



Dadas suas características, a estratégia da Petrobras é consistente com as implicações estratégicas das redes de relacionamento considerando a sua orientação para a responsabilidade socioambiental, por explorar as oportunidades e minimizar as ameaças?

Os quadros 4 e 5 apresentam as principais implicações estratégicas da ego-rede da Petrobras considerando a responsabilidade social e ambiental, em termos de oportunidades/ameaças e forças e fraquezas, identificadas por meio

do confronto de dados pertinentes do levantamento (documental e respostas ao questionário) com as listas de referência, respectivamente, no nível da indústria e no da empresa. Destacam-se em negrito os atributos e implicações para cada construto no caso particular da Petrobras.

Quadro 4

Implicações estratégicas da ego-rede socioambiental da Petrobras, no nível da indústria

Construto	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
Estrutura da rede		
Densidade	Alta (grande número de laços com maioria)	**Oportunidade real**
	Baixa com ONGs	**Ameaça real**
Posição e centralidade na rede	Alta centralidade	**Oportunidade real** em termos de ter acesso a mais informações e outros recursos do que seus concorrentes, principalmente em parceria com universidades e institutos de pesquisa, com os quais possui um escopo amplo.
Composição Identidade/*status* da indústria focal e dos parceiros	Forte/sucesso	Os parceiros da Petrobras em alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade socioambiental dispõem de uma sólida reputação nesse meio. **Oportunidade potencial.**
Natureza das conexões Força	Médio e forte	**Oportunidade potencial** ao estabelecer laços de força média com concorrentes, à medida que pode fortalecer o poder de negociação da empresa e adquirir experiência no processo de parceria. Conexões muito fortes com fornecedores pode acarretar uma certa vulnerabilidade para a indústria de energia por força do aprisionamento da relação, constituindo, assim, uma **ameaça potencial**.

Ao analisar os resultados apresentados no quadro 4, fica claro que a ego-rede socioambiental da Petrobras cria muito mais implicações positivas (oportunidades) do que negativas (ameaças), devido à sua centralidade, *status* dos parceiros e à força das suas conexões.

Como mostra o quadro 5, no nível da empresa, as características das dimensões referentes à estrutura, à composição e ao tipo de laços da ego-rede da Petrobras constituem praticamente só forças, ao proporcionarem recursos, tais como aprendizado contínuo e *know-how*, que muito contribuem para sua estratégia de orientação para a responsabilidade social e ambiental.

Quadro 5

Implicações estratégicas da ego-rede socioambiental da Petrobras, no nível da empresa

Variáveis/ categorias de construtos	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
Estrutura da rede	**Alta** densidade de laços, principalmente com fornecedores e universidades	**Força real** constituída pelo fato de a Petrobras possuir muitos relacionamentos diretos e indiretos com diversas organizações que a colocam na confluência múltiplos fluxos de recursos (por exemplo, *know-how*), além de atrair novos parceiros em função da sua reputação.
	Baixa densidade (número de laços restrito) no caso das ONGs	**Fraqueza real**. Laços restritos diminuem a percepção da empresa.
	Alta centralidade	**Força real** devido ao maior poder de negociação na rede de valor.
	Padrão de laços **visíveis** e **invisíveis**	Os principais laços socioambientais estabelecidos pela empresa são convencionais e visíveis, basicamente contratos, acordos e convênios. Nos casos de co-desenvolvimento de novos produtos ou tecnologia, os laços são invisíveis, garantindo a confidencialidade e inimitabilidade da informação. **Força real**.
Composição da rede	Identidade dos parceiros: ▼ Universidades/institutos de pesquisa ▼ ONGs ▼ Fornecedores ▼ Concorrentes ▼ Clientes ▼ Governo	**Força potencial** pelo alto *status* dos seus diferentes parceiros que reforça a reputação e imagem positiva da empresa.
	Volume de recursos dos parceiros **satisfatório** (exceto no caso de fornecedores e governo)	**Força real** por ter parceiros com recursos valiosos (por exemplo, *know-how* em recuperação de áreas ambientais).
	Fácil acesso a recursos necessários e desejáveis à responsabilidade socioambiental	Não foram identificadas dificuldades para acesso aos recursos dos principais parceiros por parte da empresa focal. Assim sendo, classificou-se o acesso como uma **força real**.
Tipo de laço	Laços **fortes** com universidades/ institutos de pesquisa	**Força real** na medida em que o laço forte contribui à promoção do aprendizado contínuo e à troca de experiências entre os parceiros. Também possibilita o co-desenvolvimento contínuo de novas soluções voltadas para a responsabilidade ambiental.
	Laços **fracos/médios** com ONGs	**Fraqueza real.** O fato de os laços com as ONGs serem fracos constitui uma implicação negativa significativa na medida em que as ONGs são parceiros importantes para projetos socioambientais, devido ao seu *know-how* e contato próximo com as comunidades locais.

continua

Variáveis/ categorias de construtos	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
	Laços **colaborativos** com todos os parceiros Laços **integrativos** com ONGs e universidades	A confiança e a reciprocidade entre a Petrobras e seus parceiros pode ser considerada uma **força real**. A interação da Petrobras com seus parceiros é intensa envolvendo troca de experiências e *know-how* (capacidades centrais), com alto volume de investimentos em um amplo espectro de atividades constituindo uma **força real**.
Gerenciamento da rede	Mecanismos de governança **formais**	**Força real:** a utilização de instrumentos e mecanismos formais que estabelecem regras de conduta dos participantes tais como acordos de acionistas, contratos, comitês (operacionais, técnicos, financeiros etc.) constituem uma força real para a Petrobras dado que podem proporcionar uma maior garantia de que o comportamento dos participantes vai ser regido de modo apropriado, para atingir os objetivos e resolver ou minimizar conflitos de interesse comum.
	Possui indicadores para medição de desempenho	**Força potencial.** A Petrobras possui indicadores baseados em critérios operacionais, financeiros, satisfação dos clientes e *stakeholders*, porém estes ainda não possuem a ênfase necessária.
	Alto investimento nas alianças socioambientais (orçado)	**Força real**: o investimento específico em projetos socioambientais aumenta seu valor estratégico e contribui para a formação de novas parcerias.
	Gestão das alianças sociais — **iniciativas informais**	**Fraqueza real: os processos de gerenciamento das alianças sociais da Petrobras ainda não foram desenvolvidos, o que constitui uma fraqueza real dado que estes processos são necessários para dar uma garantia de que as alianças estão sendo conduzidas conforme desejado, visando atingir seus objetivos. Além disso, permitiriam gerenciar o conteúdo de cooperação/competição e influenciar positivamente o retorno extraído das alianças. Falta também desenvolver habilidades gerenciais específicas para a condução desses processos.**
	Processo de gestão da mudança da rede **ainda incipiente**	**Fraqueza real**: o fato de possuir processos ainda incipientes para a gestão de mudanças pode ser considerado uma fraqueza real, pois a natureza dinâmica do cenário competitivo e das alianças/redes requer mecanismos para maior adaptação e gestão das mudanças à medida que as alianças evoluem.

continua

Variáveis/ categorias de construtos	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da indústria
	Experiência com alianças voltadas para a responsabilidade social — aproximadamente 5 anos	Fraqueza potencial. A experiência com alianças sociais ainda está se consolidando, o que aumenta os desafios gerenciais associados à administração da rede.
	Experiência com alianças voltadas para a responsabilidade ambiental — 10 a 20 anos	Força real na ampla experiência em alianças voltadas para a responsabilidade ambiental, ao conferir vantagem em termos da "curva de aprendizagem" e do capital social e informacional sobre possíveis parceiros, reputação, confiança etc.
	Compatibilidade de parceiros (estratégia operacional, complementaridade de recursos, cultura corporativa)	Força real pela busca por parceiros compatíveis em termos de estratégias operacionais e complementaridade de recursos valiosos, pois contribui para o sucesso da Petrobras em projetos socioambientais. A compatibilidade de cultura corporativa minimiza potenciais conflitos com parceiros.

As maiores fraquezas estão concentradas na dimensão de gerenciamento da rede, relativas ao processo de gestão de mudanças e à sua pouca experiência em alianças sociais, classificadas como fraqueza real e potencial, respectivamente. O gerenciamento das alianças sociais também representa uma fraqueza real, pois, em muitos casos, a continuidade das parcerias depende de iniciativas individuais, pois não existe um direcionamento claro na empresa.

No construto "estrutura da rede", a pesquisa identificou fraquezas reais relativas à baixa densidade e à natureza dos laços com as ONGs. Essas fraquezas eram consideradas significativas porquanto as ONGs são parceiros importantes para os projetos socioambientais, devido ao seu *know-how* e contato próximo com as comunidades locais.

No entanto, considerando o conjunto dos resultados da aplicação do ferramental na Petrobras, esses sugeriram fortemente que, dadas suas características de diferenciação por qualidade e por imagem, orientada para seus acionistas, com ênfase no estabelecimento de alianças estratégicas, a estratégia da empresa voltada para a responsabilidade social e ambiental era adequada na ótica relacional. Isso porque tinha o potencial de capitalizar nos recursos valiosos e singulares, proporcionados pela alta densidade dos laços no caso da maioria das alianças (exceto com as ONGs) e pelo padrão estrutural único de uma rede de relacionamentos com parceiros com alto *status*, recursos complementares e estratégias operacionais compatíveis.

Levantamento de percepções dos parceiros

O levantamento de percepções realizado com alguns parceiros da Petrobras que estabeleceram alianças orientadas para a responsabilidade social e ambiental objetivou ratificar os resultados conseguidos até então na pesquisa a respeito das características e implicações da ego-rede da Petrobras, mais especificamente com relação aos construtos tipos de laços e gerenciamento da rede.

O principal resultado desse levantamento foi que, na percepção dos parceiros, o vínculo da empresa com seus parceiros é, ao mesmo tempo, de caráter colaborativo e oportunista. Como viés oportunista, foi citada a alteração do escopo inicial da aliança de forma unilateral, considerando somente os interesses da empresa. Esse resultado é importante, pois contraria a percepção da Petrobras de que todos os laços voltados para responsabilidade socioambiental são colaborativos (como já apresentado na figura e no quadro 5, respectivamente), alterando a sua implicação estratégica.

Se existe um viés oportunista com as universidades, que têm o papel de *complementors* na rede de valor da empresa, é bem possível que também exista um vínculo oportunista com os concorrentes, dado a alta rivalidade na indústria. Vale reiterar que a natureza do laço com os concorrentes foi percebida como colaborativa pela Petrobras. Devido a essa contradição, pode-se considerar que o resultado do levantamento de percepção na Petrobras, no que diz respeito ao tipo de vínculo com os concorrentes nas alianças socioambientais, não foi conclusivo.

Na dimensão gerenciamento da rede, foram identificados obstáculos internos da empresa que dificultam o desenvolvimento dos projetos sociais, tais como: resistência a mudanças, visões diferentes e inexistência de um modelo para esses projetos. Como os processos de gerenciamento das alianças sociais da Petrobras ainda não foram desenvolvidos, existe atualmente uma falta de direcionamento interno que impacta a eficiência da aliança. No entanto, segundo as entrevistas, a empresa já percebeu essa deficiência e está buscando o desenvolvimento dos processos pertinentes à gestão das alianças.

O quadro 6 apresenta as implicações da ego-rede socioambiental da Petrobras, no nível da empresa, que sofreram alterações em função dos resultados obtidos com o levantamento de percepções dos parceiros (universidades e ONGs).

Quadro 6

Implicações estratégicas da ego-rede socioambiental da Petrobras, no nível da empresa, após o levantamento de percepções dos parceiros

Variáveis/ categorias de construtos	Indicador	Implicação estratégica da rede no nível da empresa
Tipo de laços	Laços **colaborativos e oportunistas** com ONGs e universidades	Ao mesmo tempo **força e fraqueza potenciais**. A confiança e a reciprocidade entre a Petrobras e os parceiros que constituem uma força real representam fraquezas potenciais na medida em que podem ser abaladas por atitudes de viés oportunista.
Gerenciamento da rede	Gestão das alianças sociais **Iniciativas informais** **Processos formais em desenvolvimento**	**Fraqueza potencial: os processos de gerenciamento das alianças sociais da Petrobras estão ainda em desenvolvimento, o que está, aos poucos, permitindo uma melhor condução das alianças, conforme desejado, visando atingir seus objetivos.**

A seguir discutem-se os resultados da pesquisa para destacar as contribuições da dimensão relacional diante da abordagem tradicional.

5. Discussão

O quadro 7 apresenta um resumo das implicações estratégicas mais significativas para o planejamento estratégico da Petrobras, identificadas na análise tradicional, comparando-as com as implicações destacadas pela análise relacional. Esse quadro concentra-se em oportunidades e ameaças no nível da indústria, onde a intensidade da implicação foi caracterizada qualitativamente em forte, média ou fraca, e leva em consideração a dimensão socioambiental.

Quadro 7

Confronto de implicações estratégicas da análise relacional *versus* tradicional, quanto às oportunidades e ameaças constituídas pelos fatores macroambientais e pelos atores que integram a ego-rede, considerando a responsabilidade socioambiental

Análise tradicional	Intensidade	Análise relacional	Intensidade	Implicação resultante
1. **Oportunidade potencial** pelas novas especificações regulatórias que favorecem a implementação de parcerias para projetos ambientais (fator político)	Média	1. **Oportunidade real** constituída pelo fato de a Petrobras possuir muitos relacionamentos com diversas organizações que a colocam na confluência de múltiplos fluxos de recursos, além	Forte	Oportunidade real forte

continua

Análise tradicional	Intensidade	Análise relacional	Intensidade	Implicação resultante
		de atrair novos parceiros em função da sua reputação (alta densidade)		
2. **Ameaça real.** Aumento da pressão de ONGs e governos onde a Petrobras está presente no que se refere à preservação das florestas e ao risco para a comunidade no entorno das instalações (fator político)	Média	2. **Ameaça real** devido aos laços fracos/médios com ONGs que são parceiros importantes para projetos socioambientais, devido ao seu *know-how* e contato próximo com as comunidades locais (tipo de conexão)	Média	Ameaça real forte
3. **Ameaça real** devido à rivalidade dos concorrentes. A indústria é madura e competitiva com custos fixos elevados (rivais)	Forte	3. **Oportunidade real** em termos de ter acesso a mais informações e outros recursos do que seus concorrentes, principalmente em parceria com universidades e institutos de pesquisa, com os quais possui muitos laços (alta centralidade em rede com alta densidade) **Oportunidade potencial** devido aos laços médios com concorrentes, à medida que pode fortalecer o poder de negociação da empresa e adquirir experiência no processo de parceria (tipo de conexão)	Média	Oportunidade potencial média
4. **Oportunidade real** pelo baixo grau de concentração dos fornecedores e existência de substitutos (fornecedores)	Média	4. **Ameaça potencial.** Conexões muito fortes com fornecedores podem acarretar uma certa vulnerabilidade para a indústria de energia por força do aprisionamento da relação (tipo de conexão)	Média	Oportunidade potencial fraca
5. **Ameaça potencial** pela alta vulnerabilidade da opinião pública, sempre que ocorre algum incidente relacionado à indústria petrolífera (fator sociocultural)	Média	5. **Oportunidade potencial.** Os parceiros da Petrobras em alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade socioambiental dispõem de uma sólida reputação nesse meio (identidade/*status* dos parceiros)	Forte	Oportunidade potencial média

continua

Análise tradicional	Intensidade	Análise relacional	Intensidade	Implicação resultante
6. **Ameaça real.** A concessão para exploração e produção de energia é concedida pelo governo; fiscalização contínua da ANP e licenciamento ambiental do Ibama (governo)	Forte	6. **Oportunidade potencial.** Os laços socioambientais fortes e colaborativos estabelecidos com o governo são benéficos para a empresa (tipo de conexão)	Forte	Ameaça potencial média
7. **Ameaça real.** Indústria intensiva em capital (fator econômico)	Forte	7. **Oportunidade potencial** pelo alto *status* dos seus diferentes parceiros que ajuda a atrair novos parceiros (identidade/ *status* dos parceiros)	Média	Oportunidade potencial média
8. **Oportunidade potencial** pela alta complementaridade das competências de parceiros (universidades e institutos de pesquisa)	Forte	8. **Oportunidade real** pelos laços integrativos com universidades. A interação da Petrobras com seus parceiros é intensa, envolvendo troca de experiências e *know-how* (capacidades centrais), com alto volume de investimentos em um amplo espectro de atividades (tipo de conexão)	Forte	Oportunidade real forte

A confrontação dos resultados das duas análises evidenciou a contribuição da ótica relacional, pois várias ameaças identificadas na análise tradicional podem ser atenuadas por oportunidades criadas pela rede, ou então reforçadas por novas ameaças, e vice-versa.

Como pode ser visto no item (1), as novas especificações regulatórias relativas à preservação do meio ambiente geram uma oportunidade potencial para a formação de alianças, que é impulsionada pela alta densidade da rede da qual participa. A Petrobras possui muitos relacionamentos diretos e indiretos com diversas organizações que a colocam na confluência de múltiplos fluxos de recursos (por exemplo, *know-how*), além de atrair novos parceiros em função da sua reputação. A implicação resultante é uma oportunidade real forte.

No item (2), apresenta-se uma ameaça real criada pelo cenário político mundial. Existe um crescente aumento da pressão de ONGs e governos na região onde a Petrobras está presente, no que se refere à preservação da floresta amazônica, reservas indígenas e risco para a comunidade no entorno das

instalações. À luz da análise relacional, essa situação é agravada pelos laços fracos estabelecidos com as ONGs, uma vez que são parceiros essenciais para projetos socioambientais, devido ao *know-how* e contato próximo com as comunidades locais. Por isso, foi classificada como uma ameaça real forte. No item (3), tem-se mais uma ameaça — originada pela alta rivalidade da indústria — atenuada pelo estabelecimento de laços de força média com os concorrentes. Um exemplo são as parcerias para o compartilhamento dos custos de pesquisa e desenvolvimento de novos processos que mitigam os efeitos prejudiciais do processamento de petróleo e derivados. Além disso, a posição de centralidade na rede de relacionamento socioambiental propicia à Petrobras o acesso a mais informações e outros recursos do que os demais participantes, principalmente em parceria com universidades e institutos de pesquisa, gerando uma vantagem competitiva no mercado. Portanto, a implicação resultante foi considerada uma oportunidade potencial média. No item (4), a oportunidade de um maior poder de negociação com os fornecedores, devido ao baixo grau de concentração, perde parte da significância quando a Petrobras estabelece conexões muito fortes com eles, em especial para o co-desenvolvimento de novas tecnologias ambientais.

Os itens (5), (6) e (7) apresentam ameaças atenuadas por oportunidades. A ameaça (5) gerada pela alta vulnerabilidade da opinião pública é anulada pela oportunidade de alianças com parceiros socioambientais que possuem sólida reputação, principalmente ONGs e universidades. A implicação resultante é revertida em uma oportunidade potencial média. Já a ameaça real (6) representada pela contínua fiscalização do governo, quanto ao licenciamento ambiental das operações da Petrobras, é atenuada pelos laços fortes e colaborativos estabelecidos com o governo. No item (7), a ameaça criada pela própria natureza da indústria, que requer capital intensivo e apresenta altos riscos ambientais, é neutralizada pelo alto *status* dos diferentes parceiros da Petrobras, que ajuda a atrair novas oportunidades de alianças voltadas para a responsabilidade socioambiental. No item (8), tem-se uma oportunidade potencial advinda da alta complementaridade das competências dos parceiros, em particular das universidades e dos institutos de pesquisa, que possuem recursos valiosos como *know-how* e inovação. À luz da análise relacional, essa oportunidade é impulsionada pelos laços integrativos que a Petrobras estabelece com as universidades, que tornam possível um aproveitamento maior da aliança e geram valor para ambas as partes.

A seguir, fazem-se algumas considerações finais e recomendações para futuras pesquisas.

6. Conclusão e recomendações

Apesar das limitações metodológicas, que foram atenuadas principalmente pela triangulação dos vários métodos empregados, a presente pesquisa atingiu seu objetivo de evidenciar que comparada à ótica tradicional (escola posicionamento e visão baseada em recursos) a perspectiva relacional, no caso de empresas que atuam em alianças e redes que estão orientadas para a responsabilidade socioambiental, agrega valor com novas contribuições para a tomada de decisão, como mostrado no quadro 7. Entre os principais resultados da pesquisa, cabe destacar as evidências de que a estratégia da empresa é, na maior parte, adequada ao seu contexto complexo sob a perspectiva relacional. As inconsistências encontradas dizem respeito principalmente ao gerenciamento das alianças — muito embora as alianças socioambientais sejam importantes para a sua estratégia, não existem processos bem desenvolvidos para a gestão dessas parcerias. Além disso, a pesquisa revelou uma maior fragilidade das alianças sociais, devido à pouca experiência da empresa com este tipo de alianças, o que aumenta os desafios associados ao relacionamento com os parceiros. Embora essas alianças disponham de recursos e competências valiosas que podem contribuir para a estratégia da Petrobras, os tipos de vínculos existentes com as ONGs são fracos e com um viés oportunista, o que limita o aproveitamento de recursos e a obtenção de resultados benéficos para ambas as partes.

Tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do empresarial, este estudo de caso ilustra a importância das alianças socioambientais para alavancar forças e explorar oportunidades, bem como para atenuar fraquezas e minimizar ameaças geradas pelos fatores macroambientais, atores estratégicos e fatores organizacionais. Ao efetuarem a análise na ótica relacional, dentro de uma perspectiva de adequação estratégica dinâmica e com a utilização do ferramental proposto, as empresas poderão dimensionar a magnitude da mudança necessária ao alcance da responsabilidade social e ambiental. Tais resultados devem ser utilizados, então, como base para seu planejamento estratégico global.

No meio acadêmico, além de contribuir com os estudos na área de alianças estratégicas, integrando a dimensão da responsabilidade socioambiental, a pesquisa constatou uma nova abordagem do conceito de responsabilidade social e ambiental nas empresas. Atualmente, muitos autores contemporâneos consideram que a responsabilidade social engloba a preservação do meio ambiente (Ashley, 2002; Melo Neto e Fróes, 1999, entre outros). O caso da Petrobras faz questionar essa generalização do tema, pois a empresa entende e se posiciona de forma diferente com relação à responsabilidade social e ambiental. Muito provavelmente, isso ocorre devido à natureza do negócio, que oferece um grande risco ambiental — tanto que a Petrobras possui uma

experiência maior em alianças desse último tipo. Portanto, faz sentido tratar as questões da responsabilidade social e da ambiental separadamente, dependendo dos problemas e motivações da empresa.

Como continuidade deste artigo, sugere-se a extensão do levantamento de percepções para todos os parceiros com os quais a empresa possui alianças socioambientais, para aprimorar o resultado obtido e permitir uma avaliação mais completa da empresa na ótica relacional. Além disso, recomenda-se que seja conduzido um estudo aprofundado a respeito do gerenciamento das alianças e redes socioambientais de empresas globalizadas que lidam com culturas e estilos gerenciais diferentes. De fato, surge a pergunta se o exercício da responsabilidade social e ambiental deve ser implementado de forma diferente para cada cultura.

Como conclusão final, sugere-se a condução de investigações em outras empresas que atuam em uma indústria de risco ambiental semelhante à Petrobras, com o objetivo de verificar a prática da abordagem separada entre responsabilidade social e ambiental. Tal estudo poderia trazer novas luzes sobre esse conceito tanto para o meio acadêmico quanto para os administradores das empresas em questão.

Referências bibliográficas

ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

AUSTIN, J. E. *Managing in developing countries*: strategic analysis and operating techniques. New York: The Free Press, 1990.

_____. *The collaboration challenge*: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

_____; HERRERO, G.; REFICCO, E. A nova rota: alianças sociais estratégicas. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 4, 2004.

BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H.; DRUMWRIGHT, M. E. Social alliances: company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, v. 47, n. 1, 2004.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 8, n. 3, p. 268-295, 1999.

CHERNS, A. B. The principles of socio-technical design. *Human Relations*, v. 29, p. 783-792, 1976.

COUTINHO, R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, set./dez. 2002.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *Alliance advantage*: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, v. 42, n. 4, p. 37, Summer 2001.

_____; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, Oct. 1998.

FAHEY, L., RANDALL, R. M. *Learning from the future*. New York: John Wiley, p. 22-38, 1998.

FREDERICK, W. From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 16, p. 237-261, 1999.

GOMES-CASSERES, B. *The alliance revolution*: the new shape of business rivalry. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.

GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.

_____; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAGEDOORN, L.; SCHAKENRAAD, P. Leading companies and networks of strategic alliances in information tecnologies. *Research Policy*, v. 21, p. 163-192, Apr. 1992.

HART, S. L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1997.

HARTMAN, C. L.; STAFFORD, E. R. Crafting "enviropreneurial" value chain strategies through green alliances. *Business Horizons*, Mar./Apr. 1998.

JONES, M. T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society*, v. 35, n. 1, p. 7-41, 1996.

KNOKE, D. *Changing organizations* — business networks in the new political economy. Boulder, Co.: Westview, 2001.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: INFORMS-KORMS CONFERENCE, 2000, Seoul, *Proceedings*... p. 460-467.

_____. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: GLOBAL BUSINESS AND TRADE ASSOCIATION INTERNATIONAL CONFERENCE, 2002, Roma, St. John's University, p. 292-305.

_____; LUCAS, D. C. Key quality management practices of leading firms in Brazil: findings of a pilot-study. *The TQM Magazine*, v. 9, n. 4, p. 55-70, 1996.

_____; TAUHATA, T. L. Ferramental para análise estratégica pela ótica relacional: resultados do seu teste piloto na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, 2002. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. *Responsabilidade social e cidadania empresarial*: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1998.

PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

REINHARDT, F. L. Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*, Nov./Dec. 1999.

RONDINELLI, D. A.; LONDON, T. How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 1, 2003.

_____; VASTAG, G. International environmental standards and corporate policies: an integrative framework. *California Management Review*, v. 39, n. 1, Fall 1996.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

WEBER, R. P. *Basic content analysis*. Newbury Park, CA: Sage, 1994.

WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

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

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, n. 21, p. 429-453, 2000.