



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDUARDO GUSMÃO DE MELO

**PARCERIAS EM EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO E
GÁS: ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO (“JOINT VENTURE”)
MANATI**

Salvador
2013

EDUARDO GUSMÃO DE MELO

**PARCERIAS EM EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO E
GÁS: ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO (“JOINT VENTURE”)
MANATI**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Cabral

Salvador
2013

Escola de Administração - UFBA

M528 Melo, Eduardo Gusmão de
Parcerias em exploração e produção de petróleo e gás: estudo de caso
do Consórcio (“*joint venture*”) Manati / Eduardo Gusmão de Melo. –
2013.

106 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Cabral.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de
Administração, Salvador, 2013.

1. Joint ventures – Estudo de casos. 2. Alianças estratégicas (Negócios).
3. Aprendizado organizacional. 4. Indústria petrolífera. I. Universidade
Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 346.81068

EDUARDO GUSMÃO DE MELO

**PARCERIAS EM EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE PETRÓLEO E
GÁS: ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO (“JOINT VENTURE”)
MANATI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Salvador, _____ de _____ de 2013.

Prof. Dr. Sandro Cabral
Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.
(Orientador)

Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho
Escola de Administração
Universidade Federal da Bahia, UFBA, Brasil.

Prof. Dr. Henrique Machado Barros
INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, Brasil.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom e o privilégio da vida.

Aos meus pais (“*in memoriam*”) pelos ensinamentos e exemplos que ecoam na minha mente como as mais sábias lições. Em extensão, aos meus familiares Magda Gusmão de Melo e Ademilton Ferraz de Melo pela torcida de sempre.

À Joilza dos Reis Cruz e José Mariano Campos de Carvalho pelo apoio constante.

À Petrobras que, através da Universidade Petrobras (equipe de trabalho da Escola de Gestão e Negócios e do Campus Salvador), permitiu a realização do Mestrado.

Ao Prof. Dr. Sandro Cabral por sabiamente orientar a realização do trabalho.

Aos integrantes do Consórcio Manati, Jorge Luís Vianna Videira, Roberto Campos Reis, Antônio Paulo Mendes Oliveira e Rodrigo Calado Suzuki pelas informações valiosas fornecidas. Sem vocês e o conhecimento passado, o trabalho não seria possível.

A Queiroz Galvão Exploração e Produção, parceiro exemplar, que gentilmente repassou informações relevantes para este trabalho.

Aos colegas da ativa na Petrobras e aposentados que, por razões próprias, pediram para não ser identificados.

A José Alberto Bucheb, Otto Luiz Alcântara Santos e o Prof. José Célio Silveira Andrade pelas informações que culminaram no projeto inicial desta pesquisa.

Aos funcionários do NPGA, Arthur Coelho e Cristina Araújo, pelas informações precisas e agilidade no trabalho.

Aos professores Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho e Dr. Henrique Machado Barros, integrantes da banca examinadora.

A todos os professores do Mestrado em Administração da UFBA.

Resumo

O presente trabalho trata das parcerias em formato de consórcios de exploração e produção de petróleo e gás. A partir da evolução da indústria petrolífera, procura-se discutir o formato das “*joint ventures*” atuais. O referencial escolhido versa sobre as perspectivas teóricas dos custos de transação, aprendizado organizacional e o comportamento estratégico, que permite chegar ao tripé indústria, recursos e instituições, o qual subsidiou um estudo de caso no Consórcio Manati na Bahia, operado pela Petrobras e composto pela Queiroz Galvão Exploração e Produção, Norse Coplex e Brasoil. Os resultados mostram que os recursos possuídos por atores-chave do consórcio, notadamente a competência técnica e sua habilidade para lidar com as instituições formais e informais, constituem-se em elementos-chave que ajudam a explicar os resultados (não somente financeiros) do Consórcio Manati.

Palavras chave: “*joint ventures*”, perspectivas teóricas “*joint ventures*”, tripé da estratégia, Consórcio Manati

Abstract

The present paper deals with partnerships in the form of consortium exploration and production of oil and gas. From the evolution of the oil industry, it aims to discuss the format of "joint ventures" arrangements in the field. Based on the strategic management tripod, we analyze a real case study in the oil and gas industry: the Manati Consortium in Bahia, which is operated by Petrobras and composed by Queiroz Galvao Exploration and Production, Norse Coplex and BRASOIL. The results show that the resources owned by a consortium of key stakeholders, notably the technical competence and ability to handle formal and informal institutions are key elements that help to explain the results (not exclusively financial) of the Manati Consortium.

Keywords: "*Joint ventures*", theoretical perspectives "*joint ventures*", the strategy tripod, Manati Consortium

Lista de Figuras

Figura 1: A relação Entre a Tradicional Análise do Modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), e o Modelo dos Recursos.....	40
Figura 2: Visão Baseada nas Instituições: A Terceira Perna do Tripé da Estratégia.....	48
Figura 3: Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas.....	50
Figura 4: Tripé da Estratégia e as Perspectivas Teóricas das Joint Ventures.....	57
Figura 5: Gasoduto Manati.....	61

Lista de Quadros

Quadro 1: Dimensões das Instituições.....	49
Quadro 2: Categorias de Acordo com o Tripé da Estratégia e as Perspectivas Teóricas.....	58

Lista de Tabelas

Tabela 1: Consórcio Manati (Farm in / out).....	60
---	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Produção de Gás do E&P e Participação na Entrega de Gás do NNE..	62
Gráfico 2: Produção de Gás Natural na Bahia 2000 a 2012.....	63
Gráfico 3: Produção de Gás Natural Campo de Manati 2011 e 2012	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACCA	American Corporate Association
AIPN	Association of International Petroleum Negotiators
ANP	Agência Nacional do Petróleo
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras.
BCAM	Bacia Camamu-Almada
BP	British Petroleum Company
CENPES	Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello
E&P	Exploração e Produção
FCR	Financial Committee Representative
GN	Gás Natural
GNL	Gás Natural Liquefeito
HH	Homem-hora
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JOA	Joint Operating Agreement
JVs	Joint Ventures
NOC	National Oil Company
OCR	Operating Committee Representative
OPEC	Organização dos Países Exportadores de Petróleo
PEM	Plano de Exploração Mínimo
PMNT-1	Plataforma Manati 1
QGEP	Queiroz Galvão Exploração e Produção
REFAP	Refinaria Alberto Pasqualini
RFAD	Relatório Final de Avaliação de Descobertas de Petróleo ou Gás Natural
SMS	Saúde, Segurança e Meio Ambiente Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).
SWOT	Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).
TCR	Technical Committee Representative
UO_BA	Unidade Operacional da Bahia
VBI	Visão Baseada nas Instituições
VBR	Visão Baseada nos Recursos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1. INDÚSTRIA DO PETRÓLEO: GÊNESE E EVOLUÇÃO.....	15
2. “JOINT VENTURE” NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO E PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	22
2.1 “Joint Venture” na Indústria do Petróleo.....	22
2.2 Perspectivas Teóricas “Joint Ventures”.....	26
2.2.1 Aprendizado Organizacional e Conhecimento.....	27
2.2.2 Custos de Transação.....	28
2.2.3 Comportamento Estratégico.....	31
2.2.4 Perspectivas Teóricas “Joint Ventures” e Estratégia.....	32
3. ESTRATÉGIA – TRIPÉ INDÚSTRIA, RECURSOS E INSTITUIÇÕES.....	33
3.1 Visão Baseada na Indústria.....	34
3.1.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	35
3.1.2 Força dos Fornecedores.....	37
3.1.3 Força dos Compradores.....	38
3.1.4 Risco de Substitutos.....	38
3.1.5 Rivalidade entre Competidores.....	39
3.2 Entendendo as Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável (Visão Baseada nos Recursos).....	40
3.2.1 Recursos.....	41
3.2.2 Características dos Recursos da Firma.....	43
3.2.2.1 <i>Recursos Valiosos</i>	44
3.2.2.2 <i>Recursos Raros</i>	44
3.2.2.3 <i>Recursos Imperfeitamente Imitáveis</i>	45
3.2.2.4 <i>Possibilidade de ser Substituído</i>	46
3.2.3 Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável.....	47
3.3 Visão Baseada nas Instituições.....	47
3.3.1 Instituições.....	48
3.3.2 Escolhas Estratégicas.....	50

4.	ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO MANATI.....	52
4.1	Método.....	52
4.2	Fontes dos Dados.....	54
4.3	Modelo Para Pesquisa Empírica.....	56
4.4	Descrição do Consórcio Manati.....	59
4.5	Análise de Conteúdo.....	64
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	66
5.1	Aspectos Mercadológicos do Consórcio.....	67
5.2	A Importância dos Recursos no Consórcio.....	70
5.3	Aspectos Institucionais que Permeiam o Consórcio.....	75
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	88
	ANEXOS.....	97
	Anexo #1 Perguntas Análise de Conteúdo.....	98
	Anexo #2 Perguntas observação estruturada em Manati e entrevista com um ex-gerente geral de unidade operacional (entrevistado #5 do Anexo #6).....	100
	Anexo #3 Perguntas para o Diretor de Exploração e Produção da Queiroz Galvão E&P.....	101
	Anexo #4 Perguntas para entrevistas em Manati.....	103
	Anexo #5 Perguntas para um integrante do Gás e Energia da Petrobras.....	105
	Anexo #6 Entrevistados.....	106

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da extração do “ouro negro” que há competição para a busca de resultados nesse negócio. O petróleo tem uma forte ligação com o desenvolvimento capitalista do século XX, sendo as empresas que surgiram no início do século XIX nos EUA e Europa as que atuam até os dias atuais com força de capital e poucas reservas relativas para explorar (FIGUEROA, 2006). Logicamente, o mercado de petróleo atual é bem maior do que era nesse início de século e outras várias empresas surgiram. Atualmente, além das empresas americanas e europeias, outras companhias têm tido um papel ativo no que tange ao estabelecimento de parcerias e investimentos. Nesse cenário, insere-se a Petrobras, líder do mercado brasileiro de petróleo, a qual se tornou foco de investimentos, sobretudo, devido às descobertas realizadas nos últimos anos e ao potencial de novas jazidas que se vislumbra, principalmente, no pré-sal.

O petróleo figura como a principal fonte da matriz energética mundial. Essa realidade deverá ser mantida por pelo menos 20 anos, de acordo com o BP Energy Outlook 2030 (2013). A produção de petróleo via atividades de Exploração e Produção (E&P) é uma iniciativa que demanda altos investimentos e possibilidades de associações empresariais. Em todas as etapas dos investimentos, os volumes de recursos empregados são gigantescos e os riscos envolvidos, elevados. Somente a Petrobras pretende investir entre 2013 e 2017¹ o equivalente a 147,5 bilhões de dólares em atividades dessa natureza ante 141,8 bilhões de dólares que estavam previstos no período de 2012 a 2016 e 127,5 bilhões entre 2011 e 2015, de acordo com os planos de investimentos da estatal. Esse foco pode ser verificado em outras grandes petroleiras de capital aberto. As petroleiras estrangeiras estatais (NOC – National Oil Company) também seguem a linha do foco de investimentos em E&P, porém com menos transparência, dada a não necessidade de governança corporativa perante o mercado acionário.

A atuação estratégica das empresas de petróleo para realizar atividades de E&P enseja uma dinâmica de associações empresariais. Dentre essas, destacam-se as “*joint ventures*” (JV). Uma JV é uma associação empresarial na qual há a manutenção da autonomia entre as firmas. Difere-se de outras modalidades tais como a fusão e

¹ “Além destes investimentos, a execução dos projetos do PNG 2013-17 demandará de empresas parceiras da Petrobras US\$ 39,7 bilhões nas atividades de E&P no Brasil” (Plano de Negócios e Gestão 2013 – 2017).

incorporação por não exigir a manutenção da sociedade após o término de um projeto definido. No caso das parcerias em E&P, têm-se os consórcios formados para fins de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás. Como exemplo, é verificado o Consórcio Manati, que produz gás natural. O conhecimento sobre as “*joint ventures*”, que ensejam a cooperação num ambiente competitivo, foi a base para a definição do problema de pesquisa. O estudo trata de um tipo de parceria com um instrumento institucionalizado que é o *Joint Operating Agreement* (JOA), contrato sigiloso usado para formação de consórcios em E&P. Em meio a esse cenário, marcado por cooperação e conflito entre os atores envolvidos, emerge o problema de pesquisa dessa dissertação: *Como se dá a dinâmica de interação entre os parceiros em “joint ventures” de Exploração e Produção na indústria do petróleo?*

A identificação de elementos teóricos na literatura pesquisada sobre estratégia e “*joint venture*” é um auxílio para responder à pergunta proposta. Os detalhes do dia a dia na operacionalização de um empreendimento conjunto em atividades de Exploração e Produção de petróleo evidenciam uma realidade na qual os prazos para se chegar à fase de produção são longos, e os consórcios se tornam dinâmicos, no sentido da interação entre os parceiros, dadas às características do próprio negócio. A literatura permitiu a categorização das informações levantadas durante o processo de coleta de dados de natureza qualitativa. Para responder à pergunta proposta, recorreu-se ao estudo de caso da parceria estabelecida na operação de Manati, que é um campo de produção situado no bloco BCAM-40, operado pela Petrobras em parceria com a Queiroz Galvão Exploração e Produção (QGEP), *Norse Coplex* e *Brasoil*, e que já passou pelas fases de exploração, desenvolvimento e está em produção de gás natural. Manati² foi uma das primeiras parcerias criadas no Brasil, após a quebra do monopólio em 1998, e a primeira a passar para a fase de produção, o que faz com que o estudo dessa parceria seja algo em si relevante.

A principal característica das parcerias no contexto brasileiro é a participação da Petrobras, uma empresa cujo controle é estatal. O estabelecimento de relações de parcerias com outras empresas, no formato estudado no presente trabalho, é uma realidade da Petrobras a partir de 1997, com a promulgação da nova Lei do Petróleo

² “Na perfuração do primeiro poço de Manati, o 7-MNT-1, localizado na Bacia de Camamu, a cerca de 10 quilômetros da costa, as avaliações iniciais revelaram uma das maiores colunas contínuas de gás já descobertas no Brasil, com cerca de 300 metros de espessura. A perfuração foi efetuada pela plataforma PA-29 em 66 dias em uma área de águas rasas, em torno de 30 metros. A profundidade final do poço 7-MNT-1 é de 1656 metros” (AGENCIA Petrobras, 2006).

9.478/97. Nas atividades de Exploração e Produção (E&P), em particular, a exploração conjunta é um tipo de iniciativa estratégica com grande relevância, dado o volume de recursos e riscos envolvidos com as atividades.

A resposta à pergunta proposta permite a identificação da interação estratégica entre grandes atores da indústria petrolífera. Identificar elementos e a interação nesse mercado, com foco no estudo do consórcio estabelecido em Manati na Bahia, é um caminho para a compreensão da dinâmica existente nas parcerias “*joint ventures*” (JVs), servindo como subsídio para o entendimento do mercado que cerca esse tipo de ação estratégica.

De igual sorte, descrever processos atrelados às parcerias, que se configuram a cada rodada de licitação da Agência Nacional do Petróleo (ANP), permite a criação de massa crítica para o entendimento da posição estratégica dos atores envolvidos e os interesses que se cercam, num cenário de investimentos vultosos. A Petrobras tem nas parcerias um de seus focos estratégicos e as empresas que estão se estruturando no país têm todo o interesse nessa questão por se tratar de um mercado promissor e voltado para resultados, não somente financeiros. O estudo, dessa forma, se torna relevante, tanto para a Petrobras como para os parceiros.

O presente trabalho está estruturado em seis partes, além dessa introdução. A segunda parte versa sobre o contexto geral do mercado de petróleo mundial, desde os primórdios até os dias atuais, com foco nas petroleiras de capital aberto, principalmente as denominadas “*big oil*” (JUHASZ, 2009). Alguns comentários serão traçados sobre outras petroleiras e estatais, dada a indicação de parcerias celebradas com a Petrobras. A segunda parte, ainda, é composta por considerações acerca da concentração empresarial, em particular as “*joint ventures*” em E&P e as perspectivas teóricas das JVs (Kogut, 1988; 1989). A terceira parte indica o referencial teórico sobre a estratégia e o tripé proposto por Peng (*et al* 2009). O quarto capítulo visa tecer uma explanação sobre o método de pesquisa, o modelo teórico e a descrição do Consórcio Manati. A quinta parte apresenta os resultados da investigação. Por último, as considerações finais, que indicam as principais impressões retiradas do estudo, bem como sugestões de estudos futuros, devido à situação que se encontra o Brasil com as perspectivas de exploração conjuntas nas reservas gigantes do pré-sal.

1. INDÚSTRIA DO PETRÓLEO: GÊNESE E EVOLUÇÃO

Conforme citado no BP Energy Outlook 2030 (2013), nos próximos anos, o petróleo deverá ter o mais baixo crescimento dentre as fontes de energia. Tal crescimento corresponde a uma demanda provável de 104 mb / d (milhões de barris por dia). “*Global liquids consumption is projected to reach 104 Mb/d by 2030*”. (BP ENERGY OUTLOOK 2030, 2013, p. 33). Mesmo com um “*market share*” menor, o petróleo terá um acréscimo de demanda e se manterá como a principal fonte de energia para o mundo (BP OUTLOOK 2030, 2013).

No que tange a indústria do petróleo, os pioneiros foram os americanos que misturavam amadores e profissionais para a época (destaque para John Davison Rockefeller e a Standard Oil Company fundada em 1870). “A concorrência anárquica provocou enorme flutuação da produção e dos preços e não deu sustentação ao negócio petroleiro” (PINTO JUNIOR, 2007, p. 61).

A *Standard* formou um truste que foi quebrado em partes e surgiram várias petroleiras americanas. Em 1911, surgem 34 empresas que após a “(re)arrumação” do mercado deu origem às principais organizações, pela força capitalista: *Standard Oil of New Jersey* (*Esso* e *Exxon*), a *Standart Oil of New York* (*Mobil Oil*), a *Standard Oil of California* (*Socal* e depois *Chevron*). Ainda se destacaram no cenário do petróleo americano a *Texaco* (*Texas Company*), a *Gulf Oil* e a *Phillips Petroleum Company*, que não foram derivadas do truste de *John Davison Rockefeller*, sendo consideradas empresas independentes (PINTO JUNIOR, 2007; JUHASZ, 2009).

Outras empresas surgiram menores e foram se tornar grandes após os choques do petróleo nos anos 70. São elas: a *Standard Oil of Indiana* (*Amoco*), a *Standard Oil of Ohio* (*Sohio*), a *Continental Oil* (*Conoco*) e a *Standard Oil of Virginia* (*Atlantic*) (PINTO JUNIOR, 2007).

A *Royal Dutch Shell* e a *Britsh Petroleum Company* são as mais importantes empresas do ramo de capital aberto em território europeu. A *Shell* surgiu da fusão entre a *Royal Dutch Petroleum* e a *Shell Transport* em 1907. Cerca de 75% do mercado mundial, fora os EUA, estava nas mãos da empresa anglo-holandesa no início do século XX. A *BP* (“*Britsh Petroleum Company*”) surge de um movimento de estatização, promovido pelo governo inglês, em 1914. O surgimento da *Shell* e da *BP* evidencia uma

parceria, quer seja pela união entre duas empresas no primeiro caso e a associação do estado inglês no segundo (YERGIN, 2009).

A partir da dissolução do truste, criado por *Rockefeller*, surge um cartel conhecido como as sete irmãs. A *Standard Oil of New Jersey* (Exxon), a *Standard Oil of New York* (Mobil) e a *Standard Oil of California* (Socal e depois Chevron) se associam à *Gulf*, *Texaco*, *BP* e *Shell*. O petróleo jorra abundante não somente nos Estados Unidos, mas também na Venezuela e União Soviética. O aumento da oferta tem a contrapartida lógica do enfraquecimento nos preços, ameaçando os lucros (JUHASZ, 2009).

O petróleo russo, que inunda a Europa, leva alguns dirigentes das grandes empresas para um castelo escocês de nome *Achnacarry*. Isso motivado por uma guerra de preços. Tal prática se espalhou por muitos mercados no mundo. Essa situação desencadeou um descontrole tornando-se uma guerra global, “os preços estavam caindo e nenhuma das companhias de petróleo, em lugar algum, poderia sentir-se segura” (Yergin, 2009, pg 292).

A reunião em *Achnacarry* indicava o que estava em jogo no mercado de petróleo. “Racionalização industrial, eficiência e eliminação da duplicação eram os valores e objetivos do dia, na Europa e nos Estados Unidos, observados por homens de negócios, funcionários do governo e também por economistas e publicitários” (Yergin, 2009, pg 292). As grandes corporações tinham um único e claro objetivo que era os lucros, controlando os custos pela “eficiência” da colaboração entre rivais. “Como nos dias de *John D. Rockefeller* e *Henry Flager*, a “competição desenfreada” era o perigo que devia ser combatido” (Yergin, 2009, pg. 292).

Em resumo, o mercado de petróleo, até 1928, estava se tornando um espaço de competição desenfreada. As empresas de petróleo gigantes, que se tornariam as sete irmãs, estavam competindo por guerras de preços, ferindo umas às outras. O negócio se tornara grande demais para ser trabalhado como fizera *Rockefeller* com a *Standard Oil*, antes da quebra do monopólio, em 1911. Agora se fazia necessária uma parceria entre os grandes rivais para preservar condições favoráveis e buscar lucros elevados (JUHASZ, 2009).

Achnacarry pode ser resumida por uma frase do presidente da *Shell*, Henry Deterding: “É hora de explorar fraternalmente e pelo máximo lucro, os recursos petrolíferos do mundo” (The Secret of the Seven Sisters, 2011). Dessa forma, zonas de

produção, custos de transporte, preços de venda tudo tem de ser compartilhado e acordos devem fazer parte da dinâmica dos negócios. Sem entrar no mérito da legalidade ou bom-senso desse acordo, essas empresas construíram uma forte associação empresarial em prol dos resultados.

Tal poder somente enfraqueceu após a onda de nacionalização das reservas que se iniciou no México, em 1938, e os acordos “*fifty-fifty*³” a exemplo do da Venezuela em 1943 e da *Arabian-America Oil Company* (*Aramco* – “*joint venture*” entre a *Socal* e a *Texaco*) e Arábia Saudita, em 30 de dezembro de 1950. No Iraque, o acordo entra em vigor em 1952 (YERGIN, 2009).

Os acordos se seguiram a um processo de nacionalização das reservas nos países que tinham parcerias com as empresas de petróleo estrangeiras. Em 1951, Mossadegh (primeiro ministro do Irã) nacionaliza o petróleo iraniano. A criação de outro cartel, estatal, a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) em 1960, veio de encontro à realidade de um mundo com seus membros sem a posse das reservas. O petróleo pertencia às empresas detentoras das concessões. No início, tal fato não permitiu a força que a organização ensejava, mas no decorrer da década de 60 e 70, a nacionalização das reservas mudou o eixo de forças, que passou das empresas para os estados (The Secret of Seven Sisters, 2011).

Com a nova realidade estatal, as sete irmãs sofreram uma redução nos lucros e viram o acesso às principais reservas de petróleo no mundo saírem de suas mãos e voltar para os estados nacionais. Essa nova configuração do mercado mundial de petróleo modificou muito a realidade das empresas privadas dos países ricos. As sete irmãs sentiram o golpe e passaram a utilizar a estratégia da fusão para que viessem a se fortalecer e preservar o seu poderio no mercado de petróleo.

O próprio governo americano promoveu políticas pró-truste, com a nova configuração do mercado. O resultado, após milhares de fusões, teve como principal foco o surgimento de uma nova ordem para as empresas multinacionais privadas de petróleo que formaram um grupo conhecido como as “*big oil*”. Tal realidade se configurou na montagem de gigantescas empresas altamente capitalizadas de petróleo.

³ O acordo “*fifty-fifty*” consistia no direito dos governos aumentar as taxas e royalties até o ponto em que a parcela se igualasse aos lucros líquidos das empresas. A rigor era dividir os lucros da atividade em 50% para a empresa que explorasse e 50% para o governo local.

“As fusões das grandes petrolíferas começaram em 1999 e continuam sendo as maiores fusões da história empresarial”⁴ (JUHASZ, 2009 p. 15).

O cenário atual evidencia uma forte presença dessas empresas em locais onde existem reservas de petróleo, uma vez que tal variável é a principal busca necessária para manter a força dessas organizações. O fato de 80% das reservas de petróleo se concentrar em países com empresas estatais de petróleo criou uma nova ordem para que o acesso à exploração fosse obtido.

As reservas de hidrocarbonetos que as companhias privadas detêm como propriedades exclusivas estão, fundamentalmente, situadas na América do Norte e no Mar do Norte. O cenário foi se reduzindo para essas empresas e a busca por reservas é uma variável importante para o futuro de cada uma delas⁵. Não há, no mundo, hoje, locais para fácil acesso às reservas de petróleo, e a busca de parcerias é uma modalidade interessante para preencher essa lacuna (FIGUEROA, 2006).

As petroleiras que surgiram em sua maioria da *Standard Oil* precisam ter acesso a reservas de petróleo, e a configuração atual do mercado enseja parcerias para a obtenção de petróleo cru. O cenário pode ser resumido em: de um lado, países consumidores, com pouca ou nenhuma reserva, grandes mercados e base industrial, disponibilidade de capital e alta tecnologia exploratória; e de outro, países produtores com enormes reservas, mercado pequeno, reduzida base industrial, baixa disponibilidade de capitais (exceto Arábia Saudita, Kuwait, Emirados Árabes e Qatar), pouca tecnologia petrolífera e alguns com instabilidade institucional (PETROBRAS, 2009).

Os investimentos previstos nesses tipos de empreendimentos devem conter recursos que correspondam à exploração de reservas provadas elevadas. O volume de recursos investidos segue em linha com um volume de petróleo recuperável. Estabelecer parcerias torna-se um meio fundamental e estratégico, em um cenário dinâmico de colaboração constante em exploração e produção de petróleo.

⁴ “A Exxon se fundiu com a Mobil, a Chevron com a Texaco, a Conoco com a Phillips, e a BP com a Amoco, e, em seguida, com a Arco (Atlantic), criando as maiores companhias jamais vistas no mundo. A Shell também participou da onda de fusões, adquirindo diversas companhias petrolíferas baby-Standard” (JUHASZ, 2009 p. 15).

⁵ “No obstante, el conjunto de las reservas de crudo de EEUU, de Canadá, incluidas sus arenas bituminosas, y las de Europa occidental, que mayoritariamente pertenecen a las compañías privadas, suponen, tan solo, un 18% de las reservas mundiales. Además, dichas reservas representan campos maduros o extremadamente caros” (FIGUEROA, 2006 pg. 190).

Toda essa observação acerca da história que cerca a indústria do petróleo tem relevância para o tema de parcerias empresariais em E&P no Brasil. O país se tornou um foco de atenções de diversas empresas estrangeiras após abrir seu mercado de petróleo e a consequente possibilidade do estabelecimento de “*joint ventures*”. A quebra do monopólio estatal, em 1998, permitiu a inserção do Brasil no rol dos países com atrativos para as empresas que têm necessidades de buscar novas reservas. A descoberta das reservas do pré-sal e o potencial das bacias brasileiras reforçam essa tendência.

Uma questão a ser tratada que contextualiza a quebra do monopólio e a realidade vivenciada nos dias atuais no Brasil é a inclinação política do governo para conduzir a economia. O início das políticas liberais no Brasil no governo Collor (1990/1992) insere a economia do país no liberalismo (FILGUEIRAS, 2000). No período da quebra do monopólio, o Brasil vivia sob mais um governo de cunho liberal. Isso é evidente pelo fato de:

“O governo FHC conseguiu, no primeiro ano de mandato, aprovar as reformas constitucionais da ordem econômica – quebra dos monopólios estatais, igualdade de tratamento entre empresas nacionais e estrangeiras e a desregulamentação de algumas atividades consideradas, até então, estratégicas” (Filgueiras, 2000 pg. 92).

Havia um tratamento preferencial para a atuação de empresas privadas e a facilitação do ambiente institucional para essa realidade. Nesse contexto, o monopólio estatal sobre o petróleo foi quebrado e as primeiras JVs surgiram sob o novo marco regulatório para o setor que permitia o regime de concessão⁶ de áreas para exploração de petróleo.

Com o início de um governo mais centro-esquerdista, a partir de 2002, (Lula/Dilma) o processo de liberalização da economia foi reduzido. Porém, o regime de concessão permaneceu em vigor para a indústria do petróleo. A partir da descoberta das reservas gigantes do pré-sal, essa realidade mudou e hoje o marco regulatório que vigora no Brasil é um regime misto. Para áreas com risco exploratório elevado, permanecem as licitações sob a forma das concessões. Para áreas consideradas

⁶ “O contrato de concessão pode ser definido como o instrumento de outorga, por parte da contratante ANP, do direito de exploração de um bloco pela empresa concessionária que, no caso de descoberta, terá também o direito de exploração e produção de petróleo existente na área. Tal contrato é fonte originária de direitos e obrigações do particular e de deveres e sujeições da Administração Pública, sendo o marco regulatório da indústria petrolífera, juntamente com a Lei do Petróleo”. (LIMA, 2011)

estratégicas, com risco exploratório reduzido, vale o regime da partilha da produção⁷. A atuação da Petrobras como operador único das áreas estratégicas confere uma realidade diferenciada e que marcou o fim do monopólio estatal no governo FHC. A relação do governo com empresas estrangeiras e nacionais voltou a privilegiar estatais, mas com o novo contexto de grandes reservas de petróleo, ainda mantém o regime de concessão com os riscos inerentes (Ministério das Minas e Energia, 2009).

Na atualidade, sob o regime misto de E&P no Brasil, a China tem interesses no petróleo brasileiro. Em 2009, foi anunciado um acordo entre a Petrobras e o “*China Development Bank*” para um financiamento de US\$ 10 bilhões em investimentos necessários à exploração da camada do pré-sal de petróleo. A contrapartida é a venda para a Sinopec (Companhia Petroquímica da China) de 200 mil barris de petróleo por dia (Estado de São Paulo, 2012).

A Sinopec, estatal chinesa de petróleo, tem mostrado interesses no mercado de petróleo brasileiro⁸. A empresa já investiu no país a cifra de 12 bilhões de dólares. Um desses investimentos foi a compra de 40% da Repsol Brasil por 7,109 bilhões de dólares em 2010 (Nota a Imprensa Repsol Brasil, 2010). O objetivo é claro em se associar à Petrobras como parceiro não operador.

Os Estados Unidos têm interesses em participar da produção do petróleo no pré-sal⁹. A *Chevron* e a *Exxon-Mobil* já estão presentes em atividades de exploração e produção no país. A *Exxon* no bloco BM-S-22 no pré-sal da bacia de Santos cuja operação é da petroleira americana com participação de 40%, a Petrobras tem 20% e 40% pertence à americana *Amerada Hess*. A *Chevron* já opera o campo de Frade na

⁷ “Já na área do Pré-sal, ao contrário, o risco exploratório é baixo, ou seja, a possibilidade de encontrar petróleo é maior e, assim, torna-se mais apropriado o sistema de partilha, no qual vence a licitação, a empresa que ofertar a maior parcela de óleo para a União, sendo garantido por Lei que a Petrobras é a operadora única nesta modalidade”.

Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/energia/pre-sal/regimes-contratuais/print>

⁸ “Acreditamos que a parceria é um bom caminho para nós, especialmente com uma companhia local, que entende melhor as regras do governo e as necessidades sociedade disse Fu Chengyu (Diretor Executivo da Sinopec)... Principalmente com a Petrobras. A Petrobras é a melhor empresa que conhecemos, acredito que seja nosso melhor parceiro aqui. Não somos melhores do que eles. Eles têm entendimento (do mercado local), então confiamos neles” (O Estado de São Paulo, 2012)

⁹ “A secretária de Estado norte-americana, Hillary Clinton, reuniu-se reservadamente com a presidente da Petrobras, Graça Foster, no final da manhã e início da tarde desta segunda-feira, em Brasília. Ambas discutiram o interesse em iniciativas conjuntas no setor de petróleo. Mais cedo, o secretário do Interior dos Estados Unidos, Kenneth Salazar, que veio ao Brasil junto com Hillary, já tinha dito que o setor de petróleo e gás é um dos principais pontos de interesse do seu país nas relações com o Brasil. As atribuições da Secretaria do Interior nos Estados Unidos incluem a prevenção de acidentes envolvendo exploração de petróleo”. (Valor Online, 2012)

camada pós-sal com 30% de participação, a Petrobras com 51,7% e a Frade Japão Petróleo tem 18,3% (Estado de São Paulo, 2012).

A British Petroleum também se faz presente em solo brasileiro em parceria com a Petrobras para explorar petróleo. No Ceará, o bloco BM-CE-1, que está faixa equatorial do litoral do país, tem a petroleira inglesa atuando. Em janeiro de 2012, foi anunciada a compra (“*farm in*¹⁰”) de 40% do bloco que pertencia à Petrobras. A área foi licitada em 2001 pela ANP na terceira rodada de leilões, e a Petrobras obteve 100% do campo. A configuração atual está com a 60% para a Petrobras como operadora e os 40% da BP (Tribuna do Ceará, 2012).

O Brasil apresenta um grande leque de empresas interessadas em participar do processo exploratório e como parece ser o E&P a razão da sobrevivência de muitas empresas de petróleo, aí daí se dispõem grandes oportunidades de negócios e parcerias (“*joint ventures*”). Fugir dessa realidade não parece ser a tônica a seguir, porém o controle e o domínio nacional tornam-se necessários e estratégicos para que o país possa se beneficiar desse “*boom*” que está previsto para os próximos anos no mercado de petróleo brasileiro.

¹⁰ É o processo de aquisição parcial ou total dos direitos de concessão detidos por outra empresa. Numa mesma negociação, a empresa que está adquirindo os direitos de concessão está em processo de farm-in, e a empresa que está vendendo direitos de concessão está em processo de farm-out. Fonte: COOPETROLEO.

2. “JOINT VENTURE” NA INDÚSTRIA DO PETRÓLEO E PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Neste capítulo, será abordada a concentração empresarial horizontal e vertical, de maneira geral. As “*joint ventures*” entram como forma de concentração horizontal e tem suas peculiaridades para a indústria do petróleo abordadas com a citação do modelo JOA. As perspectivas teóricas, frequentemente adotadas para exame de JVs, são as perspectivas de custos de transação, comportamento estratégico e o aprendizado organizacional. Antes, porém, discutem-se as JVs na Indústria do Petróleo.

2.1 “Joint Venture” na Indústria do Petróleo

A concentração empresarial¹¹ é um fenômeno corriqueiro e comum no meio dos negócios, evidenciado como estratégia de atuação, de acordo com as necessidades mercadológicas e decisões dos atores econômicos, segundo Nuno T. P. Carvalho (apud SANTOS, 2006).

Manter as atividades sob o domínio do agente concentrador é o objetivo que indica a estratégia de concentração. Atuar de maneira a obter sinergias diversas faz com que haja o interesse em seguir por uma via de concentrar atividades de negócios. Uma associação empresarial tem a participação de dois ou mais agentes econômicos e as condições de cada evento desse tipo dependem da decisão das partes na celebração do acordo via instrumento institucional.

É preciso decidir entre perder a autonomia ou não em um negócio de concentração empresarial. Essas duas formas de unir as atividades exercidas têm, no seu âmbito, características particulares. A perda de autonomia por uma das partes ocorre no processo de fusão ou incorporação, uma vez que as atividades das empresas passam a ser unificadas.

Nesses dois tipos de concentração, “a alta administração é a principal responsável pela administração estratégica, cujo componente crítico é o controle estratégico” (CERTO e PETER, 2005 p. 154). Sendo que “nesses processos pelo menos um dos agentes econômicos perde sua autonomia” (BUCHEB, 2007 pg. 1). Isso implica

¹¹ “Concentração de empresas é todo o ato de associação empresarial, seja por meio da compra parcial ou total dos títulos representativos de capital social (com direito a voto ou não) seja através da aquisição de direitos e ativos, que provoque a substituição de órgãos decisórios independentes por um sistema unificado de controle empresarial” (CARVALHO apud SANTOS 2006 p. 2).

dizer que uma sinergia em uma fusão ou aquisição é a centralização das decisões. Podemos destacar, ainda, três tipos de concentrações com base na cadeia de produção.

Forgioni (2004) identifica a concentração vertical na qual os agentes atuam em diferentes níveis de uma mesma cadeia produtiva, na qual podemos citar a indústria do petróleo como um todo, que tem atividades de exploração, produção e refino sob uma mesma estrutura hierárquica. A concentração horizontal representa as alianças empresariais nas quais os agentes concorrem no mesmo mercado relevante e pode ser destacado como parcerias em refino que já têm como exemplo, no Brasil, a Petrobras e a REPSOL YPF (petroleira espanhola) onde o capital de uma refinaria (a REFAP) era dividido em 70% da Petrobras e 30% da REPSOL. Atualmente, a REFAP¹² é 100% Petrobras, após a operação de aquisição dos ativos. Por fim, a autora cita os conglomerados, os quais são celebrados por empresas que não têm nada em comum, ou seja, não são concorrentes ou complementares.

Observando especificamente a área de Exploração e Produção da indústria do petróleo, temos características distintas e definidas. O modelo em vigor para todos os contratos válidos até o ano de 2012, no Brasil, é o da concessão. Sob esse regime, têm-se duas formas de atuar que é como concessionário ou não concessionário. No formato de parceria, a empresa pode operar ou não o bloco no qual tenha participação. A qualidade de operadora depende de anuência da ANP e acordo contratual de consórcio (BUCHEB, 2007).

No Brasil, já havia a indicação pelo estabelecimento de JVs na indústria do petróleo. Em 1993, o Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira indicava que “a existência de uma indústria de petróleo, forte num país, com potencial significativo de reservas, é ainda mais estratégica”. O exemplo da Noruega que montou uma dinâmica indústria petroleira e para-petroleira é destacado. O estudo finaliza o pensamento com a indicação de possibilidade do estabelecimento de contratos, como as “*joint-ventures*” (MCT, 1993).

A partir da observação das concentrações empresariais, nas quais se mantém a autonomia e os tipos enumerados (BUCHEB 2007), em particular a concentração horizontal, podemos destacar uma modalidade que é bem utilizada na indústria do petróleo, quer são as “*joint ventures*”. Essa modalidade de associação empresarial tem características que servem de maneira eficiente para a realização de exploração conjunta

¹² Refinaria Alberto Pasqualini

(parceria operacional em E&P) de petróleo onde é possível que empresas concorrentes cooperem entre si para obtenção de resultados satisfatórios.

A importância das “*joint ventures*” foi destacada por McComell e Nantell (1985) (apud KAYO *et al* 2009) para a criação de valor na qual há referências aos retornos positivos para as empresas que destinaram esforços estratégicos nesse tipo de concentração empresarial. O resultado da análise indica que empresas de pequeno porte têm retornos relativos superiores às grandes empresas que estejam juntas no empreendimento.

Outros autores citados por KAYO (*et al* 2009) abordam exemplos de criação de valor e vantagens em estudos sobre “*joint ventures*”. Koh e Venkatramam (1991) analisaram e identificaram vantagens para empresas do setor de tecnologia da informação. Estes dois autores compararam os resultados das “*joint ventures*” com outras formas de associação ou cooperação em negócios. O resultado foi superior para as “*joint ventures*”. Wooldridge e Snow (1990) encontraram resultados semelhantes, com destaque para a análise positiva dos dispêndios de capital. Reuer e Koza (2000) citam vantagens na criação de JVs dentro do território dos EUA e outros países. Por fim, é citado que os resultados são mais significativos em situações de informações assimétricas, principalmente se as empresas não forem concorrentes.

Na área de petróleo, em particular as atividade de E&P as “*joint ventures*” são constituídas com o propósito de exploração conjunta. Tal iniciativa estratégica é muito disseminada e tida como vantajosa para trabalhos operacionais de risco com o propósito de encontrar, desenvolver e extrair petróleo, atividades que são tipicamente de “*upstream*”.

Bucheb (2007) traz que parceiras por consórcios de empresas de petróleo para operacionalização de atividades de E&P têm nas JVs seu instrumento de efetivação. O processo inclui um contrato anterior o qual está condicionado às leis específicas de cada país. Observar que no Brasil, até o ano de 2012, as regras válidas para atividades de E&P são as licitações para contratos da modalidade de concessão.

A “*joint ventures*” em E&P tem o propósito de regular as atividades entre os participantes do consórcio interno estabelecido após anuência por contrato do agente público autorizado (ANP – Agência Nacional do Petróleo). Nessa relação bilateral o contrato específico utilizado para celebrar a vontade das partes em constituir uma “*joint venture*” assume um papel fundamental como regulador e disciplinador. Assim, o “*Joint*

Operating Agreement is the standard commercial agreement that governs the relationship between joint venturers in oil and gas exploration and developments". (MILES, 2003 p. 153).

O JOA (“*Joint Operating Agreement*”) é o contrato usado pela indústria para celebrar suas parcerias em E&P. O JOA pode ser caracterizado como o “consórcio interno”, porque disciplina tão somente as relações entre os consorciados. Assim, em síntese, o JOA detalha e complementa o contrato de consórcio, sendo que, por se tratar de um documento particular (diferente do consórcio), suas disposições somente são oponíveis entre as partes (BUCHEB, 2007 pg. 8).

O JOA tem um modelo consagrado pela indústria do petróleo. Isso ocorre pelo fato de “*for decades the international oil and gas industry has devoted substantial resources to negotiation and drafting of international operating agreements.*” (MURPHY e ASMUS, 2010). Sendo que, até 1990, cada contrato era celebrado entre as partes em seu todo, sem uma base já formatada. Em 1988, a “*Association of International Petroleum Negotiators*” (AIPN) e a “*American Corporate Association*” (ACCA) decidiram estabelecer um modelo denominado “*Model Form International Operating Agreement*” (JOA)¹³. O processo foi conduzido com base em reuniões com representantes das mais importantes companhias de petróleo do mundo. Aliando experiência com prática em diversos encontros. Esse primeiro esforço deu ensejo ao AIPN “*Model Form JOA*” em 1990. Segundo os organizadores desse modelo há a cobertura de 75% a 80% dos padrões encontrados nos acordos em vigor. Tal iniciativa foi amplamente aceita na indústria e deu ensejo a uma revisão mais aprofundada (MURPHY e ASMUS, 2010).

De acordo com Murphy e Asmus (2010), o JOA é baseado em dois importantes princípios filosóficos. Primeiro, as partes não têm a obrigação em aceitar uma abordagem que seja única para qualquer questão relevante. O JOA é um documento flexível, que pode ser moldado para atender às expectativas e desejos das partes, incluindo o contrato subjacente ao governo anfitrião. Segundo, o JOA foi preparado para incentivar a exploração e desenvolvimento, enquanto não tem o objetivo de forçar uma parte a participar de empreendimentos arriscados e muito custosos. Também não há a intenção de proibir uma parte de propor e conduzir empreendimentos, onde o

¹³ “After five meetings and input from numerous international energy companies, a revised version of the JOA was released in April 1995. In 2002, another Model Form drafting committee further revised the JOA and published a new version designated as the 2002 Model Form International Operating Agreement”. (MURPHY e ASMUS, 2010 pg. 6)

requisito do Comitê não é atingido. Ou seja, há flexibilidade de negociação para ambos os riscos exploratórios.

Em suma, o contrato subjacente a uma parceria em E&P que se utilize do formato de “*joint venture*” tem um instrumento institucionalizado com foco na regulação da sociedade. Uma vez optando por operar em conjunto, a JV tem, nesse contrato, seu suporte legal para que as dúvidas, caso surjam, sejam dirimidas e negociadas no âmbito a qual sejam destinadas.

2.2. Perspectivas Teóricas “*Joint Ventures*”

Uma “*joint venture*” é um tipo de organização em parcerias na qual as firmas optam por objetivos definidos. A motivação para estabelecer JV, com instrumentos contratuais similares ao JOA da indústria do petróleo, tem suas razões elencadas na literatura.

Duas teses estão presentes na motivação das firmas para constituir “*joint ventures*”, de acordo com Kogut (1988; 1989). O primeiro é um conjunto de três fatores: evitar negociações com pequenas barganhas, a melhora da posição competitiva (ou força de mercado), e o mecanismo para transferência de conhecimento organizacional. Segundo, os aspectos corporativos das “*joint ventures*” devem ser avaliados no contexto dos incentivos competitivos entre os parceiros e a rivalidade competitiva dentro da indústria (PORTER, 2008).

Uma “*joint venture*” é a associação empresarial entre duas ou mais firmas. O consórcio é uma escolha feita dentre diversas possibilidades pela quais os parceiros podem se associar. Ou seja, dentre as formas de participar em conjunto de um negócio, tais quais um contrato de fornecimento, o licenciamento, as alternativas de aquisições (fusões e incorporações), compras no mercado à vista, as firmas podem dispor da modalidade “*joint ventures*”.

Três explanações teóricas são especialmente trabalhadas por Kogut (1988) como motivação para a constituição de uma “*joint venture*”. Uma é a aproximação relacionada à teoria organizacional e diz respeito ao aprendizado no âmbito da interação institucional entre as firmas. A segunda deriva dos custos de transação, que são distintos dos custos de produção (WILLIAMSON, 1985). A terceira aproximação está

relacionada às escolhas e consiste no comportamento competitivo objetivado pelas firmas ao estabelecer um consórcio (KOGUT, 1988; PENG *et al* 2009).

2.2.1 Aprendizado Organizacional e Conhecimento

Os custos de transação e o comportamento estratégico, de uma forma geral, fornecem explanações teóricas convincentes sobre as razões econômicas para JVs, de acordo com Kogut (1988). Mas há outras explanações fora da racionalidade econômica, abordados nos tópicos 2.2.2 e 2.2.3. Processos que oferecem alternativas interessantes incluem atividades fora do eixo econômico como fator motivacional dos consórcios via “*joint ventures*”.

Há uma terceira explanação para as “*joint ventures*”, segundo Kogut, 1988, a qual não está relacionada aos custos de transação ou motivações estratégicas. Essa explanação visualiza a JV com um significado de aprendizado ou busca para manter seus recursos de capacidades/habilidades (MAHONEY e PANDIAN, 1992). Nesta visão, as firmas detêm um conhecimento base que não é disponibilizado fora de seus limites. JVs são o veículo de conhecimento tácito passível de ser transferido. Outras formas de transferência, a exemplo das licenças, são descartadas. Isso se dá, segundo Kogut (1988), não por causa da falha de mercado, mas sim porque o próprio conhecimento a ser transferido é incorporado organizacionalmente.

A transferência de tecnologia implica custos não triviais, em parte, devido à dificuldade de conhecimento de comunicação tácita. Se o conhecimento é tácito, então não está claro que os mercados deveriam falhar devido ao comportamento oportunista. Parece, de fato, que o conhecimento pode ser descrito em um sistema informatizado, sem efetuar uma transferência, especificado em contrato e vendido com a possibilidade de reparação legal. Neste sentido, a questão do conhecimento tácito tende a preservar o mercado (KOGUT, 1988).

Nesta perspectiva, uma “*joint venture*” é incentivada, se nenhuma das partes é dona de outra tecnologia ou “amostras” subjacentes, nem comprehende as rotinas um do outro. Ou, inversamente, uma empresa pode decidir um empreendimento conjunto, a fim de manter a capacidade (ou o que elas chamam de “*remember by doing*”) de organizar uma determinada atividade beneficiando-se das técnicas de produção ou gestão superiores de um parceiro (KOGUT, 1988; 1989).

Repsold Junior (2003) acrescenta a posição destacada na citação anterior quando afirma que outras motivações ensejam parcerias. Os exemplos genéricos citados são: financiamento do capital exposto às perdas de acesso a novas tecnologias (propriedade de terceiros), redução de custos (competência de terceiros), otimização da posição e da participação num mercado, disponibilidade de equipamentos e outros recursos físicos escassos, de propriedade de terceiros (Repsold Junior, 2003, pg. 110).

2.2.2 Custos de Transação

Os custos de produção dentro de uma indústria diferem-se devido à escala de operação, o aprendizado, ou o conhecimento. Custos de transação referem-se aos gastos incorridos para escrever e cumprir contratos, para discutir os termos, declarar contingências, “*for deviating from optimal kinds of investments in order to increase dependence on a party or to stabilize a relationship, and for administering a transaction*” (Kogut, 1988, pg. 228).

Williamson (1985) identifica custos de transação¹⁴ “*ex ante*” e “*ex post*”. O primeiro são os gastos para produzir, negociar e proteger contratos. É a fase anterior à execução do projeto conjunto, em se tratando de uma JV. Os custos “*ex post*” são aqueles derivados dos pontos nos quais o contrato não se adapta à realidade, às necessidades de negociações bilaterais, no sentido de corrigir essas falhas, custos para montagem e manutenção dos fóruns adequados para decisões bilaterais e aqueles necessários para tornar a negociação segura (WILLIAMSON, 1985 pg. 21).

Pelo fato de uma “*joint venture*” situar-se na fronteira de duas empresas, há diferença na gestão de um contrato dentro de uma organização. Difere da gestão de um contrato numa organização verticalizada, pois se tem duas firmas buscando controle sobre o uso dos ativos, enquanto na verticalizada há unidade de comando. A JV pressupõe duas organizações e a firma verticalizada é uma única e cada uma tem sua gestão central.

Conforme citado no capítulo acima o JOA é o instrumento contratual que regula as JVs de E&P na indústria do petróleo. Nesse tipo de JV, existe a figura do operador do consórcio que é o papel exercido por uma única empresa petrolífera. Os sócios decidem estrategicamente quem será operador e seguem acompanhando o empreendimento via

¹⁴ “*Transaction costs are the economic equivalent of friction in physical systems*”. (Williamson, 1985 pg. 19)

representantes constituídos formalmente. São três os representantes formais do operador nos consórcios: OCR (*“operating committee representative”*), TCR (*“technical committee representative”*) e o FCR (*“financial committee representative”*) (WRIGTH e GALLUN, 2005; BUCHEB, 2007).

Uma pergunta óbvia é por que cada empresa opta por compartilhar a propriedade e se associar a outras. A escolha estratégica aqui é definida por cada parceiro. Observam-se custos de transação quando o custo de produção alcançado, através de aquisições ou desenvolvimento interno, é superior ao obtido por pelo menos um dos parceiros dentro da JV (KOGUT, 1988).

Se a integração (vertical ou horizontal) não é eficiente, então uma alternativa é o mercado ou o estabelecimento de contratos. Uma explicação para custos de transação é quando o mercado não é o local para se realizar negócios em função dos custos elevados. Por conseguinte, há a visualização de potenciais sinergias no estabelecimento de consórcios em forma de *“joint venture”*, conforme sinalizado pelas empresas de petróleo que buscam esse tipo de associação empresarial. Deixando de lado a integração como economicamente inviável e operações de mercado como imbuídos de riscos oportunistas, a comparação final é entre uma *“joint venture”* ou um contrato de longo prazo (KOGUT, 1988; WILLIAMSOM, 1985).

Na indústria do petróleo, as *“joint ventures”* são indicadas pela condição de projeto por tempo determinado imbuídos na operação. As empresas se associam para participar de licitações, ou uma adquire parte da concessão da outra em um processo de *“farm in”*. A atividade de produção de petróleo e gás é o objetivo desse tipo de associação. Uma vez explorado todo o gás ou petróleo do campo em operação conjunta, os investimentos para abandono do campo são finalizados, a sociedade é encerrada, pois as associações são feitas para atuar somente naquela concessão. Sendo assim, a opção por *“joint ventures”* é a escolha ideal para esse tipo de empreendimento conjunto. A teoria dos custos de transação explica ou justifica em quais situações uma JV transacional é mais adequada (ANP, 2008; BUCHEB, 2007).

A teoria dos custos de transação deve explicar o que discrimina um contrato de *“joint venture”*, e em quais situações uma *“joint venture”* transacional é mais adequada. Duas proposições são distintas nessa questão: os direitos de propriedade conjunta (controle) e o compromisso mútuo de recursos. As características situacionais das JVs são a alta incerteza sobre especificações e o monitoramento do desempenho, em

acréscimo para o alto grau de ativos específicos (WILLIAMSON, 1985). É a incerteza sobre o desempenho que indica um papel fundamental no incentivo de uma JV estabelecida sob um contrato (KOGUT, 1988).

A incerteza sobre o desempenho faz com que as características de propriedade conjunta e contribuição mútua (perspectiva teórica do aprendizado organizacional) se tornem particularmente valiosas. Para compreender essa situação, considere primeiro uma JV com um fornecedor destinada para outra parte do consórcio, e segundo uma JV servindo como extensão horizontal de uma ou mais ligações de cada cadeia de valor próxima. No primeiro exemplo, a JV representa uma ação estratégica vertical para uma das partes e horizontal para outra, o acordo substitui um contrato de fornecimento. Nesse caso, é o resultado da vantagem de produção do fornecedor aliado ao risco do custo de transação para uma ou ambas as partes (KOGUT, 1988).

Na indústria do petróleo, as JVs podem se justificar por duas razões tomando por base o lado do operador do consórcio e os sócios não operadores. No primeiro caso, o operador pode visar um incremento de portfólio de projetos no qual a participação em diversos consórcios permite diluir os riscos exploratórios, participando de diversos projetos. Nesse caso, o objetivo maior de se associar em uma “*joint venture*” está no comportamento estratégico voltado para os resultados competitivos e não nos custos de transação (Repsold Junior, 2003).

Para os sócios não operadores, a visão dos custos de transação se torna mais clara e um objetivo estratégico. Para esses sócios, toda a negociação contratual com o órgão regulador não ocorre dada as condições dos recursos (ver visão baseada nos recursos) de um sócio com poder de mercado, a exemplo da Petrobras. Além disso, uma das exigências do órgão regulador de habilitação para atuar em E&P no Brasil é minimizada. As empresas que participam de consórcios como não operadoras não necessitam ter qualificação técnica¹⁵ para atuar em E&P em Águas Profundas e Águas Ultraprofundas, Águas Rasas e em Terras (Operador tipo A), Águas Rasas e em Terras (Operador tipo B) ou somente em Terras (Operador tipo C) e, ainda, adquirirem a experiência exigida para se desejar que no futuro consigam habilitação como operador A, B ou C. (Guia de Qualificação Brasil 11º Rodada, 2013).

¹⁵ “A qualificação técnica será baseada no ateste do volume de produção, do montante de investimentos realizados em exploração e da experiência operacional prévia da sociedade empresária interessada ou, alternativamente, da experiência dos integrantes de seu quadro técnico em atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural”. (Guia de Habilitação Brasil 11º, 2013)

Obter experiência por si só, sem o caminho mais curto permitido pelas “*joint ventures*” em E&P, incorre em custos de transação mais elevados. As JVs em E&P também permitem uma associação com nuances da concentração horizontal e vertical, uma vez que facilita as negociações entre empresas. A relação de longo prazo estabelecida pela Petrobras e a Queiroz Galvão, conforme Estudo de Caso do Consórcio Manati no capítulo 4, ilustra bem essa situação.

2.2.3 Comportamento Estratégico

Uma explanação alternativa para o uso de JVs decorre de teorias do como o comportamento estratégico influencia a posição competitiva das firmas. A motivação para estabelecer JVs por questões estratégicas são vastas. As teorias dos custos de transação e do comportamento estratégico compartilhado tem diversas associações, e diferem fundamentalmente nos objetivos atribuídos para as firmas. Custos de transação indicam que as transações da firma ocorrem para minimizar a soma dos produtos e os custos de transacionar. Comportamento estratégico indica que as transações ocorrem com o objetivo de maximizar lucros, através da melhoria na posição competitiva em relação aos seus rivais, trabalhando as cinco forças. (PORTER, 2008). As duas teorias se completam e não se substituem. Uma confusão comum é tratar as duas teorias como substitutas ao invés de complementares (KOGUT, 1988).

De fato, com uma estratégia de “*joint venture*”, a teoria dos custos de transação é usada na análise de problemas em negociações bilaterais. Mas a decisão consiste em se a JV pode resultar de motivações por lucro e, de fato, pode representar uma mais dispendiosa, embora rentável, alternativa a outras escolhas. A primeira diferença é que custos de transação abordam custos específicos para trocas econômicas, independente da estratégia de uso dos recursos (BARNEY, 1991). Comportamento estratégico aborda como a posição competitiva influencia no valor dos ativos da firma (PORTER, 2008).

A perspectiva do comportamento estratégico na escolha por JVs implica que a seleção de parceiras é feita no contexto da posição competitiva em relação a outros rivais ou consumidores. Embora esta área não esteja sendo investigada, a previsão na qual as firmas constituirão JVs na indústria do petróleo é improvável, como também é improvável que apresentem os motivos nos custos de transação.

Repsold Junior (2003) indica as motivações para buscar um parceiro. “Redução da exposição a perdas num projeto; adequação da participação no projeto às necessidades e às metas de ativos da firma; o interesse de outra companhia no ativo pode proporcionar ganhos; possibilidade de substituição da parcela disponível pelo equivalente de outra firma, em outro ativo; redução da exposição às incertezas do projeto” (pg. 109). A preferência pela busca de um parceiro parte do princípio de que o acordo seja melhor do que a melhor alternativa existente, de Fisher e Ury (1991 apud Repsold Junior, 2003).

Como resumo, as três perspectivas teóricas sobre as “*joint ventures*” com base em Kogut (1988) é expresso na citação abaixo:

“The three perspectives of transaction cost, strategic behavior, and organizational learning provide distinct, though at times, overlapping, explanations for joint venture behavior. Transaction cost analyzes joint ventures as an efficient solution to the hazards of economic transactions. Strategic behavior places joint ventures in the context of competitive rivalry and collusive agreements to enhance market power. Finally, transfer of organizational skills views joint ventures as a vehicle by which organizational knowledge is exchanged and imitated—though controlling and delimiting the process can be itself a cause of instability” (KOGUT, 1988, pg. 233).

2.2.4 Perspectivas Teóricas “*Joint Ventures*” e Estratégia

As perspectivas teóricas das “*joint ventures*” permeiam a estratégia. Kogut (1988) assinala essa lógica quando do tratamento de todo o arcabouço das perspectivas no âmbito das decisões de associar em JVs, a despeito de outras possibilidades. Ao tratar da estratégia, o presente trabalho optou por definir as escolhas com base nas três visões propostas por Peng (*et al* 2009). Assim, no capítulo seguinte segue a explanação de cada uma das três visões e suas derivações para a Indústria do Petróleo.

3. ESTRATÉGIA – TRIPÉ INDÚSTRIA, RECURSOS E INSTITUIÇÕES.

Estratégia para efeito de análise de parcerias é o processo no qual as firmas ou o conjunto delas atua com o propósito de fazer valer objetivos definidos previamente. A rigor, a definição de estratégia é uma atribuição empresarial com o propósito de posicionar as firmas em uma condição superior aos seus concorrentes no mercado (PORTER, 2008). O resultado que interessa aos formuladores de estratégias é o sucesso na execução dos planos, fazendo valer os recursos da firma e as atribuições institucionais informais, junto à atuação frente às instituições formais, aproveitando os recursos organizacionais (BARNEY, 1991; PORTER, 2008; PENG *et al* 2009).

O estudo da indústria do petróleo remete ao pensamento estratégico que cerca o negócio. A estratégia adotada por essas empresas, no decorrer de sua história, evidencia qual contexto que se segue à tomada de decisões, num ambiente que evolve pesadas barreiras à entrada, expressivas economias de escala, uso intensivo de capital, uso intensivo de tecnologia, etc. Para Grant (2003), o planejamento estratégico, em grandes empresas de petróleo, é um campo de estudo que seguiu, relativamente, sem percalços durante muito tempo. Segundo o autor, o desafio é estabelecer um processo de planejamento em ambientes de turbulência (GRANT, 2003).

O mercado atual é complexo e recheado de turbulências. O período do pós-guerra trouxe estabilidade ao ambiente dos negócios até a década de 1970, mas especificamente até o terceiro quarto do século XX. A partir desse período, ou seja, o último quarto do século, os desequilíbrios macroeconômicos, a volatilidade cambial, a revolução da microeletrônica e a emergência de novos países industrializados evidenciaram o fim da estabilidade econômica do pós-guerra. O cenário que se vislumbra, de acordo com Grant (2003), é o da consequente dificuldade em estabelecer planos estratégicos, dada à incerteza vigente. Planejar sob incerteza é um desafio para estabelecer demandas a atender, definir preços, atuar em um ambiente com volatilidade cambial, se adequar à política monetária (taxas de juros), etc. (GRANT, 2003).

O estabelecimento de cenários num ambiente turbulentó se torna uma tarefa que extrapola o simples planejamento estratégico. Conforme observado por um formador de estratégia da Shell “*the real purpose of effective planning is not to make to plans but to change the mental models that decision maker carry in their heads*” (De Geus, 1988: 73 apud Grant, 2003).

Podemos identificar o processo de planejamento estratégico em um ambiente de turbulência, de acordo com a busca, pelas firmas, do aprendizado sobre o processo de planejamento estratégico. O aprendizado organizacional é tido como premissa dentro de um processo no qual as forças ou variáveis de mercado se tornam complexas para serem estabelecidas. Assim, o aprendizado organizacional específico que ocorre nas “*joint ventures*” é verificado já no processo de formulação da estratégia para grandes empresas de petróleo. O aprendizado organizacional é uma perspectiva constante no processo de associação em “*joint venture*” já presente no pensamento estratégico em atuar nesse formato de parceria (KOGUT, 1988).

Estabelecer uma estratégia de atuação para empresas, não só de petróleo, tem suporte na literatura. Grant (2003) nos mostra que há o aspecto do design e do processo no pensamento estratégico de grandes petroleiras de capital aberto. As escolas de design e de processo pautam o pensamento estratégico das petroleiras, se complementando, uma vez que há tópicos de planos formalizados e não formalizados. Estabelecer parcerias em diversos setores do petróleo é parte do negócio da Petrobras, conforme o Plano Estratégico Petrobras 2020. Na área de E&P, há foco nas parcerias em formato de consórcios “*joint ventures*” (GRANT, 2003; PLANO DE NEGÓCIOS PETROBRAS 2012 - 2016).

Abaixo será feita uma revisão teórica do tripé da estratégia com base em Porter (1980, 2005 e 2008) Barney (1991), Oliver (1997), Mahoney e Pandian, (1992), Peng (2002) e Peng *et al* (2009) inter-relacionando aos estudos de estratégia de Grant (2003), com o propósito de subsidiar a elaboração de respostas prévias para o problema enunciado. As características de cada visão, ou mais apropriadamente o conjunto delas (PENG *et al* 2009), permite analisar o desempenho de uma firma ou parcerias aliadas à identificação dos resultados ao longo do tempo. As perspectivas das “*joint ventures*”, tratadas acima (KOGUT, 1988; 1989), situam o leitor no contexto teórico, apresentado com foco na ação estratégica da parceria em formato de consórcios.

3.1 – Visão Baseada na Indústria

Estrategistas trabalham com o entendimento da dinâmica empresarial e lidam com a competição. A disputa por lucros acirra a rivalidade competitiva e enseja mais quatro forças: consumidores, fornecedores, produtos substitutos e novos entrantes. Há

diferenças entre as diversas firmas. Porém para compreender a competição e a lucratividade dentro da indústria, o modelo das cinco forças é o caminho a seguir. “*The underlying drivers of profitability are the same*” (Porter, 2005 pg. 79).

De acordo com Porter (2005), existem cinco forças principais que definem a estrutura da indústria. Essas forças também são os direcionadores que concorrem para o ambiente competitivo. A rivalidade competitiva, que é uma das forças que atuam como fator de competição entre as firmas, tem outras interações que o autor traduz como as quatro forças que completam o esboço teórico da visão baseada na indústria da estratégia. Essas forças são oriundas dos clientes, fornecedores, potenciais entrantes e os produtos substitutos.

As forças competitivas determinam a lucratividade, sendo esta a variável que define as ações estratégicas. A mais importante força nem sempre é identificada com obviedade. A estrutura da indústria cresce dentro de um conjunto econômico e técnico o qual determina a importância de cada força competitiva.

A posição de Porter (1979) é a de que a visão, baseada na indústria, traduz um comportamento estratégico baseado nas cinco forças fundamentais. Para Porter (2008), essas forças são: ameaça de novos entrantes, força de barganha com compradores, força de barganha com fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade existente entre os competidores. As cinco forças fundamentais se tornam centrais para que “[...] *the strategic task is mainly to stake out a position that is less vulnerable relative to the five forces within an industry*” (Peng et al 2009 pg. 70).

3.1.1 – Ameaça de Novos Entrantes

Ameaça de novos entrantes na indústria depende do peso das barreiras à entrada que estão presentes e na reação que os integrantes existentes na indústria refletem às expectativas e ações dos potenciais egressos. Porter (2005) enumera sete barreiras à entrada na indústria. A seguir, destacamos as mais relevantes para o estudo na indústria do petróleo:

Requisitos de Capital – As necessidades de investimentos vultosos podem ser um fator de impedimento à entrada de novos potenciais concorrentes. O capital é necessário, não somente para construir as instalações, mas também para conceder crédito ao

consumidor, constituir estoques e a provisão de perdas. A barreira à entrada é particularmente grande se o capital requerido for irrecuperável e, portanto, mais difícil de financiar, como a publicidade, a pesquisa e o desenvolvimento. A indústria do petróleo é um exemplo de mercado intensivo em capital demandando investimentos elevados em toda a cadeia de valor da indústria (FIGUEROA, 2006; PINTO JUNIOR, 2007; JUHASZ, 2009).

O mercado de petróleo é trilhado por essa peculiaridade de exigência de requisitos de capital para o estabelecimento na indústria, principalmente para a empresa operadora que necessita de qualificações e recursos (**ver a visão baseada nos recursos**) suficientes para atender exigências institucionais (**ver a visão baseada nas instituições**). No Brasil, a Agência Nacional do Petróleo regula as exigências para qualificação e classificação das empresas que atuam no mercado de petróleo, concedendo autorizações para operar de acordo com a qualificação/capacidade de cada empresa (ANP, 2012).

Vantagens Independentes do Tamanho – Independente do tamanho da firma estabelecida na indústria, ela pode ter vantagens de custos e qualidade não avaliadas por potenciais entrantes. Como exemplo, tem-se a tecnologia dominada por uma pequena empresa, acesso preferencial às melhores fontes de matérias-primas, facilidades geográficas, identidade de marca estabelecida, ou experiência acumulada que permite aprender a produzir com mais eficiência. Os entrantes tentam perpassar por essas vantagens.

O Brasil desponta como um país que necessita de tecnologias de ponta na indústria do petróleo e já está em desenvolvimento, com a extração no pós e pré-sal. O acesso preferencial às fontes de matérias-primas, grandes facilidades logísticas e conhecimento geográfico do país, marca forte e estabelecida em todo o território nacional e vasta experiência acumulada são diferenças visíveis para atuar no país. O Brasil está entre as maiores economias do mundo com um público consumidor em franca expansão. Essas características tornam o país um mercado com fortes barreiras à entrada de potenciais concorrentes na indústria do petróleo nacional.

Acesso Desigual aos Canais de Distribuição - novos entrantes devem assegurar a distribuição de seus produtos ou serviços. Os canais logísticos para tal investida são de

fundamental importância para o negócio. O acesso à distribuição é tão grande barreira à entrada que novos operadores devem contornar os canais de distribuição ou criar os seus próprios (PORTER, 2008).

Para as atividades de E&P, a questão dos canais de distribuição centra-se na logística de entrega do gás aos consumidores ou no transporte do petróleo cru até as refinarias. O Brasil exporta petróleo, mas o faz em pequenas quantidades, quando comparado com a produção total. No caso brasileiro, o destaque na logística de transporte para as refinarias é mais acentuado dadas as condições do foco na produção de derivados para abastecer o mercado interno (Relatório de Atividades da Petrobras, 2012).

Política Governamental Restritiva – os governos têm prerrogativas que atrapalham ou auxiliam no que se refere às barreiras à entrada. Dificultar ou facilitar a entrada de novos atores na indústria depende da política de governo adotada. Como exemplo, tem-se os requisitos de licenciamento e as restrições de investimentos estrangeiros. *“Government policy can heighten other entry barriers through such means as expansive patenting rules that protect proprietary technology from imitation or environmental or safety regulations that raise scale economies facing newcomers”* (Porter, 2008 pg. 82).

A burocracia brasileira tem uma posição de destaque no planejamento estratégico de empresas de petróleo. A Sonangol Starfish, petroleira angolana que atua no Brasil, destaca que as incertezas do modelo contratual e as exigências de conteúdo local sem uma política industrial alinhada, dentre outros itens, como incertezas do modelo brasileiro (Sonangol Starfish Oil & Gas, 2011). Outro exemplo é o da Sinopec citado no capítulo Indústria do Petróleo (pg. 17).

3.1.2 – Força dos Fornecedores

A força dos fornecedores está na questão dos preços. Eles podem manipular essa variável pela elevação, pela limitação da qualidade dos serviços ou produtos oferecidos, ou mudando os custos para os participantes da indústria. Esse poder de mercado dos fornecedores pode reduzir a rentabilidade de uma indústria que não tem capacidade de repassar esses custos mais elevados para os preços praticados no mercado. Tal aperto do fornecedor pode ocorrer também com os fornecedores de recursos de trabalho. Como

exemplo, Porter (2008) cita a Microsoft que promoveu um aumento nos preços do sistema operacional para fornecedores de computadores pessoais.

No caso específico da indústria do petróleo brasileira uma peculiaridade pauta essa questão dos fornecedores: a atuação da Petrobras, como gigante petroleira local. Essa condição similar a um monopólio (PORTER, 2005) faz com que a empresa tenha força no sentido do fornecimento dos produtos de sua indústria. Em particular, no presente trabalho, trataremos do fornecimento do gás proveniente do consórcio Manati, dada a condição do caso estudado. Normalmente, o preço do gás é trabalhado pela Petrobras nos leilões realizados.

3.1.3 - Força dos Compradores

A força do grupo comprador ou do comprador é exercida quando da influência na baixa dos preços. Outras frentes são a exigência de melhor qualidade ou mais serviços (aumentando os custos para quem fornece), e em dadas situações, até frequentes, de acordo com Porter (2008), colocando participantes da indústria uns contra os outros, acirrando a concorrência em busca de rentabilidade própria. Os compradores demonstram força quando têm poder para negociar vantagens para os integrantes da indústria, especialmente se eles são sensíveis a preços, ou seja, usam a influência para pressionar a redução nos preços.

Dada a condição das JVs em E&P, a força compradora de um sócio, que detenha a condição de operador, pode ser resumida como a força do consórcio. A Petrobras tem essa força dentro da parceria. Essas “ações da Petrobras são decisivas na determinação da abrangência setorial de sua área de influência, haja vista que incide sobre empresas que atuam em segmentos industrialmente muito diversos das competências daquela empresa”. (IPEA, 2010 pg. 11). O volume de compras da Petrobras supera cifras de dezenas de bilhões de dólares, sendo uma grande parte no que se refere ao E&P realizadas no Brasil, dada a política de conteúdo local (IPEA, 2010).

3.1.4 – Risco de Substitutos

Um produto é substituto quando executa a mesma função do produto de uma indústria. Videoconferência é substituto para viagens. Ferramentas são substitutos de

gravatas, quando o objetivo é a compra de um presente para o dia dos pais. A questão dos produtos substitutos é relativa à demanda a ser atendida (PORTER, 2008).

Quando a ameaça de substitutos é elevada, a rentabilidade da indústria sofre. Produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de lucro da indústria. Se uma indústria não se distancia dos substitutos, através do bom desempenho de marketing, ou outro meio, sofre em termos de rentabilidade. Segundo Porter (2008), muitas vezes, essa ameaça afeta o potencial de crescimento.

Apesar de haver substituto para os produtos da indústria do petróleo, frutos das parcerias no presente estudo, foi aceita a premissa de que o petróleo ainda vai se manter como principal fonte de energia, conforme indicado pelo BP *Energy Outlook* 2030, citado na Introdução do presente trabalho. Os produtos substitutos da indústria do petróleo são as fontes de energia alternativas como os bicompostíveis, a energia atômica, energia solar, energia eólica, energia hidroelétrica, principalmente. Dessa forma, para efeito do presente estudo, não há risco de produtos substitutos comprometerem os resultados (não somente financeiros) das parcerias em E&P na indústria do petróleo, quer seja para o gás ou petróleo cru.

3.1.5 – Rivalidade Entre Competidores

Alta rivalidade limita os lucros da indústria. Existem diversas formas de rivalizar dentro de uma indústria, a exemplo dos descontos em preços, introdução de novos produtos, incrementos de serviços e propaganda. Assim, o grau de rivalidade depende da intensidade estratégica empregada pelas firmas dentro de uma indústria.

A intensidade da rivalidade é tão maior para Porter (2008) se:

- existem muitos competidores com tamanhos similares;
- o crescimento da indústria é lento, pois há a guerra por “*market share*”;
- há barreiras à saída (ativos específicos e devoção particular por certos negócios);
- firmas rivais têm algum comprometimento com o negócio e metas de liderança
- as empresas não podem entender os objetivos uns dos outros.

A indústria do petróleo é intensiva em competição e rivalidade. Essa busca pauta a história da formação das grandes petroleiras. As associações que se seguiram na evolução do negócio petróleo evidenciaram uma competição, em alguns momentos, até

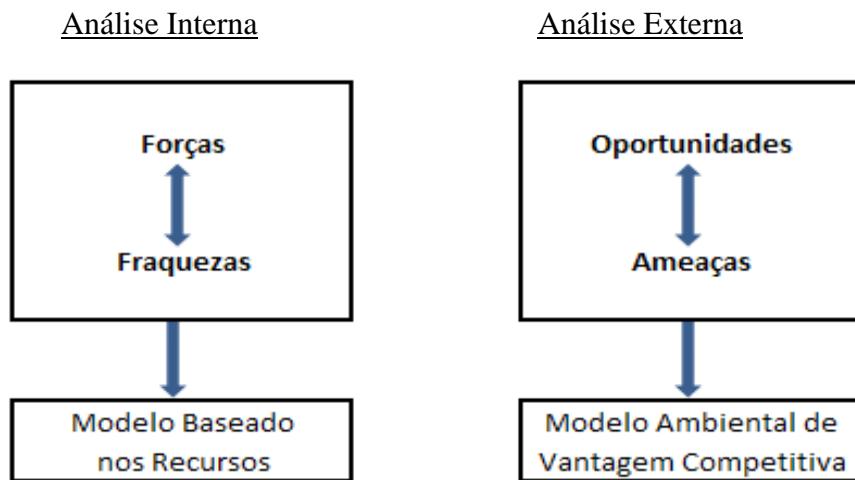
desenfreada por preços, o que se seguiu a acordos “às escuras” (Achnacarry) por parte dos grandes “*players*”. Dentro do consórcio JV, existem competidores cooperando em um projeto comum.

O olhar da visão com foco na indústria de Porter é o ambiente que se segue à indústria. O olhar para dentro trabalhado na sua linha teórica pela visão está baseada nos recursos.

3.2 – Entendendo as Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável (Visão Baseada nos Recursos)

A obtenção de vantagem competitiva sustentável é almejada pela implementação de estratégias com exploração das forças internas, através da resposta para as oportunidades do ambiente externo, quando neutralizam riscos externos e evitam as fraquezas internas. O modelo sugerido por Barney (1991) é o da figura abaixo.

Figura 1: A relação entre a tradicional análise do modelo SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), e o modelo dos recursos.



Fonte: Adaptado de Barney, 1991.

A linha de estudo da estratégia de Porter nas cinco forças leva à ideia de que a posição competitiva da firma tem pouca influência dos aspectos idiossincráticos dos atributos. A visão baseada nos recursos substitui essas proposições por: primeiro o modelo assume que as firmas dentro de uma indústria (ou grupo) devem ser heterogêneas no que tange aos recursos estratégicos controlados; segundo os recursos,

não devem ser perfeitamente móveis entre as firmas, e, assim, a heterogeneidade pode ser observada por um longo período. A visão examina as implicações dessas duas proposições na análise das fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; MAHONEY E PANDIAN, 1992; OLIVER, 1997; PORTER, 2008).

Sobre o planejamento em grandes empresas de petróleo, podemos enumerar nove etapas do processo. A primeira etapa são as Linhas Gerais do Planejamento (*Planning Guidelines*) com dois elementos principais. Um se refere ao ambiente externo tratando de questões tais como a demanda, oferta, preços e margens aliadas ao conjunto de variáveis relativas aos preços, condições de oferta e demanda. O segundo elemento é a definição da direção geral do processo de planejamento, através da declaração de prioridades, diretrizes e expectativas. O aspecto fundamental do segundo elemento é o estabelecimento de metas de desempenho, a exemplo da redução de um valor percentual nos custos de produção de petróleo. Outros exemplos de metas são: a mudança de direção nos investimentos do refino para a produção de óleo cru, reforço das atividades focadas nas atividades principais (“*core business*”) (Grant, 2003 pg. 499).

Tais princípios, para serem seguidos, necessitam do conhecimento prévio das capacidades da empresa. Tais capacidades abarcam os recursos e o que Grant (2003) está nos dizendo é a necessidade do bom dimensionamento das forças internas da firma, com foco nas ações voltadas para os resultados. Grant (2003), abordando as escolas de processo e design, e Barney (1991) falam do mesmo ponto que é planejar a empresa e alcançar objetivos pré-definidos.

Três conceitos são importantes na abordagem de Barney (1991) para definir os recursos da firma. O conceito de recursos, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável.

3.2.1 Recursos

Segundo Barney (1991), os recursos da firma incluem todos os ativos, habilidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc. controlados pela empresa que capacita a conceber e implementar estratégias. Estratégias essas que promovem a eficiência e eficácia nos resultados do negócio, ou seja, incrementam a competitividade. Em outra análise, a estratégia lida com recursos aos quais estão ligadas as formas que a firma usa para conceber e implementar suas estratégias.

Mahoney e Pandian (1992) consideram que os recursos podem ser classificados em poucos títulos que generalizam a identificação dentro de uma firma. Partindo da ideia de que a estratégia promove a geração de rendas com um processo de pesquisa constante (conhecimento dos recursos dentro das firmas) os autores exemplificam os recursos da firma como: terras e equipamentos, o trabalho (incluindo as capacidades dos trabalhadores e conhecimento) e capital (organizacionais tangíveis e intangíveis). Obviamente, o conceito de renda para a definição dos recursos está atrelado ao retorno possível pela oportunidade de utilização estratégica de recursos próprios (MAHONEY E PANDIAN, 1992 pg. 364).

Para o entendimento na indústria do petróleo, os recursos podem ser categorizados em três tipos a seguir, seguindo a proposta de Barney (1991):

Recursos físicos que incluem as tecnologias usadas, plantas físicas da indústria e equipamentos, localização geográfica, e o acesso às materiais-primas.

Recursos humanos incluem treinamentos, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento interpessoal e percepção individual dos gerentes e outros trabalhadores dentro da firma.

Recursos organizacionais incluem a estrutura formal de relatórios, planos formais e informais, controles, sistemas coordenados, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre firmas do ambiente.

É importante destacar que nem todos os recursos passíveis de classificação nas definições acima são estratégicos relevantes. Alguns recursos podem impedir a implementação de estratégias para criar valor. Outros podem levar a firma a realizar estratégias que reduzem a eficiência e a eficácia. E outros não causam nenhum impacto no processo de formação das políticas estratégicas e seus resultados (BARNEY, 1991).

Toda a evolução da indústria do petróleo comentada no capítulo “Indústria do Petróleo: Gênese e Evolução” passa pelos recursos. Desde a criação das primeiras empresas de petróleo, os recursos físicos, humanos e organizacionais podem ser identificados. Como exemplo, Rockefeller era um estrategista nato e trazia para seu truste (a Standard Oil) todos os recursos que considerava necessários para os negócios (PINTO JUNIOR, 2007; JUHASZ, 2009; YERGIN, 2009).

A quebra do monopólio nos EUA em 1911 e o surgimento das empresas que hoje são as mais importantes do mercado privado mundial seguiu com a utilização de recursos físicos, humanos e organizacionais até os dias atuais, onde essas empresas dispuseram de muitos recursos, principalmente financeiros e técnicos, para fazer valer suas estratégias de atuação, em um processo de aprendizado constante. (KOGUT, 1988) O cenário brasileiro atual se desenha dentro desse contexto e o mercado aberto permite a participação de qualquer ator que se proponha a seguir as regras da Agência Nacional de Petróleo. Muitos recursos estão para ser destinados ao país, conforme citado no capítulo em referido, e a utilização estratégica passa pelo estabelecimento de parcerias quer sejam com empresas nacionais ou multinacionais estabelecidas no país (VALOR ONLINE, 2012).

O mercado de petróleo ainda se configura por ativos específicos de alto valor agregado, conforme já sinalizado na visão baseada na indústria.

“Isso por seu redirecionamento para novas áreas e fronteiras, em conjunto com a introdução de inúmeras inovações tecnológicas, tais como o desenvolvimento das sísmicas 3D e 4D, a perfuração horizontal e multilateral, o desenvolvimento de tecnologias para operar em águas profundas e ultra profundas, o desenvolvimento das técnicas de bombeio multifásico e de recuperação terciária. Os demais elementos que compõem a base do comportamento dinâmico deste setor são: tecnologia, custos e, principalmente, acesso a novas áreas” (Repsold Júnior, 2003, pg. 33 e 34).

3.2.2 Características dos Recursos da Firma

O presente trabalho se utiliza da abordagem de Barney (1991) como fonte de identificação e resumo das características dos recursos estratégicos que são: recursos valiosos, recursos raros, recursos imperfeitamente imitáveis e a possibilidade de serem substituído. A condição de um recurso gerador de rendas (receitas) ser considerado como imperfeitamente imitável depende também das circunstâncias históricas únicas, ambiguidade causal e a complexidade social. Essas três últimas estão contidas como influentes fatores de dificuldade em imitar um recurso¹⁶ (BARNEY, 1991; OLIVER, 1997).

¹⁶ “These attributes of firm resources can be thought of as empirical indicators of how heterogeneous and immobile a firm’s resources are and thus how useful these resources are for generating sustained competitive advantages.” (Barney, 1991, pg. 106)

3.2.2.1 Recursos Valiosos

A condição de recurso valioso é quando eles capacitam a empresa a conceber e implementar estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia. O tradicional modelo SWOT (forças-fraquezas-oportunidades-ameaças) sugere que as firmas sejam capazes de melhorar sua performance somente quando conseguem explorar oportunidades ou neutralizar ameaças. A exploração de resultados dos recursos valiosos é uma indicação estratégica para as empresas (BARNEY, 1991; GRANT, 2003).

Os atributos da empresa devem ser valiosos para serem considerados como recursos estratégicos (e, assim, gerar vantagem competitiva sustentável) apontando para uma importante complementaridade entre o modelo ambiental sustentável e o modelo com base nos recursos (PORTER, 2008; BARNEY, 1991). Esse modelo ambiental ajuda a isolar aqueles atributos da firma que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças, e assim especifica quais atributos da firma podem ser considerados como recursos. O modelo baseado em recursos então sugere que características adicionais desses recursos devem possuir para que possam gerar vantagem competitiva sustentável.

3.2.2.2 Recursos Raros

A vantagem competitiva somente ocorre para empresas que têm recursos raros e valiosos e não os recursos comuns e sem importância. Esses recursos valiosos, mas comuns podem ajudar a assegurar a sobrevivência da firma quando há exploração no sentido de criar paridade competitiva na indústria. Sobre condições de paridade competitiva, embora nenhuma empresa obtenha vantagem competitiva, elas incrementam suas probabilidades de sobrevivência econômica (BARNEY, 1991).

A difícil caracterização de um recurso como raro e valioso tem na indústria petroleira lugar de análise, pois esta exige o emprego intensivo de recursos de todos os tipos (humanos físicos e organizacionais). A identificação e categorização em raro e valioso se torna uma tarefa complexa. Mas alguns desses recursos podem ser destacados a exemplo das tecnologias de perfuração, terminais logísticos instalados, capacidade de conceber e implementar projetos, pessoal capacitado, capacidade organizacional para lidar com as instituições (ver visão baseada nas instituições). Na atividade específica de

E&P, podemos destacar o volume de investimentos realizados, que define a exposição das firmas ao risco do negócio.

3.2.2.3 Recursos Imperfeitamente Imitáveis

De qualquer forma, recursos organizacionais valiosos e raros somente podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se as firmas que não possuem esses recursos não tiverem como obtê-los. Recursos da firma podem ser imperfeitamente imitáveis pela combinação de uma razão ou da combinação de três razões, de acordo com Barney (1991):

- a) Habilidade de Obtenção de Recursos é Dependente de Condições Históricas Únicas.** Se uma firma obtém recursos raros e valiosos por causa do seu caminho na história (“*path-dependent model*”, Baney, 1991, pg. 108), ela terá possibilidades elevadas, segundo o autor, de conceber e implementar estratégias. Isso se dá pela condição única da firma em utilizar recursos que não podem ser copiados (BARNEY, 1991).
- b) Ligação Entre os Recursos e a Vantagem Competitiva Sustentável é Casualmente Ambígua.** A ambiguidade causal existe quando a ligação entre os recursos controlados pela firma e a vantagem competitiva sustentável não são entendidas e compreendidas. Se as firmas que controlam recursos ambíguos (por assim dizer) têm o melhor entendimento de seu impacto na vantagem competitiva, então os concorrentes que não dispõem dessa leitura dos negócios podem se esforçar para reduzir essa disparidade. A aquisição desse conhecimento pode levar tempo e esforço, porém uma vez conhecendo a ligação entre os recursos e sua habilidade para implementar a estratégia à ambiguidade causal desaparece. Desaparecendo uma condição de o recurso gerar vantagem competitiva não há mais a condição do recurso ser considerado imperfeitamente imitável (BARNEY, 1991).
- c) Complexidade Social.** A condição de complexidade social que está implícita nos recursos é a última razão para que os recursos da firma sejam

imperfeitamente imitáveis. São exemplos de recursos socialmente complexos: a relação interpessoal entre gestores dentro da empresa; a reputação criada pela empresa com seus fornecedores e consumidores (BARNEY, 1991).

O “*path-dependent model*” na indústria petroleira do Brasil tem, na Petrobras, um exemplo. A história da Petrobras se confunde com a quase totalidade da história do petróleo no Brasil. Ao longo dessa história, a empresa criou recursos que permitiram a liderança no mercado local e até internacional, com a reconhecida capacidade de extrair petróleo em águas profundas. Essa capacidade confere à empresa o reconhecimento mundial pela excelência em tecnologia. Tecnologia essa que se aplica à exploração em águas rasas, a exemplo da produção de gás em Manati (Petrobras, 2012. Disponível em:<www.petrobras.com.br>).

De maneira até óbvia, esse período que se estende a indústria do petróleo no Brasil evidencia ambiguidade causal e recursos socialmente complexos. O E&P é uma atividade que pode gerar prejuízos se um poço estiver seco. O grande volume de investimentos feitos num poço não seco pode ser entendido como ambiguidade causal, dadas possibilidades de prejuízos milionários que envolvem a atividade, desempenhando de maneira integrada e conjunta, no caso dos consórcios (complexidade social). Nenhum furo de poço é feito sem que haja emprego de recursos que certifiquem a realização da atividade de E&P.

3.2.2.4 Possibilidade de ser Substituído

A existência de recursos estrategicamente equivalentes sugere que outros concorrentes ou potenciais podem implementar a mesma estratégia, mas de uma forma diferente, usando recursos diferentes. Se esses recursos alternativos não são raros ou imitáveis, então numerosas firmas serão capazes de conceber e implementar a estratégia em questão, e aquelas estratégias não gerará vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; PORTER, 2008).

Se um time de gestão excelente é equivalente a outro em um concorrente, então esse recurso não é uma fonte de vantagem competitiva sustentável. O grupo de gestão excelente tem características comuns e são passíveis de imitação, logo, mesmo que

sejam raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis, carregam consigo a possibilidade de substituição. Essa peculiaridade é válida para a indústria petroleira.

3.2.3 Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável

Uma firma tem vantagem competitiva quando programa uma estratégia de criação de valor em caráter exclusivo, sem que nenhum competidor ou potencial faça. Uma empresa, para ter vantagem competitiva sustentável, precisa implementar uma estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implementada por outro concorrente e quando outras firmas não são capazes de copiar os benefícios de sua estratégia (BARNEY, 1991; OLIVER, 1997; MAHONEY E PANDIAN, 1992).

A vantagem competitiva sustentável não vai durar para sempre. Mudanças não previstas na estrutura econômica da indústria indicam que em algum momento a fonte de vantagem competitiva sustentável não é mais valiosa para a firma, e, portanto não mais uma condição vantajosa (BARNEY, 1991).

O interesse em se associar para realizar atividades de E&P enseja análise dos recursos. “A firma interessada na aquisição de direitos sobre uma determinada área, de maneira geral, possui recursos físicos ou financeiros e está disposta a assumir riscos para adquirir os direitos sobre uma área” (Repsold Júnior e Carpio, 2004 pg. 2). O adquirir direitos pode ser realizado por meio de uma licitação ou pela compra (*farm in*) de partes de um consórcio.

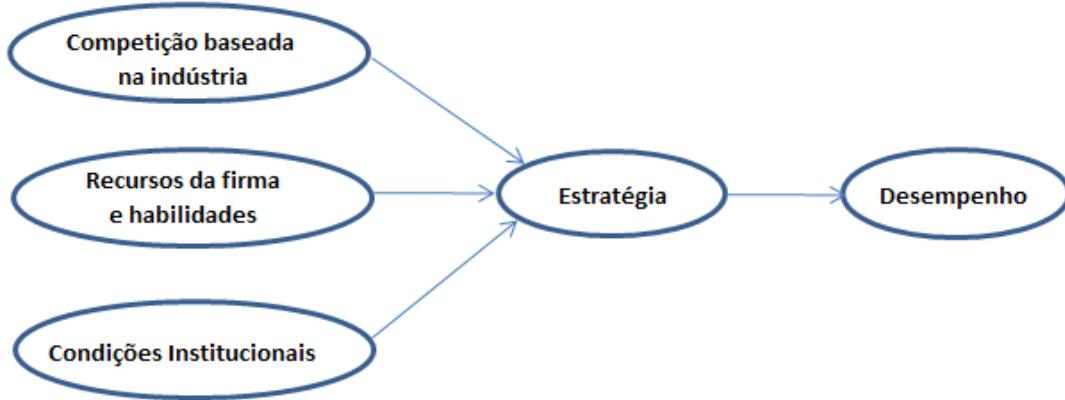
3.3 – Visão Baseada nas Instituições

Segundo a visão de Peng *et al* (2009), em última instância, as bases do pensamento estratégico residem na visão baseada na indústria, proposta por Porter (1980), a visão baseada nos recursos (resource-based view – RBV), defendida por Barney (1991) e a visão baseada nas instituições (institution-based view – IBV), cunhada por Peng (2002) e melhor trabalhada por Peng *et al* (2009).

Para Peng *et al* (2009) o gerenciamento estratégico é um ramo relativamente novo. Na década de 80, primeiro período de desenvolvimento, foi marcado por Porter (1980) que introduziu a visão baseada na indústria. O segundo período foi na década de 90 com Barney (1991) e a visão baseada nos recursos. A terceira perna do pensamento

estratégico que perdura até os dias atuais é a visão baseada na indústria. “*We believe that the institution-based view has significantly enriched the strategy discipline by adding a third leg leading to a strategy tripod*” (Peng *et al*, 2009, pg. 63). A figura 1 traz o esboço do pensamento do autor sobre o tripé da estratégia.

Figura 2: A Visão Baseada nas Instituições: A Terceira Perna do Tripé da Estratégia



Fonte: Adaptado de Peng *et al* 2009.

3.3.1 Instituições

Instituições são comumente pensadas como “as regras do jogo” (“*rules of the game*”) (North, 1990). Mais formalmente as instituições, de acordo com Peng *et al* 2009, são definidas por economistas e sociólogos principalmente. Assim, podem ser agrupadas num suporte triplo regulativo, normativo e cognitivo. “*The industry-based view, derived largely from the patterns of competition in the United States in the 1970s (and before), has been criticized for ignoring histories and institutions*” (Narayanan & Fahey, 2005 apud Peng *et al* 2009).

Externamente, o aparecimento do novo institucionalismo em todas as ciências sociais permitiu a concentração de esforços acadêmicos acerca da importância do tema em estratégia. É como se a frustração associada com a visão baseada na indústria e nos recursos no que concerne aos contextos puxasse novas perspectivas teóricas que pudessem superar os inconvenientes. O resultado, de acordo com Peng *et al* 2009, é o aparecimento da visão baseada nas instituições para a formulação estratégica das firmas (OLIVER, 1997; PENG *et al* 2009).

Embora a pesquisa em estratégia tenha, tipicamente, favorecido uma visão “ambiente tarefa”, a qual foca primeiramente nas variáveis econômicas tais como a

demandas de mercado e a mudança tecnológica. Até meados da década de 90, pesquisadores raramente olhavam para além do ambiente das tarefas para explorar interações entre instituições, organizações e escolhas estratégicas. As escolas de design dominavam o pensamento estratégico e o grau de formalidade era mais aceito do que uma visão de processo dinâmica e com participantes abaixo do topo do “*staff*” estabelecido para pensar a estratégia (GRANT, 2003).

Em vez disso, a estrutura institucional baseada no mercado foi dada como certo, e as instituições formais (tais como as leis e os regulamentos) e informais (tais como a cultura e as normas têm sido assumidas como pano de fundo (“*background*”). A figura Dimensões das Instituições mostra as instituições formais e informais. No geral, o movimento institucional articulou o surgimento de uma terceira perna para a estratégia.

Quadro 1: Dimensões das Instituições

Posição de Formalidade	Exemplos	Pilares de Suporte
Instituições Formais	- Leis	- Regulador (coercitivo)
	- Regulamentos	
	- Regras	
Instituições Informais	- Normas	- Normativo
	- Culturais	- Cognitivo
	- Éticos	

Fonte: Adaptado de Peng *et al* 2009

A ANP é o órgão fiscalizador das atividades regulatórias da Indústria do Petróleo no Brasil. Os consórcios que se formam devem seguir as regras, regulamentos e leis que o país detém no aspecto das atividades petroleiras. Um exemplo é a obrigatoriedade do Plano de Exploração Mínimo (PEM) no ato da licitação como critério de julgamento na definição do consórcio ou empresa vencedora (ANP Edital de Licitações, 2008).

O capítulo “Indústria do Petróleo: Gênese e Evolução” evidencia diversos exemplos de instituições formais e informais que estão presentes no meio petrolífero. Desde o período de formação do truste (Standard Oil), passando por Achnacarry, os acordos “fifty-fifty”, processos de nacionalização, criação da OPEP observa-se a interação institucional no negócio do petróleo. Especificamente, para a indústria brasileira e para o presente trabalho as “*joint ventures*” e a regulamentação após a

quebra do monopólio, com as diferentes nuances institucionais dos governos instaurados entre 1990 e 2002 (Collor/Itamar/FHC) e o atual que vigora desde 2002 até os dias atuais (Lula/Dilma), são as instituições de destaque.

3.3.2 Escolhas Estratégicas

A visão baseada nas instituições do pensamento estratégico foca na interação dinâmica entre instituições e organizações, considerando as escolhas estratégicas como o resultado dessa interação. A figura Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas mostra que as escolhas não são somente direcionadoras das condições da indústria e habilidades da empresa, mas também são o reflexo das restrições formais e informais da estrutura particular institucional que os gestores enfrentam.

Figura 3: **Instituições, Organizações e Escolhas Estratégicas.**



Fonte: Adaptado de Peng *et al* 2009.

Observa-se que a figura indica o tripé da estratégia. As escolhas estratégicas (KOGUT, 1988) podem ser percebidas como decisões de indústria (ambiente externo), dos recursos (ambiente interno) e as instituições, que circulam o processo da estratégia no ambiente interno e externo à organização. As instituições, indicadas no círculo à esquerda, realizam um intenso processo de interação dinâmica com as organizações que permitem a melhor seleção e identificação dos recursos geradores de vantagens competitivas e vantagens competitivas sustentáveis. As condições da indústria e os

recursos específicos são os meios de operacionalizar a estratégia, de acordo com as escolhas. As escolhas passam por decisões com base no tripé, o que encerra um ciclo de interação constante e dinâmico para as organizações. Quem acerta nesse contexto obtém vantagens no mercado o qual atua.

No geral, apesar das escolas de pensamento frequentemente debateram uma com as outras, a verdade determinante do desempenho da firma, provavelmente, envolve uma combinação dessas forças no sentido do tripé da estratégica (PENG *et al* 2009). Um primeiro teste de medição quantitativa completa o impacto das variáveis da visão baseada na indústria, nos recursos e nas instituições da estratégia, encontra que as variáveis da visão baseadas nas instituições afirmam efeitos significativos na estratégia que indica processos, além dos recursos das firmas e fatores da indústria. No geral, a visão baseada nas instituições complementa a visão baseada na indústria e visão baseada nos recursos que coletivamente sustentam um tripé da estratégia (MAHONEY e PANDIAN, 1992, OLIVER, 1997, PENG, 2002, PENG *et al* 2009).

4. ESTUDO DE CASO DO CONSÓRCIO MANATI

Nesta seção, segue o estudo de caso com a descrição do Consórcio Manati, as fontes de dados e o método sinalizando o uso da análise de conteúdo e o modelo para a pesquisa empírica. Os resultados contêm o tratamento dos dados e interpretação, que é a aplicação da análise de conteúdo. Para finalizar o capítulo, foi elaborada uma discussão embasada na pesquisa.

4.1 Método

O presente estudo tem por foco a reflexão sobre a dinâmica de interação das “*joint ventures*” de Exploração e Produção em especial a estabelecida em Manati, campo de produção de gás situado no bloco BCAM-40. A análise dos fatos situa-se no período que compreende a quebra do monopólio estatal no Brasil em 1998 até o ano de 2012, quando da realização das entrevistas.

Sendo assim, optou-se pelo estudo de caso único em Manati conforme indicado por Eisenhardt (1989 pg. 534) em parcerias cuja operadora é a Petrobras. A autora afirma, com base em Yin (1984), que “*case studies can involve either single or multiple cases, and numerous levels of analysis*” (Eisenhardt, 1989, p. 534).

Godoy (2006) caracteriza o estudo de caso como o método da busca pela realidade no âmbito social. O uso de técnicas como entrevistas, coleta de dados por observação, análise de documentos e outros contribuem para o trabalho desenvolvido. O foco de interesses do estudo de caso para o autor está no individual, ou seja, o específico. O estudo em questão se utiliza da pesquisa documental, bibliográfica, observação estruturada e entrevistas como fonte de dados para análises de conteúdo e triangulações de um caso particular da parceria estabelecida em Manati (GODOY, 2006).

A ênfase nos significados por vários atores envolvidos confere credibilidade ao método do estudo de caso. Dessa forma, a opção por estudo de caso único se torna mais eficaz para garantir o método. A busca do significado ganha corpo com a participação de mais atores envolvidos no contexto do fenômeno específico definido para o estudo. Nesses termos, o estudo proposto tem o propósito de entrevistar atores chave do consórcio Manati.

Eisenhardt (1989) propõe que o estudo de caso é uma investigação de cunho detalhado. “*Case studies typically combine data collection methods such as archives, interviews, questionaries, and observations*”. (pg. 534). Os dados são essenciais para esse tipo de método e devem ser coletados ou num período de tempo definido, ou nos grupos de trabalho estudados dentro das organizações. A busca da compreensão do contexto e processos que cercam o fenômeno é o objetivo do estudo por esse método com foco nos grupos de trabalho.

Os atores escolhidos para entrevistas são os participantes da parceria de Manati. Estes representam, de acordo com o dito por Godoy (2006), grupos de trabalhos dentro da organização. De acordo com o modelo de contrato JOA, tem-se três atores principais que representam a empresa numa parceria que são: OCR (“*operating committee representative*”), TCR (“*technical subcommittee representative*”) e o FCR (“*financial subcommittee representative*”) (BUCHEB, 2007).

Flick (2009) indica que as entrevistas semiestruturadas traduzem em bons resultados para as pesquisas. Em comparação ao que é feito nas entrevistas padronizadas ou com uso de questionários os pontos de vista dos atores entrevistados são mais fáceis de ser captados quando se executa esse tipo de técnica de pesquisa. Ainda segundo o autor, dois pontos podem ser tratados no que tange às entrevistas semiestruturadas. Uma é a expectativa da liberdade de responder que o entrevistado demonstra nesse tipo de abordagem. Outra é a verificação das perguntas com base em seus pontos chaves (FLICK, 2009).

Para o presente projeto, foi conduzida uma observação estruturada de acordo com a literatura teórica sobre o tripé da estratégia e as perspectivas teóricas das “*joint ventures*”. As perspectivas de custos de transação, comportamento estratégico e aprendizado organizacional, pontos-chave, de Kogut (1988, 1989) e o tripé da estratégia (visão baseada na indústria, visão baseada nos recursos e a visão baseada nas instituições) tratados, principalmente, por Porter (2008), Barney (1991), Mahoney e Pandian (1992), Oliver (1997) e Peng (2002) e Peng *et al* (2009) deu ensejo à base teórica e as perguntas para fundamentar a observação conduzida com atores participantes do consórcio e outros atores relevantes.

4.2 Fontes dos Dados

Os dados foram coletados de fontes diversas organizadas por tipos: entrevistas semiestruturadas, entrevistas estruturadas, análise de documentos sobre o consórcio em Manati e análise de documentos sobre parcerias de uma forma geral. Esses últimos documentos foram selecionados, entre os textos encontrados, de acordo com a pertinência para o estudo.

A primeira visita foi feita como forma de entrevista com um questionário estruturado, nos termos de Vergara (2009) com o uso de um roteiro com o pessoal do operador no consórcio. Foi feito o contato com o gerente do consórcio na Petrobras que facilitou o processo da coleta de dados inicial. A visita constou da conversa com esse Gerente e mais dois integrantes do consórcio. Durante essa visita, foi observada a presença de um ex-funcionário aposentado da Petrobras que era recém-contratado na Queiroz Galvão (QGEP) junto a outro funcionário que não era ex-funcionário da Petrobras. Essa observação foi importante para despertar sobre esse diferencial do consórcio Manati.

A observação realizada na primeira visita, realizada em julho de 2012, permitiu conhecer mais detalhes do dia a dia do consórcio sob a ótica do operador. Dessa visita, foi elaborado documento escrito que foi submetido para validação do pessoal do consórcio. A partir desse documento, um questionário de pesquisas mais robusto foi elaborado com o suporte na literatura teórica selecionada de acordo com o referencial teórico e seguindo a linha de Flick (2009), tomando por base os pontos-chaves associados a cada pergunta do questionário. O questionário elaborado foi usado em outras entrevistas com adaptações, a depender do foco de atuação de cada entrevistado. (Ver Anexos). Sempre se utilizando na estrutura de perguntas semiabertas, “de modo que o entrevistado estruture sua resposta” conforme sinaliza Vergara (2009 pg. 9).

As entrevistas realizadas pessoalmente foram feitas sob a condição de gravar, escrever um documento e validar com os entrevistados. As informações usadas para a pesquisa foram às consolidadas em cada documento produzido a partir da entrevista realizada e validada pelos atores ou *e-mail* respondido. A única exceção foi a entrevista com o OCR do consórcio na Petrobras, que apenas foi gravada com os cuidados de não registrar informações que não fossem possíveis utilizar.

Foram feitas 12 tentativas (Anexo – 6 Entrevistados) de entrevistas, sendo 8 exitosas, permitindo a coleta de informações. Uma resposta foi dada por um assessor (entrevistado #6) no sentido da não possibilidade em responder ao questionário, por motivos de sigilo, e com outra apenas foram possíveis conversas esporádicas e rápidas, não sendo finalizado um documento para validação, pois outras tentativas e o questionário enviado ficaram sem respostas. Esse contato é um consultor sênior da Petrobras que lida com parcerias de uma forma geral e que concedeu informações sobre o escritório de parcerias. Com essa tentativa, o número de contatos com alguma informação obtida, mesmo que mínima, chega a 9. Uma tentativa de entrevista foi abortada após a resposta do assessor citado acima que desmotivou buscar o contato. O assessor em questão é um ex-funcionário da Petrobras que lidou com alta gerência em E&P.

Conforme indicado por Vergara, 2009 e Yin, 2010 as entrevistas foram parte de um processo de triangulação. Assim, as “técnicas de complemento” (Vergara, 2009 pg. 4) foram selecionadas com os documentos obtidos sobre o campo de Manati e outros que trazem informações de parcerias em E&P de maneira geral ou informações relevantes para a pesquisa (Yin, 2010). Ainda Dellangnello e Silva (2005 pg. 97) abordam o “uso de estratégias na coleta de dados envolvendo entrevistas e a observação documental.” Dessa forma foram selecionados 4 documentos que não fazem referência direta a Manati e outros 11 que fazem referência direta à parceria estabelecida.

A partir da análise do tripé da estratégia e as perspectivas teóricas das “*joint ventures*”, foi definido um roteiro de questionamentos para os atores envolvidos (ver anexos) no processo de parceria empresarial com foco em Manati.

Conforme já mencionado, a escolha pelo consórcio de Manati se deu por ser a parceria uma das primeiras celebradas pela Petrobras no Brasil. O campo é um dos maiores produtores de gás natural em operação no Brasil, conforme dados da ANP (ver item 6.4), Manati é um consórcio maduro, para os padrões brasileiros, que já passou pelas fases de exploração, desenvolvimento e está em produção de gás natural, o que confere maior experiência em se tratando das parcerias em E&P.

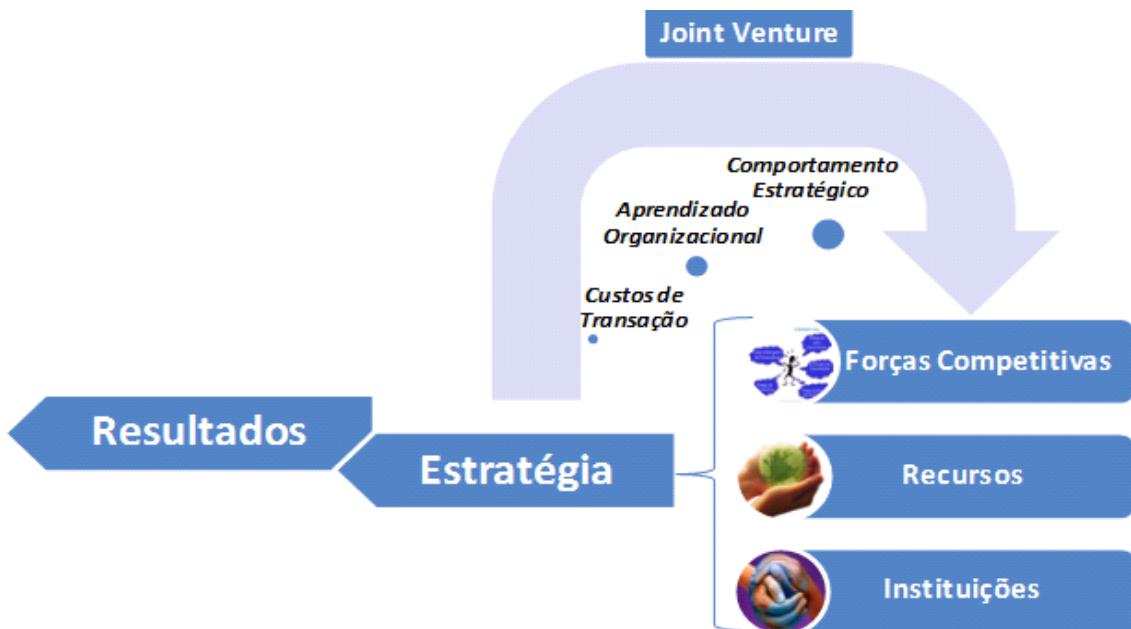
4.3 – Modelo Para Pesquisa Empírica

A definição por atuar em consórcios é uma escolha estratégica dos atores estudados sem uma indicação de mudança de rota, de acordo com as pesquisas feitas. Ou seja, a visão baseada nas instituições formais permitiu essa escolha estratégica, uma vez que tal modalidade de associação empresarial é amparada por um contrato cujo modelo sugerido por associações (AIPN e ACCA) é flexível e consagrado internacionalmente (*Joint Operating Agreement*). Isso devido as JVs serem uma forma de parceria usada em todo o mundo na indústria petrolífera. Essa escolha estratégica é uma das premissas da pesquisa aqui desenvolvida (MURPHY e ASMUS, 2010).

Os custos de transação e o comportamento estratégico são variáveis que estão presentes no negócio e tem influências na dinâmica das “*joint ventures*” em E&P. O aprendizado organizacional, que passa pela linha do que se traduz como “*learning by doing*” (aprender fazendo) (KOGUT, 1988), é o elo no qual a interação no modelo sugere que as experiências vivenciadas em “*joint ventures*” são subjacentes ao aprendizado da estratégia e à transferência de conhecimentos. As três perspectivas teóricas das JVs estão presentes em todo o processo da estratégia.

A figura Tripé da Estratégia e as Perspectivas Teóricas das Joint Ventures ilustra essa lógica de interação das perspectivas e o tripé. As forças competitivas indicam a visão baseada na indústria (“*industry-based view*”). Os recursos, a visão baseada nos recursos (“*resource based-view RBV*”). As instituições a visão baseada nas instituições (“*institutions based-view IBV*”), que podem ser formais e informais. A definição da estratégia, que tem nas “*joint ventures*” como premissa de estudo, permite que o aprendizado organizacional, as vantagens e desvantagens de custos de transação e o comportamento estratégico sejam tratados como presentes nas bases industriais, de recursos e institucionais do modelo. Ou seja, há indicação de interação entre o modelo tripé da estratégia e as perspectivas teóricas das JVs.

Figura 4 – Tripé da Estratégia e as Perspectivas Teóricas das “Joint Ventures”



Fonte: Elaboração própria

A literatura teórica forneceu a base para a definição dos parâmetros da análise de conteúdo, expresso no Quadro Categorias de Acordo com o Tripé da Estratégia e Perspectivas Teóricas. Assim, as “Forças Competitivas” espelha a visão baseada na indústria. O parâmetro Risco de Produtos Substitutos foi excluído pela premissa aceita no item 4.1.4.

Por envolver muitas negociações, os custos de transação do tripé teórico das “joint ventures” se faz presente como parâmetro inter-relacionado. O aprendizado organizacional, que permeia todo o processo da estratégia nas três visões, serve como parâmetro inter-relacionado de apoio para a análise.

A RBV foi estabelecida com os parâmetros selecionados, de acordo com o referencial. O aprendizado organizacional foi selecionado como parâmetro inter-relacionado à corrente teórica dos recursos e a visão estratégica.

A IBV teve as instituições formais e informais como parâmetros de análise. Foram acrescidos os “Fatores Organizacionais” como parâmetro que indica as questões internas que estão relacionadas à visão estratégica. Esse parâmetro tem como foco a dissociação das instituições externas à organização dos fatores internos (instituições internas) que se assemelham às instituições, a exemplo dos contratos internos. Os custos

de transação foram agrupados como parâmetro inter-relacionado e, conforme já indicado, o aprendizado organizacional.

O comportamento estratégico, presente como perspectiva teórica das “*joint ventures*”, é um parâmetro inter-relacionado que está presente na gestão das parcerias. Também foi definido que o parâmetro está presente nas três visões. Em outras palavras, o comportamento estratégico é a escolha das firmas em utilizar das parcerias e fazer valer as forças do mercado, os recursos e as instituições para a busca de resultados, seguindo os parâmetros definidos no arcabouço teórico.

Quadro 2: Categorias de Acordo com o Tripé da Estratégia e as Perspectivas Teóricas

		Parâmetros
Comportamento Estratégico	Aprendizado Organizacional	
“Industry based-view”	Custos de transação	
Visão Baseada na Indústria	Rivalidade dentro da indústria Ameaça de novos concorrentes Poder de barganha exercido por compradores Poder de barganha do lado dos fornecedores	
RBV	Custos de transação	
Visão Baseada nos Recursos	Imitabilidade imperfeita Raridade Valor Substitutibilidade Vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável	
IBV	Custos de transação	
Visão Baseada nas Instituições	Fatores institucionais formais Fatores institucionais informais Fatores organizacionais	

Fonte: Elaboração própria

Em resumo, seguindo a indicação de Dellangelo e Silva (2005), as categorias são as visões da estratégia. Os parâmetros são as características das visões com base no referencial teórico. O comportamento estratégico está atrelado às escolhas que são feitas

dentro das visões. O aprendizado organizacional e os custos de transação estão em todos os parâmetros.

4.4 Descrição do Consórcio Manati

O ativo¹⁷ Manati é um campo produtor de gás natural. O ativo é gerido por uma área de negócios da Petrobras, operadora do campo, conhecida como UO_BA (Unidade Operacional da Bahia). A unidade “recebeu” o campo após a Declaração de Comercialidade¹⁸, que é uma exigência da ANP para que o projeto passe à fase de desenvolvimento. A produção do gás de Manati é comercializada pelo E&P para o Gás e Energia¹⁹, que é uma diretoria da Petrobras S.A. (holding do sistema) e atua como área que destina o gás para os compradores.

A chamada Rodada Zero²⁰ de licitações ratificou os direitos da Petrobras sobre as áreas em que a empresa já tivesse realizado descobertas comerciais ou promovido investimentos na fase de exploração. Assim, em 6 de agosto de 1998, foram assinados contratos de concessão, conforme o artigo 32 da Lei do Petróleo. (LEI 9478/97)

Manati é um campo explorado na parceria cuja sigla que a identifica é BCAM-40 (Bacia de Camamu-Almada). O bloco exploratório foi fruto da rodada zero da ANP, após a quebra do monopólio. A rodada zero ratificou direitos à Petrobras nas áreas já com descobertas comerciais ou que tenham sido feitos alguns investimentos.

Após a rodada zero, ocorreu um processo de “farm out” conduzido pela Petrobras entre os anos de 1998 e 2000, com anuênciça da ANP. Neste processo a Petrobras negociou a divisão de gastos na perfuração de poços com os futuros consorciados, em troca da participação no bloco BCAM-40, onde estão os Campos de

¹⁷ Linguagem usual para se referir a um consórcio em E&P.

¹⁸ Antes do término da fase de exploratória, o concessionário, por meio de notificação à ANP, poderá, a seu critério, efetuar a declaração de comercialidade , segundo o Plano de avaliação de descoberta - PAD aprovado pela ANP. Caso ainda não tenha sido enviado à ANP o Relatório Final de Avaliação de Descobertas de Petróleo ou Gás Natural – RFAD justificando a proposta de área a ser retida para desenvolvimento, este deverá acompanhar a declaração de comercialidade (ANP, 2012).

¹⁹ “O gás produzido é comprado pela Petrobras, que tem um contrato de aproximadamente 25 anos com a Manati S.A. Após ser processado na estação de tratamento, o produto vai para o abastecimento das instalações da Petrobras (refinaria, termelétrica e fábrica de fertilizantes de nitrogênio).” (QGEP (c)).

²⁰ Rodada Zero ou Brasil Round 0 foi como ficaram conhecidas as primeiras concessões, feitas pela ANP à Petrobrás, realizadas sem processo licitatório e que cobriram uma área superior a 450.000 quilômetros quadrados. Foi o reconhecimento dos blocos e campos de exploração de petróleo solicitados pela Petrobrás, cujos direitos foram ratificados na forma de Contratos de Concessão, depois da aprovação da Lei do Petróleo, em 1997. Em 6 de agosto de 1998, foram assinados 397 Contratos entre a Agência Nacional de Petróleo e a Petrobrás (ANPEI, 2005).

Manati e Camarão Norte²¹. Hoje a divisão de participação no campo de Manati está: 35% Petrobras, 45% Queiroz Galvão, 10% Norse Coplex, 10% Brasoil, sendo a Petrobras o operador.

Tabela 1: Consórcio Manati (Farm in / out)

BCAM - 40	
1998	100% Petrobras
1999/2000	55% Queiroz Galvão, 10% Petroserv, 35% Petrobras
2005	Venda 10% Petroserv para a Norse
2005	Venda 10% Queiroz Galvão para a Brasoil
2006 a 2012	Petrobras 35%, Queiroz Galvão 45%, Norse 10%, Brasoil 10%

Fonte: Elaboração própria

O campo de Manati²² está situado na Bacia de Camamu, na costa do Município de Cairu, numa profundidade entre 35 e 50 metros. As reservas totais de gás deste campo equivalem a cerca de 24 bilhões de metros cúbicos e correspondem, aproximadamente, a 40% da reserva de gás da Bahia (Especial Manati, 2006).

Na concepção do projeto, elaborado pelo CENPES (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento Leopoldo Américo Miguez de Mello) e implementado pela ENGENHARIA/IEEPT/IENN da Petrobras, foram avaliadas e adotadas as melhores alternativas técnicas e socioambientais. A plataforma²³ foi projetada para ser totalmente automatizada e dotada de um sistema de monitoramento que permite seu controle à distância, através da estação de tratamento de gás Vandemir Ferreira.

"Com a crise na Bolívia, Manati e os trabalhos exploratórios no BCAM-40 passaram a ter ainda mais importância. Embora o gás da Bahia não possa abastecer o Sul por falta de infraestrutura, houve uma priorização desses dois projetos", analisa Antônio José Rivas, gerente-geral à época da Unidade de Negócios da Petrobras na Bahia (UN-BA) (Brasil Energia, 2006 (a)).

O campo de Manati entrou em operação em 2007 com o objetivo de contribuir para a consolidação do mercado de gás do Nordeste brasileiro. O projeto Manati conta

²¹ O Campo de Camarão Norte também localiza-se na Bacia de Camamu e teve sua comercialidade declarada em 2009 (QGEP (c)).

²² O Campo de Manati foi descoberto em outubro de 2000 através da perfuração do poço pioneiro 1-BAS-128 (Bahia Submarino – 128) (AGENCIA PETROBRAS, 2006).

²³ "O campo conta com seis poços interligados por linhas submarinas para a produção da plataforma PMNT-1, uma unidade fixa de produção instalada numa profundidade de 35 metros, localizada a 10 km da costa". (QGEP (c))

com uma estação de gás exclusiva: a Vandemir Ferreria, localizada no município de São Francisco do Conde, com capacidade de processar 8 milhões de m³ de gás/dia. Em 2005 as atividades de exploração no bloco foram interrompidas. O motivo foi a espera pela liberação da licença ambiental do Ibama (Agencia Brasil, 2008).

O gás produzido em Manati é transportado até a estação de tratamento São Francisco. Um gasoduto marítimo/terrestre, com diâmetro de 24 polegadas, extensão aproximada de 125 quilômetros, que passa pelos municípios de Cairu, Valença, Jaguaripe, Maragogipe, Salinas da Margarida e São Francisco do Conde, leva o gás até a estação de tratamento (Agencia Brasil, 2008).

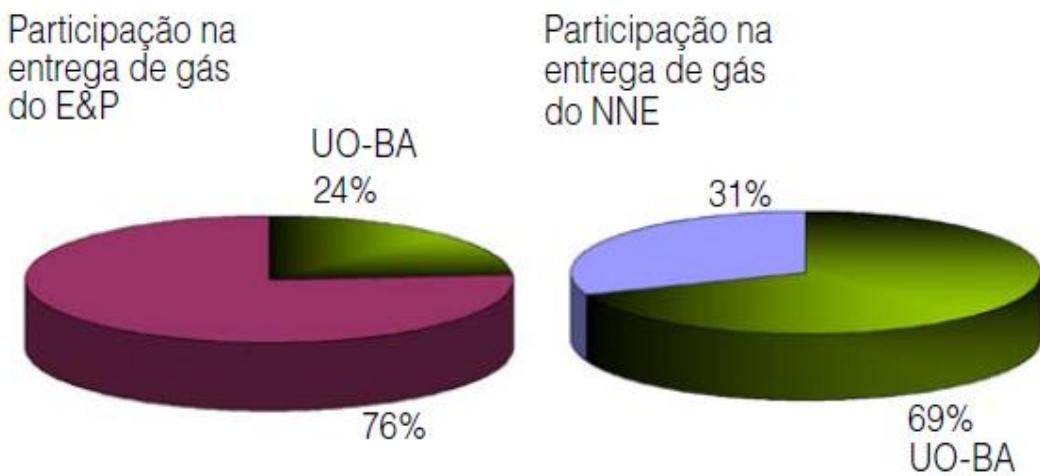
Figura 5: Gasoduto Manati



Fonte: Especial Manati/Petrobras

Em 2010 a UO-BA, passou de importadora para exportadora de gás para o Nordeste, sempre com o foco no atendimento ao mercado consumidor. Os projetos implantados, em especial o desenvolvimento do Campo de Manati, permitiram dobrar a produção de gás. A UO-BA, em 2010, foi responsável por 24% da entrega de gás do E&P de toda a Petrobras e por 69% da entrega de gás no Norte-Nordeste. A produção de gás do estado teve um considerável aumento a partir de 2006 com a entrada em operação do campo, conforme figura abaixo. Hoje, o estado é exportador de gás graças ao Campo de Manati. O campo tem uma capacidade para 6 a 8 milhões de m³ por dia (SICM, 2012).

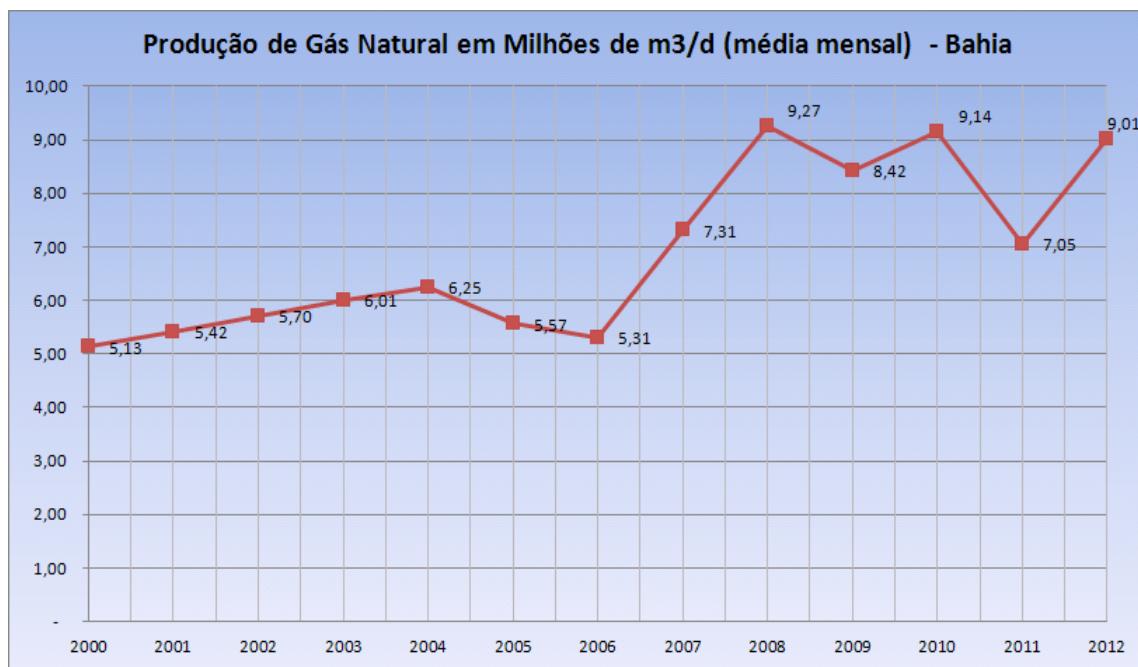
Gráfico 1: Produção de Gás do E&P e Participação na Entrega de Gás do NNE



Fonte: Petrobras – Notícias UO-Ba 2010

Manati é “o maior campo de gás não associado em produção no país” (QGEP (a), 2010). Conforme dados da ANP, quando operado em plena capacidade, a produção supera os seis milhões de metros cúbicos de gás natural. A influência do campo na produção de gás natural na Bahia é visível no gráfico 2 abaixo. Até 2006 a média de produção ficou em 5,6 milhões de metros cúbicos. Entre 2007 e 2012, a produção atingiu a marca de 8,37 milhões de metros cúbicos. Um acréscimo em torno de 49,5% de produção.

Gráfico 2: Produção de Gás Natural na Bahia 2000 a 2012

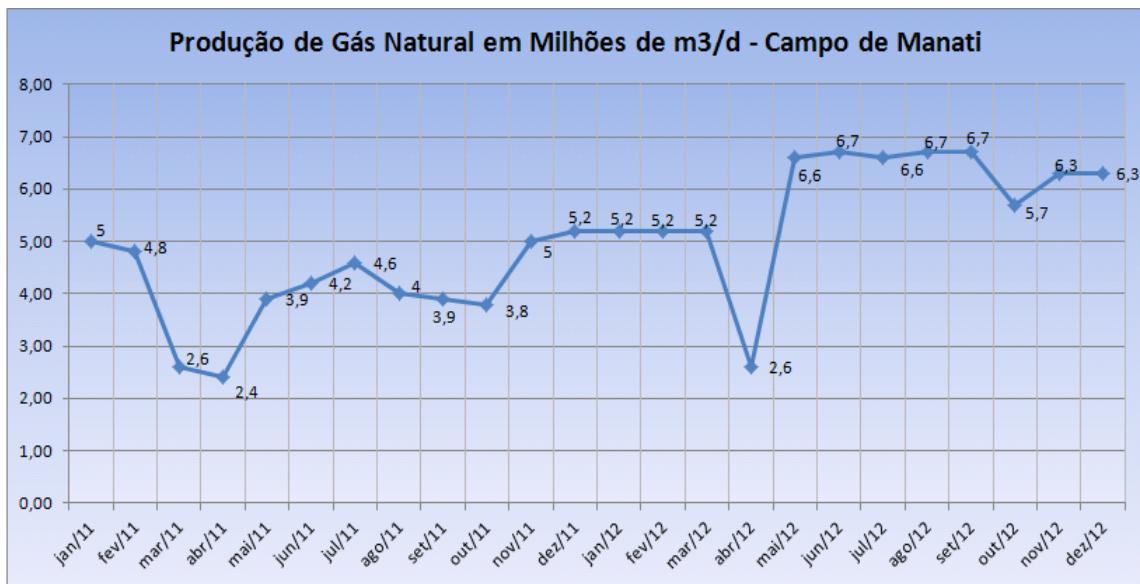


Fonte: Elaboração própria a partir de dados da ANP (2000 a 2012)

O campo foi o maior produtor de gás natural no Brasil, entre os meses de maio, junho, julho, agosto e setembro de 2012. Em outubro de 2012, só produziu menos do que o campo de Marlim Sul²⁴, que é um campo de gás associado, com produção de 6,3 m/3 por dia e operado pela Petrobras com 100% de participação, ou seja, não existe consórcio. Nos meses de novembro e dezembro de 2012, Manati voltou a ser o campo com maior produção de gás natural do país, superando Marlim Sul.

²⁴ “O Campo de Marlim Sul, descoberto em novembro de 1987, está situado a cerca de 120 km do litoral norte do Estado do Rio de Janeiro”. Fonte: Petrobras

Gráfico 3: Produção de Gás Natural Campo de Manati 2011 e 2012



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da ANP (2011-2012)

Os investimentos no campo foram da ordem de US\$ 700 milhões de dólares (QGEP (a), 2012). Desse total, a QGEP (Queiroz Galvão), sócio com maior participação, investiu cifras acima de US\$ 300 milhões. A Petrobras, que opera o campo, investiu acima de US\$ 200 milhões de dólares. Para a Norse e a Brasoil, não há como definir os montantes de investimentos, uma vez que o ingresso das empresas na “*joint venture*” se deu por processos de compra (“*farm in*”) de participações, conforme quadro acima (Especial Manati, 2006).

A parceria estabelecida em Manati tem resultados satisfatórios, do ponto de vista da geração de gás, com grandes montantes investidos. A estratégia traçada nos investimentos para o desenvolvimento do campo surtiu efeitos positivos e algumas variáveis mais visíveis de ponto de vista teórico (tripé indústria, recursos e instituições) foram fundamentais para o êxito do projeto. Nesse contexto, o aprendizado organizacional e os custos de transação têm seu papel destacado nas análises de conteúdo que se seguem à pesquisa.

4.5 Análise de Conteúdo

Dellangelo e Silva (2005) afirmam que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da

comunicação. Uma vez identificadas as categorias, pode-se trabalhar os dados obtidos por meio das demais técnicas definidas. Uma das formas de organizar as informações identificadas e correlacionadas com a categorização definida é a frequência das observações selecionadas. Essa indicação acerca da frequência das ocorrências captadas está presente nos trabalhos de Vergara (2009), Dellangelo e Silva (2005) e Yin (2010).

Para a pesquisa aqui desenvolvida, foram feitas as três etapas. A pré-análise, que se seguiu a um projeto de pesquisa, sendo o pontapé inicial do referencial teórico. O referencial foi mais bem desenvolvido na composição do texto final. A exploração do material foi feita no decorrer dos trabalhos que subsidiaram a elaboração do roteiro de perguntas para as entrevistas e a categorização observada na Figura Categorias de Acordo com o Tripé da Estratégia e as Perspectivas Teóricas. O tratamento dos dados e a interpretação foram elaborados a partir da análise de conteúdo, conforme o capítulo seguinte.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO²⁵

As escolhas estratégicas pautam a decisão de se associar em JVs. Os motivos elencados por Kogut (1988) trazem o comportamento estratégico a partir das escolhas que cada empresa faz dentro de um leque de oportunidades que o mercado evidencia. A partir desse comportamento estratégico, foi possível perceber que no Consórcio Manati há uma interação dinâmica coincidente com os aspectos que o tripé da estratégia aponta. A análise de conteúdo, com as devidas discussões, segue essa faceta do trabalho, com o tripé indústria, recursos e instituições. As perspectivas teóricas (aprendizado organizacional e os custos de transação) serão comentadas na medida em que for pertinente.

As respostas remetem-se à análise de conteúdo e a discussão para as três visões. Ou seja, a priori a intenção era segmentar por cada visão, mas o resultado mostrou que Peng (*et al* 2009) está correto ao afirmar que o tripé indústria, recursos e instituições permeia a estratégia de uma empresa. Pode-se até focar, numa delas, para delinear a estratégia e executar os projetos, porém a realidade mostra que as três visões caminham juntas e, pelo menos, no que foi observado no presente trabalho, separá-las se torna uma tarefa complicada e até sem sentido.

Afirmar que as três visões estão presentes na estratégia de uma firma tem, na indústria do petróleo, justificativa. O contexto do mercado enseja forças dos fornecedores, compradores e pesadas barreiras à entrada. Os recursos são fontes de vantagens competitivas e resultados de renda acima da média do mercado, desde que se enquadrem nas características da seção 4.2 (Entendendo as Fontes de Vantagem Competitiva). As instituições são as internas à organização e as externas. A análise de conteúdo e a discussão abordam essa questão com os resultados obtidos na triangulação.

No texto abaixo, seguem as considerações elaboradas, com base na literatura teórica pesquisada: entrevistas, as observações prévias realizadas, bem como os documentos analisados que objetivam enunciar premissas para responder o problema proposto.

²⁵ Referentes ao questionamento do anexo #1 (Perguntas Análise de Conteúdo)

5.1 Aspectos Mercadológicos do Consórcio

Quando questionados sobre a força dos fornecedores (**questão #1**) as indicações qualitativas foram de que não há influência de mercado relevante dos compradores e fornecedores em Manati. O entrevistado #1 indica que “Os fornecedores de material e serviços não têm nenhuma participação especial na parceria, tampouco o comprador do gás, que é a própria Petrobras, através da sua unidade de Gás e Energia”. Outra indicação (entrevistado #2) é de que o ativo não compra muitos materiais, pois “existem contratos globais para materiais e serviços”.

Em nenhum momento, nas entrevistas, houve qualquer sinalização de fornecedores que pudessem influenciar a empresa e qualquer dúvida técnica que remetesse à ideia de que a Cia. pudesse desenvolver meios para trabalhar o mercado nacional. O Centro de Pesquisas da Petrobras (CENPES) é um recurso que não foi citado nas entrevistas, mas foi observado na análise documental quando da concepção da plataforma (PMNT #1) que está produzindo gás em Manati. Este é mais um diferencial do qual a empresa dispõe e, de certa forma, seus parceiros, para que os resultados sejam alcançados na produção de hidrocarbonetos.

O aprendizado mútuo é condição subjacente a essa realidade para os parceiros e a própria Petrobras, que ainda tem de lidar com sócios no dia a dia da operação da JV. Isso no que se refere aos conhecimentos técnicos (CENPES na concepção da plataforma de Manati) e organizacionais (escritório de parcerias atuando como gestor do processo corporativo das parcerias em E&P). As instituições internas formais (fatores organizacionais da IBV) concorrem para essa dinâmica.

O ativo não enxerga compradores do gás (**questão #1**), somente atua como fornecedor para o Gás e Energia da Petrobras. As aquisições dos parceiros (pois todo o gás produzido é vendido à Petrobras) são feitas também pelo Gás e Energia. A área de Gás e Energia pode ainda planejar as entregas e atuar em conjunto com o ativo, pois a produção de gás é flexível e pode ser ajustada, conforme sinalizado pelo entrevistado #8. Assim, as manutenções são programadas em períodos no qual o planejamento de entrega de gás, feito pelo Gás e Energia, permite tal ação de redução na produção.

Ou seja, a força de mercado do comprador do gás, utilizando um termo cunhado pela Visão Baseada na Indústria, de fato não é relevante dentro da parceria, mas como há uma “malha de gás no Brasil que atende diversas regiões” (entrevistado #8) e as

demandas podem ser ajustadas, o comprador do gás, por ser um dos integrantes do consórcio, pode realizar atividades de manutenções e paradas programadas de acordo com as necessidades do mercado. De fato, se torna uma vantagem de recursos no sentido da teoria (RBV) dada a dificuldade em imitar, com ênfase nas condições históricas em operação de E&P da Petrobras. As vantagens de custos de transação existem no aspecto de não haver a necessidade da negociação de contrato de venda do gás produzido.

O gestor que atua no Gás e Energia (entrevistado #8) explica uma condição que permite identificar que o gás de Manati, similar ao gás da Bacia de Campos, ou mesmo o Gás Natural Liquefeito (GNL) perde esta rotulação ao entrar na malha, ou seja, tudo vira Gás Natural. É bem semelhante ao que acontece com a energia, gerada por Itaipu, Belo Monte, Angra ou uma térmica, depois que ela é transmitida não há como identificar a origem do elétron que chega a cada residência, o mesmo ocorre com o Gás Natural (GN).

Existe uma capacidade comercial da estatal para buscar a oportunidade no mercado. Isso indica a força do comprador no mercado (“*industry based-view*”), quando se trata da Petrobras como integrante de um consórcio e a capacidade de reunir recursos (RBV) que a condição comercial da empresa enseja. Ter contratos com estaleiros já celebrados (ver item “A Importância dos Recursos no Consórcio”) facilita a operação de aquisição de ativos específicos (plataformas, navios, sondas de perfuração), uma vez que o custo de transacionar (WILLIAMSOM, 1985; KOGUT, 1988) embutido nas negociações dos contratos já celebrados (IBV) exige uma capacidade de operação grande. Os fornecedores/estaleiros (“*industry based-view*”) produzem plataformas, navios, sondas de perfuração e outros ativos de valores elevadíssimos, na casa das centenas de milhões de dólares.

Tratando de forças de mercado, a rivalidade dentro do consórcio, a atuação da Petrobras e o reconhecimento internacional são tratados nos **questionamentos #2 e #3**. Foi verificado que há uma excelente cooperação dentro do Consórcio e a qualidade do ativo não causa nenhuma preocupação quanto à concorrência eventual dos grandes “*players*” nacionais e internacionais. A própria atuação da Petrobras como Operadora traz ao Consórcio uma excelência de nível internacional de acordo com os entrevistados #1, #2, #3 e #5. Ou seja, usando um termo caro à RBV, a Petrobras aparenta aportar ao consórcio recursos essenciais ao sucesso do empreendimento. Nessa mesma linha,

figura a indicação de que parcerias com a estatal sugerem o melhor formato. “Os dutos estão prontos, as refinarias, todos os recursos estão prontos” (entrevistado #5). Nesse aspecto, já há indicação do uso de recursos valiosos (que permitem a implementação de estratégias eficazes), raros com condições históricas únicas da Petrobras, raros com complexidade social (corpo gerencial) e difíceis de ser imitados.

As entrevistas e análise documental sinalizam que raramente uma empresa grande entra no Brasil para atuar em E&P fora do contexto das parcerias. Sendo a busca de parcerias com a Petrobras. Sonangol (Angola), Sinopec (China), Chevron (EUA), BP (Reino Unido) são exemplos observados. A Petrobras tem o conhecimento logístico do Brasil, conhecimento geológico, conhecimento de engenharia de perfuração, conhecimento de engenharia de produção, além de outras questões de recursos (RBV). Na linha dos teóricos institucionalistas, o conhecimento por parte da Petrobras dos meandros da burocracia brasileira, de alta complexidade, parece estimular a formação de parcerias junto a atores externos. Nas palavras de um entrevistado: “A empresa já está acostumada com a burocracia brasileira”. Quando uma grande empresa não leva em conta a burocracia brasileira “se quebra” (entrevistado #5).

A questão da rivalidade é uma variável a ser tratada com cuidado. De fato, todos os entrevistados consideram uma posição confortável no consórcio e os documentos não trazem nenhuma informação adicional que possa ir de encontro a esse equilíbrio interno. Essa condição nos remete à ideia de que os resultados financeiros, pensando somente no Consórcio Manati, estão no campo positivo para todos os parceiros e o operador, mesmo que não haja referências sobre valores de resultados líquidos. Dentro dessa questão, cabe destacar que o conforto observado indica não haver sinais de rivalidade no sentido proposto por Porter, pois não há competidores, produtores de gás que ameacem a posição do consórcio. A rivalidade preconizada na “*industry based-view*” não se aplica ao estudo em questão dada a não observância de outros consórcios competidores.

Na indústria do petróleo que vigora no Brasil, a Petrobras tem um papel central, dadas às condições da indústria e dos seus recursos. Além disso, a interação institucional, que é fruto das vantagens de recursos e da posição dentro da indústria, se converge para outra vantagem considerada para a estatal quando se pensa em rivalidade competitiva de Porter. Dessa forma, no aspecto da rivalidade descrito acima, a Petrobras tem nos ativos específicos e a devoção particular como vantagem que a posiciona como destaque nesse ramo quando o foco é o Brasil, que inclui Manati. Tal condição cria

barreiras à entrada no mercado de produção de petróleo e gás na Bahia e estimula a busca de JVs com a Petrobras.

Pode-se dizer que há uma zona de conforto proporcionada pela condição da Petrobras operar o campo. Essa sinalização também é verificada em todo o processo que norteia as parcerias. Mesmo quando as leituras seguiam para outras atividades/partnerships, nesse sentido, há essa situação. A Petrobras é tida como o “*player*” a ser buscado quando se trata de parcerias em E&P no Brasil. Vide capítulo “Indústria do Petróleo: Gênese e Evolução”.

Nessa perspectiva observa-se o comportamento estratégico focado em parceiras com a Petrobras. As diversas empresas buscam a estatal pelos motivos citados e por considerar o formato mais vantajoso. A perspectiva teórica de Kogut (1988; 1989), no sentido do comportamento estratégico em se posicionar melhor no mercado, se torna válida, pois há vantagens (custos de transação e aprendizado organizacional) de se associar em uma “*joint venture*” com a estatal.

5.2 A Importância dos Recursos no Consócio

Quando questionados sobre os recursos da operadora (**questão #7**) verifica-se que no inicio os recursos da Petrobras foram muito importantes na condução das operações, tanto na fase de exploração e em especial na fase de desenvolvimento. A Petrobras como operadora fez toda a gestão do projeto. Todos os recursos, o buscar esses recursos, a disponibilização de recursos, mão de obra, treinamentos, preparação dos recursos, elaboração dos padrões. Todos esses recursos vieram de dentro da Petrobras. Foram vários treinamentos, procedimentos elaborados para quando fosse dada a partida na plataforma. É como sinalizou o entrevistado #5 “a infraestrutura de Manati foi um desafio dada as questões de restrições ambientais para a construção do gasoduto”.

A partir de uma entrevista (entrevistado #5) foi possível perceber que a Petrobras tem capacidade técnica, articulação e contratos já celebrados com estaleiros de todo mundo. O consórcio Manati investiu cifras na ordem de 700 milhões de dólares. O investimento contemplou a construção de uma plataforma (PMNT #1) que foi construída em São Roque do Paraguassu, no canteiro de obras existente na região. Esse é um exemplo de trabalho de um estaleiro, recurso que a Petrobras tem em seu leque de

fornecedores já negociados, de acordo com o entrevistado #5 e a análise documental (Especial Manati (b), 2006).

Outras entrevistas e documentos seguiram nessa mesma linha de força dos recursos, que é exercida pela Petrobras. “A Petrobras é, sem dúvida nenhuma, uma empresa bastante competente na contratação e tem sempre conseguido preços atrativos, tornando o custo de operação dessas unidades (sondas) no Brasil mais baixo que o custo mundial”. Diz o presidente da Queiroz Galvão Antônio Augusto de Queiroz Galvão em entrevista para a Revista Brasil Energia (Revista Brasil Energia (b), 2006). Tal fato, dentro de uma perspectiva estratégica, incentiva os atores do setor a transacionarem de forma mais colaborativa com a Petrobras, evidenciando a importância dos recursos e competências da estatal brasileira para a configuração de JVs.

Existem recursos humanos da Petrobras específicos para Manati. “Eu vim para a UO_BA e me colocaram na gerencia de operação de Manati. Eu cheguei na operação de Manati em 2005. Tivemos vários treinamentos, elaboramos procedimentos. Foi tudo preparado para operar a plataforma. Quando a plataforma ficou pronta já havia um grupo preparado para dá a partida. Meu trabalho é 100% Manati, 100% operação do campo” diz o entrevistado #4.

Situação peculiar do consórcio Manati que resume bem a Petrobras e seus recursos humanos estratégicos foi observada na entrevista com o OCR do consórcio. Manati tem uma reserva, ou seja, tem um campo e dessa forma estudos do reservatório. “No inicio foi muito interessante, mas hoje numa fase de produção eu diria que nós temos aqui dois papas e um cardeal da área de reservatório”. São Engenheiros e geólogos esses recursos humanos considerados extremamente qualificados, em plena conformidade a visão baseada nos recursos pelo valor, raridade e dificuldade em se imitar. “Para o consorcio eles são de graça”. De certa forma a Petrobras está perdendo em alocar esses profissionais especificamente para Manati. “Minha visão é, hoje, eles são extremamente capacitados eles poderiam está e vão, porque isso tá mudando já, e vão agregar muito mais para a Petrobras num lugar onde eles podem disseminar o conhecimento e não especificamente para Manati”. A perspectiva teórica do aprendizado organizacional se faz presente nessa situação, pois os parceiros dispõem desses recursos especificamente para o Consórcio Manati. (KOGUT, 1988).

O exemplo dos três profissionais altamente qualificados em engenharia de reservatórios pode ser compreendido dentro da RBV e IBV, principalmente. Os recursos

humanos citados por Barney (1991) tem nesse exemplo uma forte correlação entre a teoria e a prática observada. Aliado a isso a cultura Petrobras, na área, impactou fortemente a parceria em Manati, dada a disponibilização desses recursos em gerar vantagem competitiva para o consórcio. As instituições informais reforçaram a condição de recurso estratégico, dentro de uma condição histórica única. “A conjunção dos astros fez com que essas pessoas ficassem aqui” citada pelo OCR do consórcio é uma condição histórica única que foi ilustrada por Barney (1991). A análise documental indica uma reserva provada de 24 bilhões de m³ para o campo.

Esses recursos garantem a vantagem competitiva do consórcio no sentido proposto pela visão baseada nos recursos e podem ser estendidos para demais parcerias, não só Manati. As características dos recursos encerrados na RBV são visíveis uma vez que a Petrobras evidencia uma complexidade social que culmina na competência (relações sociais e cultura). O valor e a raridade desses recursos podem ser caracterizados, uma vez que proporcionam vantagens competitivas e são difíceis de imitar ou substituir o que complementa a visão dos recursos.

O entrevistado #4 traz uma importante contribuição de como a operação madura já está incorporada aos ativos da Petrobras. “A gente lá na operação não sente essa parceria. Não tem quase diferença nenhuma para quem atua na operação da plataforma. Em algumas situações tem informações de algo que o sócio não aprovou, mas no geral para nosso pessoal da operação é uma unidade da Petrobras”. Isso indica a condição de uso dos recursos humanos de maneira similar aos ativos 100% Petrobras, o que é uma grande vantagem para o consórcio tanto do ponto de vista da RBV quanto da IBV, além da condição subjacente dos custos de transação.

O papel da Petrobras na indústria do petróleo brasileira é destacado. Essa condição é verificada em todas as entrevistas e documentos analisados. Ficou evidente que dentro da parceria os recursos da Petrobras foram fundamentais na fase do desenvolvimento da produção. Essa fase enseja um Programa Exploratório Mínimo (PEM) que é acordado com a ANP e faz parte do pacote da concessão. Por isso, que é obrigatório cumprir o plano definido. A negociação do PEM do consórcio Manati demandou recursos e ativos específicos que a Petrobras pôde dispor e colocar para funcionar. Sem um operador com a condição da Petrobras o consórcio teria sérias dificuldades em obter os resultados que hoje estão ocorrendo. Nas entrevistas, foram citados diversos recursos e até situações bem específicas com ocorrências diversas que

indicam essa condição, inclusive a blindagem do consórcio com tratamento como se fosse 100% Petrobras. Por uma questão de sigilo e exigência dos entrevistados apenas foi autorizado citar indiretamente, a exemplo dos “dois papas e um cardeal”.

Essa condição leva a uma perfeita sintonia da RBV com as observações obtidas. A Petrobras em sua história construiu condições únicas de conhecimento do negócio dentro do país que posiciona a empresa numa situação privilegiada (“*industry based-view*”). Também o fato de ser estatal e ter tido o monopólio até 1998 (IBV) foi um fator que deu à empresa experiência em recursos humanos e o tempo para desenvolver recursos físicos e organizacionais compatíveis com a teoria (RBV), que permitiram a vantagem competitiva sustentável para os consórcios a partir da rodada zero. Ou seja, Manati como uma das primeiras parcerias a chegar à fase de produção tem papel relevante nesse aprendizado. Assim, os recursos da Petrobras são fatores que influenciam nos resultados da “*joint venture*” existente em Manati.

Um dos parceiros do consórcio ter sido o operador, que não a Petrobras, é considerada uma hipótese difícil²⁶. A Petrobras dispõe, e já dispunha no início das atividades conjuntas, de muitos recursos. A Petrobras também obtém vantagem de ser operador, dada à curva de aprendizado (KOGUT, 1988). É por isso que os parceiros não reclamam da Petrobras ser operadora. Uma peculiaridade de Manati na Bahia é o fato do projeto ser “*stand alone*²⁷” no mar. Dificilmente outra empresa na Bahia teria condições de mobilizar recursos e os fatores organizacionais (IBV) para um projeto desse porte, é o que pode ser percebido nas entrevistas de uma forma geral (entrevistados #1, #3 e #5).

Quando questionados sobre o desenvolver da parceria em longo prazo (**questão #13**), foi constatado que Manati é uma parceria madura que já dispõe de equipe qualificada tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista da gestão. “Manati é um caso de sucesso que já se pagou do ponto de vista financeiro”, disse o entrevistado #5.

O consórcio passou por processos de mudança nas participações. Inicialmente, o mesmo era composto apenas de empresas brasileiras (Queiroz Galvão, majoritário com 55%, a Petroserv com 10% e a Petrobras, Operadora, com 35%). Ainda na fase de

²⁶ Hoje a QGEP poderia ser operadora dada à condição de operador A (apta a operar blocos situados em Águas Profundas e Ultraprofundas, além de Águas Rasas e em blocos em Terra) autorizado pela ANP.

²⁷ São chamados “*stand alone*” (literalmente “ficar em pé por si só”) os programas completamente autossuficientes. Fonte: Wikipédia.

implantação do projeto de desenvolvimento a Petroserv vendeu seus interesses para a Coplex e a QGEP vendeu 10% dos seus interesses para a Brasoil (Tabela 1 Consórcio Manati (*Farm in/out*)). Tanto no início, quanto nos tempos atuais, sempre houve um “alto espírito de cooperação” entre as partes, o que evitou “qualquer tipo de conflito” entre os consorciados (entrevistado #1).

As fases de exploração, desenvolvimento e produção têm peculiaridades. A fase de exploração não foi com a área da Petrobras que hoje cuida do consórcio. Outro grupo de pessoas (área) que explora até a Declaração de Comercialidade, conforme sinalizado na Descrição do Consórcio Manati. A fase de desenvolvimento foi o início de atuação do ativo que hoje cuida do consórcio dentro da Petrobras. Essa fase é considerada a mais complicada e conflituosa, pois é nela que se define o projeto, quanto vai gastar, realizam-se as licitações, criam-se os escopos dos projetos, segurança do projeto, dimensionamento do projeto. “É um momento só de gasto”, como sinaliza o entrevistado #2. A fase de produção foi considerada a mais tranquila e melhor, pois há fluxo de caixa.

Esse contexto de um consórcio maduro pode ser entendido abordando elementos de outras perguntas para ampliar o entendimento (**questões #8 e #10**). O presidente da QGEP, que foi gerente da Petrobras e Superintendente, até na Bahia, é considerado pelos integrantes do consórcio Manati um profissional extremamente habilidoso e de bom relacionamento interpessoal. Isso contribui para o pensamento de que “não existe competição entre nós, existe a cooperação” (entrevistado #3).

Isso concorre para uma premissa, após o estudo desenvolvido. “*Joint ventures*” com a Petrobras como operadora tem vantagens competitivas que além dos recursos têm resultados no relacionamento com as instituições formais e informais brasileiras. Em todo o momento a literatura teórica indica essa condição. Os documentos e as entrevistas podem ser considerados unanimes em se tratando da Petrobras como parceiro. Em alguns momentos, os entrevistados demonstravam extrema firmeza ao dizer que os recursos da Petrobras, a posição no mercado e o conhecimento das instituições formais e informais brasileiras colocam a estatal numa posição extremamente vantajosa para ser buscada como parceiro.

5.3 Aspectos Institucionais que Permeiam o Consórcio

As relações entre Petrobras e ANP, uma das principais instituições formais de setor petrolífero nacional, não podem ser desprezadas. O exemplo da Bahia é notório nessa questão. As atividades de exploração quando indicam êxito têm a facilidade de pôr em operação o poço produtor. Na prática, em qualquer lugar no recôncavo baiano, tem linhas de produção que facilitam essa situação. É possível colocar um novo poço em operação quase que no momento da descoberta. Na Bahia, é possível colocar um poço em produção em uma semana, dada a condição histórica única (item 3.2.2.3) dos recursos já existentes. “Na prática, imediatamente, pode-se fazer isso. Porém, a burocracia da ANP emperra o processo” (entrevistado #5). A capacidade de negociar com a ANP, conforme sinaliza a visão baseada nas instituições, é fundamental no processo de produção. Vê-se que a Petrobras já tem esse “expertise”.

A capacidade em negociar com ANP, junto aos outros conhecimentos citados, remete à análise ao pilar de suporte regulador (coercitivo), que se reportam às leis, regulamentos e regras das instituições formais, sendo o aspecto que permite lidar com a burocracia da ANP. A RBV também se faz presente, pois a experiência da Petrobras, por meio de seus recursos humanos (experiência, relacionamento interpessoal e percepção individual) e os recursos organizacionais (estrutura formal de relatórios, controles, relações informais entre grupos dentro da empresa e entre firmas do ambiente) atendem às exigências do órgão regulador.

Ainda no que se refere ao ambiente institucional (Governos Collor/Itamar/FHC e Lula/Dilma), há que se considerar a questão dos motivos que levam a Petrobras a celebrar parcerias. No caso de Manati, a instituição da JV no governo mais liberal é uma indicação do incentivo ao mercado privado (entrada “*farm in*” da QGEP no Consórcio Manati). Após a mudança de governo para um modelo de maior fortalecimento do estado, a Petrobras continua a celebrar parcerias, mas em um ambiente de menor risco exploratório e ampliação das fronteiras petrolíferas do Brasil.

A necessidade de estabelecer “*joint ventures*” passa a ser mais em função do aumento do portfólio de investimentos e da capacidade de recursos financeiros e outras limitações da Petrobras, em um ambiente de potencial exploratório ampliado com as descobertas do pré-sal. Nesse contexto, empresas altamente capitalizadas (ver capítulo

“Indústria do Petróleo Gênese e Evolução”) passam a ser potenciais compradores de campos de petróleo, quer seja no modelo de concessão ou no de partilha da produção.

O modelo de deliberações decidido em contrato (**questão #8**) não foi colocado em cheque, sendo respeitado, o que implica em menores custos de transação “*ex post*” (WILLIAMSON, 1985). Na questão associada ao fato da QGEP ser um sócio não-operador com maior participação (**questionamento #4**) foi observado que, para a empresa, a participação de 55% inicial sem ter a “Operação levava a Cia a uma exposição demasiada, sem o devido controle” (entrevistado #1). Por essa razão, a venda de 10% permitiu o alcance de uma “zona de conforto” (entrevistado #1) dentro do planejamento estratégico da empresa. O posicionamento estratégico na indústria do petróleo da QGEP foi mais bem conduzido com a participação em 45%, uma vez que a empresa atua em outras parcerias. Atualmente, tem todo o seu fluxo de caixa derivado do consórcio Manati, único ativo em produção do portfólio de E&P da empresa (QGEP (d), 2011).

Durante as entrevistas (entrevistados #1, #2, #3, #4, #5, #7, #8), não foi demonstrado nenhum desconforto do operador com a condição de sócio maior da QGEP. Apenas houve a sinalização de que o ideal para que haja um grande empenho do operador no consórcio é uma configuração deste como maior acionista. Mas, mesmo essa questão não se confirma dado o tratamento do ativo dentro da Petrobras como se fosse 100% (entrevistado #4).

Um entrevistado (#3) enfatiza a questão dentro do consórcio para votar decisões, mantendo posição de não haver desconforto com tal situação. A Petrobras com 35% possui poder de voto, a QGEP também. Os 45% da QGEP são suficientes para não aprovar atividades propostas por algum dos integrantes do consórcio, o que não aconteceu, de acordo com as entrevistas. Foi constatado que no JOA de Manati, há a exigência de três consorciados e 75% para aprovar deliberações que dependem dos sócios, ou seja, em conformidade com as instituições formais da IBV. Existem algumas coisas que precisam de unanimidade, a exemplo de “furar um poço” (entrevistados #2 e #3). Coisas ligadas ao PEM (Programa Exploratório Mínimo), regra formal da ANP (IBV), precisa de unanimidade.

Nessa questão de respeito ao contrato JOA, a atuação dos sócios menores é indicada como “muito a reboque” (entrevistado #2). No início, até pouco tempo atrás, os sócios menores quase não questionavam, em se tratando da “parte técnica” (entrevistado

#3). Nota-se que havia uma aceitação de tudo. Na medida em que o consórcio foi amadurecendo, há uma percepção de que esses sócios menores estão montando equipes de técnicos. Para confirmar essa situação, o entrevistado #2 diz que “90% dos questionamentos que recebemos foi da Queiroz Galvão”.

Apesar de não haver nenhum integrante das duas empresas (Norse Coplex e Brasoil) dentre os entrevistados, ficou claro que há um alinhamento desses com a QGEP e a Petrobras (**questão #5**). A inferência nesse sentido é forte, uma vez que o ativo é muito relevante para os “menores” e o dia a dia da gestão é tocado pela Petrobras com maior participação da QGEP. Nesse aspecto, o que regula a parceria é a instituição informal (IBV), cujo exemplo é a ética que traduz em confiança entre as partes (PENG *et al* 2009), uma vez que a Norse e a Brasoil concedem o direito de decisão nas deliberações. É possível inferir que a relação de confiança existente entre a Petrobras e a QGEP também existe com os demais sócios.

Um aspecto importante tratado nas entrevistas foi a questão financeira (**questão #6**) dentro do consórcio. Há conflitos nessa área, porém nada que tenha impactos na relação de confiança estabelecida. Ou seja, as instituições informais estão preservadas, o que concorre para o bom funcionamento das instituições formais que permitem a cobrança das faturas de cada sócio por parte do operador.

Os questionamentos dos parceiros ocorrem em situações pontuais como o uso de alguns ativos (**questões #8 e #10**). “Eles questionam o uso de alguns ativos” (entrevistados #2). A necessidade de dispor, por certo tempo, e a quantidade dos serviços utilizados, em se tratando do uso desses ativos é o ponto em questão. Nesse quesito, há conflitos entre o operador e os sócios.

Apesar dos questionamentos dos custos serem altos, há uma confiança naquilo que efetivamente é repassado. Os parceiros têm o conhecimento de que a “grife Petrobras é cara” (entrevistado #2), o que em alguns momentos gera conflitos. Mas é um tipo de conflito que não faz parte do dia a dia. O conflito ocorre em alguma decisão a tomar, mas não se perpetua. É importante salientar a indicação de que não houve conflito que gerasse resquícios.

Por serem empresas diferentes, com objetivos distintos em seu negócio, há conflitos em alguns momentos “até pelo tamanho das empresas” (entrevistado #2). Uma empresa muito grande como a Petrobras e outra pequena, como a Norse ou Brasoil, vive uma situação na qual a menor quer economizar um valor pequeno (para a Petrobras)

para fazer uma operação com um pouco menos de salvaguardas (SMS). Não que vá de encontro a normas de segurança, mas que tenha menos salvaguardas, conforme observado nas entrevistas com os atores (#1,#2,#3,#4,#5). Para a Petrobras, certas salvaguardas têm valores irrisórios e devem ser realizadas. Esses conflitos ocorrem, mas são considerados pelos entrevistados normais e, até o momento, todos foram superados.

Na questão dos custos estatais que são alvo de reclamação entre os sócios, uma vez que recursos de SMS usados são vistos como algo exagerado, cabe trazer para a discussão o caso do Campo de Frade²⁸ com efeito de comparação, por se tratar de uma “*joint venture*”. Uma das suspeitas de falha que provocaram o vazamento no campo é conhecida como exsudação²⁹. A Petrobras enfrentou problema similar no Campo de Marlim Sul em 2004. Para resolver o problema, foram gastos R\$ 260 milhões³⁰ no controle da exsudação e retomada da produção. Os resultados obtidos em Marlim Sul foram considerados positivos. Segundo a revista Brasil Energia de maio de 2012, o “vazamento no campo (de Frade) expõe fragilidades de todos os lados, com exageros e omissões” e o fato da Chevron assumir a “total responsabilidade por este incidente”³¹ pode evidenciar decisões tomadas fora do Comitê Operacional do consórcio.

Observa-se que não é só a questão financeira que pauta uma parceria na Indústria do Petróleo. A questão institucional informal da visão baseada nas instituições que está por detrás de uma relação de confiança é fundamental no negócio, mesmo que as cifras que estejam em jogo sejam altíssimas. A questão da segurança na produção de petróleo e gás não pode ser negligenciada.

Uma informação relevante sobre a questão dos custos do projeto pode ser extraída dessa análise. A Petrobras tem foco no projeto e acaba por negligenciar o controle de custos. Esse lado evidencia uma situação na qual um sócio com muito poder de mercado, dado o seu gigantismo, tem seus parceiros com mais restrições financeiras. De fato, como se segue na resposta à questão acerca do aprendizado compartilhado (**questões #11 e #12**), há uma oportunidade de aprendizado (Kogut, 1988) para a

²⁸ Situado na Bacia de Campos é operado pela Chevron (52%) em um consórcio com a Petrobras (30%) e a Frade Japão (18%).

²⁹ Emanação natural de hidrocarboneto (petróleo e gás), proveniente de uma jazida.

³⁰ “Após realizar análises semelhantes às que estão hoje sendo feitas pela Chevron em Frade, os técnicos de E&P da Petrobras concluirão, que para recuperar a drenagem de óleo do reservatório que apresentou vazamento, seria necessária a perfuração de seis novos poços horizontais – três produtores e três injetores – nos reservatórios vizinhos dos blocos 3 e 6, entre 10 km e 15 km de distância da unidade de produção” (Brasil Energia, maio/2012).

³¹ “A Chevron assume total responsabilidade por este incidente”, disse o Gerente de País da Chevron Brasil, George Buck. Disponível em: <http://www.chevron.com.br/noticias/noticia.aspx?id=560748b4-798f-4e58-9abe-b16fdab15a3f>

Petrobras, que é o aprender a conduzir projetos dentro do viés de custos e prazos em linha com o setor privado.

Voltando à questão do tratamento da “*joint venture*” dentro da Petrobras como um ativo 100% próprio, uma questão foi levantada por dois entrevistados (#2 e #3) no tocante às contratações, uma vez que os custos provocam conflitos. Por estar dentro de um contrato de operação conjunta, as aquisições podem ser realizadas nos moldes de uma empresa privada. Porém a Petrobras tem o cuidado de realizar um processo diferenciado, espelhado na lei 2475/98, com o propósito de evitar problemas de contestações jurídicas ou dos organismos de controle público (IBV). Algumas “amarras” (entrevistado #2) são colocadas no processo de compras para as parcerias. Essa é uma situação típica da IBV no tocante principalmente às instituições formais e ilustra os custos de transação embutidos na “*joint venture*” pela atuação estatal, no sentido da segurança jurídica do processo de aquisições.

A relação de confiança (**questão #8**) entre todos os parceiros, inclusive o Operador, é muito elevada, não havendo nenhum tipo de desconfiança, mesmo nos assuntos em que as opiniões sejam divergentes, como a questão financeira de uso dos recursos. Essa situação foi identificada em todas as entrevistas.

A Queiroz Galvão estampa essa relação no seu site, na página de relacionamento com investidores.

“A QGEP é sócia da Petrobras em sete dos seus oito blocos exploratórios. Adicionalmente, o Grupo Queiroz Galvão desenvolveu um relacionamento de sucesso de 30 anos com a Petrobras, na condição de prestador de serviços. Esta proximidade histórica com a Petrobras tem possibilitado a identificação de maneira consistente de oportunidades de negócios comuns e, muito dessa parceria, advém do fato da Companhia ter sido selecionada pela Petrobras para operar o bloco BC-7 na Bacia de Campos no início do processo das parcerias promovidas pela Petrobras”. (QGEP (B), 2010)

Em outra entrevista foi possível perceber que (entrevistado #5) “A QGEP tem diversas parcerias com a Petrobras e isso tem haver com a confiança e o bom relacionamento entre as empresas”.

Com base na pesquisa desenvolvida, pode-se afirmar que há uma dinâmica de colaboração dentro do consórcio, com destaque para a relação Petrobras e Queiroz Galvão E&P. A QGEP figura como representante maior das decisões dos parceiros não operadores e a existência de ex-funcionários da Petrobras na empresa estreita os laços com a estatal. A dinâmica de colaboração entre as empresas é anterior ao consórcio Manati, o que reforça a ideia dos laços entre as duas empresas (Brasil Energia, 2006).

Após a abertura do mercado em 1998, a entrada da empresa na área de E&P foi seguida dessa forte ligação com a estatal (IBV). A estratégia de qualificar a empresa com a contratação de pessoal, que possui experiência na Petrobras (RBV), foi acertada para posicionar a organização em um cenário de comunicação fácil dentro do consórcio de Manati e até em outras parcerias.

Essa colaboração está de acordo com o referencial da estratégia e as perspectivas teóricas das “*joint ventures*”. A dinâmica entre a QGEP e a Petrobras é uma vantagem que decorre da questão informal de relacionamento entre os parceiros, aliada a uma confiança em grau elevado, o que não deixa de exigir os laços formais via contratos, mais especificamente no caso do E&P, o JOA (“*Joint Operating Agreement*”), conforme sinaliza a IBV. A citação de conflitos só reforça essa condição dada a situação dos sócios poderem opinar num negócio conjunto que movimenta cifras elevadas. Assim, a dinâmica de colaboração entre todos os parceiros da “*joint venture*”, particularmente entre a Petrobras e a Queiroz Galvão, é um diferencial que explica os resultados (não somente financeiros) do consórcio Manati.

A **questão #9** trata da formalidade contratual (JOA). Esta é tida como um instrumento eficaz para regular o Consórcio. Isso por estabelecer, de forma clara, todos os direitos e obrigações das partes. Tal situação evita conflitos que poderiam surgir durante a condução das operações, bem como dos procedimentos financeiros e contábeis. Tal indicação mantém aderência com a IBV no tocante às instituições formais. Os custos de transação (WILLIAMSON, 1985; KOGUT, 1988) estão presentes “*ex ante*” na negociação das cláusulas do JOA e “*ex post*”, caso existam conflitos intensos, o que não ocorreu de acordo com todos os entrevistados.

A trava contratual do registro das ações com exigência de documentação (JOA) para as operações é o ponto forte para que essa relação se mantenha em equilíbrio. Há que se considerar a não existência de questionamentos diários. As auditorias realizadas e as dúvidas endereçadas ao pessoal do financeiro (entrevistado #2) é um ponto considerado. Em Manati, nunca foi registrado problemas de “*cash call*”, que são as chamadas de caixa. Foi observado que no passado já houve questionamentos maiores. Ainda na questão financeira, a discussão do orçamento anual tem as deliberações naturais e os debates se tornam necessários, conforme sinaliza Grant (2003).

A questão de exigência do registro reforça a atuação da gestão corporativa das parcerias que já existem na Petrobras, por via do Escritório de Gestão de Parcerias. “Por

já ter muita experiência nada é feito sem registrar, no consórcio Manati, com autorização para fazer tudo. É recomendado pelo escritório de parcerias o registro” (entrevistado #3). O comportamento estratégico da Petrobras em E&P está centrado no sentido de estabelecer parcerias. A busca do aprendizado nessas parcerias é uma condição interessante e que vai permitir novas associações (KOGUT, 1988). Por esse motivo, que a Cia criou um escritório de parcerias que está funcionando como área corporativa com o foco na gestão de processos e padronização das ações nesse tipo de empreendimento conjunto.

Essa discussão foi ampliada em outras entrevistas com foco na adaptação do JOA à realidade brasileira. O ideal seria ter um JOA com a cara dos negócios aqui no Brasil. O JOA é um documento “mundial” que regula a parceria, mas falta incorporar questões locais. Os exemplos citados são: a língua que é o inglês, a moeda oficial, que é o dólar. Um exemplo prático dado pelo problema foi que “uma vez ocorreu de uma empresa entrar em “*default*” e pagar com 20 dias de atraso”. Quando foram calculados os juros, os valores se mostraram insignificantes para a realidade econômica do Brasil à época. Falta ao JOA, pela quantidade de parceiras que existem no Brasil, “ser mais Brasil” de acordo com o entrevistado #2.

O JOA de Manati é da rodada zero, o que indica a possibilidade de ter como base a versão de 1995, uma vez que a quebra do monopólio ocorreu em 1998, e a parceria foi estabelecida em 2000. Ao longo do tempo o JOA foi sendo melhorado, aprimorado, conforme explanado no capítulo “*Joint Venture* na Indústria do Petróleo e Perspectivas Teóricas”.

A questão do JOA é reforçada quando a linha da resposta aborda o lado financeiro. “Os valores envolvidos nessas parcerias são na ordem de milhões e isso leva a busca de procedimentos documentados e embasados no contrato. Quando não tiver acordo, o contrato é quem diz o certo ou errado. Se não houver acordo, a justiça é o caminho”. (entrevistado #3)

Ainda sobre o JOA, a Brasoil é citada em análise da Standard and Poors sobre Manati. “O contrato de “*take-or-pay*³²” de longo prazo que assegura a venda do gás (de Manati) a um preço pré-determinado e o contrato de operação conjunta do campo “*joint*

³² Em linhas gerais, “*take-or-pay*” é um arranjo contratual que estabelece que o comprador do gás está obrigado a (1) receber/retirar um determinado volume mínimo de gás junto ao vendedor, pagando o preço acordado pelo volume mínimo ou (2) caso não possa retirar o volume mínimo acordado, apenas pagar o preço ajustado. Fonte: Valor Econômico, 2005

operating agreement" (JOA), que minimizam riscos operacionais" (Standars and Poors, 2011).

É importante salientar que toda a literatura sobre o JOA, encontrada na pesquisa, foi com base na língua inglesa. Pouca literatura, a exemplo de Bucheb (2007) tem considerações sobre o tema na língua portuguesa. Mesmo esse autor se fez valer do que é produzido fora do Brasil para enquadrar seus estudos quando o assunto é especificamente sobre o JOA. A nova realidade da indústria do petróleo no Brasil sugere essa discussão até para evitar problemas e situações em descompasso com nosso ambiente institucional, conforme sinaliza a IBV.

Uma questão relevante do contrato JOA, que está centrada no que se refere aos custos de transação, é o momento da análise em se associar a uma parceria em E&P. São os custos de transação "*ex ante*" (WILLIAMSON, 1985). Para celebrar uma parceria, uma empresa precisa mobilizar recursos de maneira diferenciada da qual teria, se fosse operar, uma área com 100% de participação. Isso pelo fato de haver a necessidade de negociar contratos e definir atores para representar o consórcio nos comitês que são o OCR, TCR e FCR (ver o item 4.1 Método). Obviamente que esses custos são superados por outros custos que são minimizados com a parceria, uma vez que o comportamento estratégico é no sentido de celebrar JVs.

A habilitação pela ANP para uma empresa atuar na operação de um campo produtor depende, dentre outros fatores, da experiência comprovada. O caminho para se obter essa habilitação é reduzido via associação em parcerias, uma vez que o operador obrigatoriamente já tem a experiência comprovada. Durante as entrevistas, foi observado que nos dias atuais a QGEP poderia operar o Campo de Manati dada a condição de operador A autorizado pela ANP que permite atuar em todas as bacias presentes no Brasil. Ou seja, a empresa está além das exigências do órgão regulador para águas rasas, que é o exemplo de Manati.

As indicações do estudo nos remetem à ideia de que estabelecer parcerias passa pela via do aumento dos custos de transação num momento para ganhos posteriores. Também há a indicação de graus diferentes do ganho de custos de transação para cada integrante do consórcio. Aqueles que buscam "expertise" para se tornar operadores A, B ou C encurtam o caminho via parcerias com empresas já detentoras de recursos exigidos para habilitação na ANP. O aprendizado organizacional (Kogut, 1988) dentro das JVs permite tal situação. As empresas que já são habilitadas facilitam o estabelecimento de

contratos para sócios que possuem outros ramos de atuação. Foi o que ocorreu com a Petrobras e a Queiroz Galvão. A QGEP hoje é operadora A e as exigências de experiência da ANP foram atendidas, sendo o Consórcio Manati um elemento dessa experiência. A Petrobras tendo em seu leque de parceiros fornecedores facilita as negociações de contratos, a exemplo da construção da plataforma PMNT #1, na qual a Queiroz Galvão participou como empresa de construção de plataformas. No final, o ganho de custos de transação é considerado para as duas empresas.

A negociação de um contrato leva a conflitos (**questão #10**). Essa sinalização está na literatura da IBV quando cita as instituições informais e na abordagem das perspectivas teóricas das “*joint ventures*” ao lidar com os custos de transação. Mas, o não haver conflito de interesses intensos entre os parceiros, apesar das peculiaridades das Companhias envolvidas no Consórcio é um ponto a ser destacado. O objetivo é sempre o mesmo: “produzir de maneira mais rentável atendendo às normas governamentais e com a máxima segurança”, sinaliza o entrevistado #1.

Obviamente, que todo o processo de conflito permite um aprendizado organizacional (**questão #11**), perspectiva teórica da “*joint venture*” (Kogut, 1988). Nessa abordagem, foi constatado que o consórcio foi um dos primeiros a ser formado no Brasil e passou, rapidamente, da fase exploratória para a fase de desenvolvimento e produção. Houve um aprendizado mútuo inclusive do Operador. Inicialmente, só havia sócios brasileiros, posteriormente, sócios estrangeiros passaram a fazer parte da JV, enriquecendo as discussões e trazendo novas visões para o empreendimento. Um detalhe importante é o fato de todos os técnicos das empresas brasileiras eram ex-Petrobras, “portanto, com uma visão quase que igual para a abordagem de problemas” indica o entrevistado #1.

A Queiroz Galvão evidencia essa realidade (**questão #12**) quando informa no seu site de Relacionamento com Investidores que “essa associação (com a Petrobras) tem se consolidado ao longo da cadeia de E&P, como demonstra o desenvolvimento conjunto do Campo de Manati, com ganhos de conhecimento na conceituação do projeto e na comercialização do gás produzido” (QGEP (b), 2010).

A importância dessa ação para a QGEP também é traduzida nas informações que a empresa presta a seus investidores. A equipe da empresa “é formada por alguns dos profissionais mais experientes do segmento de E&P do Brasil, que ocuparam posições-

chaves na Petrobras e atuaram tanto no Brasil como no exterior, em equipes responsáveis por descobertas de campos de extrema relevância” (QGEP (b), 2010).

Voltando à **questão #11**, há uma sinalização de aprendizado maior dos parceiros do que do Operador. Pela própria composição do consórcio, com a Petrobras sendo a grande empresa do Brasil. As outras empresas são menores, sendo natural não deter o mesmo “expertise” da Petrobras. Mas, Manati não pode ser caracterizada como situação padrão dos consórcios, dada a limitação do estudo de caso único. Porém, não se pode dizer que não há aprendizado do Operador, pois “eles estão nos ajudando um pouco é na preocupação de sermos mais econômicos. Buscar melhores custos. Como eles cobram uma visão além da “estatal”, essa preocupação deles é mais significativa do que a nossa” (entrevistado #2).

Focando apenas no o aprendizado organizacional (**questão #12**) este foi muito importante, principalmente para o pessoal do Operador, pois “aprenderam a conviver com sócios”, coisa que a Petrobras não estava acostumada a fazer, uma vez que detinha o monopólio estatal. “Sem nenhuma dúvida” o fato da Queiroz Galvão ter em seu corpo técnico e gerencial, antigos empregados da Petrobras foi um fator importante e relevante no relacionamento de “alto nível de confiança entre as partes envolvidas” indica o entrevistado #1.

Ficou claro que o aprendizado compartilhado existe no consórcio, porém com nuances diferenciadas, de acordo com a posição da empresa na “*joint venture*” e no próprio contexto de mercado. O operador, na condição da Petrobras, sente que há uma maior utilização de seus recursos, e o aprendizado em uma mão só, no aspecto técnico. Porém, como pelo menos três empresas do consórcio têm ex-petroleiros nos seus quadros, isso por si só já se configura num ambiente de aprendizado mútuo com troca de informações dentro do Consórcio Manati. Obviamente, que a relação no que se refere à parte organizacional é distante de uma empresa para outra, dentro do consórcio. Ficou claro, nas entrevistas, que o pessoal da Petrobras só enxerga o pessoal dos sócios que participa das reuniões, nos comitês.

A percepção do consórcio Manati na fase atual de amadurecimento é do aprendizado contínuo e de resultados positivos. Em cada fase, há uma dinâmica dentro da parceria, dada às peculiaridades da própria atividade. A aquisição (“*farm in*”) por parte dos parceiros foi uma decisão estratégica relevante, dados os riscos e valores a ser investidos (“*industry based-view*”). Explorar foi o momento da busca pelo petróleo ou

gás e a expectativa dos parceiros e operador era de sucesso no uso dos recursos empregados (RBV), o que ocorreu. O desenvolvimento é o momento de utilização e montagem dos recursos físicos para operar o campo e o fato de ser um projeto único no mar da Bahia ensejou dificuldades que foram superadas por toda a utilização dos recursos humanos, materiais e organizacionais (RBV) das empresas envolvidas no projeto.

As instituições (IBV) que governam as empresas e a parceria caminham no sentido do sucesso material e as relações interpessoais se tornam fundamentais para que a utilização dos recursos (RBV) gere vantagem competitiva. Todas as escolham posicionam o consórcio Manati em destaque, dentro da indústria do petróleo (“*industry based-view*”) em território baiano e nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do tema Estratégia com base no tripé e as perspectivas teóricas das “*joint ventures*” se tornou fundamental para o entendimento da complexidade e importância em se estudar a “*dinâmica de interação entre os parceiros nas ‘joint ventures’ de Exploração e Produção na indústria do petróleo*”. Nesse contexto, para a Petrobras, é bem como disse o OCR da Cia. no Consórcio Manati em uma das entrevistas: “Nós estamos aqui para produzir hidrocarbonetos e é isso que sabemos fazer”.

A Petrobras tem uma força de mercado monopolista, mesmo que este tenha sido quebrado em 1998, conforme lei 9478/97. Porter defende que a melhor posição é esta para a empresa dentro da indústria. Essa busca deve ser a tônica das ações estratégicas no uso dos recursos. Por essa posição privilegiada dentro de um mercado forte, como é o Brasil, a Petrobras se torna um parceiro extremamente vantajoso para quem detém associação com ela, conforme visto na parceria estabelecida no Consórcio Manati. O modelo institucional que pauta a agenda do governo brasileiro permite tal situação. Dentro dessa realidade, fica evidente que a parceria em Manati possui uma interação dinâmica entre seus parceiros condicionada aos aspectos teóricos das “*joint ventures*” e o tripé contexto da indústria (“*industry based-view*”), recursos estratégicos (RBV) e as regras do jogo (IBV).

O presente trabalho possibilitou uma melhor compreensão dos consórcios de E&P. Os resultados sugerem que a Petrobras, na linha da visão baseada em recursos, aporta ao consórcio recursos valiosos, raros e dificilmente substituíveis. Os recursos físicos, humanos e organizacionais da empresa, ao que aparenta, estão relacionados com os resultados obtidos em Manati. A combinação dos recursos dos membros do consórcio contribui para mitigar os riscos e desafios operacionais de um projeto “*stand alone*”.

A parceria de Manati pode ser considerada madura por ter passado com êxito pelas fases de exploração e desenvolvimento. A dinâmica de interação entre os componentes da “*joint venture*” parece ter contribuído para o atingimento dos resultados, sobretudo no que se refere ao padrão de relacionamento do consórcio com as instituições formais e informais, na linha da visão baseada em instituições. Além do alinhamento entre os parceiros, nessa pesquisa pode-se verificar que os poucos conflitos

existentes têm sido superados. Conforme demonstrado na pesquisa, esse achado contribui para uma fase de produção com equilíbrio nas relações interpessoais, em particular entre a Petrobras e a Queiroz Galvão E&P. Além disso, o histórico de relacionamento entre a Petrobras e a ANP, bem como as competências distintivas da empresa no que se refere ao relacionamento com o órgão regulador, na prática, beneficia todos os membros do consórcio, em demandas atuais e futuras. Em suma, os resultados indicam que a interação entre recursos, instituições e indústria são elementos que moldam os resultados das estratégias adotadas pelas organizações do consórcio em tela.

Porém, no trabalho não foi feita uma comparação com outras parcerias para ampliar essa noção observada. Essa limitação evidenciada por um estudo de caso único poderá ser ampliada com as sugestões de mais investigações. Algumas questões chamaram atenção para estudos futuros. Uma no que se refere a não haver a cobrança de bônus por todo esse acúmulo de capacidades que a Petrobras dispõe. Por outro lado, os sócios reclamam do custo Petrobras. O que fica claro é a necessidade de mais estudos, com especial atenção aos custos incorridos para uma estatal, que não devem ser “repassados” para os sócios privados. A indicação do estabelecimento conjunto de uma metodologia justa de cobrança fica como recomendação. Outras questões são o estudo de “*joint ventures*” no Brasil sem a participação da Petrobras, o estudo de uma parceria na fase mais intensa de contratação de serviços e aquisição de materiais, uma vez que o presente trabalho se limitou a uma parceria já na fase de produção. Foi identificado o entendimento do papel do escritório de parcerias corporativo da Petrobras que pode ser mais bem desenvolvido em um trabalho específico.

O Consórcio Manati poderia ser um exemplo em um estudo de caso múltiplo. Por isso, cabe sugerir estudos no sentido de investigar cenários acerca do alerta de Barney (1991) para a não perpetuidade das vantagens competitivas, pois segundo o autor, a vantagem competitiva sustentável não vai durar para sempre. Como os resultados de Manati estão sendo satisfatórios, recomenda-se um estudo de consórcios cujos resultados financeiros são negativos ou as perfurações deram em poços secos. Existe também um tipo peculiar para o Brasil que são JVs as quais a Petrobras não participa. A sugestão de estudos em parcerias de formatos diferentes é válida. Todos os segmentos definidos podem compor um estudo mais complexo. Por fim, a questão da adaptação do JOA à realidade brasileira é uma questão a ser aprofundada.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Campo de Manati Transformou a Bahia de Importador em Exportador de Gás Natural em Dois Anos. Disponível em:[<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2008-07-13/campo-de-manati-transformou-bahia-de-importador-em-exportador-de-gas-natural-em-dois-anos>]. Acesso em 04/01/2013

AGENCIA PETROBRAS. Obras do Campo de Manati Estão na Fase Final. 2006. Disponível em:
http://agenciapetrobras.com.br/materia.asp?id_editoria=8&id_noticia=2141 Acesso em 05-01-2013

ANP. A Rodada Zero. Disponível em: http://www.brasil-rounds.gov.br/portugues/rodada_zero.asp. Acesso em 15/06/2012.

ANP. Declaração de Comercialidade. Disponível em:
http://www.anp.gov.br/?pg=59230&m=declaração_comercialidade&t1=&t2=declaração_comercialidade&t3=&t4=&ar=0&ps=1&cachebust=1360711558423 Acesso em: 05/01/2013

ANP: Edital de Licitações para a Outorga dos Contratos de Concessão, 2008
Disponível em: www.anp.gov.br/brnd/round10/arquivos/editais/Pre_EDITAL_R10_.pdf
Acesso em 05/01/2013

ANPEI. ANP vai Regulamentar Investimento em Pesquisas. Disponível em:
<http://www.anpei.org.br/imprensa/noticias/noticia-798/> Acesso em 05/01/2013

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991

BP Energy Outlook 2030. Disponível em:
<http://www.bp.com/extendedsectiongenericarticle.do?categoryId=9048887&contentId=7082549>. Acesso em 29-01-2013

BRASIL ENERGIA (a). **BCAM-40 de Volta.** 2006. Disponível em:
http://brasilenergia.editorabrasilenergia.com/cadun/login?url_retorno=/news/2006/09/267692.html. Acesso em: 12-10-212

BRASIL ENERGIA (b). **Não Precisamos Vender.** 2006. Disponível em:
http://brasilenergia.editorabrasilenergia.com/cadun/login?url_retorno=/news/2006/09/267750.html Acesso em: 13-10-2012

BRASIL.gov.br. **Regimes Contratuais.** Disponível em:
<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/energia/pre-sal/regimes-contratuais/>
Acesso em: 30-05-2013.

BRASIL 11ª Rodada Licitações de Petróleo e Gás. **Guia de Habilitação.** 2013.

BUCHEB, José Alberto. **Parcerias Empresariais (Joint Ventures) nas Atividades de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural no Brasil.** Jus Navigandi, Teresina, ano 12, n. 1483, 24 jul. 2007. Disponível em:
<http://jus.com.br/revista/texto/10187>. Acesso em: 16 set. 2011.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. P. at AL. **Administração Estratégica. Planejamento e Implantação da Estratégia.** 2. ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.

CHEVRON BRASIL. **Chevron Mobiliza Recursos Para Combater Incidente.** Disponível em: <http://www.chevron.com.br/noticias/noticia.aspx?id=560748b4-798f-4e58-9abe-b16fdab15a3f> Acesse em: 30-05-2013.

COOPETROLEO. **Glossário Financeiro** Disponível em:
<http://www.coopetroleo.com.br/pbglosfi.htm#F> Acesso em: 05-01-2013

DELLANGNELO e SILVA. Análise de Conteúdo e sua Aplicação em Pesquisa na Administração. Rio de Janeiro. Ed. FGV. 2005

EISENHARDT, Kathleen M. Bulding Theories from Case Study Reseach. Academy of Management Review. Out, 1989

ESPECIAL MANATI, 2006 disponível em:
<http://www3atarde.com.br/especiais/manati/index.html> Acesso em: 05-06-2012.

FIGUEROA, Emilio. El Comportamiento Económico Del Mercado Del Petróleo. Espanha. Dias de Santo. 2006

FILGUEIRAS, Luiz. História do Plano Real. Fundamentos, Impactos e Contradições Boitempo Editorial. São Paulo. 2000

FLICK, Uwe. Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3. Ed. Porto Alegre. ARTMED, 2009

FORGIONI, P. Os Fundamentos do Antitruste. São Paulo: RT, 2^a ed., 2004.

G1. Petrobras batiza campo de Tupi como Lula e declara comercialidade. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2010/12/petrobras-batiza-campo-de-tupi-como-lulae-declara-comercialidade.html>. Acesso em: 17-09-2011

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K. BANDEIRA-DE-MELO, R., e SILVA, A. B. (Org.). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. [p. 117 a 146].

GOVERNO DA BAHIA. **Petróleo e Gás.** Disponível em:
<http://www.sicm.ba.gov.br/Pagina.aspx?pagina=petroleoegas>. Acesso em 05/01/2013

GRANT, Robert M. **Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence From the Oil Majors.** Strategic Management Journal. 2003

IPEA **Poder de Compra da PETROBRAS:** Impactos Econômicos nos seus Fornecedores, 2010.

JUHASZ, Antonia. **A Tirania do Petróleo.** A mais poderosa indústria do mundo e o que pode ser feito para detê-la. São Paulo. Ediouro, 2009

KAYO, Eduardo Kazuo *et al.* **Aquisições, Joint Ventures ou Outro Tipo de Aliança? Uma Análise dos Determinantes da Estratégia de Expansão de Empresas Brasileiras.** Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas. Florianópolis, 2009

KOGUT, Bruce. **Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives.** Strategic Management Journal. 1988

KOGUT, Bruce. **The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry.** Journal of Industrial Economics. 1989

LEI Nº 12.351, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2010 Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12351.htm Acesso em: 05-01-2013

LEI Nº 9.478, DE 6 DE AGOSTO DE 1997 Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9478.htm Acesso em: 05-01-2013

LIMA, Rayssa Cunha. **Os Contratos de Concessão da Indústria do Petróleo e Gás Natural.** 2011 Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/18356/os-contratos-de-concessao-da-industria-do-petroleo-e-gas-natural#ixzz2NdEOSGnj>

MAHONEY, Joseph T. e PANDIAN, J. Rajendran. **The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management.** Strategic Management Journal. 1992

MILES, Catia Malaquias. **AIPN 2002 Model Form Joint Operating Agreement in Oil and Gas “Joint Ventures”.** 2003. Disponível em <http://www.austlii.edu.au/au/journals/AURELawJl/2003/45.html>. Acesso em 20 set. 2011

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Estudo de Competitividade da Indústria Brasileira.** Relatório Final. 1993 – Disponível em <http://www.econeit.org/wp-content/uploads/2012/09/Relat%C3%B3rio-final-vol1.pdf> Acesso em: 21-12-212

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Reservas em Manati Surpreendem Empresas.** 2006 Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=291086> Acesso em 12-10-1012.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA (MME). **Modelo Regulatório do Pré-Sal.** 2009. Disponível em: http://www.mme.gov.br/mme/menu/pre_sal.html Acesso em: 31-05-2013.

MURPHY, P. Sean e ASMUS, David F. **AIPN Model Form International Operating Agreement a Pratical Approach to Drafting Issues.** 2010. Disponível em <https://www.rmmrf.org/sci10a/>. Acesso em 18 set. 2011

NOTA A IMPRENSA REPSOL BRASIL, 2010. Disponível em: <http://www.repsolsinopec.com.br/web/guest/composicao-acionaria> Acesso em: 10-07-2012.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Sinopec quer Parceria com Petrobras no Pre-sal.** 2012. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,sinopec-quere-parceria-com-petrobras-no-pre-sal-,887728,0.htm>

OLIVER, Cristine. **Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views.** Strategic Management Journal. 1997

PENG, Mike W. **Towards an Institution-Based View of Business Strategy.** Asian Pacific Journal of Management. Aug. 2002.

PENG, M. W., SUN, S., PINKHAM, B., e CHEN, H. **The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod.** Academy of Management Perspectives, Ago 2009.

PETROBRAS. **Plano de Negócios e Gestão 2013 – 2017** (Fato Relevante 15 de março de 2013) Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/plano-de-negocios-e-gestao-2013-2017.htm> Acesso em 20-03-2013

PETROBRAS. **Pré-Sal e Marco Regulatório de Exploração e Produção de Petróleo e Gás,** 2009

PINTO JUNIOR, Helder Queiroz *et al.* **Economia da Energia. Fundamentos Econômicos Evolução Histórica e Organização Industrial.** São Paulo. Elsevier Campus, 2007.

PLANO DE NEGÓCIOS PETROBRAS 2012 – 2016 disponível em <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/plano-de-negocios/plano-de-negocios-2012-2016.htm> acesso em 05-11-2012

PORTER, M. **Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1979.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. 10^a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. **The Competitive Forces that Shape Strategy.** Harvard Business Review. Jan. 2008.

QUEIROZ GALVÃO (a). **Divulga Atualização do Portfólio de Ativos.** 2012.

Disponível em:

http://ri.qgep.com.br/queirozgalvao/web/mobile/conteudo_mobile.asp?tipo=33966&id=159507&idioma=0&conta=28 Acesso em: 13-10-2012.

QUEIROZ GALVÃO (b). **Relações com Investidores.** 2010 Disponível em:

http://ri.qgep.com.br/queirozgalvao/web/mobile/conteudo_mobile.asp?idioma=0&conta=28&tipo=33939 Acesso em: 13-10-2012.

QUEIROZ GALVAO (c) **Operações.** Disponível em:

http://www.qgep.com.br/queirozgalvao/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=33701. Acesso em 03-03-2013

QUEIROZ GALVÃO (d). <http://portal.queirozgalvao.com/web/grupo/exploracao-e-producao>

QUINTELLA, Heitor. **Documentando o Raciocínio por Hipóteses num Ambiente de Projeto.** Disponível em: www.eng.uerj.br/deptos/professor/142/HIPOTESE2.doc Acesso em: 16-06-2012.

Relatório de Atividades Petrobras, 2012 Disponível em:
www.investidorpetrobras.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?

REPSOLD JUNIOR, Hugo. **A Competição e a Cooperação na Exploração e Produção de Petróleo.** Dissertação de Mestrado, 2003

REPSOLD JUNIOR, Hugo e CARPIO, Lúcio Guido Tapia. **A Formação de “Joint Ventures” e a Cooperação Entre as Firmas nos Processos de Abertura do Setor de Exploração e Produção aos Investimentos Privados.** 2004. Rio Oil & Gas, 2004

SANTOS, Renata Rivelli Martins dos. **A Concentração Empresarial. Caracterização das Operações de Concentração.** Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 989, 17 mar.

2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/8103>>. Acesso em: 16 set. 2011

SECRETARIA DA INDÚSTRIA COMÉRCIO E MINERAÇÃO (SICM). Petróleo e Gás. Disponível em: <http://www.sicm.ba.gov.br/Pagina.aspx?pagina=petroleoegas> Acesso em: 10-02-2013

SONANGOL STARFISH OIL & GAS. A Regulação Brasileira e a Atuação da SONANGOL, 2011.

STANDARD NA POORS. Ratings ‘brA-’ Atribuídos à Brasoil Manati e às suas Debêntures Reafirmados. 2011 Disponível em: <http://www.standardandpoors.com/ratings/articles/pt/la/?articleType=HTML&assetID=1245326453325> Acesso em: 12-10-2012.

THE SECRET OF THE SEVEN SISTERS. The Shameful Story of Oil. Produção SUSET Presse Participação France Télévisions e Planète. Filme de Frédéric Tonolli e Arnaud Hamelin. França 2011. Disponível em www.youtube.com.br

TONOLLI, Frédéric e HAMELIN, Arnaud. The Secret of the Seven Sisters: The Shameful Story of Oil. [Filme-vídeo]. Produção Sunset Presse. Direção de Frédéric Tonolli e Arnaud Hamelin. Paris, France Télévisions, 2011

TRIBUNA DO CEARÁ. Petrobras Confirma Nova Descoberta de Petróleo na Bacia do Ceará. Disponível em: <http://www.tribunadoceara.com.br/blogs/kezyadiniz/ceara/petrobras-confirma-nova-descoberta-de-petroleo-na-bacia-do-ceara/> Acesso em: 10-10-2012

TRUJILLO FERRARI, A. Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: MacGraw-Hill, 1982.

VALOR ECONÔMICO Petrobras Reforça Plano Para Fortalecer Fornecedores Locais. 2012 Disponível em:

<https://conteudoclippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2012/12/7/petrobras-reforca-plano-para-fortalecer-fornecedores-locais/> Acesso em 02-02-213

VALOR ECONÔMICO. Cláusulas “Take or Pay” em Contratos de Gás. 2005
Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br/infoener/hemeroteca/imagens/85565.htm>

VALOR ONLINE. Hillary e Graça Foster Discutem Interesses no Setor de Petróleo.
2012 Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/2617804/hillary-e-graca-foster-discutem-interesses-no-setor-de-petroleo> Acesso em: 16/04/2012

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Coleta de Dados no Campo. São Paulo.
Atlas. 2009

WILLIAMSON, Oliver E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York, The Free Press, 1985

WRIGHT Charlotte J. e GALLUN, Rebecca A. International Petroleum Accounting.
Oklahoma, Penn Well. 2005

YERGIN, Daniel. O Petróleo. Uma História de Ganância, Dinheiro e Poder. São Paulo. Scritta Editorial, 2009.

YIN, Robert K. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. São Paulo. Bookman.2010

ANEXOS

ANEXO #1

Perguntas Análise de Conteúdo

“Industry based-view”

1 - Os fornecedores e compradores (do gás de Manati) exercem alguma força que afeta positiva ou negativamente a parceria em Manati? (Ponto chave poder de barganha exercido por compradores e poder de barganha do lado dos fornecedores)

2 - Há rivalidade competitiva dentro da parceria? (farm in, farm out e a possibilidade da entrada de novos parceiros no consórcio) (Ponto chave rivalidade dentro da indústria).

3 - Como podemos citar o comportamento estratégico para efeito de competição e cooperação dentro da parceria e a influencia do mercado, uma vez que grandes players mundiais da indústria do Petróleo tem se manifestado interessados em atuar com E&P no Brasil? (Ponto chave rivalidade dentro da indústria)

4 - A Queiroz Galvão é uma parceira da Petrobras não operadora em Manati, porém é o sócio com maior participação no bloco. Tal situação tem algum impacto a ser destacado? (Ponto chave rivalidade dentro da indústria)

5 - Como é a atuação da Brasoil e a Norse no consórcio?

RBV

6 - As questões financeiras são alvo de desconfiança entre os sócios?

7 - Os recursos (ativos) da operadora Petrobras (pessoal qualificado, habilidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc.) tem impacto nas parceiras, pensando principalmente em Manati? (pontos-chave valor do ativo, raridade, possibilidade de imitação ou substituição, aprendizado organizacional, custos de transação)

IBV

*8 - Como é a relação de confiança entre os parceiros e o operador no consórcio?
(Ponto chave fatores institucionais informais)*

9 - O JOA (contrato formal com base nos modelos internacionais) é um instrumento eficaz? (Ponto chave fatores institucionais formais)

10 - Há conflitos de interesses nessas parcerias? O relacionamento entre os integrantes do consórcio (comitê) é bom? (Ponto chave fatores institucionais informais e fatores organizacionais)

11 - Como é a questão do aprendizado compartilhado entre operadores e sócios? (Ponto chave fatores organizacionais)

*12 - Como podemos identificar o aprendizado organizacional na interação entre os parceiros, com base no que é verificado no campo de Manati (bloco BCAM-40)?
(fatores institucionais informais e fatores organizacionais)*

Tripé da Estratégia, três perspectivas teóricas.

*13 - Manati é um consórcio que já passou pelas fases de negociação contratual (aquisição da concessão em leilão da ANP, passando pela negociação entre os parceiros, a fase de exploração e hoje está em produção). Como essa parceria vem se desenvolvendo no decorrer do tempo? Houve alterações nos sócios? Como podemos destacar a competição, a cooperação e a questão do conflito nesse tempo de parceria?
(Tripé da estratégia, três perspectivas teóricas)*

ANEXO #2

Perguntas observação estruturada em Manati e entrevista com um ex-gerente geral de unidade operacional (entrevistado #5 do Anexo #6).

1 - Como é a relação de confiança entre os parceiros e o operador no caso da Petrobras como operadora e no caso da Petrobras como não-operadora?

2 - O JOA é um instrumento eficaz?

3 - Há conflitos de interesses nessas parcerias? O relacionamento entre os integrantes do consórcio (comitê) é bom? Isso com base no consórcio de Manati.

4 - Como é a questão do aprendizado compartilhado entre operadores e sócios?

5 - As questões financeiras são alvo de desconfiança entre os sócios?

6 - Manati é um consórcio que já passou pelas fases de negociação contratual (aquisição da concessão em Leilão da ANP, passando pela negociação entre os parceiros, a fase de exploração e hoje está em produção). Como essa parceria vem se desenrolando no decorrer do tempo? Houve alterações nos sócios? Como podemos destacar a competição, a cooperação e a questão do conflito nesse tempo de parceria?

ANEXO #3

Perguntas para o Diretor de Exploração e Produção da Queiroz Galvão E&P.

1 - O JOA (contrato formal com base nos modelos internacionais) é um instrumento eficaz para regular o consórcio?

2 - Há conflitos de interesses nessas parcerias? O relacionamento entre os integrantes do consórcio (comitês) é bom?

3 - Como é a relação de confiança entre os parceiros e o operador no consórcio?

4 - Como é a questão do aprendizado compartilhado entre operadores e sócios?

5 - As questões financeiras são alvo de discussão entre os sócios? Isso no que se refere aos projetos debatidos e cobrança (repasses de gastos) no dia a dia por parte do operador.

6 - Manati é um consórcio que já passou pelas fases de negociação contratual (aquisição da concessão em leilão da ANP, passando pela negociação entre os parceiros, a fase de exploração e hoje está em produção). Como essa parceria vem se desenrolando no decorrer do tempo? Houve alterações nos sócios? Como podemos destacar a competição, a cooperação e a questão do conflito nesse tempo de parceria?

7 - Os recursos (ativos) da operadora Petrobras (pessoal qualificado, habilidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc) tem impacto nas parceiras, pensando principalmente em Manati? (pensar em valor do ativo, raridade no mercado, possibilidade de imitação e substituição)

8 - Como podemos identificar o aprendizado organizacional na interação entre os parceiros, com base no que é verificado no campo de Manati

(bloco BCAM-40)? O fato de ex funcionários da Petrobras se tornarem funcionários da Queiroz Galvão tem impacto relevante no relacionamentos dentro do consórcio?

9 - Os fornecedores e compradores do gás produzido no campo exercem alguma força que afeta positiva ou negativamente a parceria em Manati?

10 - Há rivalidade competitiva dentro da parceria? (farm in, farm out e a possibilidade da entrada de novos parceiros no consórcio)

11 - Como podemos citar o comportamento estratégico para efeito de competição e cooperação dentro da parceria e a influencia do mercado, uma vez que grandes players mundiais da indústria do Petróleo tem se manifestado interessados em atuar com E&P no Brasil?

12 - A Queiroz Galvão é uma parceira da Petrobras não operadora em Manati, porém é o sócio com maior participação no bloco. Tal situação tem algum impacto a ser destacado?

ANEXO #4

Perguntas para entrevistas em Manati.

- 1 - Como é a relação de confiança entre os parceiros e o operador no consórcio? (pode citar Manati e outros consórcios)
- 2 - O JOA (contrato formal com base nos modelos internacionais) é um instrumento eficaz para regular o consórcio?
- 3 - Há conflitos de interesses nessas parcerias? O relacionamento entre os integrantes do consórcio (comitês) é bom?
- 4 - Como é a questão do aprendizado compartilhado entre operadores e sócios?
- 5 - As questões financeiras são alvo de discussão entre os sócios? Isso no que se refere aos projetos debatidos e cobrança (repasses de gastos) no dia a dia por parte do operador.
- 6 - Manati é um consórcio que já passou pelas fases de negociação contratual (aquisição da concessão em leilão da ANP, passando pela negociação entre os parceiros, a fase de exploração e hoje está em produção). Como essa parceria vem se desenrolando no decorrer do tempo? Como podemos destacar a competição, a cooperação e a questão do conflito nesse tempo de parceria?
- 7 - Os recursos (ativos) da operadora Petrobras (pessoal qualificado, habilidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc.) têm impacto nas parceiras, pensando principalmente em Manati? (pensar em valor do ativo, raridade no mercado, possibilidade de imitação e substituição)
- 8 - Como podemos identificar o aprendizado organizacional na interação entre os parceiros, com base no que é verificado no campo de Manati (bloco BCAM-40)? O fato de ex funcionários da Petrobras se tornar funcionários da Queiroz Galvão e Brasoil tem impacto relevante no relacionamento dentro do consórcio?

9 - Os fornecedores de materiais e compradores do gás produzido no campo exercem alguma força que afeta positiva ou negativamente a parceria em Manati?

10 - Há rivalidade competitiva dentro da parceria? (farm in, farm out e a possibilidade da entrada de novos parceiros no consórcio)

11 - Como podemos citar o comportamento estratégico para efeito de competição e cooperação dentro da parceria e a influencia do mercado, uma vez que grandes players mundiais da indústria do Petróleo tem se manifestado interessados em atuar com E&P no Brasil?

12 - A Queiroz Galvão é uma parceira da Petrobras não operadora em Manati, porém é o sócio com maior participação no bloco. Tal situação tem algum impacto a ser destacado?

13 - Como é a atuação da Brasoil e a Norse no consórcio?

ANEXO #5

Perguntas para um integrante do Gás e Energia da Petrobras.

1 - Qual a atuação do Gás e Energia no que se refere ao gás produzido no consórcio Manati?

2 - Quais são os compradores do gás produzido em Manati? É possível disponibilizar os percentuais de participação na compra por cada “cliente”?

3 - De uma forma geral os compradores do gás produzido no campo exercem alguma força no que concerne ao processo de comercialização. Como podemos pensar na influencia positiva ou negativa dessa força de mercado dos compradores do gás de Manati?

4 - Qual o papel da Queiroz Galvão, Norse e Brasoil (sócios no consórcio Manati) na negociação do gás com os compradores? Eles participam do processo?

ANEXO #6

Entrevistados

#1 - Diretor da Queiroz Galvão Exploração e Produção. Participante do consórcio Manati desde 2004.

#2 - Engenheiro de Petróleo Sênior na Petrobras, com formação em Eng. Civil. Possui 22 anos de Petrobras. Atua no consórcio Manati desde 2003. Já ocupou a função FCR no consórcio.

#3 - Engenheiro de Petróleo Sênior, com formação em Engenharia Metalúrgica. Possui 28 anos de Petrobras com experiência em parcerias fora do Brasil. Atuou em novos negócios com parcerias. Foi TCR em Manati durante 3 anos. Atualmente ocupa a função de OCR do consórcio há três anos tendo 7 anos e meio de atuação total na parcerias de Manati.

#4 - Engenheiro de Processamento Pleno, com formação em Engenharia Mecânica. Atua no consórcio Manati desde 2005 com operação do campo.

#5 - Ex-gerente geral de Unidade Operacional na Petrobras aposentado (atuou como gerente de manutenção da UO_BA, que atende o Consórcio Manati).

#6 - Ex-gerente geral de Unidade Operacional na Petrobras.

#7 - Gerente da Petrobras com atuação em Manati

#8 - Integrante da gestão do Gás e Energia da Petrobras

TENTATIVAS SEM EXITO

#9 - Consultora Sênior (conversa rápida que confirmou facilidades com ex-petroleiros nos parceiros e a existência do escritório de parcerias)

#10 - Integrante da gestão de parcerias corporativa da Petrobras

#11 - Gerente de parceria no pré-sal

#12 - Ex-executivo da Petrobras