

## ANÁLISE DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM CONSÓRCIO DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS À ATIVIDADE DE ÓLEO E GÁS

*Andréia da Silva Primo*

Graduada em Engenharia de Produção/ ISECENSA  
andreiasprimo@hotmail.com

### RESUMO

Este estudo foi realizado num consórcio formado por três grandes empresas que prestam serviços na área de óleo e gás para executar obras na ampliação da REPAR - Refinaria Getulio Vargas-PR. O trabalho aborda a relação entre o meio empresarial e o mercado de óleo e gás, que exige a formulação de estratégias competitivas baseadas nos ambientes externos e internos, para através dessas análises identificar os pontos fortes e fracos dos consórcios de empresas do ramo de óleo e gás e como esses fatores podem influenciar no alcance de suas metas, tendo em vista que o mercado de óleo e gás, este cada vez mais competitivo. O presente trabalho também apresenta como o consórcio de empresas em questão formula suas estratégias no alcance de mercados já conquistados e em mercados em potencial. Por fim, o trabalho tem como objetivo principal de investigar e analisar como os consórcios de empresas do ramo de óleo e gás desenvolvem suas estratégias para alcançar vantagem competitiva frente a este mercado, altamente especializado e em expansão.

**Palavras-chave:** vantagem competitiva; Consórcio de empresas; empresas de petróleo e gás

### ABSTRACT

This study was conducted in a consortium formed by three large companies providing services in the oil and gas to perform work on the expansion of REPAR - Getulio Vargas Refinery-PR. The paper addresses the relationship between business and market oil and gas, which requires the formulation of competitive strategies based on external and internal environments, Through this analysis to identify the strengths and weaknesses of a consortium of companies in the oil and gas and how these factors may influence the achievement of its goals, given that the market for oil and gas, this increasingly competitive. This work also shows how the consortium of companies concerned formulate their strategies in pursuit of markets already conquered and potential markets. Finally, the work's main objective is to investigate and analyze how a consortium of companies in the oil and gas develop their strategies for achieving competitive advantage in the face of this market, highly skilled and growing.

**Keywords:** competitive advantage; consortium of companies;

## 1. Introdução

Na era da competitividade global o grande desafio das empresas está centrado na capacidade de busca de novas tecnologias, novos mercados, novos métodos de gerenciamento e de integração total dos setores das empresas, clientes e fornecedores.

Devido a competitividade do mercado nos tempos atuais as empresas precisam se adaptar a intensa concorrência em função da abertura econômica, das mudanças tecnológicas rápidas e dos níveis de incertezas para poderem sobreviver e se desenvolverem.

Uma das características do atual ambiente organizacional é a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta como forma de conseguir competitividade e se manterem nesse mercado globalizado.

A formação de consórcio é uma excelente alternativa para as empresas, pois nada mais é que uma relação de cooperação que dinamiza a ação dos seus agentes em torno de objetivos comuns e complementares; tendo como principais vantagens: custo de produção, poder de compra, diversificação de produtos, ampliação dos pontos de distribuição de produtos e/ou serviços.

A Petrobras assinou dois contratos bilionários para as obras de modernização da Refinaria Presidente Getulio Vargas (Repar), que fica em Araucária (região metropolitana de Curitiba). De acordo com a agência de notícias da estatal, as empreiteiras responsáveis pelos dois projetos vão receber R\$ 4,73 bilhões.

Certamente, o aumento das atividades petrolíferas no estado refletirá no aumento da demanda por prestadoras de serviços ligados a esse setor.

O consórcio de empresa em estudo se configura por se o segundo a assinar contrato com a Petrobras no valor de 2,25 bilhões para as obras de ampliação da Refinaria do Paraná - REPAR.

É propósito do consórcio em questão conduzir seus empreendimentos em conformidade com o seu Sistema de Gestão Integrada, desenvolvido na busca das melhores práticas gerenciais e operacionais para a obtenção dos melhores resultados operacionais, econômicos e de qualidade, segurança, meio ambiente, saúde ocupacional e responsabilidade social. Nesse sentido, todos os requisitos para esta compatibilização estão considerados nos documentos contratuais, cabendo ao consórcio contratado buscar com seus parceiros (empresas e colaboradores) o alinhamento com tais propósitos.

### 1.1 Delimitação

Esse trabalho limita-se a investigar e analisar as estratégias de um consórcio de empresa prestadoras de serviços na área de óleo e gás, para desenvolvimento de vantagem competitiva frente a crescente demanda por esse serviço, provocada pelo aumento dos projetos da Petrobras no Brasil e em especial na ampliação da REPAR (Refinaria Presidente Getulio Vargas).

O campo será efetivado no consórcio de empresas prestadoras de serviços á atividades de óleo e gás - consórcio I.

### 1.2 Justificativa

Segundo Kotler e Armstrong (1999), a globalização tem mostrado que, para alcançar a competitividade, as empresas necessitam de estratégias bem definidas e técnicas de gestão bastante dinâmicas.

Este é o contexto em que as prestadoras de serviços a atividades de óleo e gás deverão estar inseridas, é importante que estas se preparem cada vez melhor para o atendimento eficiente da crescente demanda.

Surge então, o interesse e a importância em estudar e analisar quais as estratégias utilizadas pelo consórcio de empresas do ramo de óleo e gás, para se manterem no mercado de prestação de serviços petrolíferos.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivos Gerais

O objetivo principal desse trabalho é investigar e analisar como os consórcios de empresas que prestam serviços na área de óleo e gás desenvolvem suas estratégias para alcançar vantagem competitiva frente a este mercado, altamente especializada e em expansão.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar as estratégias utilizadas pela empresa para o alcance de vantagem competitiva;
- Analisar a configuração da concorrência desse setor no mercado Paranaense.

## 2. Materiais e Métodos

A metodologia empregada viabilizou o levantamento e análise das principais características, valores, estratégias e competências que o Consórcio I apresenta que lhe permite traçar, elaborar e desenvolver estratégias competitivas para a atuação no concorrido e especializado mercado de prestação de serviços a atividades de óleo e gás.

### 2.1 Caracterizações do Estudo

Para a caracterização da pesquisa, considera-se como base a taxionomia proposta por Vergara (2003) que classifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos meios, caracteriza-se por ser bibliográfico, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfico, pois para a fundamentação teórica foram utilizados como base materiais publicados em livros, revistas e endereços eletrônicos.

Quanto aos fins, o trabalho apresenta-se como de caráter descritivo e explicativo. Descritivo, pois tem o objetivo de descrever a realidade do consórcio de empresa analisada, especificamente os valores, as competências, estratégias competitivas, e como a mesma as desenvolve para alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Caráter explicativo deste trabalho se justifica, pois este visa esclarecer quais os fatores determinantes para a empresa no desenvolvimento de estratégias que levem à vantagem competitiva no mercado de prestação de serviços de óleo e gás.

### 2.2 Coletas de Dados

Os dados foram coletados a partir da utilização de duas técnicas: análise documental e entrevista semi-estruturada. Adotou-se a análise documental para análise de dados organizacionais e operacionais e também como técnica complementar, no sentido de aprofundar e verificar a veracidade de dados obtidos por meio das entrevistas.

A forma de coleta de dados neste trabalho se deu via análise de documentos, entrevistas informais.

A coleta de informações iniciou-se com a revisão de literatura em livros, periódicos, endereços eletrônicos, trabalhos de dissertação e teses, entre outras fontes bibliográficas.

No trabalho em campo, foram realizadas visitas à empresa nas quais foram consultados alguns documentos e relatórios internos além da realização de entrevistas.

As entrevistas foram semi-estruturadas visando oferecer uma maior liberdade e espontaneidade aos entrevistados. O roteiro de entrevista foi montado com questões básicas sobre o objeto de estudo, além de outras acrescentadas no momento da sua realização, conforme as respostas fornecidas pelos entrevistados.

### 2.3 Instrumentos da Pesquisa

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas semi estruturadas e análise documental. Foi feita uma entrevista semi-estruturada ao coordenador de planejamento sua equipe e a outros funcionários do consórcio.

Segue abaixo os principais tópicos abordados na entrevista:

- Constituição do consórcio;
- Tipo de produto /serviços que o consórcio comercializa;
- Visão do consórcio no investimento em inovação tecnológica como meio de obter vantagem competitiva;
- Preocupação dos funcionários com a qualidade dos produtos e processos;
- Preocupação do consórcio com padrões os qualidades exigido pelo mercado petrolífero;

- A relação do consórcio com os seus fornecedores e colaboradores;
- A importância funcionários para o consórcio;
- Relação do consórcio com seus clientes;
- Qual é o processo de decisão do consórcio, que define os objetivos e metas de desenvolvimento;
- Como o consórcio planeja a utilização dos recursos entre os projetos existentes e os novos projetos aprovados;
- Como são integradas as fontes internas e externas para determinar a estratégia;
- Como o consórcio faz a integração entre os projetos e quais as medidas de desempenho para ligar os objetivos estratégicos do projeto com a execução;
- Quais as estratégias de crescimento e de desenvolvimento do consórcio;
- Visão do consórcio em relação às tendências de mercado;
- Visão do consórcio em relação às competências gerenciais.

## 2.4 Tratamentos dos Dados

A revisão de literatura permitiu um maior conhecimento acerca do assunto estudado, servindo de base para todo o desenvolvimento do trabalho.

Os dados coletados tanto durante as visitas à empresa, quanto pelas entrevistas foram analisados de acordo com o referencial teórico proposto neste trabalho.

A lógica de tratamento dos dados foi descritivo-qualitativa, uma vez que foi utilizada a análise de conteúdo e de documentos para buscar a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos entrevistados.

## 2.5 Limitações do Método

O método de investigação que caracteriza esse trabalho é o estudo de caso, pois se limita à investigação de um fenômeno, o desenvolvimento de estratégias competitivas competitiva, em uma mesma organização.

Assim o estudo buscou analisar as principais estratégias e capacidades do consórcio I para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Desse modo, essa análise não permite traçar generalizações, das conclusões obtidas, para outras organizações ou mesmo para outros setores.

## 3. Resultados e discussão

Para Keegan e Green (*apud* Gasparini 2005) a maior e mais sustentável vantagem competitiva das organizações é a capacidade de melhorar suas habilidades e aprenderem novas.

Com base no referencial teórico e na entrevista respondido pelo coordenador de planejamento e outros funcionários presentes no momento da entrevista, a presente análise dos dados visa investigar e compreender alguns aspectos estratégicos relevantes na realidade de um consórcio de empresas do ramo de óleo e gás na obtenção de vantagem competitiva.

Segundo HAMEL & DOZ (1999), um consórcio pode ser definido como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns, que cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum.

O consórcio de empresas analisado foi constituído para atender o contrato firmado com a Petrobras em julho de 2008 para as obras de ampliação da refinaria REPAR (Refinaria Getulio Vargas-PR).

O consórcio fornece materiais, equipamentos e serviços relativos à análise de consistência do projeto básico, elaboração do projeto executivo, construção, montagem eletromecânica, condicionamento e assistência à pré-operação, partida, operação e apoio à manutenção das unidades e sistema Off-Sites pertencentes às carteiras de Gasolina, de Coque e HDT da Refinaria Presidente Getúlio Vargas - UN-REPAR, em Araucária - PR.

Para direcionar e padronizar as decisões do consórcio foi criado as "Normas e Procedimentos Operacionais do Consórcio" que cuida da direção e administração do negócio, estrutura organizacional da obra, faturamento e emissão de documentos de cobrança, controles de aportes e inadimplências, distribuições de resultado líquido, movimentações de conta bancária, equipamentos, materiais e outros bens, contratações de serviços de terceiros, administração da obra, planejamento e controle, sistema da qualidade, meio ambiente,

saúde e segurança no trabalho, responsabilidade social, patrimônio, procedimentos contábeis e fiscais, auditorias internas, desmobilização do projeto, matriz de atribuições e responsabilidades, organograma macro do projeto, tabela para reembolso de mão de obra aportada pelas empresas, matriz de obrigações contratuais, tabela de valores de aluguel de imóveis para residências de funcionários.

O consórcio planeja a utilização dos recursos entre os projetos existentes e os novos projetos aprovados através do Plano de Projeto Agregado onde fica definida a utilização de todos os recursos, onde é definido a utilização de todas as ferramentas, equipamentos, materiais, contratação e serviços de terceiros e recursos humanos e etc.

São integradas as fontes internas e externas para determinar a estratégia através da implantação de um sistema de gestão integrada que tem por objetivo contemplar todas as atividades a serem desenvolvidas para o cumprimento dos requisitos contratuais especificados pelo cliente e descrever a forma de sua implementação.

O sistema de gestão integrada é baseado nos preceitos estabelecidos nas normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 E SA 8000.

Todos esses conceitos estão estabelecidos no manual de gestão integrada do consórcio I e o desdobramento desses conceitos é estabelecido no Plano de Gestão Integrada - PGI, específico para o empreendimento e demais documentos que o constituem.

Os planos, procedimentos e instruções de trabalho são estabelecidos no sistema de gestão integrada e onde também, são definidos a política, os objetivos e metas, as responsabilidades e autoridades para o empreendimento.

No caso específico desse consórcio, o sistema a ser adotado é o de umas das empresas integrante do consórcio devidamente estabelecido através de acordo entre as partes envolvidas no negócio.

O sistema de gestão integrada é divulgado a todos os funcionários do consórcio, através de treinamentos, e o comprometimento de todos os envolvidos no empreendimento, principalmente, da alta administração, é fundamental para que seja praticado na sua plenitude no exercício de todas as atividades a serem desenvolvidas.

Estratégia de qualidade: o consórcio I procura atender aos mais rigorosos e variados padrões de qualidade e segurança requeridos em seu ramo de atividade. O sistema de gestão integrada das atividades administrativas padroniza sua execução aumentando assim a eficiência e o controle de qualidade, o que proporciona maior confiabilidade dos clientes em torno dos processos da empresa.

Todos os setores do consórcio se preocupam com a qualidade dos serviços oferecidos, pois acreditam que um erro num setor pode transferir erros para as próximas etapas do processo produtivo, causando vícios catastróficos na cadeia produtiva. Por isso investem constantemente em ferramentas de controle de identificação de problemas a fim de garantir a manutenção da qualidade.

Outro fator importante para manutenção e melhoria da qualidade é a integração do Consórcio com seus clientes e parceiros, pois a empresa reconhece a importância da participação destes no projeto, produção e avaliação dos serviços oferecidos; o que permite seu constante aprimoramento.

O consórcio I seleciona seus fornecedores de maneira cuidadosa de forma que todos os produtos e serviços fornecidos estejam nos padrões de qualidade exigidos pelos clientes e pelo próprio consórcio. O consórcio I tem a visão da importância de ter fornecedores de confiança.

As contratações de subempreiteiros e fornecedores são sempre efetuadas e o modelo de contrato a ser adotado é sempre definido entre as partes.

Os parâmetros de risco, de qualidade, comerciais e de relacionamento, estabelecidos no contrato do consórcio com o cliente, são repassados aos fornecedores e subempreiteiros.

Na administração de contratos de subempreiteiros a legislação determina a responsabilidade solidária da empresa contratante, no que se referem às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. Portanto, exige manter em ordem a documentação fiscal, previdenciária e trabalhista relativa ao contrato, tais como: GPS, GFIP, ISS, etc., sendo vetada a realização de pagamentos sem a apresentação de tais documentos.

É observado pelos subcontratados o atendimento à legislação de segurança e medicina do trabalho.

Estratégia da tecnologia: tem objetivo de orientar a empresa para alcançar o desenvolvimento, aplicando a tecnologia para vantagem competitiva. Isto é obtida através da análise interna (investimentos em pessoas, equipamentos, ferramentas, técnicas, metodologias, instalações) e externa da indústria (pesquisas nas universidades, licenciamentos, centros de pesquisas, etc.).

As inovações têm sido utilizadas pelas empresas para diferenciar seus produtos daqueles oferecidos pela concorrência STEFIK; STEFIK (apud SILVA 2009) e as companhias com altos índices de crescimento têm altas porcentagens de suas vendas provenientes e novos produtos, quando comparadas as seus

competidores SIMMIE (apud SILVA 2009). Assim, a inovação passou a ser o elemento-chave para a lucratividade dos negócios BUTLER, e JOHNSTON; BATE (apud SILVA 2009).

Segundo o coordenador de planejamento, o consórcio mantém enfoque de maneira criteriosa nas inovações tecnológicas visando tecnologias que impactam as cadeias produtivas da organização como meio de manter vantagem competitiva.

Mesmo não possuindo um departamento de P&D o consórcio busca parcerias com centro de pesquisas, universidades, para obter o constante aperfeiçoamento das técnicas e processos para atender o exigente mercado petrolífero.

De acordo com as respostas obtidas na entrevista o consórcio de empresa em estudo tem a visão de que investindo recursos em inovações pode trazer posições vantajosas no mercado.

De acordo com as respostas obtidas na entrevista o consórcio tem a visão que não adianta só inovar os processos, mas também envolver todos os profissionais nos projetos e qualifica-los para que possam aumentar a eficiência no desenvolvimento do seu trabalho.

O entrevistado afirma que o consorcio I prima atender a todas as normas e exigências do mercado que podem ser governamentais, ambientais, fiscais, ou até mesmo estipuladas pelos clientes. Estas variam bastante podendo ser referentes a práticas e processos, qualidade, especificação, normas de saúde, segurança, meio ambiente e a conduta social.

O entrevistado afirma que o consorcio I investe em qualificação treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, pois acreditam que o conhecimento desses profissionais tem um grande valor para o sucesso do consórcio.

O consórcio em estudo procura manter um bom relacionamento com clientes e parceiros, pois entende que o conhecimento das necessidades e desejos dos clientes auxilia na compreensão do mercado com informações de grande valor para tomada de decisões importantes para suas estratégias de desenvolvimento.

O consórcio I sofre semestralmente auditoria interna da Petrobras e isso estreita cada vez mais o relacionamento de confiança entre empresa e cliente.

Os fatos que afetam a execução do contrato são sempre identificados, registrados e imediatamente comunicados ao cliente, assegurando a "preservação e a construção do direito". Os impactos econômico-financeiros e jurídicos desses fatos são sempre valorizados, mas a pertinência ou não da apresentação da correspondente reivindicação ao cliente, são analisada em conjunto pelas partes

Todas as cláusulas do contrato com o cliente são analisadas e praticadas pelo consórcio I.

A estratégia de crescimento e de desenvolvimento: o consórcio criou um procedimento para estabelecer os requisitos, responsabilidades e metodologia para planejar denominada sistemática de análises críticas de projeto, que é realizada em fases apropriadas, para avaliar a capacidade dos resultados do projeto em atender aos requisitos especificados, Identificar qualquer problema e propor as ações necessárias e manter registros dos resultados das análises críticas e das ações necessárias.

Segundo os entrevistados o consórcio I analisa sistemicamente as tendências de mercado, pois sabe que a sustentação esta na busca da melhoria continua, pois busca sempre estar na frente como empresa líder de mercado, pois isto garantirá a permanência neste mercado cada vez mais competitivo. Deste modo desenvolvem continuamente a gestão do conhecimento com o objetivo de atingir as metas da organização, nesta dinâmica muitas vezes faz-se necessário rever as estratégias empresariais, sua estrutura e a sua cultura.

Segundo os entrevistados a integração entre os projetos e as medidas de desempenho para ligar os objetivos estratégicos do projeto com a execução, são feitas através do setor de administração de contratos, cujo escopo principal da função administração de contratos é administrar a execução dos contratos firmados pelo consórcio, inclusive os celebrados com subempreiteiros e fornecedores. O administrador de contratos exerce diretamente tal função, supervisionado pelo gerente do contrato e assessorado pelos demais gerentes.

Segundo os entrevistados a equipe gerencial do consórcio I conhece todo o contrato, incluindo seus Anexos, e no mínimo, dominam as partes que lhe são afetadas, de tal forma que em suas decisões e atos no dia a dia das operações, tenham sempre presente os reflexos diretos e indiretos no contrato.

Todas as informações relativas às ocorrências que alterem as condições originais de projeto, planejamento, orçamento e formação dos preços de venda, estipulados na proposta, são repassadas ao gerente de contrato.

As gestões de administração de contratos garantem no mínimo, que a equação econômico-financeira do negócio inicialmente pactuada, seja permanentemente mantida, preservando os interesses, direitos e obrigações das empresas.

No caso de ações, autuações ou execuções, que envolvam responsabilidade solidária das empresas, deverá haver sempre consulta ao conselho diretivo, que definirá a forma de atuação e defesa.

Segundo os entrevistados a visão estratégica dos tomadores de decisão é um diferencial do consórcio

e uns dos quesitos responsáveis pelo sucesso do consórcio.

Estratégia de gestão: A maior competência dos gestores encontra-se na capacidade de integrar, construir e reorganizar os recursos e competências da organização seja eles humanos, materiais ou tecnológicos, a fim de buscar as melhores maneiras e práticas para o atendimento das necessidades dos clientes.

#### 4. Considerações Finais

Nesta década a expansão de projetos para a Petrobras fez com que os serviços na área de óleo e gás dessem um salto, aumentando ainda mais o interesse das empresas que prestam serviços nesta área. Entre os principais projetos estão o de reforma e modernização da carteira industrial de gasolina da Refinaria Presidente Bernardes, em Cubatão São Paulo, voltada à produção mais limpa; a reforma e ampliação da Carteira de Coque da Refinaria Presidente Getúlio Vargas, em Araucária, no Paraná e a integração de diversas tecnologias no projeto básico do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro.

Nosso foco se concentrou na Refinaria Presidente Getúlio Vargas na Paraná (Repar), em Araucária, lá temos vários Consórcios em andamento como o segundo maior contrato assinado até o momento com o consórcio em estudo referente às interligações das unidades de Coque/HDT (hidro tratamento) e Gasolina, no valor de R\$ 2,25 bilhões, e prazo de 1.115 dias corrido.

O primeiro maior contrato assinado foi com o Consórcio A no valor R\$ 2,48 bilhões e prazo de execução das obras de 1.313 dias corridos para a construção da nova unidade de Coqueamento Retardado (UCR) U-2212.

O consórcio C no valor de R\$ 1,82 bilhão, responsável pela implementação das unidades de gasolina e de diesel da unidade responsável pela implementação das unidades de gasolina e diesel.

Além destes, outros cinco contratos foram assinados com diversas empresas, totalizando R\$ 522 milhões.

As obras que compreendem estes consórcios prevêem a construção de dezenas de quilômetros de tubulações, cabos elétricos e de comunicação, bem como de instalações para coleta e tratamento de efluentes, distribuição de utilidades (ar, água, vapor, energia elétrica, etc.) e para armazenamento dos produtos.

A Petrobrás está investindo bilhões na ampliação da Refinaria Presidente Getúlio Vargas na Paraná (Repar), em Araucária. Os recursos fazem parte de um total de US\$ 12 bilhões que a Petrobras está aplicando na área de abastecimento até 2010. Com as novas obras a Repar irá ampliar sua capacidade produtiva em cerca de 10%, e dotar a unidade de condições para atuar com novos produtos.

As obras na refinaria começaram em 2007. Estes investimentos fazem parte de um programa da companhia para manter-se competitiva no mercado internacional de derivados de petróleo e adequar-se às futuras fases da legislação ambiental.

Nas obras de ampliação serão criadas novas unidades que irão produzir coque de petróleo, gasolina e diesel, gás de cozinha, propeno e hexano, além de aumentar em 10% a capacidade de produção da Repar. Hoje a

Repar processa, em média, 32 milhões de litros diários de petróleo, e atingirá 35 milhões de litros até 2010.

Além disso, as obras irão representar um sensível ganho ambiental - com a redução do teor de enxofre do diesel e da gasolina para 50 ppm - e de qualidade. A Petrobras terá condições de aproveitar melhor os petróleos nacionais pesados, reduzir importações e ganhar capacidade de exportar para mercados que têm leis ambientais mais rígidas. Desde o início das obras, em 2007, até hoje, 1,2 mil pessoas estão atuando na refinaria, e outras 2,5 mil somente nas ampliações.

Nesse setor de crescimento e desenvolvimento, conclui - se que o mercado de prestação de serviço na área de óleo e gás também esta em expansão. Para se manter nesse concorrido mercado petrolífero as empresas precisam elaborar suas estratégias de forma bem definidas e dinâmicas técnicas de gestão e buscar suas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

O sucesso da estratégia empresarial nesse ambientes competitivos passa a ser relacionado com a capacidade das empresas em avaliar as novas tendências e responder rapidamente as novas necessidades dos clientes.

Visando atender estes enormes projetos surgem os consórcios entre empresas. Daí a importância desse tipo de alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços como alternativas à construção de competências organizacionais e gerenciais. Esta cooperação inter organizacional

em busca de complementaridade de competências gera o processo de aprendizagem inter empresarial, potencializando, assim, a inovação e a competitividade destas empresas.

No entanto a parceria em forma de consórcio por si só não traz segurança de continuidade neste cenário altamente competitivo e em expansão, tem de se buscar mais, e estes consórcios seguem em frente buscando qualificações e conhecimentos capazes de se tornarem mais competitivas.

Os fatores como inovações tecnológicas e P&D, preocupação com a qualidade e meio ambiente, relacionamento com os clientes e parceiros, visão e capacidade gerencial entre outros e todos esses recursos e competências vem sendo utilizados na formulação estratégias competitivas com a finalidade de obter vantagem competitiva e liderança de mercado.

Com base nesse contexto, este trabalho procurou analisar como as empresas apresentam competitividade no mercado prestador de serviços à indústria de óleo e gás, ou seja, como estão desenvolvendo vantagem competitiva. O estudo utilizou como referência o Consórcio I que detém o segundo maior contrato com a Repar-Refinaria Presidente Getúlio Vargas na Paraná. Estas empresas que participam do Consórcio I também são parceiras em outros consórcios.

O trabalho foi dividido em duas partes básicas: referencial teórico, artigo científico.

O referencial teórico buscou aporte literário para a compreensão do tema. O termo estratégia apresenta diferentes definições, configurando, em certo sentido, um processo evolutivo de adaptação das organizações ao ambiente interno e externo na busca de usar corretamente todos seus recursos e competências para poder alcançar suas metas e objetivos previamente determinados.

A estratégia competitiva diz respeito à criação, manutenção e ampliação da vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete em busca de se manter frente aos concorrentes.

A análise estrutural de indústrias complementa o referencial teórico, que permite o melhor entendimento das forças atuantes no ambiente de inserção das empresas e de sua influência no comportamento dos integrantes de uma dada indústria. Fundamentada nos conceitos de Porter, esta seção procura demonstrar como se processam as relações dos componentes e identificar os pontos fortes e fracos e a importância de se relacionar a empresa ao seu ambiente como dinâmica de sobrevivência e desenvolvimento das organizações.

No capítulo referente à introdução, foram definidas as delimitações, justificativas os objetivos.

No material e métodos, foi explicada a maneira e os meios de execução do trabalho, que se trata de um estudo de caso.

Na análise do caso foi relatado o aumento da demanda por prestação de serviços à atividades de e óleo e gás com o considerável aumento dos projetos da Petrobras com programa da companhia para manter-se competitiva no mercado internacional de derivados de petróleo e adequar-se às futuras fases da legislação ambiental e em especial no Paraná com investimento de bilhões na ampliação da Refinaria Presidente Getúlio Vargas na Paraná (Repar).

Também foi realizada a análise do consórcio I no desenvolvimento de estratégias competitivas visto que o consórcio conseguiu uma licitação no valor de 2,5 bilhões da Petrobras para as obras de ampliação da REPAR.

Foi observado pelo estudo de caso que as principais estratégias competitivas desenvolvidas pelo consórcio como forma de obter de vantagem competitiva foram: investimentos em Inovações tecnológicas, controle da qualidade dos produtos, serviços e processos oferecidos, relacionamento de parceria com clientes e parceiros, e grandes competências gerenciais.

O consórcio I mantém sua posição pelo contínuo desenvolvimento de estratégias competitivas que geram vantagens competitivas destacando-se pela qualidade dos produtos, processos e serviços oferecidos.

Visão e políticas do consórcio: se destaca pela visão de práticas e políticas que primam pela qualidade, segurança, meio ambiente e desenvolvimento social.

Estratégia de Inovação: o consórcio I está sempre à procura de novas tecnologias que possam aprimorar a qualidade já existente. As constantes preocupações com a qualidade e segurança de seus processos, contribuíram para a melhoria organizacional e, conseqüentemente, para o destaque da empresa. O consórcio entende que a gestão da qualidade é um processo o que requer melhoria contínua.

Investimentos em P&D: o consórcio I não possui um departamento específico de P&D, mas investe pesado em inovações tecnológicas, pois tem a visão da importância dessa estratégia para se manter nesse mercado competitivo, exigente e especializado.

Estratégia de Qualidade: o consórcio investe pesado na qualidade dos produtos e processos, pois entende que a qualidade é uma estratégia que pode reduzir custos, aumentar a produção e as empresas utilizar todos seus recursos na melhoria contínua da qualidade, por isso o consórcio esta sempre oferecendo produtos e serviços com valor e qualidade superior aos oferecidos pelos seus concorrentes.



Estratégia de Relacionamento com Clientes e Parceiros: os clientes e fornecedores são vistos como colaboradores na criação de valor dos serviços oferecidos, por isso o consórcio I mantém um relacionamento de parceria esses com o objetivo de atender todas as suas necessidades e expectativas atuais e futuras.

O consórcio acredita que essa relação permite o melhor conhecimento das necessidades e desejos dos clientes, auxiliando a empresa na compreensão e atuação de mercado, com informações de grande valor para tomada de decisão.

Estratégia de Capacidades Gerenciais: as capacidades gerenciais também são consideradas como aspecto fundamental na formulação e implementação de suas estratégias, visto que esses tomadores de decisão são elementos chave dentro da organização e suas capacidades de formular as estratégias e desenvolver as vantagens competitivas foi o que levou o consórcio a esta na frente dos seus concorrentes.

Conclui-se então, que as variáveis analisadas representam a fonte de desenvolvimento de vantagem competitiva do consórcio I no mercado de óleo e gás. A correta coordenação desses aspectos promove a eficiência na gestão e execução de suas atividades gerando um valor superior a seus clientes. A posição de destaque que o consórcio possui hoje é atribuída à visão estratégica e capacidade gerencial dos tomadores de decisão em reunir adequadamente todos os recursos e competências do consórcio.

## 5. Referências bibliográficas

GASPARINI, ANDRÉ. *O desenvolvimento de vantagem competitiva na prestação de serviços de apoio logístico offshore: o caso da companhia portuária de Vila Velha - CPVV*. 2005. -Dissertação (Pós-Graduação em Comercio Exterior) - Programa de Pós-Graduação em Comercio Exterior do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas: Universidade Federal do Espírito Santo.

HAMEL G. & DOZ Y. L. Formatos multilaterais de alianças empresariais. In: *HSM Management*, jul./ago., p. 66-73, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gray. *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

JR, Roberto, G, S; PROCOPIUCK, Mario; QUANDT, O. *A pesquisa desenvolvimento na estratégia competitiva das concessionárias do setor elétrico brasileiro*. -SIMPOI 2009.

VERGARA Sylvania Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.