

Vivienne Cox na BP Alternative Energy (A)



Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

05/2009-5473

Este caso foi escrito por Herminia Ibarra, professora titular da cátedra de Comportamento Organizacional no INSEAD, e por Mark Hunter, professor-adjunto no INSEAD, com a intenção de ser usado como base para discussão em sala de aula, e não como ilustração de medidas eficazes ou ineficazes para lidar com uma situação administrativa. O caso integra as visões e percepções pessoais dos autores e, embora seja baseado em observações e análise de factos reais, o caso é a interpretação e as visões dos autores, e não reflecte necessariamente as visões da BP (nome actual da British Petroleum), da Alternative Energy ou dos integrantes do seu quadro funcional.

Traduzido na íntegra com a permissão da INSEAD. O tradutor é o único responsável pela exactidão da presente tradução.

This translation, Copyright © 2008 INSEAD. The original case is entitled “Vivienne Cox at BP Alternative Energy (A)”, Copyright © 2007 INSEAD.

Distributed by IESE Publishing: www.iesepublishing.com. All rights reserved.

Vivienne Cox chegou cedo à moderna porém discreta sede da BP em St. James Square, Londres. Apanhou o elevador para o seu escritório no quinto andar e acomodou-se na sua poltrona listrada de zebra. A vice-presidente executiva da Gas, Power & Renewables (GP&R) ia receber a equipa da BP Alternative Energy (AE) para falarem dos acontecimentos ocorridos desde o lançamento da AE em Novembro de 2005, há quatorze meses.

Juntos, eles tinham apostado a sua reputação num negócio de energia alternativa de US\$8 bilhões com o objectivo de se tornarem um líder global em energia eléctrica. Investir um montante desses num negócio de energia "verde" fora um ponto de partida radical para a BP, até então a maior empresa de capital aberto do Reino Unido e a segunda maior empresa de petróleo e gás do mundo: uma decisão que se provava controversa tanto dentro quanto fora da BP.

Os resultados do primeiro ano foram incontestáveis, mas à medida que a equipa de Cox aprendera mais sobre o negócio ela concluiu que a AE precisava crescer ainda mais rápido do que haviam previsto para poder explorar plenamente a oportunidade de mercado e tornar-se um líder desse mesmo mercado. Com a BP entrando num período de disciplina financeira e sucessão de liderança, levantava-se a questão de se ela era “a controladora natural desses negócios”. Várias opções estavam sob consideração, desde desvincular a AE da BP (fazer um *spin-off*) até adoptar um dos possíveis acordos de parceria. Depois da impetuosa experiência do primeiro ano, Cox ponderava sobre a melhor forma de guiar a AE para a próxima fase.

BP: das Raízes no Deserto a Fronteiras além do Petróleo

A organização antecessora da BP, a Anglo-Persian Oil Company, foi uma participante-chave na construção do sector global de petróleo. A empresa descobriu as primeiras reservas de petróleo do Médio Oriente no território tribal do Irã em 1908, depois de sete anos infrutíferos que quase a levaram à falência. Cem anos depois, os seus heróis ainda eram do tipo exploradores – pessoas “de arregaçar as mangas”, que adentram ambientes hostis e conseguem os melhores activos com um mínimo de recursos.

John Browne, cuja ascensão estelar na BP incluía a gestão obrigatoriamente ininterrupta da Exploration & Production, tornara-se CEO em 1995 e embarcava numa série de fusões e aquisições de US\$120 bilhões. O BP Group resultante tinha um valor de mercado acima de US\$200 bilhões e uma base de recursos radicalmente diferente: de 18% da produção do grupo em 1995, o gás natural passou a representar 40% em 2000. Capaz de uma tremenda velocidade ao se deparar com oportunidades ou ameaças, a BP de Browne também podia ser impiedosa com quem não mostrasse um bom desempenho. Não tardou para que jornais como o *Financial Times* começassem a questionar se o incessante foco da BP em desempenho não estava a engendrar riscos à segurança dos trabalhadores do Grupo e ao meio ambiente.

Além do Petróleo

Em Julho de 2001, com o despertar de uma nova identidade corporativa global, foi anunciado que as iniciais BP significavam um conjunto de valores baptizado de “além do petróleo”. O lema e o logo da BP – um girassol verde – suscitou um misto de admiração, cepticismo e

confusão entre os envolvidos. Os cépticos satirizavam que BP na verdade queria dizer “além de plausível” ou “além de patético”.

Browne observou:

“Algumas pessoas pensavam que ‘além do petróleo’ significava que estávamos a desistir de petróleo e gás. Sinto ter de desapontar os nossos concorrentes... o que estávamos a pôr de lado era a a mentalidade antiga – o velho pressuposto de que as empresas de petróleo tinham que ser sujas, misteriosas e arrogantes.”

Browne comprometeu a BP a reduzir as emissões de gás que causavam o efeito de estufa e a desenvolver novos combustíveis “verdes” para o transporte. Acreditava que era necessário “algo mais” além de lucros para fazer da BP uma óptima empresa – a bem dizer, “reputação”. As suas pessoas têm que sentir um profundo orgulho no seu poder de construir um mundo melhor “inovando, melhorando, fazendo diferença, sendo criativamente empenhado e aplicando as habilidades que temos para fornecer respostas e não desculpas”.

À Margem

O BP Group integrava três segmentos principais (ver Figura 1, Segmentos de Negócio da BP).¹ **Exploração e Produção** (E&P) tinha acesso aos hidrocarbonetos – petróleo e gás natural, o sangue vital da BP. **Refino e Marketing** (R&M) ficava com o negócio à jusante, inclusive postos de abastecimento de veículos no varejo e a maior parte dos bens industriais do Grupo. O segmento de **Gás, Energia Eléctrica e Renováveis** cobria o marketing de todo o gás que a BP produzia, operando as fábricas eléctricas movidas a gás natural e também os negócios de renováveis e alternativos da BP. Estes últimos consistiam em energia solar, hidrogénio para transportes e dois projectos de energia eólica.

Desde o início dos anos 2000 vários “pequenos negócios futuristas” tinham existido dentro da BP. Carol Battershell, então chefe das operações de combustível eólico e de hidrogénio da BP, lembrava-se:

“Estávamos a forçar as fronteiras, mas a BP prefere negócios grandes, ‘substanciais’ – aqueles capazes de afectar os resultados do Grupo.”

Chris Hunt, que tinha sido recrutado da Enron em 2001 para administrar os activos de Energia Eléctrica da BP, tinha consciência de que a área de Energia Eléctrica também era marginal em relação à essência da BP:

“Muitas pessoas viam aqui, fundamentalmente, a área de Energia Eléctrica como não-atraente, porque o seu perfil financeiro e de risco é muito diferente do de petróleo ou gás. Exploração é alto risco, alto retorno; Energia eléctrica é baixo risco, baixo retorno.” E acrescentou, *“Muitas das pessoas que não se encaixavam bem em nenhum outro lugar da organização iam para a área de Gás e Energia Eléctrica.”*

1 A estrutura organizacional da BP tinha, em 2001, um quarto segmento, o de Produtos Químicos, que em 2004 estava a ser alienado para formar a Innovene. Nessa época, a GP&R era simplesmente chamada de “Energia a Gás”, e do seu portfólio não constavam renováveis nem IST (fornecimento e comercialização integrados).