

7

Referências bibliográficas

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

_____. **The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Addison-Wesley Publ. Co., 1996.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders: The Transnational Solution**, Harvard Business School Press, 1998.

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

BRUCE, G.; SHERMER, R. Strategic Partnerships, Alliances Used To Find Ways To Cut Costs. **Oil & Gas Journal**, November 8, 1993.

BUCHEB, J. A. Parcerias Empresarias (joint-ventures) nas atividades de exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil. **Revista de Direito Empresarial**, Curitiba, n. 7, jul./dez. 2007

CONDE, D. P. **Implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho de empresas**: um estudo de caso na área de negócios internacional da Petrobrás. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração PUC-RJ, 2005.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In: **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington (MA): Lexington Books, p. 3-28, 1988.

DANTAS, E.; BELL, M. **Latecomer firms and the emergence and development of Knowledge networks: The case of Petrobras in Brazil**. Elsevier Research Policy, v. 38, p. 829–844, 2009.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering. Boston, **Harvard Business School Press** (1998).

_____.; OLK, P. N.; RING, P. S. Formation Processes of R&D Consortia: Which Path to Take? Where Does it Lead? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 239–266, 2000.

DUYSTERS, G.; DE MAN, A. Transitory alliances: an instrument for surviving turbulent industries? **R&D Management**, v. 33, n. 1, 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-680, 1998.

ERNST, D.; STEINHUBL, A. M. J. Alliances in upstream oil and gas. **The Mckinsey Quarterly**, n. 2, 1997.

_____.; _____. Petroleum after the megamergers. **The Mckinsey Quarterly** 1999.

ERNST, H.; LICHTENTHALER, U.; VOGT, C. **The Impact of Accumulating and Reactivating Technological Experience on R&D Alliance Performance** Journal of Management Studies "Accepted Article";

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios**. New York: John Willey; Sons, 1998.

FREITAS, K. R. V. **As estratégias empresariais de Cooperação e integração vertical: O caso da indústria de petróleo do Brasil**. Monografia de bacharelado. Instituto de Economia da universidade federal do rio de janeiro, 2003.

GARCIA-CANAL; Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies, **Journal of World Business**, n. 37(2), p. 91-107, 2002.

GARNSEY, E. W.; MINSHALL, T. H. W. (2003). **New ventures in new technology-based industries: an industry evolution approach**. PICMET 2003, Portland, Oregon, USA.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

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

_____.; GARGIULO, M. Where Do Interorganizational Networks Come From?, **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, 1999.

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

HAGEDOORN, J.; DUYSTERS, G. External Sources Of Innovative Capabilities: The Preference For Strategic Alliances Or Mergers And Acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, March 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. **Harvard Business Review**, July-August, p. 122-128, 1994.

INGHAM, M.; MOTHE, C. How to learn in R&D partnerships? **R&D Management**, v. 28, p. 4 1998.

KENT, D. H. Joint Ventures vs. Non-Joint Ventures: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 387-393, 1991.

KNOKE, D. **Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy**. Westview, Colorado, 2001.

KRETZCHMAR, G. L.; SHARIFZYANOVA, L. **Limits to international diversification in oil & gas – Domestic vs foreign asset control**. Energy Elsevier, v. 35, p. 468–477, 2010.

LASSERE, P. **Global Strategic Management**. Palgrave Macmillan, New York, 2003.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In: **Proceedings of INFORMS-KORMS 2000 Conference**, Seoul, p. 460-467, 2000.

_____. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: **GBATA – Global Business and Trade Association International Conference**. Roma: St. John's University, p. 292-305, 2002.

MCEVILY, S. K.; EISENHARDT, K. M.; PRESCOTT, J. E. The Global Acquisition, Leverage, and Protection Of Technological Competencies **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 713–722, 2004.

MINSHALL, T. H. W. **Alliance business models for university start-up technology ventures: A resource based perspective**. 11th High Tech Small Firms Conference, Manchester Business School. 2003.

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. Advances in Strategic Management, JAI Press Inc, v. 5, p. 1-67, 1998.

NOHRIA N.; GARCIA PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, 1991.

OLK, P.; YOUNG, C. Why members stay in or leave an R&D consortia: performance and conditions of membership as determinants of continuity. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 855-878, 1997.

ORTEGA, M. L. G. **Strategic Alliances in the Oil Industry**. Dissertação de Mestrado na Gestão de Tecnologia. Massachusetts Institute of Technology, 1997.

OXLEY, J. E.; SAMPSON, R. C. The Scope And Governance Of International R&D Alliances **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 723–749, 2004.

PARISE, S. **The Effects of Resource Exchange and Partner Roles on Alliance Performance**. Boston: 2000. Tese de Doutorado – School of Management, Boston University, Boston (MA), 2000.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980.

PROMINP – **Programa de mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural** - Diagnóstico de gargalos e proposição de ações tecnológicas – 2009.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. **Strategic Management and Economics Strategic Management Journal**, v. 12, p. 5-29, Winter 1991.

SAKAKIBARA, M. Formation of R&D consortia: industry and company effects. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 1033 – 1050, 2002.

SAMPSON, R. C. Experience effects and collaborative Returns in R&D alliances **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 1009–1031, 2005.

TAUHATA, T.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. de. **Implicações estratégicas das redes de relacionamento: da Cia Vale do Rio Doce**: estudo de caso da unidade de minério de ferro. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2002.

_____.; _____. **Redes de Alianças Estratégicas no Brasil: O Caso CVRD**. RAE Eletrônica, v. 3, n. 1, p. 1, 2004.

TAVARES, M. **Alianças e redes estratégicas**: as tendências nas empresas líderes no Brasil. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração PUC-RJ, 2000 .

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização**; Sociedade, v. 8, n. 20, p. 13-27.

VILLAS M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. de.; RUSSO, M. G. **Bibliographical Research Method for Business Administration Studies**: a Model based on Scientific Journal Ranking Brazilian Administration Review – BAR, v. 5, p. 139-159, 2008.

WERNERFELT, B. A. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WORLD ENERGY KEY STATISTICS, International Energy Agency, 2010.

WORLD ENERGY OUTLOOK, International Energy Agency, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3ª ed - Bookman Companhia, 2005.

Apêndice 1 – Questionário Estruturado

Questionário

Pesquisa sobre alianças e redes estratégicas globais

Estudo de Caso da Petrobras

Alianças de cooperação tecnológica

Objetivo: Colher subsídios para avaliar as implicações estratégicas das redes de relacionamento para a cooperação tecnológica de uma empresa a fim de verificar sua contribuição para o atendimento aos objetivos estratégicos.

Participantes: Representantes dos diversos níveis de tomada de decisão engajados na gestão do sistema tecnológico da Companhia, incluindo alta gerência, gerentes gerais, gerentes de área e demais empregados envolvidos no processo.

Resultado esperado: Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores da PETROBRAS a respeito dos impactos estratégicos das diversas alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS.

Confidencialidade: A finalidade deste questionário é **estritamente acadêmica**, sendo os dados coletados utilizados apenas para fins desta pesquisa conduzida pelo Departamento de Administração da PUC-RIO sob orientação da Prof^a. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares, portanto não serão repassados a terceiros nem serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no quadrado ao lado das opções dadas.
- 2) Se for o caso, múltiplas opções podem ser assinaladas.
- 3) Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, ignore-a.
- 4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 5) Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento e os conceitos envolvidos encontram-se detalhados em seu cabeçalho.

Formato:

As perguntas, em sua maioria são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, e a resposta deverá ser dada ao lado direito onde estarão dispostos cinco quadrados que enquadram a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância:

Exemplo

AFIRMATIVAS	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
.....	<input type="checkbox"/>					
.....						

Onde,

DC	Discordo Totalmente
D	Discordo
NDNC	Nem Concordo Nem Discordo
C	Concordo
CC	Concordo Totalmente

Estrutura do Questionário

O questionário possui 44 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

Introdução: identificação da área de atuação e da função exercida pelo respondente (confidencial)

Parte 1: as perguntas de 3 a 6 dizem respeito à caracterização da estratégia da PETROBRAS;

Parte 2: de 7 a 16 se referem à participação da PETROBRAS em alianças e redes de cooperação tecnológica.

Parte 3: as perguntas restantes visam obter informações sobre os principais constructos que caracterizam as alianças/redes de cooperação tecnológica formadas pela PETROBRAS: estrutura, composição, modalidade e consistência.

O preenchimento deste questionário deve levar em média 30/45 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Muito obrigada pelo seu tempo e sua colaboração.

INTRODUÇÃO - Identificação do Respondente

Segmento de Negócio a que pertence:

Centro de Pesquisa e Desenvolvimento

Estratégia e Desempenho Empresarial

Novos Negócios

Downstream

Exploração e Produção

Gás e Energia

Gerência: _____

Cargo: _____

Nome: _____

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

Sim. Informe seu e-mail: _____

Não.

PARTE 1- Estratégia Global da PETROBRAS

Qual a estratégia competitiva utilizada pela PETROBRAS no mercado global:

Não possui estratégia de diferenciação

Diferenciação por preço alto

Diferenciação por preço baixo

Diferenciação por desenho de negócios diferenciados

Diferenciação por imagem

Diferenciação por excelência no suporte aos produtos e serviços

Diferenciação por qualidade dos produtos e serviços

Diferenciação por marca forte

Sem estratégia definida

Características do escopo da estratégia da PETROBRAS:

Produtos/serviços:

Clientes:

Escopo geográfico:

Cone Sul

América

África

Ásia

Oriente Médio

Regional

Global

Escopo vertical:

<input type="checkbox"/> Focado no E&P	<input type="checkbox"/> Focado em Downstream	<input type="checkbox"/> Inclui formas de verticalização na área de E&P e downstream	<input type="checkbox"/> Inclui formas de verticalização em energia
--	---	--	---

Stakeholders:

<input type="checkbox"/> Privilegia interesse dos empregados	<input type="checkbox"/> Privilegia interesse dos acionistas	<input type="checkbox"/> Privilegia interesse dos clientes	<input type="checkbox"/> Privilegia interesse da comunidade	<input type="checkbox"/> Não privilegia interesses de qualquer stakeholder
--	--	--	---	--

Estratégia Global

AFIRMATIVAS	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
A Petrobras pondera a importância relativa das regiões e países de atuação segundo as receitas e os ativos.	<input type="checkbox"/>					
A Petrobras seleciona suas regiões de atuação conforme sua proposição de valor global.	<input type="checkbox"/>					
A Petrobras possui uma estrutura dedicada a coordenar as atividades globais da empresa.	<input type="checkbox"/>					
A Petrobras desenvolve capacidades e competências globais por meio de aquisições e alianças.	<input type="checkbox"/>					
A Petrobras investe na formação de uma cadeia de valor global.	<input type="checkbox"/>					

Estratégia de Internacionalização

A Petrobras, no ambiente global tem uma configuração dos ativos e competências:

<input type="checkbox"/> Descentralizada e auto-suficiente em cada região	<input type="checkbox"/> Centralizada e em escala global	<input type="checkbox"/> Fundamentais centralizados	<input type="checkbox"/> Dispersos, independentes e especializados
---	--	---	--

A Petrobras, no ambiente global tem uma no papel principal de suas unidades internacionais:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A exploração de oportunidades locais	A implementação da estratégia global	A adaptação e alavancagem das competências da matriz	A contribuição marginal para a cadeia de valor global

A Petrobras, no ambiente global tem em sua postura quanto ao desenvolvimento e a difusão do conhecimento:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento desenvolvido e retido localmente	Conhecimento desenvolvido e retido na matriz	Conhecimento desenvolvido na matriz e disseminado para outras unidades	Conhecimento desenvolvido conjuntamente e compartilhado entre as unidades

PARTE 2 - Participação da PETROBRAS em alianças de cooperação tecnológica

Conceito para responder a questão 5:

Alianças: arranjos voluntários ou parcerias entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de alianças: joint ventures de base tecnológica, Investimento acionário em parceiro tecnológicos, licenciamento de patentes, transferência de tecnologia, contratos para P&D em conjunto, etc

Avalie a seguinte afirmação:

A Petrobras utiliza primordialmente as alianças estratégicas em sua atividade de desenvolvimento tecnológico.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

Dentre os fatores abaixo, assinale o que considere determinante na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas para a cooperação tecnológica pela Petrobras **no passado (até cinco anos atrás)**

Ampliação do escopo das atividades ou criação de opções de investimento

Acesso aos recursos externos e capacidades complementares, para melhor explorar os recursos existentes e desenvolver vantagens competitivas

Promoção da aprendizagem organizacional, internalizando competências e aumentando a competitividade Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)

Redução dos custos de P&D

Não se aplica

Dentre os fatores abaixo, assinale o que considere determinante na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas para a cooperação tecnológica pela Petrobras **atualmente**

Ampliação do escopo das atividades ou criação de opções de investimento

Acesso aos recursos externos e capacidades complementares, para melhor explorar os recursos existentes e desenvolver vantagens competitivas

Promoção da aprendizagem organizacional, internalizando competências e aumentando a competitividade Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)

Redução dos custos de P&D

Não se aplica

Conceito para responder a questão 10:

Complementor: participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio.

Exemplo: universidades, empresas de outros setores, sub-fornecedores e demais entes da rede de valor sem ligação direta no fluxo do negócio

Assinale abaixo se a PETROBRAS estabelece alianças estratégicas de cooperação tecnológica com seus...:

	Sim	Não	Não Sei
Clientes			
Concorrentes			
Fornecedores			
“Complementors”			
Substitutos			
Potenciais novos Entrantes			

Os principais objetivos da Petrobras no estabelecimento de alianças estratégicas de cooperação tecnológica com os diferentes parceiros são:

	Clientes	Concorrentes	Fornecedores	"Complementors"	Substitutos	entrantes
Ampliação do escopo das atividades ou criação de opções de investimento;						
Acesso aos recursos externos e capacidades complementares, para melhor explorar os recursos existentes e desenvolver vantagens competitivas;						
Promoção da aprendizagem organizacional, internalizando competências e aumentando a competitividade;						
Redução dos custos de P&D.						

Conceito para responder a questão 12:

Aliança bilateral: aliança mantida entre somente duas empresas.

Exemplo: a sua empresa e um parceiro.

Aliança multilateral: aliança mantida com mais de duas empresas.

Exemplo: a sua empresa e diversos fornecedores.

As alianças estratégicas de cooperação tecnológica que a PETROBRAS participa são tipicamente:

Bilaterais

Multilaterais

Ambas

Não participa de alianças

Não sei

Caso sua escolha tenha sido alianças estratégicas multilaterais, os principais participantes são:

<input type="checkbox"/>					
Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

Outros _____

Conceito para responder a questão 13:

Tipo	Descrição
Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário de outro, ou adquire completamente o outro parceiro.
Joint-venture	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.

Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos em conjunto. Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, etc.
Desenvolvimento / Coprodução	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e/ou serviços em conjunto.
Licenciamento de patente ou know-how	Uma empresa que possui tecnologia ou know-how permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa up-front , seguido por royalties , usualmente baseada em vendas futuras.
Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D.
Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ serviços e/ou processos.
Acordo / Contrato de financiamento spot ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre recursos financeiros a outro participante que, por sua vez, usa-os para elaborar um produto acabado e/ou serviço em curto prazo (igual ou inferior a um ano).
Associações	Quando parceiros se reúnem em uma associação para trabalhar e defender interesses comuns.

Selecione os três principais tipos de alianças de cooperação tecnológica mais utilizados pela PETROBRAS com cada parceiro:

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementores
1	Fusão / Aquisição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Joint-venture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Participação acionária cruzada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	Investimento acionário minoritário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	P&D em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Desenvolvimento / Coprodução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Licenciamento de patente ou know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Transferência de tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Acordo / Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Acordo / Contrato de financiamento spot ou de curto prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Associações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder as questões 14, 15 e 16:

Redes Estratégicas: **Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.**

Rede de valor: rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementares, competidores, fornecedores e outros. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles.

Oportunidades: potenciais de ganhos proporcionados por fatores macroambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais).

Ameaças: potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

Forças: recursos (exemplo: físicos, financeiros, etc.) ou competências únicos e valiosos, contidos na empresa ou trazidos pelas alianças/redes estabelecidas pela empresa, ou mesmo condições necessárias ao atingimento de seus objetivos.

Fraquezas: falta de recursos ou competências ou condições desfavoráveis à empresa, ou ainda ativos indesejáveis (tangíveis ou não) trazidos pelos relacionamentos.

Usando os conceitos anteriores, avalie as afirmações abaixo:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	CC	Não se Aplica
A utilização pela PETROBRAS de alianças de cooperação tecnológica tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa.	<input type="checkbox"/>					
A utilização pela PETROBRAS de alianças de cooperação tecnológica pode constituir/representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais / reais.	<input type="checkbox"/>					
A utilização pela PETROBRAS de alianças de cooperação tecnológica pode constituir/ representar na sua opinião maiores ameaças potenciais / reais	<input type="checkbox"/>					
A utilização pela PETROBRAS de alianças de cooperação tecnológica não constitui/nem representa oportunidades ou ameaças.	<input type="checkbox"/>					
A existência de grande quantidade de relações de cooperação tecnológica entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de energia.	<input type="checkbox"/>					
A existência de grande quantidade de relações de cooperação tecnológica entre os componentes da rede de valor da indústria de energia, deverá aumentar o poder de barganha dos clientes.	<input type="checkbox"/>					
A existência de grande quantidade de relações de cooperação tecnológica entre os componentes da rede de valor da indústria de energia, deverá aumentar a intensidade da competição nesta indústria.	<input type="checkbox"/>					

Avalie esta afirmação:

O uso de alianças de cooperação tecnológica é crucial para a estratégia global da PETROBRAS.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
------------------	----	---	----------	---	----

<input type="checkbox"/>					
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Caso concorde com essa afirmação, quais são os principais parceiros da PETROBRAS nessas alianças?

<input type="checkbox"/>					
Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

Avalie esta afirmação:

As redes de cooperação tecnológica estão mudando a intensidade da competição na indústria do petróleo internacional.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC
<input type="checkbox"/>					

ETAPA 3 – Caracterização das Alianças de Cooperação Tecnológica

Estrutura da rede de alianças

Conceito para responder a questão 18:

Escopo: amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede de cooperação tecnológica em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança/rede, mais restrito é seu escopo

Quanto ao escopo (amplitude e número de laços), as redes de cooperação tecnológica estabelecidas da PETROBRAS são:

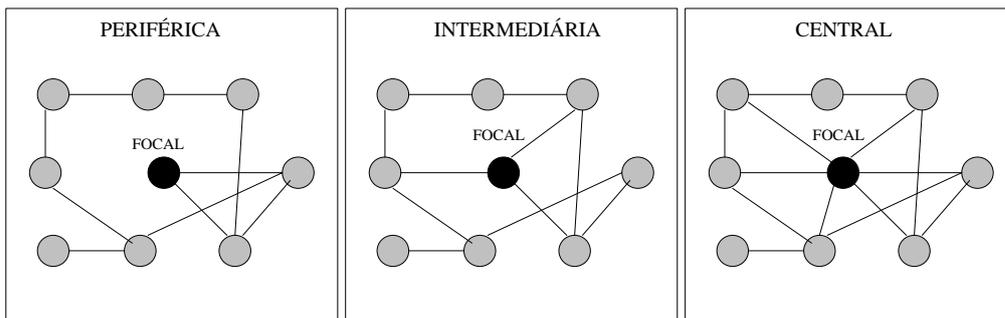
Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quanto ao escopo geográfico, são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 20:

Centralidade: posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal com os demais membros da rede, maior é sua centralidade. As figuras abaixo ilustram a classificação de centralidade da empresa focal (em preto):



Comparando com seus rivais, classifique a posição de **centralidade** da PETROBRAS, ou seja, o quanto ela tem maior número de alianças estratégicas de cooperação tecnológica nos setores/grupos elencados:

...da **indústria petroleira**:

<input type="checkbox"/> Central	<input type="checkbox"/> Intermediária	<input type="checkbox"/> Periférica
----------------------------------	--	-------------------------------------

Em sua opinião, a PETROBRAS funciona como **intermediário** único em alguma transação entre dois parceiros de cooperação tecnológica que não estão conectados diretamente?

(Por exemplo, uma corretora funciona como intermediário entre as seguradoras e seus clientes).

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

Em caso positivo, quais seriam as empresas (ou indústrias) conectadas? Cite exemplos.

Avalie a seguinte afirmação sobre o conceito de **equivalência**:

“Com relação ao mercado de energia, a indústria do petróleo pode ser considerada equivalente, ou seja, compartilhando clientes ou laços similares, às indústrias de...:

... eletricidade e outros combustíveis”?

DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
----	---	----------	---	----	------------------

<input type="checkbox"/>					
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

... prestação de serviços (operação e manutenção, limpeza e conservação, etc.)”?

DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
<input type="checkbox"/>					

... engenharia e de equipamentos para a indústria de base?

DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
<input type="checkbox"/>					

É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei
------------------------------	------------------------------	----------------------------------

Em caso positivo, quais? Cite exemplos e eventuais implicações que podem decorrer.

Avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/redes de cooperação tecnológica da PETROBRAS com indústrias/empresas equivalentes, ou seja aquelas possuem os mesmos clientes na indústria de energia, que visam agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes da PETROBRAS impactam positivamente ...:

Afirmação	D C	D	N D N	C	C C	Não se Aplica
-----------	--------	---	-------------	---	--------	------------------

			C			
... na vantagem competitiva da indústria/empresa de energia”.	<input type="checkbox"/>					
... na imagem da PETROBRAS frente a seus clientes”.	<input type="checkbox"/>					
... na percepção de valor do produto/serviço por parte do cliente”.	<input type="checkbox"/>					
... na fidelização do cliente”.	<input type="checkbox"/>					
... no desempenho global da PETROBRAS-ANI”.	<input type="checkbox"/>					

Composição das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 24:

Fornecedores-chave: empresas que fornecem insumos ou serviços à empresa, os quais representam grande parcela do custo ou que são únicas opções de fornecimento.

Cientes-chave: empresas de alto consumo de petróleo, gás natural e seus derivados (refinarias, termelétricas, indústrias, automotivos) que possuem liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Concorrentes-chave: empresas que concorrem na empresa nos mesmos mercados com produtos semelhantes, poder de barganha equivalente ou *market share* da mesma ordem de grandeza. São aqueles que exercem as maiores pressões de concorrência.

Complementor: participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, o torna mais valioso a seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio

Avalie as seguintes afirmações:

Na prática, como parte de sua estratégia global, a PETROBRAS busca estabelecer alianças/redes de cooperação tecnológica com:

Afirmação	DC	D	N D NC	C	CC	Não se Aplica
...seus clientes-chave ”.	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave ”.	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave ”.	<input type="checkbox"/>					
... seus complementors ”.	<input type="checkbox"/>					

Conceito para responder a questão 25:

Recursos-chave: recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atingimento do objetivos empresariais da PETROBRAS, trazidos para a PETROBRAS por meio das alianças/redes

Classifique o **tipo** de recurso(s)-chave dos parceiros com os quais a PETROBRAS estabelece alianças/redes de cooperação tecnológica (indique os três principais):

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementors
Capital social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capital informacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Recursos Tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Talentos e Habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o **volume** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a PETROBRAS estabelece alianças/redes de cooperação tecnológica.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Excede a Necessidade	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o **conteúdo** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a PETROBRAS estabelece alianças/redes de cooperação tecnológica.

Tipo de Parceiro	Classificação do conteúdo dos recursos-chave			
	Bastante	Suficiente	Escasso	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique o **acesso** da PETROBRAS aos recursos-chave de cada parceiro com os quais a PETROBRAS estabelece alianças/redes de cooperação tecnológica:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Classifique se a PETROBRAS, conforme seu planejamento estratégico, deveria estabelecer sistematicamente alianças/redes estratégicas de cooperação tecnológica com...:

Afirmção	DC	D	NDNC	C	CC	Não se Aplica
... seus clientes-chave .	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave .	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave .	<input type="checkbox"/>					
... seus “complementors” .	<input type="checkbox"/>					
... seus substitutos.	<input type="checkbox"/>					
... novos entrantes na indústria.	<input type="checkbox"/>					

Modalidade das Alianças

Conceito para responder a questão 30:

Força das conexões: dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a PETROBRAS e seus parceiros nas principais alianças estratégicas de cooperação tecnológica com:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca aplica	Média	Forte	Não de
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 31:

Natureza da aliança: caracterizada como oportunística quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para algum dos parceiros.

De um modo geral, a **natureza** das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS é vista como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 32:

Natureza da aliança: refere-se ao grau de cooperação nas alianças globais, assim temos desde empresas que cooperam apenas para explorar competências já existentes (de desenvolvimento) até empresas que buscam desenvolver novas competências por meio de suas alianças globais (de exploração).

De um modo geral, a **natureza** das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS é vista como:

Tipo de Parceiro	Classificação

	Desenvolvimento aplica	Exploração	Não se
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 32:

De um modo geral, as principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS envolve múltiplos membros ou são ligações simples:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Múltipla	Simples	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De um modo geral, o objetivo das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS quanto ao posicionamento de mercado é:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alcance de Mercado	Criação de novos negócios	Acesso à tecnologia
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De um modo geral, o objetivo das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS quanto à gestão das capacidades e recursos é:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Compartilhamento de riscos	Complementariedade de recursos	Recursos humanos e de pesquisa
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De um modo geral, o objetivo das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS quanto à gestão dos ativos é:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Produção	Complementariedade de ativos	Acesso à ativos intangíveis-chave
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De um modo geral, o objetivo das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS quanto à gestão das competências é:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Conhecimento de mercado	Conhecimento de Know-how	Know-How Tecnológico
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De um modo geral, o objetivo das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS quanto à gestão do aspecto econômico é:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Economia de escala	Maximização da utilização dos ativos pelos parceiros	Desenvolvimento de Competências

Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Consistência das Alianças

Conceito para responder a questão 39:

Processo de formação: refere-se ao modo como se dá o início de uma aliança de cooperação tecnológica. Se o início é devido única e exclusivamente fruto da intenção de uma ou ambas as partes envolvidas, o processo é classificado como emergente. Se o processo foi induzido por algum fator ou entidade externa, o processo é engenheirado.

De um modo geral, o processo de formação das principais alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS é:

Tipo de Parceiro			
	Emergente	Engenheirado	Variado
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avalie as seguintes afirmações:

No estabelecimento de uma aliança de cooperação tecnológica, temos o escopo da aliança bem definido e negociado entre as duas partes:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	C C	Não se Aplica
...seus clientes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus complementors ".	<input type="checkbox"/>					

Avalie as seguintes afirmações:

No estabelecimento de uma aliança de cooperação tecnológica, a Petrobras seleciona criteriosamente seus parceiros:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	C C	Não se Aplica
...seus clientes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus complementors ".	<input type="checkbox"/>					

De um modo geral, as tecnologias desenvolvidas através das alianças de cooperação tecnológica estabelecidas pela PETROBRAS são:

Tipo de Parceiro			
	Tecnologias centrais do negócio Petrobras	Tecnologias adjacentes ao negócio Petrobras	Variado
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Avalie as seguintes afirmações:

Nas alianças de cooperação tecnológica da Petrobras o conhecimento flui intensamente entre os parceiros:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	C C	Não se Aplica
...seus clientes-chave ?	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave ?	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave ?	<input type="checkbox"/>					
... seus complementors ?	<input type="checkbox"/>					

Avalie as seguintes afirmações:

De um modo geral as alianças de cooperação tecnológica da Petrobras têm desempenho satisfatório:

Afirmação	D C	D	N D N C	C	C C	Não se Aplica
...seus clientes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus fornecedores-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus concorrentes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
... seus complementors ".	<input type="checkbox"/>					