

7

Referências Bibliográficas

- AACKER, David A.. **Developing Business Strategies**. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- ANSOFF, H. I.. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- AUSTIN, James E.. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. Nova York : The Free Press, 1990.
- BARNEY, Jay B.. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison - Wesley Publishing Company, 1996.
- BELLO, A., Toma, D.; MARC-ALBAN, F.; RICHE, G.. Posicionamento Estratégico e Política de Preço: Um Breve Ensaio no Mercado Revendedor Varejista de Combustíveis. **Cadernos Discentes COPPEAD**, n. 10, Rio de Janeiro, p. 105-120, 2001.
- BONOMA, Thomas V., Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 199-208, 1985.
- BRANDENBURGER, A.M. & NALEBUFF, B.J.. **Co-opetition**, New York: Dobleday, 1997.
- CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI M.A.F.D.; SILVA, J.F. **Evolução do ambiente competitivo da indústria de petróleo argentina e reposicionamento estratégico da ex Yacimientos Petrolíferos Fiscales Sociedad del Estado – YPF**. Rio Oil and Gas, 1998
- _____; _____. Impactos da Privatização sobre as Estratégias Competitivas de Empresas de Petróleo: um Estudo de Casos. **RAE-eletrônica**, São Paulo: v. 2, n. 2, Jul-Dez/2003.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E.. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, p. 241-262, 1977.
- CHILD, J. **Organizational Design for Advanced Manufacturing Technology. The Human Side of Advanced Manufacturing Technology**. Nova York: John Wiley & Sons, p. 101-133, 1987.
- 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.
- COOL, K., & SCHENDEL, D.. Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry. **Management Science**, n. 33 (9), p. 1-23, 1987.
- _____; _____. Performance Differences Among Strategic Group Members. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 207-223, 1988.

CRUZ, R. G.; BUSTELO, F. E.; GAITÁN, J. A.. **Aproximación Empírica Sobre El Análisis De La Literatura De Alianzas Estratégicas**. Universidad de Sevilla, Janeiro 2003.

DAXBACHER, Egon F.. **Alianças Estratégicas no Setor de Exploração e Produção de Petróleo do Brasil pós-plano Real**. 2001. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2001.

_____; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.. Alianças Estratégicas com Empresas Internacionais: Resultados de uma Pesquisa no Setor de Exploração e Produção de Petróleo e Gás no Brasil. **Revista Técnica de Energia Petróleo e Gás**. Ano 1, n. 2, p. 15-27, 2002.

DOZ, Yves L. & HAMEL, Gary. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1998.

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 (20), Outubro, 1998.

_____; KALE, P.; SINGH, H.. How to Make Strategic Alliances Work. **Sloan Management Review**, Summer, v. 42, n. 4, p. 37, 2001.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M.. **Learning from the Future – Competitive Foresight Scenarios**. New York: John Willey & Sons, Inc., p. 22-38, 1998.

GALASKIEWICZ, Joseph; ZAHEER, Akbar. Networks of Competitive Advantage. **Research in the Sociology of Organizations**, Jai Press Inc., v. 16, p. 237-261, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GOMES-CASSERES, Benjamin. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1996.

_____. Competitive Advantage in Alliance Constellations. **Strategic Organization**, Sage Publications, v. 1(3), p.327-335, Londres: June. 2003.

GRANT, Robert M.. **Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications**. Cornwall: Blackwell Publishers, 3rd edition, 1999.

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

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

Hamel, G.; Prahalad, C.K.. Competing for the Future. *Harvard Business Review*, p.122-128, Cambridge (MA), July-August, 1994.

HENNART, Jean-François. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 9, n. 4, p. 361-374, Jul/Aug, 1988.

HUNT, M.S. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970**. 1972. Tese de doutorado. Harvard University, Cambridge (MA), 1972.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 217-237, 2000.

_____; DYER, J.; SINGH, H.. Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.

KANTER, R. M.. Collaborative Advantage: The Art of Alliances. **Harvard Business Review**, p. 96-108, Cambridge: July-August 1994.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, p. 75-85, Cambridge: January-February 1996.

KNOKE, David. **Changing Organizations – Business Networks in the New Political Economy**. Westview, 2001.

LEHTONEN, Jarkko. **Alliance Capability**. Seminar in Strategy and International Business. Institute of Industrial Management, Helsinki Institute of Technology. Helsinki: 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 Conference**, p. 460-467, Seoul: 2000.

_____. **Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessments**. Proceedings GBATA, 2002, submetido para publicação, 2002.

_____; LUCAS, D. C.. Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study. **The TQM Magazine**, v. 8, n. 4, p. 55-70, 1996.

_____; NEVES, João Alberto dos S.. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Jan-Fev, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.

_____; RATTON, Cláudio A.. Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultado de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, outubro/dezembro, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

_____; TROCCOLI, I.R.. Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: os Blocos de Relacionamento Estratégicos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo: julho/agosto/setembro, v. 38, n. 3, p. 181-191.

_____; et al. Disponível em <http://www.strategyresearch.com>. Acesso em 21 abr. 2004.

MORSE, J. M. **Critical Issues in Qualitative Research Methods**. Londres: SAGE, 1994.

MINTZBERG, Henry. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**. JAI Press Inc, v. 5, p. 1-67, 1988.

NALEBUFF, B.J. & BRANDENBURGER, A.M.. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996

NEVES, João Alberto S.. **Estratégias de Melhoria da Qualidade Orientadas para o Cliente na Saúde no Brasil: um Modelo para Auxiliar sua Implementação em hospitais**. Rio de Janeiro. 2000. Tese de Doutorado - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

NOGUEIRA, Luiz H.. **O Novo Mercado de Combustíveis no Brasil**. Agência Nacional do Petróleo, 2002.

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

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.

PIRES, Adriano. **Suprimento de Derivados no Brasil**. Centro Brasileiro de Infra Estrutura, Rio de Janeiro: Outubro, 2002.

PORTER, Michael E.. **Competitive Strategy**, New York: The Free Press, 1980.

POWER SYSTEMS RESEARCH. **Estudo Comparativo de Custos de Geração de Eletricidade de Origem Nuclear e de Outras Fontes**. Rio de Janeiro: 2003.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May-June 1990.

TAHAI, Alireza; MEYER, Michael. A Revealed Preference Study of Management Journals' Direct Influences. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 279-296, 1999.

TAVARES, Marcelo G.. **Alianças e Redes Estratégicas: as Tendências nas Empresas Líderes no Brasil**. 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TAUHATA, Tatiana. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale Do Rio Doce**. 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.. Novas Estratégias da Agroindústria Brasileira de Suco de Laranja: Resultados de uma Pesquisa Preliminar. **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 13-27, 2001.

U.S. DEPARTMENT OF ENERGY, Office of Integrated Analysis and Forecasting. **Impacts of the Kyoto Protocol on U.S. Energy Markets and Economic Activity**. Washington, DC, October 1998.

VASCONCELLOS, Antonio Carlos M.. **Sustentabilidade de Vantagem Competitiva de uma Empresa em um Meio Ambiente em Transição: Foco no Segmento de Exploração e Produção da Petrobrás no Brasil**. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 513-525, 1984.

_____; GRANT, John. Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 1, p. 71-87, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

VOLLMANN, Thomas E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change**. Boston (MA): Harvard Business School Press, 1996.

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

YIN, Robert K.. **Case Study Research – Design and Methods**. Londres: SAGE Publications, 1996.

8 Anexo I



Questionário de Pesquisa em Alianças e Redes Estratégicas

“Alianças e Redes Estratégicas no Setor de Distribuição de Combustíveis no Brasil”

Objetivos:

O principal objetivo deste questionário é levantar as percepções sobre a influência das redes de relacionamento, aqui representadas por alianças interorganizacionais de cunho estratégico e duradouro. Também procura demonstrar se a análise estratégica relacional agrega valor e novos *insights* para a tomada de decisões estratégicas, quando comparada à análise estratégica tradicional.

Participantes:

Representantes das empresas estudadas, dos diversos níveis hierárquicos, que participem dos processos de tomadas de decisão na empresa. Devem participar executivos de alta gerência, gerentes gerais, gerentes de divisão e de demais áreas, além daqueles funcionários envolvidos no processo decisório.

Resultados Esperados:

Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores das empresas pesquisadas, a respeito dos impactos das diversas alianças/redes estabelecidas por estas empresas.

Não é necessário responder a todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.

Confidencialidade:

Este múltiplo estudo de casos tem **objetivos e interesses estritamente acadêmicos**, e os dados e percepções levantadas serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. **Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidas pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta.** Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Caso tenha maior interesse na pesquisa, visite o site www.strategy-research.com

O que é desejado no final:

Que as respostas o questionário retratem de maneira fiel quais as percepções dos gestores das cinco empresas estudadas a respeito dos impactos das redes/alianças estratégicas estabelecidas pelas empresas. Enfatizamos que este questionário **não é um teste**, onde deveriam ser dadas as "respostas certas", mas sim um instrumento de coleta de dados que tente retratar, de forma fiel, a posição de sua empresa em relação às redes/alianças estratégicas.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Quando for o caso, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
- 3) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a. Solicitamos apenas que não deixe de responder às demais questões, pois **toda e qualquer informação fornecida será essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.**
- 4) Caso seja de seu interesse, quaisquer informações complementares e adicionais poderão ser enviadas em anexo à este questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

A maioria das perguntas será feita com respostas do tipo: “Avalie a seguinte afirmação”, sendo que do lado direito de cada afirmação estarão dispostos 5 quadrados para marcar-se (com um “X”) a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo:

Exemplo de estrutura das questões:

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

Legenda:

DC	Discordo Totalmente
D	Discordo
ND/NC	Não Discordo, Nem Concordo
C	Concordo
CC	Concordo Totalmente

Estrutura do Questionário

O questionário possui 35 questões e está estruturado da seguinte maneira:

- Introdução: **identificação do respondente (confidencial).**
- Parte 1: **busca identificar a estratégia da empresa.**
- **Parte 2:** busca identificar a participação da distribuidora em redes e alianças estratégicas.
- **Parte 3:** visa obter mais informações sobre as redes e alianças estratégicas: estrutura, composição e modalidades.

O preenchimento deste questionário deve levar cerca de 20 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Agradeço muito seu tempo e colaboração.

Identificação do Respondente

Nome da Empresa:

Área:

Cargo:

Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa:

Sim	Não

Em caso positivo, preencha os campos abaixo para correspondência:

Nome (opcional):

E-mail (opcional):

Endereço para Correspondência (opcional):

Parte 1 – Estratégias da Empresa

1. Qual a estratégia competitiva utilizada pela **SUA EMPRESA** no mercado de distribuição de combustíveis (marque com um **“X”** somente em uma opção)?

Não pos- suímos fonte de di- ferenciação	Preço dife- renciado (alto ou baixo)	Desenho de negó- cios dife- rente	Design dos postos de serviço/lojas de conve- niência	Excelente suporte no pós-venda	Alta qua- lidade no serviço	Marca forte

- 1.1. Qual é o escopo de serviços vertical da SUA EMPRESA (marque com um **“X”** somente uma opção)?

Focado na Distribuição e Logística	Focado na Comercialização e Marketing	Inclui formas de verticalização em canais diretos	Inclui formas de verticalização em canais indiretos

- 1.2. Qual o *Stakeholder* mais privilegiado pela SUA EMPRESA (marque com um **“X”** somente uma opção)?

Privilegia o interesse dos empregados	Privilegia os interesses dos acionistas	Privilegia o interesse dos clientes	Privilegia os interesses da comunidade	Não privilegia quaisquer interesses

Parte 2 – Participação da empresa em Alianças e Redes Estratégicas

Definição:

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

Exemplos de alianças: joint ventures, parcerias de P&D em conjunto, contratos de prestação de serviços de longo prazo, contratos de fornecimento de longo prazo, etc.

2. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças e redes é parte fundamental da estratégia das atividades de comercialização / distribuição de combustíveis pela SUA EMPRESA”:

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC

3. Quais os **fatores** determinantes para o estabelecimento de alianças estratégicas pela distribuidora em que você trabalha **atualmente** – (marque com um **“X”** no máximo três opções):

Acesso ao capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escala	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Gerenciamento de incertezas	
Compartilhamento de recursos / competências complementares	
Estreitar relações comerciais	
Não se aplica	

Definição:

Aliança bilateral é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro.

Aliança multilateral é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e diversos fornecedores.

“Complementor” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado ao seu produto, tornam-no mais valioso a seus clientes. Ex: na indústria de informática, a venda de microcomputadores pessoais é um “complementor” para as vendas de software, ou seja, quando a Dell vende microcomputadores, a Microsoft se beneficia, pois seu software é vendido também.

4. Avalie o quanto cada um dos atores abaixo representa uma **ameaça/opportunidade** para a SUA EMPRESA (marque um **“X”** para cada Tipo de Parceiro):

Tipo de Parceiro	Classificação				
	Grande Ameaça	Ameaça	Nem Ameaça, Nem Oportunidade	Oportuni-dade	Grande Oportunidade
Clientes					
Fornecedores					
Concorrentes					
Substitutos					
Complementors					
Novos Entrantes					

Tipos de alianças

5. As alianças estratégicas que a sua distribuidora participa são tipicamente (marque com um **“X”** somente uma opção):

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	

Caso sua resposta tenha sido **alianças estratégicas multilaterais**, quais são os principais participantes destas alianças:

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

Outros – especificar:

6. Selecione os **três principais tipos de alianças** mais utilizados pela sua distribuidora, com cada tipo de parceiro abaixo (marque três “X” para cada Tipo de Parceiro):

	Tipo de Aliança / Tipo de Parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors
1	Fusões e Aquisições						
2	Joint Ventures						
3	Participação Acionária Cruzada						
4	Investimento Acionário Minoritário						
5	Acordo / Contrato de Fornecimento de Longo Prazo						
6	Pesquisa e Desenvolvimento em Conjunto						
7	Desenvolvimento / Co-produção						
8	Comercialização / Marketing em Conjunto						
9	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>						
10	Acordo/Contrato de P&D						
11	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Produtos						
12	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços						
13	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo						

Redes Estratégicas

Definição:

Redes Estratégicas são um 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 interorganizacionais duradouros (no caso desta pesquisa, designados de alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

7. Considerando a definição de redes estratégicas acima, avalie cada uma das seguintes afirmações:

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	1.1. “A inserção da SUA EMPRESA em redes de relacionamento (envolvendo entidades tais como fornecedores, clientes, <i>complementors</i> , etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa”.					
	1.2. “A participação da SUA EMPRESA em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir / representar maiores oportunidades potenciais / reais”.					
	1.3. “A participação da SUA EMPRESA em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir / representar maiores ameaças potenciais / reais”.					
	1.4. “A SUA EMPRESA em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui nem representa maiores oportunidades ou ameaças”.					
	1.5. “A existência de grande quantidade de relações entre os componentes da rede de valor constitui uma forte barreira à entrada de novos participantes na indústria de distribuição de combustíveis”.					

Definição:

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.

Definem-se **oportunidades** como potenciais de ganhos proporcionados por fatores macroambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais), e **ameaças** como potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos mesmos fatores.

8. Avalie esta afirmação:

“A inserção da SUA EMPRESA em redes/alianças estratégicas é importante para a estratégia da empresa”.

Caso concorde com esta afirmação, quais são os principais parceiros da SUA EMPRESA nessas alianças?

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors

9. Avalie esta afirmação:

“As alianças estratégicas estão mudando a intensidade (para maior ou para menor) da competição no mercado de distribuição de combustíveis”.

Não se Aplica	DC	D	ND NC	C	CC

Caso você concorde com a afirmação acima, em que sentido você vê essas mudanças?

Parte 3: Estrutura das Redes/Alianças

Definição:

Escopo refere-se à amplitude ou alvo ou abrangência da aliança/rede 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.

10. Quanto ao **escopo** (amplitude e número de alianças), as redes estabelecidas da SUA EMPRESA são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro):

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitas alianças)	Restritas (poucas alianças)	Não se aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
Complementors			
Novos Entrantes			

11. Quanto ao escopo geográfico, as redes estratégicas são (marque apenas uma opção para cada Tipo de Parceiro):

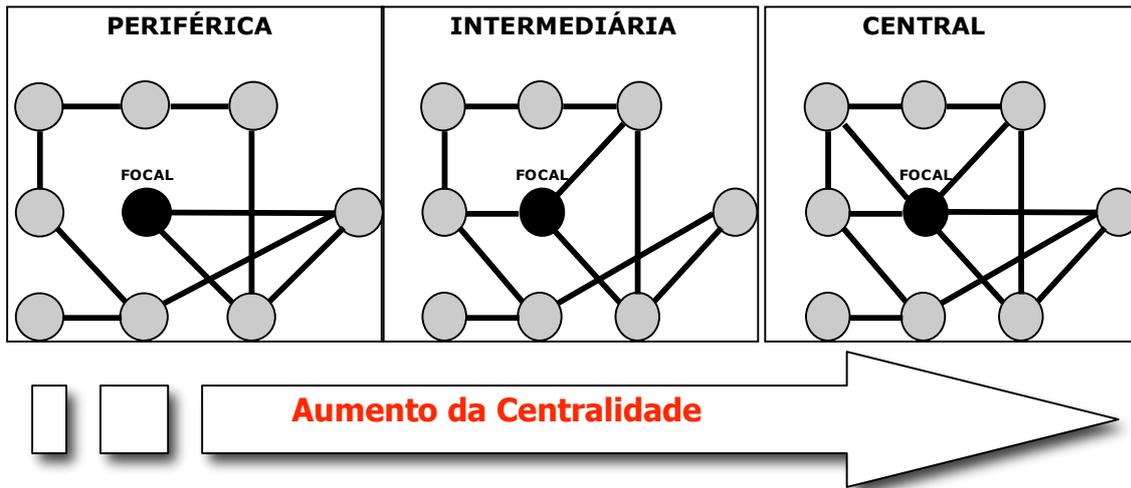
Tipo de Parceiro	Classificação			
	Locais	Regionais	Globais	Não se Aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

Definição: *rede de valor* é uma rede constituída pela empresa (ou indústria) focal, seus complementors, 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.

Exemplo de rede de valor de uma distribuidora de combustíveis:

Clientes	Consumidores de combustíveis (pessoas físicas – varejo, indústrias, consumidores comerciais de larga escala, governos).
Fornecedores	Combustíveis: Petrobrás, Petroquímicas (Copesul, Copene), Ripisa, Importadores / Tradings, Companhias de Gás Natural, Usinas de álcool, etc. Equipamentos: Wayne, Dresser, etc.
Complementors	Montadoras de automóveis, indústrias em geral, agências de viagens.
Substitutos	Energia elétrica, energia eólica, hidroenergia, biomassa, etc.
Entidades de classe	Sindicatos dos trabalhadores, Sindicatos dos varejistas de combustíveis, IBP, Sindicom, etc.
Entidades governamentais e supra governos	ANP, Ministério das Minas e Energia, CADE, Secretaria de Acompanhamento Econômico.
Órgãos / fontes de financiamento	BNDES, Banco do Brasil, bancos comerciais privados, EXIMBANK, etc.

Definição: A **centralidade** é caracterizada pela posição relativa da empresa focal (SUA EMPRESA) em relação aos demais componentes da rede. Quanto maior for o relacionamento interfirma da empresa focal (SUA EMPRESA) 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 concorrentes, classifique a posição de **centralidade** da sua empresa, ou seja, o quanto ela tem maior número de alianças estratégicas nos setores/grupos

12. do setor de **distribuição de combustíveis** no Brasil

Central	Intermediária	Periférica

13. das empresas associadas ao **Sindicom**

Central	Intermediária	Periférica

14. Avalie a afirmação: “a SUA EMPRESA procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto....”:

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ...da rede de valor do Sindicom					
	b. ...da rede de valor das distribuidoras de combustíveis					
	c. ...dos blocos estratégicos que estão se formando, unindo as maiores empresas de energia					

Definição: Orifícios são constituídos quando duas indústrias (ou empresas) diferentes são conectadas apenas por meio de uma terceira indústria (ou empresa), que funciona como um intermediário na transação. Ex: uma empresa corretora de seguros funciona em um orifício estrutural da indústria de seguros, pois intermedia as transações entre a seguradora e seus clientes, dando credibilidade às operações de seguros, tanto para as empresas de seguros quanto para seus clientes.

15. É possível identificar “**orifícios**” na rede de valor da indústria de **distribuição de combustíveis**?

Sim	Não

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos.

16. É possível identificar “**orifícios**” na rede de valor da **SUA EMPRESA**, isto é, dois parceiros em indústrias diferentes conectados apenas por meio da empresa focal, ou seja, a SUA EMPRESA, que funciona como um intermediário na transação?

Sim	Não

Em caso positivo, quais seriam as indústrias conectadas? Cite os principais exemplos.

-
-
17. No contexto de redes estratégicas, empresas ou indústrias que compartilham os mesmos clientes são chamados de **equivalentes**. Por exemplo, os fornecedores de auto peças e de pneus podem ser considerados **equivalentes**, pois fornecem produtos às montadoras de automóveis. Avalie a seguinte afirmação, com relação aos clientes de combustíveis:

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. “As empresas de distribuição de energia elétrica e de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem energia para vários setores industriais”.					
	b. “As empresas de venda de atacado e varejo (ex: supermercados) e a empresas de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes entre si, pois fornecem produtos para as pessoas físicas”.					
	c. “As empresas siderúrgicas e as de distribuição de combustíveis podem ser consideradas equivalentes, pois fornecem insumos para as fabricantes de automóveis”.					

18. É possível identificar outros casos de equivalência nesta indústria?

Sim	Não

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

19. Com relação às perguntas seguintes, avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças/redes da SUA EMPRESA com indústrias/empresas equivalentes (que possuem os mesmos clientes no setor de distribuição de combustíveis) no sentido de agregar valor aos produtos e serviços oferecidos aos clientes pode ter impacto positivo...”:

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ...na vantagem competitiva da indústria /empresa de petróleo”.					
	b. ...na imagem da SUA EMPRESA frente aos seus clientes”.					
	c. ...na percepção de valor do produto/ serviço por parte do cliente”.					
	d. ...na fidelização do cliente”.					
	e. ...no desempenho global da SUA EMPRESA”.					

Composição das Redes/Alianças

20. No tocante à composição das redes/alianças estratégicas das quais a SUA EMPRESA participa, para cada um dos atores em sua arena competitiva, avalie as seguintes afirmações: “na prática, a SUA EMPRESA **busca estabelecer alianças/redes com:**

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ...seus clientes-chave ”.					
	b. ...seus fornecedores-chave ”.					
	c. ...seus concorrentes-chave ”.					
	d. ...seus complementors ”.					
	e. ...seus substitutos ”.					
	f. ...seus novos entrantes na indústria ”.					

Definições:

Cientes-chave: empresas ou grupos que possuem consumo significativo de combustíveis, liderança nos mercados onde atuam, vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e/ou boas perspectivas no longo prazo em termos de crescimento e competitividade.

Fornecedores-chave: empresas que fornecem insumos ou serviços a SUA EMPRESA, os quais representam grande parcela do custo e/ou que são únicas opções de fornecimento.

Concorrentes-chave: empresas que concorrem com a SUA 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.

Observação: o termo em inglês “**complementor**” é definido como aquele participante ou ator que fornece um produto ou serviço que constitui um complemento tal que quando associado a seu produto tornam-no mais valioso a seus clientes. E também quando é mais atrativo ao fornecedor prover recursos à empresa e a ele também.

21. Na sua opinião, como parte de sua estratégia, a SUA EMPRESA **deveria estabelecer sistematicamente alianças/redes estratégicas com...**:

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	a. ...seus clientes-chave ”.					
	b. ...seus fornecedores-chave ”.					
	c. ...seus concorrentes-chave ”.					
	d. ...seus complementors ”.					
	e. ...seus substitutos ”.					
	f. ...seus novos entrantes na indústria ”.					

Avalie as seguintes afirmações:

Não se Aplica	AFIRMAÇÃO	DC	D	ND NC	C	CC
	g. Na sua opinião, como parte de sua estratégia, a SUA EMPRESA deveria estabelecer alianças/redes estratégicas com seus concorrentes visando atenuar o grau de acirramento da competição.					
	h. A SUA EMPRESA procura identificar os clientes chave com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo.					
	i. A SUA EMPRESA procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com clientes chave .					

Definição: **Recursos-chave** são aqueles recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atendimento dos objetivos empresariais da SUA EMPRESA, trazidos para a SUA EMPRESA por meio das alianças / redes.

22. Classifique o **tipo** do(s) recurso(s)-chave que a SUA EMPRESA busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas (marque somente os **principais** para cada categoria de parceiro):

Tipo / Categoria	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementors
Capital Social						
Capital Informacional						
Recursos Físicos						
Recursos Financeiros						
Recursos Tecnológicos						
Talentos e Habilidades						
Inovação						

23. Classifique o **conteúdo** dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas (marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro / Conteúdo	Conteúdo dos Recursos-Chave			
	Abundante	Mediano	Restrito	Não se Aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

24. Classifique o **volume** dos recursos-chave de cada um dos parceiros com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas (marque somente **uma resposta por tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro / Volume	Volume dos Recursos-Chave			
	Ilimitado	Satisfatório	Insuficiente	Não se Aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

25. Classifique o **acesso** da SUA EMPRESA aos recursos-chave dos clientes com os quais a SUA EMPRESA estabelece alianças/redes estratégicas.

Tipo de Parceiro	Acesso aos Recursos-Chave		
	Difícil	Fácil	Não se Aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipo de Laço

26. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre e a SUA EMPRESA e seus parceiros nas principais alianças estratégicas com (marque somente **uma opção para cada tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro	Força das Conexões			
	Fraca	Média	Forte	Não se Aplica
Clientes				
Fornecedores				
Concorrentes				
Substitutos				
<i>Complementors</i>				
Novos Entrantes				

Obs: A **força das conexões** pode ser entendida como uma 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.

27. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela sua empresa é vista como (marque somente **uma opção para cada tipo de parceiro**):

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunística	Não se Aplica
Clientes			
Fornecedores			
Concorrentes			
Substitutos			
<i>Complementors</i>			
Novos Entrantes			

Obs: A natureza das alianças pode ser caracterizada como **oportunística** quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para algum dos parceiros, e **colaborativa** quando apresenta equilíbrio de forças entre os parceiros.

28. Como você avalia o efeito das alianças/redes estratégicas sobre o setor de distribuição de combustíveis?

Efeitos no Setor	Classificação		
	Aumenta	Diminui	Não tem efeito
Barreiras de Entrada do setor (investimento em infra estrutura, marketing, aprendizagem, etc)			
Poder de Barganha dos Fornecedores (Petrobrás, importadores, usinas de álcool, etc)			
Poder de Barganha dos Clientes (varejistas, indústrias, grandes consumidores, governo, etc)			
Grau de Rivalidade entre os Concorrentes Tradicionais (BR, Ipiranga, Shell, Texaco, SUA EMPRESA)			
Capacidade do Setor de Combustíveis de Evitar os Substitutos (Ex: energia elétrica, energia eólica, biomassa, etc)			
Novos Entrantes (distribuidoras de combustíveis regionais, locais, novas multinacionais, etc)			

Gerenciamento das Redes/Alianças

29. A SUA EMPRESA tem indicadores de desempenho para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) têm contribuído para o desempenho global da empresa?

Sim	Não

30. Na sua opinião, esses indicadores se mostram adequados?

Sim	Não

Por quê?

31. Quais indicadores de desempenho têm sido utilizados pela SUA EMPRESA para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) tem contribuído para o seu desempenho global ?

Indicadores de Desempenho						
Não utilizamos indicadores de desempenho	Financeiros	Operacionais	Satisfação dos Clientes	Inovação	Capital Social	Capital Informacional

32. Como a SUA EMPRESA assegura o alinhamento estratégico das alianças com sua estratégia de negócio?

Por meio de processos formais já estabelecidos	Por meio de processos formais em desenvolvimento	Por meio de iniciativas informais	Não possui processos ou iniciativas	Não sei

33. Ao estabelecer suas alianças estratégicas, quais dentre os critérios abaixo citados abaixo são utilizados pela SUA EMPRESA para buscar **compatibilidade** entre os ela própria e seus parceiros?

Estratégia Operacional	Cultura Corporativa	Estilo Gerencial	Complementaridade de Recursos	Nível de Aceitação dos Clientes

Outros:

34. A SUA EMPRESA utiliza **mecanismos de governança** das alianças (contratos, acordos, comitês, etc.) para estabelecer regras de conduta dos parceiros em suas alianças estratégicas?

Sim, Formais	Sim, Informais	Sim, Formais e Informais	Não Utiliza	Não Sei

35. Caso existam, quais poderiam ser as dificuldades encontradas pela SUA EMPRESA para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

Fatores Culturais	Falta de Treinamento	Falta de Flexibilidade	Outros

Caso a resposta seja Outros, quais seriam?

Espaço reservado para seus **comentários**, caso seja de seu interesse:

Muito obrigado pelo
seu tempo e colaboração !!!