

## Referências bibliográfica

Agência Nacional do Petróleo. **Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo e do Gás Natural 2004**, Tabela 1.4, parcial. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 12 de julho de 2005.

ANSOFF, H.I. and BRANDENBURG, R.G. A language for organization design: part I. **Management Science**. V. 17, n. 12, ago. 1971.

ANSOFF, H.I. and BRANDENBURG, R.G. A language for organization design: part II. **Management Science**. V. 17, n. 12, ago. 1971.

ANSOFF, H.I. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.'. **Strategic Management Journal**, V. 12, p. 449-461, 1991.

BEEBY, M. and BOOTH, C. Networks and inter-organizational learning: a critical review. **The Learning Organization**. V. 7, n. 2, p. 75-88, 2000.

BEZERRA, J. **Aquisição 360°: uma nova visão sob os processos de fusão e aquisição**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. V. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, H.S. Problems of inference and proof in participant observation. **American Sociological Review**. V. 23, p. 652-660, 1958.

———. **Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it**. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

BOGDAN, R. and TAYLOR, S. **Introduction to qualitative research**. New York: John Wiley, 1975.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**. V. 22, may. 1985.

BURGELMAN, R. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. **The Academy of Management Review**. V. 8, n. 1, p. 61-70, jan. 1983a.

———. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**. V. 29, n. 12, p. 1349-1364, dec. 1983b.

———. Designs for corporate entrepreneurship in established firms. **California Management Review**. V. 26, n. 3, p. 154-166, spring, 1984a.

———. Managing the internal corporate venturing process. **Sloan Management Review**. V. 25, n. 2, p. 33-48, winter, 1984b.

———. Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management. **Strategic Management Journal**. V. 6, p. 39-54, 1985.

BURGELMAN, R. and GROVE, A. Strategic dissonance. **California Management Review**. V. 38, n. 2, p. 8-28, summer, 1996.

BURGELMAN, R. and DOZ, Y. The power of strategic integration. **MIT Sloan Management Review**. V. 42, n. 3, p. 28-38, spring, 2001.

BURGELMAN, R. and VÄLIKANGAS, L. Managing internal corporate venturing cycles. **MIT Sloan Management Review**. V. 46, n. 4, p. 26-35, verão, 2005.

BURREL, G. and MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann Books, 1979.

BUSENITZ, L.W. and BARNEY, J.B. Biases and heuristics in strategic decision making: differences between entrepreneurs and managers in large organizations. **Academy of Management Proceedings**. p. 85-89. 1994, 5p.

CASSON, M. Entrepreneurship and the theory of the firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**. V. 58, n. 2, p. 327-348, oct. 2005.

CONNOR, T. The resource-based view of strategy and its value to practicing managers. **Strategic Change**. p. 307-316, sep/oct. 2002.

CRESWELL, J.W. **Qualitative inquiry and research design – choosing among five traditions**. California, EUA: Sage, 1998.

ERIKSON, T. Entrepreneurial capital: the emerging venture's most important asset and competitive advantage. **Journal of Business Venturing**. V. 17, n. 3, p. 275-290, may. 2002.

GALBRAITH, J. The stages of growth – new venture planning. **Journal of Business Strategy**. V. 3, n. 1, p. 70, summer, 1982, 10 p.

GREEN, R. Measuring goodwill trust between groups of people: three years of an oil industry alliance. **Strategic Change**. p.367-379, nov. 2003.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**. V. 55, n. 4. 2002.

MERTON, R.K.; FISKE, M. & KENDALL, P.L. **The focused interview: a manual of problems and procedures**. 2. ed. Nova York: Free Press, 1990.

MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**. V. 11, p. 171-195, 1990.

MÖLLER, K.; RAJALA, A. and SVAHN, S. Strategic business nets – their type and management. **Journal of Business Research**. p. 1274-1284, 2003.

PEÑA, I. Knowledge networks as part of an integrated knowledge management approach. **Journal of Knowledge Management**. V. 6, n. 5, p. 469-478, 2002.

PORTER, M.E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**. V. 12, p. 95-117, winter. 1991a.

———. Know your place. **Inc**. V. 13, n. 9, p. 90-93, sep. 1991b.

PRAHALAD, C.K. and HAMMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. p. 79-91, may/ jun. 1990.

ROBERTS, E.B. New ventures for corporate growth. **Harvard Business Review**. jul/ aug. 1980.

STABER, U. Networking beyond organizational boundaries: the case of project organizations. **Creativity and Innovation Management**. V.13, n.1, p. 30-40, mar. 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

———. **Case study research – design and methods**. EUA: Sage Publications Inc., 1989.

WALTER, G.A. and BARNEY, J.B. Research notes and communications management objectives in mergers and acquisitions. **Strategic Management Journal**. V. 11, p. 79-86, 1990.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-180, apr/ jun. 1984.

ZEFFANE, R. Interorganizational alliance and networking: dynamics, processes and technology. **Leadership & Organization Development Journal**. V. 15, n. 7, p. 28-32, 1994.

**7**

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Questionário**

**Questionário:**

- Categorias: Estratégia, Objetivos Estratégicos, Ciclos e Negócios, Recursos e Competências, Estruturas e Comunicação, Processos e Sistemas, Pessoas (Capacidades, Competências, Habilidade, Atitudes, Treinamentos, Incentivos e Recompensas) e Parcerias.

Assunto/ Pergunta	Questões Complementares	Objetivo (Categorias)	Teoria	Autores
<b>Estratégia e Objetivos Estratégicos:</b>				
Como é elaborada a estratégia? Ela surge nas unidades ou ela é um desdobramento da estratégia corporativa?	A estratégia da empresa considera a realização de novos negócios e parcerias? Existe uma estratégia específica para novos negócios e parcerias?	Verificar se há uma estratégia para novos negócios e parcerias, se é clara e conhecida, se é participativa, se há dissonância estratégica, se o comportamento estratégico é induzido ou autônomo.	Estratégia, Empreendedorismo e Design	Mintzberg (1990), Porter (1991) Roberts (1980) Burgelman (1996, 1985,1984) Ansoff (1971a,b)
Como a estratégia está relacionada ao ambiente externo?	Há fatores externos à empresa afetam a atividade? A empresa possui recursos para evitar ameaças externas e aproveitar forças internas?	Verificar se há integração com o ambiente externo, se a empresa está alinhando SWOT e se está explorando suas competências centrais.		
Como está relacionada aos recursos, a estrutura e aos processos da empresa?	Ela se baseia nos recursos existentes ou os recursos são adaptados para a estratégia traçada?	Verificar se considera os recursos disponíveis.		
Qual a importância estratégica dos projetos e desta área para a companhia? O objeto dos projetos é no mesmo negócio da empresa ou em negócios onde a empresa ainda não está?	Em que extensão a busca do novo negócio requer a colaboração das unidades de negócios existentes (Escopo)? Em que extensão requer alteração da estratégia corporativa (Alcance)? Como é gerenciada esta questão?	Classificar de acordo com o quadro de estruturas de Burgelman (1984) – relação com operação x importância estratégica em alto-médio-baixo. Verificar se a estrutura está adequada à importância e ao objeto.	Empreendedorismo, design estrutural	Burgelman (1984 <sup>a</sup> ) Ansoff (1971a,b)

A estratégia está se realizando?	O que está impedindo? O que contribui para sua realização?	Verificar se há integração estratégica.	Estratégias, Empreendedorismo	Galbraith (1982) Burgelman (1984, 2001) Mintzberg (1990), Porter (1991)
<b>Objetivos Estratégicos</b>				
Quais os objetivos da realização de novos negócios e parcerias?	Qual o nível de desenvolvimento da indústria relativa ao negócio objeto do novo negócio ou da parceria?	Classificar segundo a tabela de Gordon, identificando se a empresa busca competências ou faz uso das suas. (tabela de Gordon (1990) p.65 – Vertical, Horizontal, Concêntrico, objetivos 1 a 20). Verificar se há efeitos sinérgicos e o ganho de um posicionamento em uma consolidação, que são razões para as redes.	Empreendedorismo Redes	Gordon (1990) Pena (2002)
<b>Ciclos e Negócios</b>				
A intensidade e a atenção dada a realização de novos negócios e parcerias na Petrobras é variável no tempo?	Quando e como ocorrem as variações? Isto afeta a realização destas atividades? Como?	Verificar se o ciclo do negócio Petróleo e Petroquímica impacta, se os projetos possuem marcos de aprovação que os protege contra ciclos, se os estágios do ciclo (entusiasmo, implementação, dificuldade e término) podem estar influenciando o clima, se a alta administração altera o nível de atenção dispensada, se há perdas de competências. Classificar o ciclo conforme tabela de Burgelman. Verificar se o sucesso das parcerias pode estar sendo prejudicado pela troca de executivos e se o aprendizado organizacional é prejudicado pela alteração de estruturas cognitivas e padrões de comportamento.	Empreendedorismo, Redes, Design	Pena (2002) Burgelman (2005) Burgelman (1984) Burgelman (1996) Knight (2005) Green (2003) Ansoff (1971)

<b>Recursos e Competências Empresariais</b>				
<p>Quais os recursos e competências que a empresa possui para a realização de novos negócios e parcerias? (ou seja, o que facilita e propicia o acontecimento do negócio?)</p>	<p>Os recursos e competências que a empresa possui são suficientes para as atividades de novos negócios e parcerias? Como se dá a alocação de recursos? Como é gerenciado o compartilhamento e a transferência de recursos? (essoas, treinamentos, sistemas, RH, processos, recrutamento, seleção, transferências, promoção, treinamento, desenvolvimento, socialização)</p>	<p>Verificar quais os recursos necessários, se há recursos (talento gerencial, experiência), se isto impacta a mudança estrutural, se há Factibilidade Econômica e humana, se houve alguma distorção pela não adoção dos conceitos de competências centrais (sub-investimento, aprisionamento e inovação cerceada), se os sistemas de informação, os padrões de comunicação, as carreiras, as recompensas e os processos de elaboração da estratégia transcendem as unidades de negócios, se há perdas de competências pela diferenciação ou pela falta de diferenciação, se existem incentivos adicionais adequados à realização de novos negócios e parcerias ou se a falta destes gera problemas de falta de pessoas para trabalhar com este processo, não preenchendo a estrutura proposta, não havendo Factibilidade Econômica e Humana.</p>	<p>Visão baseada em recursos, Design, Empreendedorismo Competências Centrais</p>	<p>Connor (2002) Ansoff (1971) Galbraith (1982) Burgelman (2005) Burgelman (2001) Burgelman (1996) Burgelman (1985) Prahalad&amp;Hammel (1990)</p>
<b>Estruturas e Comunicação</b>				
<p>Como a estrutura da Petrobras influencia a realização de parcerias e novos negócios?</p>	<p>Como a estrutura se adapta para a realização destas atividades? (divisão do trabalho, especialização, organização por função ou produto, sistemas de controle, distribuição de poder)?</p>	<p>Verificar se a empresa possui uma condição estrategicamente reigente e estruturalmente reigente, se a estrutura já evoluiu para um design secundário, se isto foi prejudicial ou ajudou, se está ocorrendo ajuste gradual via transferências, aposentadorias, promoções, novas posições gerenciais.</p>	<p>Empreendedorismo Design estrutural</p>	<p>Burgelman (1985, 1984) Roberts (1980) Ansoff (1971)</p>

<p>Como estes setores, seus projetos e profissionais são vistos pelos demais setores e pela alta administração?</p>	<p>Porque?</p>	<p>Verificar se existe um contexto estratégico (estratégias ligadas ao corporativo) e estrutural (mecanismos administrativos para alterar os interesses) para a existência das unidades, se as unidades estão sofrendo problemas de perpetuação ou o que está garantindo a sobrevivência delas.</p>	<p>Empreendedorismo</p>	<p>Burgelman (1985, 1984, 1983)</p>
<p>Como é a relação entre as gerências, os setores, as áreas? Há uma coordenação e integração das estruturas, processos e sistemas para a realização de novos negócios e parcerias com as demais estruturas, processos e sistemas da empresa?</p>	<p>Há comunicação, envolvimento e comprometimento através das unidades? Há uma harmonização do fluxo de recursos e uma organização do trabalho entre setores? A criação destas unidades gera problemas de comunicação de necessidades, oportunidades e tendências com os outros setores? Como se dá a comunicação com a alta administração? (formal, informal, bottom-up, top-down, clara) As unidades têm liberdade para tomar decisões? Há disputas entre áreas e entre gerências para a coordenação dos trabalhos? As atribuições de cada um são bem definidas? Como se dá a transferência dos projetos? A demanda por esforços de quem toca as atividades rotineiras é um problema? Quais as dificuldades na relação (ver tabela de problemas de Burgelman, 1985)?</p>	<p>Verificar se o design está adequado, se existem competências centrais, se há integração estratégica, se há disputas de domínio e de sinergias, havendo problemas com as unidades operacionais, se há troca de informação horizontal e se na falta desta a transferência de recursos é afetada, não possuindo a categoria Informação e Decisão de Qualidade de Ansoff, se o ambiente favorece ao empreendedorismo, se os problemas estão relacionados à transferência do projeto no momento errado.</p>	<p>Competências centrais, Empreendedorismo e Design estrutural.</p>	<p>Prahalad&amp;Hammel (1990) Burgelman 2001 Burgelman (1984<sup>a</sup>) Ansoff (1971) Ansoff (1971b) Roberts (1980) Ansoff (1971) Erikson (2002) Burgelman (1985) Burgelman, (1984)</p>

<b>Processos e Sistemas</b>				
Como são os processos, sistemas e estruturas específicas para novos negócios e participações? Como os sistemas e processos da empresa se relacionam com estas atividades?	As estruturas de novos negócios e participações permitem a integração dos processos? Os processos são integrados? (registro de contribuições com foco na integração, normas comportamentais de cooperação)	Verificar se há perdas de competências pela diferenciação ou pela falta de diferenciação. Verificar se existem sistemas que facilitam a integração.	Empreendedorismo, Competências centrais, Estratégia	Burgelman (2005, 2001, 1984) Prahalad&Hammel (1990) Galbraith (1982) Mintzberg (1990), Porter (1991)
Como os projetos são avaliados (alta adm, indicadores, apresentações) e as decisões são tomadas?	O processo decisório é adequado? (sistema de comunicação, processo orçamentário, sistema de planejamento, equipes, GTs, sistemas de controle e medição)	Verificar se os problemas estão relacionados à avaliação. Se o projeto é avaliado por sua performance e não pelo impacto na empresa, que pode ser pequeno. Verificar se todos os executivos estão envolvidos com estas atividades de modo a protegê-las contra ciclos e variações de atenção.	Empreendedorismo	Burgelman, (2005, 2001, 1984) Galbraith (1982)
Como são vistos e tratados os procedimentos e normas pelos realizadores de novos negócios e parcerias?	O que prevalece, rotinas ou atividades e liderança empreendedora?	Verificar se são exigidas competências organizacionais do empreendedor. Verificar se as regras e regulamentos corporativos engessam a atividade de novo negócio e parceria.	Empreendedorismo	Casson (2005) Burgelman (1985)
Como é a comunicação entre as pessoas?	É formal/ Informal? Qual o tamanho dos grupos? São autônomos? Possuem recursos? Como é o estilo de liderança? Como é o clima na unidade?	Verificar se os processos são informais ou coordenados (sim), se o grupo é homogêneo.	Empreendedorismo	Burgelman, (1984) Galbraith (1982)

<b>Pessoas (Capacidades, Competências Individuais, Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), Treinamentos, Incentivos e Recompensas)</b>				
As pessoas estão preparadas para a realização de novos negócios e parcerias?	Que competências, conhecimento, habilidades e atitudes individuais as pessoas apresentam? Como é o clima e como as pessoas enfrentam os desafios e obstáculos da atividade?	Verificar se há “Capital Empreendedor” (competência x comprometimento), o CHA necessário ao empreendedorismo (paciência, instinto, talento, faro, confiança com base na experiência, observação, persuasão social), se os executivos estão preparados, se há empreendedores e um ambiente propício ao comprometimento.	Empreendedorismo	Casson (2005), Erikson (2002) Roberts (1980)
Como é o perfil do profissional? As pessoas são empreendedoras? O que é considerado como empreendedorismo?	As pessoas assumem riscos? São otimistas? São individualistas? Baseiam-se na intuição? São confiantes? Estão em conformidade com os padrões da empresa? Possuem um estado de alerta? Possuem credibilidade? Envia informações diferentes para diferentes receptores? Possuem redes de contato?	Verificar se faltam empreendedores, competências empreendedoras, comprometimento, motivação, se o executivo possui habilidades Cognitiva, Política e Empreendedora.	Empreendedorismo	Galbraith (1982) Casson (2005) Burgelman (2001) Burgelman (1984)
Como são os incentivos? São consistentes com a atividade, com as estruturas e sistemas de controle?	Que mecanismos de recompensa existem? O que a empresa valoriza nas pessoas? O que motiva as pessoas? Os incentivos são específicos e adequados? (programas de compensação, promoções, programas de realocação, treinamento, incentivos e recompensas)	Verificar há motivadores que gerem Comprometimento (desejo de realizar algo, de se provar melhor, de estabelecer dinastia), se o sistema de recompensa reflete a natureza especial do trabalho, com ênfase na solução de problemas, geração de idéias, decisões com efeito de longo prazo, gerenciamento de interfaces, checar se estão com a expectativa correta e o que é recompensado.	Empreendedorismo	Casson (2005) Burgelman (2001) Burgelman (1984)

<b>Parcerias</b>				
<b>Como é a relação com os parceiros?</b>	<b>Como é a comunicação? Há uma rede de contatos? Em que nível hierárquico se dá? Como são as decisões? Como são coordenados os trabalhos com os parceiros? Quais as dificuldades? O conhecimento é repassado para a empresa?</b>	<b>Verificar se existe um Ambiente (senso de continuidade) e Vias (comunicação boa) que permitam o aprendizado. Verificar se a Coesão inibe a Inovação e o Aprendizado. Verificar se há uma integração interna que permita uma comunicação fácil e intensiva, tomar decisões difíceis e compartilhadas, coordenar tarefas e a ajuda mútua.</b>	<b>Redes e Parcerias</b>	<b>Beeby (2000) Staber (2004)</b>
<b>As características organizacionais diferem das da Petrobras? Como?</b>	<b>(alocação de recursos x recrutamento interno, proteção contra fracassos, recompensas para os empreendedores)</b>	<b>Verificar incompatibilidades organizacionais, como a Velocidade e as Etapas do processo decisório</b>	<b>Empreendedorismo</b>	<b>Roberts (1980)</b>
<b>Quais são os objetivos das parcerias? Os interesses dos parceiros estão alinhados aos da Petrobras?</b>	<b>A Petrobras aprende com seus parceiros? As parcerias estão baseadas em alguma competência da Petrobras ou do Parceiro? Quais? Estas competências são exclusivas? Os concorrentes as possuem? (V - aumentar eficiência operacional, realizar melhorias incrementais, integrar cadeia, H - prover acesso a recursos, desenvolver novos, M – integrar diferentes cadeias) Quais os ganhos da Petrobras?</b>	<b>Verificar há Coesão da cadeia, se existem preferências e expectativas conflitantes, se a mudança de curso e a inovação são mais difíceis. Identificar os tipos de redes (estável, incremental e radical; horiz, vert, multi) para relacionar com as capacidades requeridas .Verificar se os objetivos das parcerias estão adequados, se busca-se o aprendizado organizacional, economias de escala, tirar proveito dos recursos do parceiro, reduzir riscos, entrar em mercados, obter sinergias, se proteger. Verificar se as competências são sustentáveis. Verificar se as parcerias estão lastreadas em competências e quais são: garantir eficiência no sistema, desenvolver efetividade, P&amp;D, modificar processos, aprendizagem, relacionamentos, lidar c/ incerteza, visão comum; entender, influenciar, relacionamento, gerenciar papéis.</b>	<b>Redes e Parcerias Competências centrais</b>	<b>Staber, (2004) Beeby (2000) Knight (2002) Pena (2002) Prahalad &amp; Hammel, (1990) Moller (2003)</b>

<p><b>Que recursos e competências são necessários ou faltam à Petrobras?</b></p>	<p><b>Há a capacidade de realização de contratos bem estruturada? Há capacidade de definir estruturas e esta é utilizada? Existem sistemas de informação e gerenciamento das parcerias? E sistemas de gerenciamento de conhecimento? Existem políticas e procedimentos organizacionais específicos para as parcerias ou para a atividade de participações? Há uma cultura que recompensa aplicação de novos conhecimentos? As melhores práticas são difundidas pela empresa? Os processos interativos e as estruturas se alteram?</b></p>	<p><b>Verificar se a Petrobras possui os recursos necessários às parcerias. Verificar se existe confiança, reduzindo complexidade das realidades ou se é necessária a autoridade e a negociação. Verificar o nível de confiança (contratual&gt; competência&gt; boa-vontade) Verificar se ocorre o aprendizado organizacional (difusão) e se também ocorre o aprendizado em rede (alteração de processos e estruturas).</b></p>	<p><b>Redes e Parcerias</b></p>	<p><b>Moller (2003) Beeby (2000) Green (2003) Knight (2004)</b></p>
<p><b>Em que nível hierárquico fica a responsabilidade pelas parcerias e em que nível ocorrem as interações e os trabalhos?</b></p>		<p><b>Verificar se existe Variação funcional na estrutura.</b></p>	<p><b>Design</b></p>	<p><b>Ansoff (1971)</b></p>