

7

Referências Bibliográficas

ACCENTURE: multinacionais que emergem. **HSM Management**, São Paulo, n. 71, 2008.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO (BRASIL). Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 1 jan. 2009.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, no. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Ohio: Addison – Wesley Publishing Company, 1996.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SOCIAL (BRASIL). Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 1 jan. 2009.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1998.

CAPES. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 1 jan. 2009.

CONDE, D. P. **Implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho de empresas: estudo de caso na área de negócio internacional da Petrobras**. 2005. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Administração, PUC, 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: Lexington Books, 1988.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the future: competitive Foresight Scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

GARCÍA-CANAL, E. et al. Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies. **Journal of World Business**, Greenwich, v. 37, p. 91–107, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus group: how alliances networks compete. **Harvard Business Review**, Cambridge, July/Aug., p. 62-74, 1994.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. **The alliance revolution: the new shape of business rivalry**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.
- GRAN, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, Indiana, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, Indiana, v. 21, p. 203-215, 2000.
- HENNART, Jean-François. A transaction costs theory of equity joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, no. 4, p.361-374, 1998.
- HSM. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 1 jan. 2009.
- JORNAL DO BRASIL. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.jb.com.br>>. Acesso em: 1 jan. 2009.
- KNOKE, David. **Changing organizations: business networks in the new political economy**. Colorado: Westview, 2001.
- LEITE, J. C. **Alianças e redes estratégicas no setor de downstream de petróleo no Brasil**. 2004. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Administração, PUC, 2004.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. V. A., NEVES João Alberto dos S. Implementing quality improvement strategies in Brazilian hospitals: a model for guidance of the initial stage of implementation. **International Transactions In Operational Research**, United Kingdom, v. 9, n. 1, p.3-17, 2002. Disponível em: <<http://www.strategy-research.com>>. Acesso em: 1 jan. 2009.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. In: INFORMS/KORMS SEOUL CONFERENCE, 2000. **Proceeding**. Seul: [s.n.]. p. 460-467.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: INTERNATIONAL CONFERENCE, Rome. **Reading book**. [S.l.:s.n.], 2002.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; MENDONÇA, A. P. G. Oportunidades e ameaças das alianças e redes na indústria de telecomunicações: foco nas empresas Embratel, Oi e Vivo. **Cadernos EBAPE / FGV**, São Paulo, 2008.
- MACEDO-SOARES, T. D. L.V. A.; TAHUATA, T. Total quality strategies in industry: the experience of two multinationals in Brazil. **The Quality Management Journal**, Milwaukee, v. 1, no. 3, p. 57-79, 1994.
- MACEDO-SOARES, T. D. L.v.A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: GBATA INTERNATIONAL CONFERENCE, 2002, Rome. **Proceedings**. New York: St. John's University, 2002. p. 292-305

MAXWELL Technologies. San Diego, 2009. Disponível em: <<http://www.maxwell>>. Acesso em: 1 jan. 2009.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002.

MINTZBERG, H.; PORTER, M.; PRAHALAD, C. K. **Estratégia: a busca da vantagem**. **Harvard Business Review Book**, Cambridge, 1998.

Monitoração estratégica – Macroeconomia – Monitoração do Cenário de Referência – Relatório Estratégico da Petrobras – 2008.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. **Strategic Management Journal**. Indiana, v. 12, p. 105-124, 1991.

O GLOBO. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.oglobo.com>>. Acesso em: 1 jan. 2009.

PETROBRAS. **O movimento recente da taxa de câmbio no Brasil**: relatório estratégico da Petrobras. Rio de Janeiro, 2009.

PARISE, Salvatore. **The effects of resource exchange and partner roles on alliance performance**. 2000. Dissertação (Doutorado em Administração)-Boston University, Boston, 2000.

PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thompson, 2008.

PETROBRAS. **Biocombustíveis**: metas e tendências globais: relatório estratégico da Petrobras. Rio de Janeiro, 2009.

PETROBRAS. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 1 jan. 2009.(http_1):

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

PORTER, M.. **On Competition**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. In: _____. **The state of strategy**. Cambridge: Harvard Business Scholl, 1991.

PETROBRAS. **Reforma da regulamentação do sistema financeiro americano**: relatório estratégico da Petrobras. Rio de Janeiro, 2009.

PETROBRAS. **Relatório do governo dos EUA sobre mudanças climáticas**: relatório estratégico da Petrobras. Rio de Janeiro, 2009.

TAUHATA, T. L. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento**: estudo de Caso da Área de Minério de Ferro da Cia. Vale do Rio Doce. Dissertação (Mestrado)- Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/IAG, 2002.

VOLLMANN, Thomas E. **The transformation imperative: achieving market dominance through radical change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

WERNERFELT, B.A. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Indiana, v. 5, no. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Londres: SAGE Publications, 1996.

Anexo 1

Questionário Estruturado

PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: ESTUDO SOBRE AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONAIS DA PETROBRAS

Objetivo: Colher subsídios para avaliar as implicações das alianças estratégicas a fim de verificar se elas agregam valor no processo de tomada de decisão.

Destinatário: Representantes dos diversos níveis de tomada de decisão da Petrobras, incluindo Gerentes, Consultores, Coordenadores e demais empregados envolvidos no processo.

Resultado esperado: Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos gestores da Petrobras a respeito dos impactos das diversas alianças estratégicas estabelecidas pela Companhia.

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 Profa. 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: Algumas perguntas são do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, e a resposta deverá ser dada assinalando o quadrado correspondente a opção que melhor reflete a visão do pesquisado, conforme legenda abaixo. Exemplo:

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

Onde,

DC - Discordo Totalmente
 D - Discordo
 ND NC - Nem Concordo Nem Discordo
 C - Concordo
 CC - Concordo Totalmente

Estrutura do Questionário

O questionário possui 38 perguntas e está estruturado da seguinte forma:

- Introdução: identificação da gerência a que o respondente pertence (confidencial)
- Parte 1: as perguntas 3 e 4 dizem respeito à estratégia da Petrobras;
- Parte 2: as perguntas 5 a 13 se referem à participação da Petrobras em alianças estratégicas.
- Parte 3: as perguntas restantes visam obter informações sobre os principais constructos que caracterizam as alianças estratégicas formadas pela Petrobras: estrutura, composição, modalidade e gerenciamento.

O preenchimento deste questionário deve levar em média 30/40 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas.

Muito obrigada pelo seu tempo e sua colaboração.

Identificação do Respondente

1. Pertence a:

- Gerência executiva de Estratégia e Desempenho Empresarial
- Gerência executiva de Novos Negócios
- Gerência executiva de Internacional Corporativo
- Gerência executiva de Internacional Suporte Técnico aos Negócios
- Gerência executiva de Internacional Desenvolvimento de Negócios
- Gerência executiva de Internacional Cone Sul
- Gerência executiva de Internacional Américas, África e Eurásia

Gerência geral:

Gerência:

Gerência setorial:

Cargo:

Nome:

2. Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

Sim. Informe seu e-mail:

Não.

Parte 1- Estratégia da Petrobras em Alianças Estratégicas Internacionais

3. Qual a estratégia competitiva utilizada pela Petrobras no mercado externo:

- Não diferenciação
- Diferenciação por preço alto
- Diferenciação por preço baixo
- Diferenciação por desenho
- Diferenciação por imagem
- Diferenciação por suporte
- Diferenciação por qualidade
- Diferenciação por marca
- Sem estratégia definida

4. Características do escopo da estratégia da Petrobras no mercado externo:

4.1

Produto/serviço:

4.2

Clientes:

4.3 Escopo geográfico:

- Cone Sul
- América
- África
- Ásia
- Oriente Médio
- Regional
- Global

4.4 Escopo vertical:

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

4.5 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 <i>stakeholder</i>
--	--	--	---	---

Parte 2 - Participação da Petrobras em Alianças Estratégicas Internacionais

Conceito para responder a questão 5:

Alianças:

As alianças são formadas de relacionamento entre empresas que envolvam um compartilhamento, troca, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

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

5. Avalie a seguinte afirmação:

A Petrobras utiliza primordialmente alianças estratégicas em sua atuação no exterior.

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

6. Dentre os fatores abaixo, assinale **até três** que considere determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas internacionais pela Petrobras **no passado (até cinco anos atrás)**:

- Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Economia de escala
- Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)
- Compartilhamento de custos
- Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
- Compartilhamento de recursos/competências complementares
- Estreitamento de relações comerciais
- Acesso a infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Redução de custos
- Vantagens políticas e fiscais
- Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa
- Não se aplica

7. Dentre os fatores abaixo, assinale **até três** que considere determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas internacionais pela Petrobras **atualmente**:

- Acesso ao capital de informações proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso ao capital social proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Economia de escala
- Gerenciamento de riscos e incertezas (diversificação de portfólio)
- Compartilhamento de custos
- Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais
- Compartilhamento de recursos/competências complementares
- Estreitamento de relações comerciais
- Acesso a infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)
- Acesso acelerado ao mercado proporcionado por novo(s) relacionamento(s)
- Redução de custos
- Vantagens políticas e fiscais
- Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa
- Não se aplica

Conceito para responder a questão 8:

Complementor:

São empresas vendedoras de produtos ou serviços que agregam valor aos produtos de determinada indústria, com o objetivo de compor parcerias para fortalecer a imagem da empresa e o relacionamento com o cliente.

Exemplos: Posto de gasolina e loja de conveniência, lava-jato, serviço de venda de ingressos para espetáculos, venda de produtos complementares como aditivos e lubrificantes, etc.

8. Assinale abaixo se a Petrobras estabelece alianças estratégicas internacionais com seus:

	Sim	Não	Não Sei
Clientes			
Concorrentes			
Fornecedores			
Complementors			
Substitutos			
Novos Entrantes Potenciais			

Conceito para responder a questão 9:

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.

Tipos de Aliança

9. As alianças estratégicas internacionais 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	<input type="checkbox"/> Fornecedores	<input type="checkbox"/> Concorrentes	<input type="checkbox"/> Substitutos	<input type="checkbox"/> Novos Entrantes	<input type="checkbox"/> <i>Complementors</i>
--------------------------------------	--	--	---	---	--

Outros

Conceito para responder a questão 10:

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Uma empresa se funde a outra através da compra total dos ativos
2	Joint Venture	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
5	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
6	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
7	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
8	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação.
9	Licenciamento de patente ou know-how	Permite uma empresa que possui tecnologia ou know-how proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “up-front”, seguido por royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
11	Acordo/Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos

Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
Acordo/Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
Acordo/Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
Acordo/Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Conceitos segundo Contractor & Lorange – 1998 / Parise – 2000 / Nohria & Garcia-Pont – 1991

10. Selecione os três principais tipos de alianças estratégicas internacionais mais utilizados pela Petrobras com cada tipo de parceiro:

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Complementors
1	Fusões e Aquisições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<i>Joint Venture</i>	<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	Acordo/Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Acordo/Contrato de Transferência de Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Acordo/Contrato de Comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Acordo/Contrato de Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Acordo/Contrato de Operação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Acordo/Contrato de Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	P&D em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Desenvolvimento / Co-produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Comercialização/ Marketing em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Acordo/Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Conceito para responder as questões 11, 12 e 13:

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 macro-ambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais).

Ameaças:

Potenciais de perdas, riscos ou mudanças desfavoráveis decorrentes dos fatores macro-ambientais ou estruturais da indústria, externos à empresa (por exemplo, políticos, econômicos, sociais).

Forças:

Recursos (exemplo: físicos, financeiros, etc.) ou competências únicas e valiosas, contidos na empresa ou trazidos pelas alianças/redes estabelecidas pela empresa, ou mesmo condições necessárias para o alcance de seus objetivos.

Fraquezas:

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

11. Usando os conceitos anteriores, avalie as afirmações abaixo:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	Não se aplica
A inserção da Petrobras 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.	<input type="checkbox"/>					
A participação da Petrobras em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar na sua opinião maiores oportunidades potenciais/reais.	<input type="checkbox"/>					
A participação da Petrobras em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/representar	<input type="checkbox"/>					

na sua opinião maiores ameaças potenciais / reais.						
A participação da Petrobras em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores forças (competências adicionais) potenciais / reais.	<input type="checkbox"/>					
A participação da Petrobras em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir/ representar na sua opinião maiores fraquezas (limitações para sua empresa) potenciais / reais.	<input type="checkbox"/>					
A participação da Petrobras em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, não constitui/nem representa oportunidades, ameaças, forças ou fraquezas.	<input type="checkbox"/>					
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 energia.	<input type="checkbox"/>					
O movimento de integração que se observa na indústria de energia, com a formação de blocos, redes e alianças entre as empresas, deverá aumentar o poder de barganha dos clientes.	<input type="checkbox"/>					
O movimento de integração que se observa na indústria de energia, com a formação de blocos, redes e alianças entre as empresas, deverá aumentar a intensidade da competição nesta indústria.	<input type="checkbox"/>					

12. Avalie esta afirmação:

O uso de alianças estratégicas internacionais é crucial para a estratégia de internacionalização 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

13. Avalie esta afirmação:

As alianças estratégicas internacionais estão mudando a intensidade da competição na indústria do petróleo internacional.

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

Conceito para responder a questão 14**Alianças Locais**

A empresa engaja-se apenas em alianças com parceiros locais a fim de introduzir-se facilmente dentro de um mercado específico. Os parceiros locais contribuem para a aliança com seus conhecimentos locais e recursos

Aliança global chave para acessar o mercado internacional

A empresa participa de uma aliança global chave que implica numa coordenação estreita, juntamente com seu parceiro, de todas as suas alianças internacionais e atividades.

Várias alianças de escopo regional para acessar o mercado

Como na estratégia acima, a empresa busca expandir seu escopo internacional através de alianças em vários países, no entanto, neste caso procura a expansão através de múltiplas alianças independentes, ao invés de uma única aliança chave.

Alianças para construção de competência

A empresa desenvolve várias alianças visando melhorar suas competências principais, por meio do gerenciamento de parcerias de pesquisa e desenvolvimento, estratégias de fabricação, assim como a expansão nos mercados onde vende seus produtos.

14. A estratégia cooperativa adotada pela Petrobras para acelerar a sua expansão internacional é constituída tipicamente por qual tipo de aliança estratégica:

- Alianças Locais
- Aliança global chave
- Várias alianças de escopo regional
- Alianças para construção de competência
- Não participa de alianças
- Não sei

15 Com base no quadro abaixo classifique, dentre as motivações expostas, quais se encaixam no que é **esperado pela** Petrobras quando da efetivação de uma aliança estratégica internacional, assim como quais fatores se encaixam no que é **cobrado da** Petrobras pelos parceiros em uma aliança estratégica internacional:

Motivações	Detalhado	Petrobras oferta	Petrobras procura
Busca de recurso	Capital (\$)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acesso a matéria-prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conhecimento da rede de financiamento local (relacionamento com bancos e agências de desenvolvimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Complementaridade de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Expertise em produtos e tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca de mercado	Entrada acelerada ao mercado local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Melhor acesso ao mercado local para produtos estrangeiros ou fruto da aliança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conexão com a rede de relacionamento local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conhecimento da economia, costumes e política local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Melhores oportunidades de exportação (acesso aos canais e infra-estrutura administrativa local)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca de eficiência	Vantagens políticas (incentivos fiscais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Requerimentos legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Menor custo de mão-de-obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Acesso a tecnologia de fabricação e peritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mão-de-obra altamente qualificada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso existam outros motivos e expectativas, cite:

Parte 3 - Estrutura das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 16:

Escopo:

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.

16. Quanto ao **escopo** (amplitude e número de laços), as redes 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"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

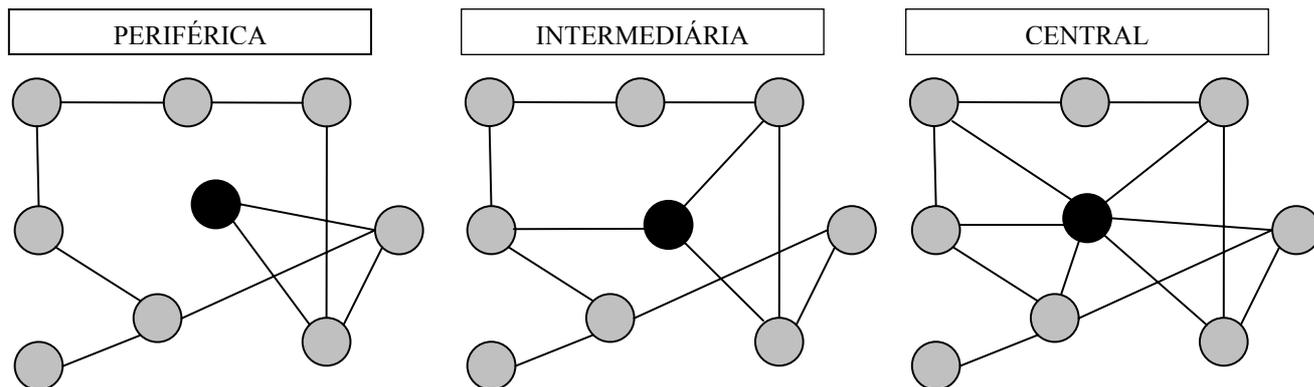
17. Quanto ao escopo geográfico, são:

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"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 18:

Centralidade:

Posição relativa da empresa focal em relação aos demais componentes da rede de alianças internacionais. 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):



18. Comparando com seus rivais, classifique a posição de **centralidade** da Petrobras, ou seja, o quão maior é o seu número de alianças estratégicas nos setores/grupos elencados:

...da **indústria petroleira**:

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

...dos **15 maiores produtores de petróleo e gás**:

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

...dos **principais países importadores** de petróleo e gás natural:

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

19. Na sua opinião, a Petrobras funciona como **intermediária** única em alguma transação entre dois parceiros 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.

—

—

20. 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...:

a. ... eletricidade e outros combustíveis”?

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

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

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

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

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

21. 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.

—

—

22. Avalie a seguinte afirmação: “a formação de alianças estratégicas internacionais 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	DC	D	ND NC	C	CC	Não se Aplica
... 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”.	<input type="checkbox"/>					

Composição das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 23:

Fornecedores-chave:

Empresas que fornecem insumos ou serviços à empresa, os quais representam grande parcela do custo ou que são únicas opções de fornecimento.

Clientes-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 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.

23. Avalie as seguintes afirmações:

Na prática, como parte de sua estratégia de internacionalização, a Petrobras busca estabelecer alianças estratégicas internacionais com:

Afirmação	DC	D	ND NC	C	CC	Não se aplica
a. ... seus clientes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
b. ... seus fornecedores-chave ".	<input type="checkbox"/>					
c. ... seus concorrentes-chave ".	<input type="checkbox"/>					
d. ... 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 alcance dos objetivos empresariais da Petrobras, trazidos para a Petrobras por meio das alianças/redes.

24. Classifique o **tipo** de recurso(s)-chave dos parceiros com os quais a Petrobras estabelece alianças estratégicas internacionais (indique os três principais).

	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	<i>Complementors</i>
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"/>

25. Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o **volume** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a Petrobras estabelece alianças estratégicas internacionais.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Excede necessidade	Suficiente	Escasso	Não se aplica

	Bastante			
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"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Classifique, na sua percepção quanto à adequação, o **conteúdo** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a Petrobras estabelece alianças estratégicas internacionais.

Tipo de Parceiro	Classificação do conteúdo dos recursos-chave			
	Excede 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"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Classifique o **acesso** da Petrobras aos recursos-chave de cada parceiro com os quais a Petrobras estabelece alianças estratégicas internacionais:

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"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Classifique se a Petrobras, conforme seu planejamento estratégico, deveria estabelecer sistematicamente alianças estratégicas internacionais com...:

Afirmação	DC	D	ND 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"/>					
... seus substitutos.	<input type="checkbox"/>					
... novos entrantes na indústria.	<input type="checkbox"/>					

Conteúdo Relacional das Alianças estratégicas internacionais ou Tipo de Laço

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.

29. Avalie a **força das conexões** (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a Petrobras e seus parceiros nas principais alianças estratégicas internacionais com:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	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"/>
<i>Complementors</i>	<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.

30. De um modo geral, a **natureza** das principais alianças estratégicas internacionais 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"/>
<i>Complementors</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gerenciamento de Redes/Alianças

31. Responda as questões abaixo:

a) A Petrobras tem incluído indicadores de **desempenho** para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) internacionais têm contribuído para o seu desempenho global?

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

b) Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

<input type="checkbox"/>						
Critérios Financeiros	Critérios Operacionais	Satisfação dos clientes	Inovação	Capital Social	Capital Informacional	Satisfação dos Stakeholders

c) Cite outros critérios que poderiam ser considerados (se for o caso):

32. Avalie a seguinte afirmação:

“Uma ferramenta prática para análise e monitoramento das alianças estratégicas internacionais poderia contribuir para sua gestão de modo integrado com o plano estratégico da empresa”.

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

33. Como a Petrobras assegura o **alinhamento estratégico** das alianças internacionais com a sua estratégia do negócio (adequação dos projetos e alianças)?

<input type="checkbox"/> Por meio de processos formais já estabelecidos	<input type="checkbox"/> Por meio de processos formais em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Por meio de iniciativas informais	<input type="checkbox"/> Não possui processos ou iniciativas	<input type="checkbox"/> Não sei
--	--	---	---	-------------------------------------

34. Na busca por parceiros em suas alianças estratégicas internacionais, quais os critérios mais prioritários para a Petrobras em termos de adequação quanto à **compatibilidade**:

<input type="checkbox"/> Estratégia operacional	<input type="checkbox"/> Cultura corporativa	<input type="checkbox"/> Estilo gerencial	<input type="checkbox"/> Tipo de Empresa (Pública ou Privada)	<input type="checkbox"/> Complementaridade de recursos	<input type="checkbox"/> Nacionalidade
--	---	--	--	---	---

Outros:

Conceito para questão 36:

Força Política:

Estabilidade, a ideologia, as instituições governamentais e os elos geopolíticos

Força Econômica:

Recursos naturais, mão-de-obra, capital, infra-estrutura e tecnologia

Força Cultural:

A estrutura e dinâmica social, a perspectiva da natureza humana, orientação temporal e espacial, religião e idioma

Força Demográfica:

O crescimento da população, estrutura etária, movimentos migratórios e status da saúde pública

35. Sendo a Petrobras uma empresa estatal e com forte influência política e social, como seria classificada **quanto à intensidade** de influência das forças externas sobre a estratégia:

Força	Muito	Forte	Indiferente	Fraca	Muito	Não se
-------	-------	-------	-------------	-------	-------	--------

	forte				fraca	aplica
Política	<input type="checkbox"/>					
Econômica	<input type="checkbox"/>					
Cultural	<input type="checkbox"/>					
Demográfico	<input type="checkbox"/>					

36. Na sua opinião, dos fatores listados na questão anterior, quais foram os que mais dificultaram a efetivação e gerenciamento das alianças internacionais realizadas?

Fator	Muito forte
Político	<input type="checkbox"/>
Econômico	<input type="checkbox"/>
Cultural	<input type="checkbox"/>
Demográfico	<input type="checkbox"/>
Outros	<input type="checkbox"/>

Cite como a Petrobras conseguiu resolver as dificuldades e realizar as alianças internacionais:

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

Muito obrigada por seu tempo, atenção e colaboração!

- Por que não investir perto da China, já que é um dos maiores mercados consumidores? Muito longe?

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

3. Escopo vertical – De acordo com a visão 2020 da Petrobras, a empresa será uma das 5 maiores empresas integradas de energia do mundo. O objetivo da Petrobras é tornar-se uma empresa verticalizada em energia, abrangendo toda a cadeia de valor? (exploração, refino, distribuição, comercialização / geração, distribuição e transmissão de energia elétrica,...)

(Hoje é uma empresa integrada de energia no Brasil e na Argentina. No contexto global, possui formas de verticalização na área de E&P – foco em E&P.) Qual é o objetivo de atuação global? E&P, downstream,...?

Parte 2 - Fatores Macro-ambientais

4. Com relação aos fatores macro-ambientais, quais seriam as principais ameaças e oportunidades para a Petrobras?

- Crise econômica americana (queda no preço do barril e redução do acesso ao mercado de crédito);
- Financiamento / linhas de crédito;
- Pressões ambientais;
- Marco regulatório;
- Posição geográfica em relação aos grandes mercados consumidores (China e EUA);
- Pré-sal;
- Guerras e crises políticas;
- Fortalecimento da presença internacional da Petrobras (compra da refinaria no Japão, participação da Exxon no Chile, expansão no golfo do México, acordo com estatal cubana...);
- Ampliação da malha de gasoduto;
- Reconhecimento internacional em Responsabilidade Social;
- Criação da Petrobras Biocombustível S.A.;

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...

- dos clientes (ameaça real: principalmente grandes mercados e poder de barganha; oscilação do preço em função da demanda)

.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...

- dos fornecedores (Ameaça potencial: programas de incentivo?)

.....
...
.....
...
.....
...
.....
...

.....
...

- substitutos (ameaça potencial: pressões mundiais pela diversificação das fontes de energia???)

.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...

- rivais (ameaça real forte: disputa acirrada por market share e pela exploração de reservas e produção de alta qualidade)

.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...
.....
...

- complementors (oportunidade real)

.....
...
.....
...
.....
...

.....

...

.....

...

.....

...

6. A Petrobras utiliza primordialmente alianças estratégicas em sua atuação no exterior?

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

7. Quais os três principais tipos de alianças estratégicas utilizadas pela Petrobras para cada tipo de parceiro?

	Tipo	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	<i>Complementors</i>
1	Fusões e Aquisições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	<i>Joint Venture</i>	<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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Minoritário				
5	Acordo/Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Acordo/Contrato de Transferência de Tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Acordo/Contrato de Comercialização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Acordo/Contrato de Distribuição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Acordo/Contrato de Operação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Acordo/Contrato de Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	P&D em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Desenvolvimento / Co-produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Comercialização/ Marketing em Conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Acordo/Contrato de P&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. O uso de alianças estratégicas internacionais é crucial para a internacionalização da Petrobras?

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

.....

...

Parte 4 - Gerenciamento das alianças

9. A Petrobras tem incluído indicadores de desempenho para medir o quanto as alianças estratégicas internacionais têm contribuído para o seu desempenho global?

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

.....

..

10. Como a Petrobras assegura o alinhamento estratégico das alianças internacionais com a sua estratégia de negócio?

.....

..

.....

..

.....

..

Conceito para responder a questão 7:

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Uma empresa se funde a outra através da compra total dos ativos
2	Joint Venture	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
5	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
6	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
7	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
8	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação.
9	Licenciamento de patente ou know-how	Permite uma empresa que possui tecnologia ou know-how proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “up-front”, seguido por royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
11	Acordo/Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo/Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
	Acordo/Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
	Acordo/Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Conceitos segundo Contractor & Lorange – 1998 / Parise – 2000 / Nohria & Garcia-Pont – 1991