

Referências Bibliográficas

AMBIENTE BRASIL. Apresenta textos sobre o meio ambiente. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br>>. Acesso em: 22 Dez 2005

ANDRADE FIGUEIRA, Luiz Augusto Pereira de; T. Diana L. V. A. de. *Estratégias para geração de energia nucleoeletrica no Brasil*. Rio de Janeiro, 2004. 299p. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ANDERSON, Carter. Lula: justiça social é o “petróleo é nosso” de hoje. *Jornal O Globo*, Rio de Janeiro, p.27, 4 out. 2003.

ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patricia A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. *Anais do XXIV ENANPAD*. Florianópolis, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

AUSTIN, James E. *The collaboration challenge: how nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

AUSTIN, James; HERRERO, Gustavo; REFICCO, Ezequiel. A nova rota: alianças sociais estratégicas. *Harvard Business Review*, v.82, n.4, 2004.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Ohio: Addison-Wesley, 1996.

BERGER, I.E.; CUNNINGHAM, P.H.; DRUMWRIGHT, M.E. Social alliances: company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, v.47, n.1, 2004.

BRANDENBURGER, Adam M., NALEBUFF, Barry J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v.4, p.497-505, 1979.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v.8, n.3, p.268-295, 1999.

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.

COUTINHO, Renata, MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em

empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 6, n. 3, set-dez 2002.

DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, v.18, n.3 June 1975.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. with Robert GUNTHER. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. U.S.A.: John Wiley & Sons, 1997.

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

DYER, J.H., Kale, P. & SINGH H. How to Make Strategic Alliances Work. *Sloan Management Review*, Summer, v. 42, n. 4, p. 37, 2001.

DYER, Jeffrey H.. & SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Outubro, v. 23, n. 4, 20p., 1998.

ENDERLE, George; TAVIS, Lee A. A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of Business Ethics*. v, 17, n.11, p.1129-1144, aug. 1998.

FAHEY, L., RANDALL, R. M. *Learning from the Future*. New York: John Wiley, p. 22-38, 1998.

FREDERICK, William. From CSR1 to CSR2. *Business and Society*, v.33, n.2, p.150-164, 1994.

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

GAZZONI, D.LD. Disponível em: < <http://www.bodieselecooleo.com.br/energia/alternativa>>. Acesso em: 23 Dez 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1^a ed., 1991.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, July-August, p. 62-74, 1994.

GOMES-CASSERES, Benjamin. Routledge Encyclopedia of International Political Economy – Entry for Alliances (inter-firm). *Forthcoming*, 1999.

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

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

GUIMARÃES, H. Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.24, out-dez. 1984.

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

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

HAGEDOORN, L.; SCHAKENRAAD, P. Leading companies and networks of strategic alliances in information technologies. *Research Policy*, v.21, p.163-192.

HART, S.L. Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, January-February, 1997.

HARTMAN, C. L.; STAFFORD, E.R. Crafting “enviropreneurial” value chain strategies through green alliances. *Business Horizons*, march-april 1998.

HENNART, Jean-François. A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, v.9, n.4., p.361-374, 1998.

HOFER, C. and D. E. SCHENDEL, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West, St. Paul MN, 1978.

JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: a critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society*, v.35, n.1, p.7-41, 1996.

KALE; SINGH. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relation capital. *Strategic Management Journal*, v.21, n.3, p.217-238, 2000.

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

LOVINS, A.B.; LOVINS, L.H.; HAWKEN, P. A road map for natural capitalism. *Harvard Business Review*. May-June, 1999.

MACEDO-DOARES, T.D.L.v.A. & 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.

MACEDO-DOARES, T.D.L.v.A. & Neves, João Alberto dos S. Implementação de Estratégias Orientadas para o Cliente nos Hospitais do Brasil: um Instrumento para Avaliar sua Eficácia. *RAP*, Rio de Janeiro, Jan-Fev, 34 (1), p. 165-208, 2000.

MACEDO-DOARES, T.D.L.v.A. & 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*, Outubro/dezembro, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

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

MACEDO-DOARES, T.D.L.v.A. et al. Disponível em: <<http://www.strategy-research.com>>. Acesso em: 15 dez 2004

MACEDO-DOARES, T.D.L.v.A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: *GBATA – Global Business and Trade Association International Conference*. Roma: St. John's University, p. 292-305, 2002.

MARQUES, Sônia Mara. Maximizando o valor da empresa através da ética e da responsabilidade social. *Revista Brasileira de Administração*. Ano XI, nº35, p. 26-31, dez. 2001.

MATTAR, Hélio. Consumo consciente e responsabilidade social empresarial. In: CAMARGO, Aspásia; CAPOBIANCO, João Paulo; OLIVEIRA, José Antônio Puppim. *Meio Ambiente Brasil: Avanços e Obstáculos pós-Rio 92*. São Paulo: FGV, 2002. Disponível em: <<http://www.akatu.net/conheca>> Acesso em: 18 dez. 2002.

MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, v.35, n.1, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MILES, R. E., SNOW, C.C. & MILES, G. The Future.org. *Long Range Planning*, 33, p. 300-321, 2000.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, v.5, p. 1-67, 1998.

MORSE, Janice M. *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. London: SAGE, 1994.

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

OHMAE, Kenichi. The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, March-April, p. 143-154, 1989.

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

PETROBRAS. Contém textos e apresentações sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 10 out 2005.

_____. Balanço Social e Ambiental 2002. Rio de Janeiro, RJ. 2002

_____. Balanço Social e Ambiental 2003. Rio de Janeiro, RJ. 2003

_____. Balanço Social e Ambiental 2004. Rio de Janeiro, RJ. 2004

_____. Relatório Anual 2003. Rio de Janeiro, RJ. 2003

_____. Relatório Anual 2004. Rio de Janeiro, RJ. 2004

PETROBRAS. Energía limpia: Fuentes renovables conquistan espacio em Petrobras. *Petrobras Magazine*, v.42, 2004.

_____. *A marca mais reconhecida pelos brasileiros*. Revista Petrobras, ano 11, nº 109, nov. 2005.

_____. *Petrobras 50 anos*. Rio de Janeiro, RJ, 2004.

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

POWER SYSTEMS RESEARCH. *Estudo comparativo de custos de eletricidade de origem nuclear e outras fontes*. Rio de Janeiro, 2003.

REICH, R. B. The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, v.40, n.2, Winter 1998.

REINHARDT, F.L. Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*. November-December, 1999.

RONDINELLI, D.A; VASTAG, G. International environmental standards and corporate policies: an integrative framework. *California Management Review*, v. 39, n.1, fall 1996.

RONDINELLI, D.A; LONDON, T. How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, v.17, n.1, 2003.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 5ª.ed, p. 69-88, 1985. Tradução de Alves Calado.

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

TAVARES, João Carlos. A atuação da ANP na gestão ambiental da indústria do petróleo. *Rio Oil & Gas*, 07.10.2004. Disponível: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 02 jan 2006

VASSALO, Claudia. Fazer o bem compensa? *Revista Exame*. Ano 32, nº1, p. 71-87, 1999.

VENKATRAMAN, N. & Camillus, J. C. Exploring the Concept of "Fit" in Strategic

Management. *Academy of Management Review*, 9, 1984, p. 513-525.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 5ª ed., 2004.

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

WADDOCK. S. A.; GRAVES. S. B. The corporate social performance – financial performance link. *Strategic Management Journal*, v.18, n.4, p. 303-319, 1997.

WEBER, Robert Philip. *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1994.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 3ª ed., 2005.

ZAJAC, Edward J., KRAATZ, Mathew S., & BRESSER, Rudi K.. Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 21, p. 429-453, 2000.

8

Anexos

8.1

Questionário da Pesquisa

Formulário/Questionário de Pesquisa sobre Recursos Organizacionais e
Redes Estratégicas: Estudo de Caso na Petrobras

Instruções

Objetivo:

colher subsídios para validar a relevância dos recursos organizacionais da Petrobras e avaliar as implicações estratégicas das suas redes de relacionamento, considerando a orientação da Petrobras para a responsabilidade social e ambiental.

Destinatário:

Profissionais seniores da Petrobras que conheçam projetos/iniciativas da empresa orientadas para a responsabilidade sócio-ambiental e executivos que, direta ou indiretamente, são responsáveis pela tomada de decisão.

Resultado esperado:

respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos profissionais e gestores da Petrobras a respeito dos impactos das diversas redes/alianças estabelecidas pela empresa, voltadas para a sua orientação de responsabilidade social e ambiental.

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

Confidencialidade:

com finalidade estritamente acadêmica, os dados coletados serão 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. Assim, não serão, sob qualquer hipótese, repassados a outras pessoas, instituições ou utilizados para outras finalidades. Caso os resultados consolidados da pesquisa sejam divulgados posteriormente, isso será feito sem apontar as respostas específicas de qualquer empregado e obviamente não serão apresentados como uma posição “oficial” da empresa.

Muito obrigada por sua colaboração!

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, basta assinalar no espaço adjacente às 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. Apenas solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**
- 4) Quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
- 5) Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

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

Exemplo

Afirmativa	Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
	<input type="checkbox"/>					

Onde,

DT	Discordo Totalmente
D	Discordo
NDNC	Nem Concordo Nem Discordo
C	Concordo
CT	Concordo Totalmente

Estrutura do questionário

O questionário possui 33 perguntas com alguns subitens e está estruturado da seguinte forma:

- Introdução: identificação do respondente (confidencial).
- Parte 1: as perguntas 1 a 5 dizem respeito à aos recursos organizacionais da Petrobras.
- Parte 2: as perguntas 6 e 7 dizem respeito à estratégia da Petrobras.
- Parte 2: as perguntas 8 a 33 dizem respeito às implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento da Petrobras voltadas para a responsabilidade social e ambiental.

Seu preenchimento deve levar em média 30 minutos e requer um pouco de atenção para as definições utilizadas. Agradeço muito seu tempo e sua colaboração.

Identificação do Respondente

Diretoria:

Área:

Cargo:

Nome:

1 Deseja receber os dados consolidados desta pesquisa?

Sim. Informe seu e-mail:

Não.

Parte I: Recursos organizacionais da Petrobras

A seguir serão feitas várias afirmações que procuram validar alguns dados levantados. Para facilitar o entendimento, as afirmações estão agrupadas em cinco dimensões: organizacional, tecnológica, física, pessoas e financeira/performance. Avalie-as conforme sua percepção sobre a questão. Se achar conveniente comentar a afirmação, não hesite em fazê-lo.

Conceito para responder as questões:

Responsabilidade Social: compromisso da organização com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes proativas, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, com vistas a contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde atua, preservação do meio-ambiente, bem-estar dos funcionários e garantir a satisfação dos demais *stakeholders* (clientes, fornecedores, acionistas, governo).

1. Dimensão Organizacional

Hard

- 1.1 A estrutura organizacional da Petrobras foi classificada como relativamente hierarquizada, chegando a atingir 5 níveis, e com alto grau de centralização.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 1.2 Embora existam equipes com atuação multifuncional na empresa, as atividades estão vinculadas a uma estrutura departamental e existe um baixo grau de delegação de poder.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 1.3 Os processos da Petrobras são orientados ao segmento de negócios e só começaram a ser documentados recentemente (últimos 2 anos).

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 1.4 A empresa implantou o sistema de gestão integrada (ERP) nas unidades de negócio como ferramenta para aprimorar o controle dos processos internos e também do acesso gerencia, incluindo a perspectiva sócio-ambiental.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 1.5 Existe um processo de desenvolvimento de Recursos Humanos que proporciona o contínuo aprimoramento a todos os empregados, para que estes adquiram as competências necessárias a uma atuação socialmente responsável.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 1.6 Para medição da performance, a empresa utiliza o sistema de Balanced Scorecard, que integra medidas relativas à responsabilidade sócio-ambiental.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 1.7 O sistema de avaliação de desempenho dos empregados não é atrelado ao *Balanced Scorecard*. Está vinculado a metas de desempenho operacionais, que não incluem a contribuição dos empregados para orientação sócio-ambiental da Petrobras.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

Soft

- 1.8 A cultura da empresa é voltada para o desempenho operacional.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

1.9 Existe uma preocupação com a responsabilidade sócio-ambiental e forte compromisso ético dos empregados.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

1.10 A cultura de gestão participativa ainda é incipiente.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

1.11 Existe um comprometimento explícito dos líderes com a orientação sócio-responsável da empresa. Os valores estabelecidos no código de ética e no novo planejamento estratégico da Petrobras são incentivados e difundidos através do exemplo do líder.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

1.12 A comunicação entre as unidade de negócio é ampla.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

1.13 Existe um esforço em comunicar até os níveis operacionais as metas e medidas de desempenho voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

2. Dimensão Tecnológica

Hard

2.1 A Petrobras implementou mecanismos que garantam o registro, atualização, armazenamento e recuperação de informações relacionadas a responsabilidade sócio-ambiental da empresa, estimulando a participação da força de trabalho nesse processo.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 2.2 Existem mecanismos que permitem, de forma sistemática, identificar e avaliar a frequência e as consequências de acidentes danosos ao meio-ambiente, visando a sua prevenção e/ou máxima redução de seus efeitos.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

Soft

- 2.3 Com a implantação do *Balanced Scorecard*, passou a existir uma ênfase maior em medidas de performance qualitativas, principalmente naquelas relacionadas à orientação sócio-ambiental da Petrobras.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 2.4 A empresa investe muito em segurança, não só por força dos riscos inerentes às suas atividades, mas também em atendimento às exigências nacionais e internacionais dos órgãos de fiscalização. Para tanto, incorporou e desenvolveu metodologias e técnicas relacionadas à segurança de seus empregados e do meio-ambiente.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 2.5 A Petrobras adota práticas e tecnologias que asseguram aos novos empreendimentos padrões de excelência ao longo de todo seu ciclo de vida que levam em consideração os impactos sociais, econômicos e ambientais decorrentes de sua implantação.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

3. Dimensão Física

- 3.1 As suas instalações possuem alto padrão de qualidade, com tecnologia atualizada, capazes de gerar produtos que atendem as necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, as questões de segurança e preservação do meio-ambiente.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

- 3.2 Existem laboratórios que permitem realizar um monitoramento do impacto ambiental, identificando possíveis desvios, para garantia dos padrões estabelecidos pelos órgãos de fiscalização e da atuação socialmente responsável da empresa.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

4. Dimensão Pessoas

4.1 É inegável a capacidade técnica dos profissionais da empresa. No entanto, apenas alguns possuem as competências necessárias para a aplicação de metodologias e práticas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

4.2 Os empregados demonstram um forte comprometimento com os padrões definidos no código de ética da organização e com as causas ambientais e sociais defendidas pela empresa.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

5. Dimensão Financeira/Performance

5.1 Nos últimos 3 anos, a Petrobras vem apresentando resultados positivos nos indicadores financeiros e de imagem de responsabilidade social e corporativa.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

Espaço reservado para comentários, caso seja de seu interesse:

Parte 2: Estratégia da Petrobras

6. De modo geral, qual a estratégia competitiva utilizada pela Petrobras? (marque somente a principal)

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

7. Qual o *stakeholder* mais privilegiado pela Petrobras? (enumere de 1 a 5, sendo 1 o mais privilegiado e 5 o menos privilegiado)

1 Privilegia os interesses dos empregados	1 Privilegia os interesses dos acionistas	1 Privilegia os interesses dos clientes	1 Privilegia os interesses da comunidade	1 Não privilegia quaisquer interesses
---	---	---	--	---

Parte 3: Alianças/Redes Estratégicas

Conceito para responder a questão 8:

Alianças: arranjos voluntários ou parcerias entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa. As **alianças sociais e ambientais** envolvem pelo menos um parceiro sem fins lucrativos e incluem objetivos não-econômicos, isto é, objetivos voltados para a melhoria do bem-estar social e para a preservação do meio-ambiente.

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

8. Avalie a seguinte informação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia de compromisso com a responsabilidade social e ambiental da Petrobras”.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

9. Atualmente, quais os fatores determinantes na tomada de decisão para a busca de alianças estratégicas com foco na responsabilidade sócio-ambiental pela Petrobras? (escolher até 3 fatores)

- Aprendizagem com os parceiros
- 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
- Acesso a infra-estrutura proporcionada por novo(s) relacionamento(s)
- Vantagens políticas e fiscais
- Agregar valor aos produtos comercializados pela empresa
- Não se aplica

Conceito para responder a questão 10:

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.

Substitutos: são empresas de outro setor que produzem produtos com funções semelhantes. Na indústria de energia, são exemplos de produtos substitutos aos derivados do petróleo os combustíveis como água, energia nuclear e nitrogênio.

10. Considerando apenas o foco na responsabilidade sócio-ambiental, assinale abaixo se a Petrobras estabelece alianças/redes estratégicas com seus...:

	Sim	Não	Não Sei
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenciais novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipo de Alianças**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.

11. As alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental de que a Petrobras participa são tipicamente:

- Bilaterais
 Multilaterais
 Ambas
 Não participa de alianças
 Não se aplica

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

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	ONGs	Universidade/ Institutos de Pesquisa	Governo

Conceito para responder a questão 12:

1	Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico
2	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
3	Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em divulgar um produto(s) em conjunto

12. Avalie a seguinte afirmação: "Os três principais tipos de alianças voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental que a Petrobras estabelece são: acordos/contrato de financiamento, pesquisa e/ou desenvolvimento em conjunto e marketing em conjunto."

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

13. Avalie a seguinte afirmação: "A inserção da Petrobras em redes de relacionamento voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental (envolvendo entidades tais como institutos de pesquisa, organizações não-governamentais, etc.) tem impacto em sua estratégia e no desempenho global da empresa."

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

Estrutura das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 14:

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

14. Quanto a escopo (amplitude e número de laços), as redes voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental estabelecidas pela 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"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Universidades/Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

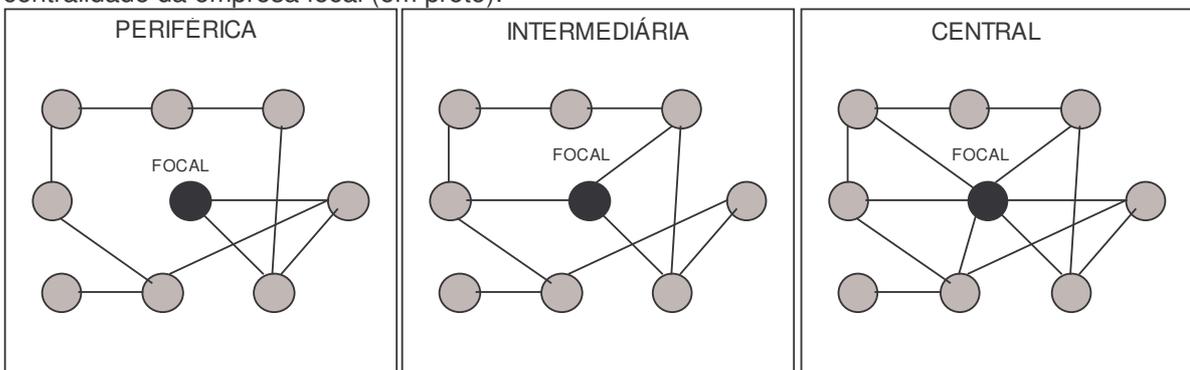
15. Quanto ao escopo geográfico, são:

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"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questões 16 e 17:

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.

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



16. Avalie a seguinte afirmação: “Na atual rede de valor, com alianças voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental, a Petrobras ocupa uma posição central”.

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

17. Na sua opinião, a Petrobras funciona como **intermediário** único em alguma transação (voltada para a responsabilidade sócio-ambiental) 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 conectadas? Cite exemplos.

Composição das Redes/Alianças

Conceito para responder a questão 18:

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.

18. Avalie as seguintes afirmações:

“Na prática, como parte de sua estratégia de compromisso com a responsabilidade social e ambiental, a Petrobras busca estabelecer alianças/redes com:

Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT	Não se Aplica
a. ...seus clientes-chave ”.	<input type="checkbox"/>					
b. ... seus fornecedores-chave ”.	<input type="checkbox"/>					
c. ... seus concorrentes ”.	<input type="checkbox"/>					
d. ... potenciais novos entrantes”.	<input type="checkbox"/>					
e. ... ONGs”.	<input type="checkbox"/>					
f.universidades/Institutos de Pesquisa”.	<input type="checkbox"/>					
g. ... o Governo”.	<input type="checkbox"/>					

19. Os parceiros com os quais a Petrobras detém alianças/redes estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental dispõem de uma sólida reputação neste meio (Ex.: a ONG “X” é amplamente conhecida por projetos bem-sucedidos junto à comunidade carente).

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

Conceito para responder as questões 20 a 23:

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

20. Classifique o tipo de recurso(s)-chave que a Petrobras busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental (marque somente os principais para cada categoria de parceiro):

	Clientes	Fornecedores	ONGs	Universidades/ Institutos de Pesquisa	Governo
Capital social	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos físicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputação	<input type="checkbox"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>
Talentos e Habilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Know-how</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Classifique, na sua percepção quanto à sua adequação, o **volume** dos recursos-chave dos parceiros com os quais a Petrobras estabelece alianças/redes estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	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"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/ Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Classifique, na sua percepção quanto à sua adequação, o conteúdo dos recursos-chave dos parceiros com os quais a Petrobras estabelece alianças/redes estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental:

Tipo de Parceiro	Classificação do conteúdo dos recursos-chave			
	Bastante	Suficiente	Escasso	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/ Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Classifique o acesso da Petrobras aos recursos-chave de cada parceiro com os quais a Petrobras estabelece alianças/redes estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental:

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"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conteúdo Relacional das Redes/Alianças ou Tipos de Laços

Conceito para responder as questões 24 e 25:

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.

24. Avalie a força das conexões (ou grau de comprometimento e formalização contratual) entre a Petrobras e seus parceiros nas alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental com:

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não de 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"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conceito para responder a questão 25:

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

25. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental 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"/>
Potenciais Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ONGs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universidades/Institutos de Pesquisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gerenciamento de Redes/Aliações

26. A Petrobras utiliza mecanismos de governança (contratos, acordos, comitês, etc.) das alianças com foco na responsabilidade sócio-ambiental para estabelecer regras de conduta dos parceiros?

<input type="checkbox"/> Sim, formais	<input type="checkbox"/> Sim, Informais	<input type="checkbox"/> Sim, formais e informais	<input type="checkbox"/> Não utiliza	<input type="checkbox"/> Não sei
---	---	---	---	-------------------------------------

27. Como você caracteriza as rotinas e processos de gestão das alianças (voltadas a responsabilidade sócio-ambiental) da Petrobras?

<input type="checkbox"/> Processos bem desenvolvidos	<input type="checkbox"/> Processos em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Iniciativas informais	<input type="checkbox"/> Não possui processos ou iniciativas	<input type="checkbox"/> Não sei
---	--	---	---	-------------------------------------

28. A Petrobras tem incluído indicadores de **desempenho** para medir o quanto a(s) aliança(s) estratégica(s) com foco na responsabilidade sócio-ambiental têm contribuído para o seu desempenho global?

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

Em caso positivo, de acordo com quais critérios?

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

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

29. Como você caracteriza o estágio da Petrobras em termos do desenvolvimento de processos de gestão de mudanças das alianças/redes?

<input type="checkbox"/> Avançado	<input type="checkbox"/> Em desenvolvimento	<input type="checkbox"/> Ainda Incipiente	<input type="checkbox"/> Não possui	<input type="checkbox"/> Não sei
--------------------------------------	--	--	--	-------------------------------------

Conceito para responder a questão 30:

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

30. Caso existam, quais poderiam ser as **dificuldades** encontradas pela Petrobras para se ajustar às mudanças que ocorrem à medida que as alianças evoluem?

<input type="checkbox"/> Fatores culturais	<input type="checkbox"/> Fatores políticos	<input type="checkbox"/> Falta de Capital	<input type="checkbox"/> Velocidade de mudança	<input type="checkbox"/> Falta de treinamento	<input type="checkbox"/> Falta de flexibilidade	<input type="checkbox"/> Outros:
---	---	--	---	--	--	-------------------------------------

31. No orçamento da Petrobras está contemplado algum investimento financeiro específico para as alianças/redes estratégicas voltadas para a responsabilidade sócio-ambiental?

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

32. Ao estabelecer alianças estratégicas com foco na responsabilidade sócio-ambiental, a Petrobras procura buscar parceiros que possuam maior adequação em termos de compatibilidade?

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

Em caso positivo, quais são os critérios? (indique apenas os principais)

<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
--	---	--	--	---	---

33. O **tempo de experiência** da Petrobras com alianças focadas em responsabilidade sócio-ambiental, pode ser quantificado aproximadamente em:

<input type="checkbox"/> Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos	<input type="checkbox"/> 10 - 20 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos	<input type="checkbox"/> Não possui
---	--	--	---	--

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

8.2

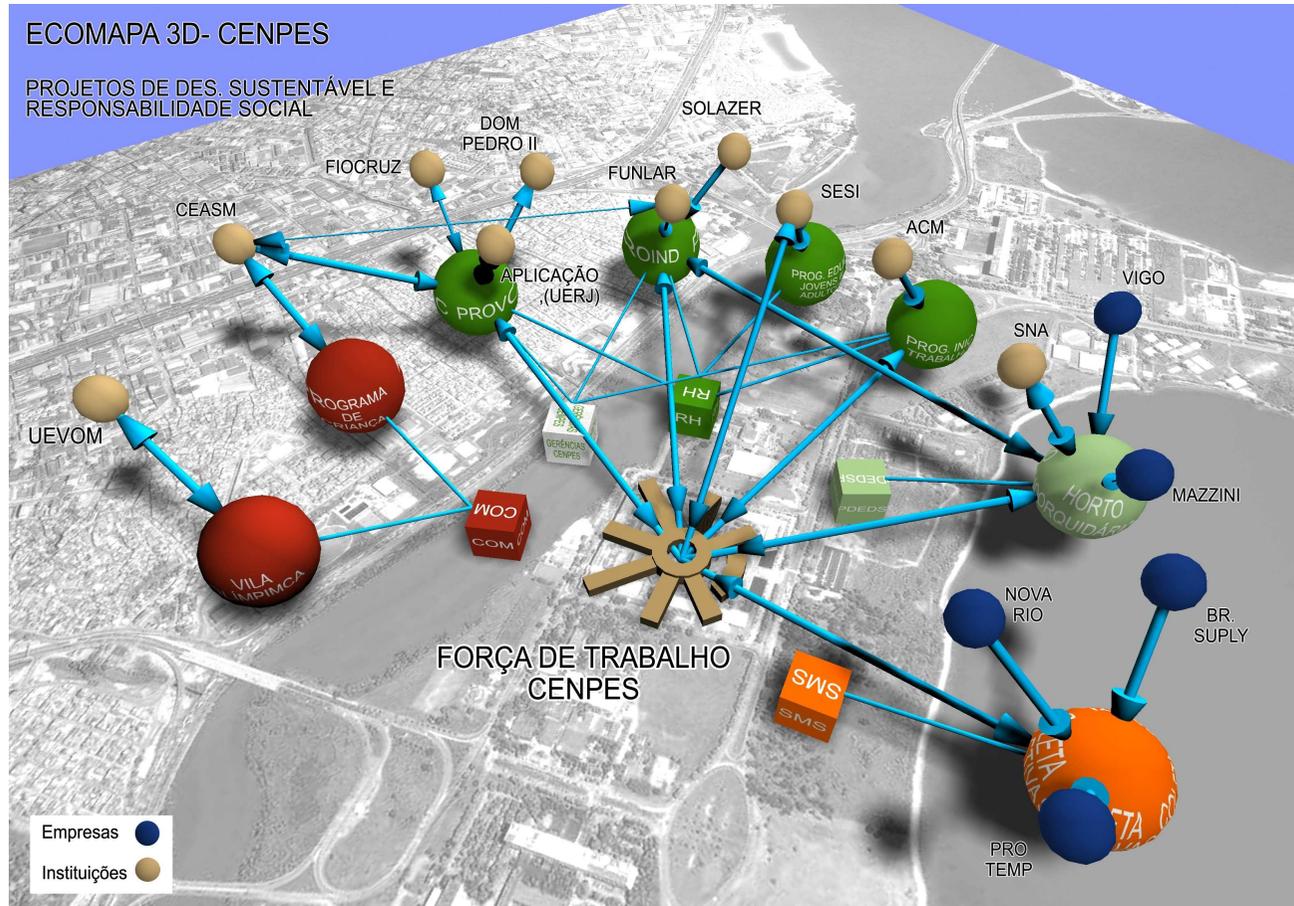
Roteiros das Entrevistas

Como já foi explicitado anteriormente, foi elaborado um roteiro para as entrevistas com os parceiros da Petrobras nos projetos voltados para a responsabilidade sócio-ambiental. As perguntas abertas foram formuladas com base nos indicadores do referencial teórico. É importante notar que outras perguntas mais específicas foram surgindo, naturalmente, ao longo das entrevistas, a partir de informações dadas pelos próprios entrevistados.

1. Na sua opinião, quais são os fatores determinantes para a Petrobras na escolha de um parceiro para um projeto sócio-ambiental?
2. Como era o relacionamento da Petrobras com a sua instituição durante o projeto? O vínculo da Petrobras era de caráter colaborativo ou oportunístico?
3. Durante o projeto existiu um ponto focal na Petrobras para contato com a sua instituição?
4. Vocês encontram alguma dificuldade no relacionamento com a Petrobras durante o projeto? Caso positivo, qual foi? Como foi o gerenciamento desta dificuldade por parte da sua instituição e pela Petrobras?
5. Você acha que existe um comprometimento da Petrobras com os projetos sócio-ambientais?

8.3

Ecomapa



Fonte: Instituto Ecoar para a Cidadania, 2005.