

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**Dinâmica dos relacionamentos
Interorganizacionais: um estudo de caso
das parcerias de exploração e produção da
Petrobras**

ALBERTO CASTRO DE OLIVEIRA LOPES

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Rio de Janeiro, 29 de outubro de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

“DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO DAS PARCERIAS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DA PETROBRAS”

ALBERTO CASTRO DE OLIVEIRA LOPES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração Geral

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Rio de Janeiro, 29 de outubro de 2009.

“DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO DAS PARCERIAS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DA PETROBRAS”

ALBERTO CASTRO DE OLIVEIRA LOPES

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Administração Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR. LUIZ ALBERTO NASCIMENTO CAMPOS FILHO (Orientador)
Instituição: IBMEC - RJ

PROF. DR. EDSON JOSE DALTO
Instituição: IBMEC - RJ

PROF. DR. RENATA NASCIMENTO SZCZERBACKI
Instituição: PETROBRAS

Rio de Janeiro, 29 de outubro de 2009.

658.044
L864

Lopes, Alberto Castro de Oliveira.

Dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais: um estudo de caso das parcerias de exploração e produção da Petrobras / Alberto Castro de Oliveira Lopes - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2009.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Administração – Alianças estratégicas. 2. Administração de empresas – Relacionamentos interorganizacionais. 3. Estrutura de governança.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as minhas filhas Lívia e Luísa que têm sido minha inspiração e meu maior tesouro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus o dom da vida e a oportunidade única de crescer, aprender e prosperar.

Aos meus pais, a minha família e aos meus amigos pela paciência, compreensão e carinho dispensados ao longo desta minha jornada de vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos Filho, pelo estímulo e apoio recebidos ao longo deste trabalho. E aos Professores Edson Dalto e Renata Nascimento pelas suas contribuições e orientações recebidas na banca.

Aos gerentes da Petrobras, Ricardo de Oliveira Loureiro, Paulo Ribeiro Daltro-Santos e Cassio Tavora Cavaco, pelo incentivo e força recebidos. A Antonio Sergio Oliveira Santana, gerente executivo, que foi o grande patrocinador pela Petrobras, e que ao longo destes anos deste Mestrado ressaltou a importância da capacitação e do desenvolvimento profissional para toda a equipe.

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais assumem, na atualidade, as mais diversas formas e estruturas e se apresentam como alianças, redes, parcerias e *Joint Ventures*, entre outros. Os autores têm se dedicado a investigar estes relacionamentos em uma abordagem estática que remonta aos momentos da formação dos relacionamentos interorganizacionais, sem, contudo, considerar a dinâmica destes relacionamentos para os resultados apresentados. Neste trabalho, foram levantados os principais modelos para análise dinâmica e, a partir deles, desenvolveu-se um modelo de análise proposto para aplicação no Estudo de Caso nas parcerias de exploração e produção da Petrobras. Os resultados encontrados evidenciaram a importância da estrutura contratual aplicada aos modelos de parceria da Petrobras.

Palavras Chave: relacionamentos interorganizacionais, dinâmica, desempenho

ABSTRACT

The interorganizational relationships nowadays have varied formats and structures and may come as alliances, networks, partnerships, joint ventures etc. The authors have been striving to investigate these sorts of relationships in a static approach that goes back to the moments in time when these interorganizational relationships have started, not considering, however, the dynamic of the relationships in the results presented. In this paper, the main models for a dynamic analysis were studied and from then, an analysis model was developed and proposed to be applied in the case study in the exploration and production partnerships of Petrobras. The results found showed the importance of the contracting structure applied to the partnership models.

Key Words: partnership, interorganizational relationships, performance, outcomes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de desenvolvimento dos IORs	26
Figura 2 – Processo simplificado da evolução da aliança	29
Figura 3 – Modelo experimental de evolução de <i>JV</i> colaborativas	32
Figura 4 – Condições e desenvolvimento das alianças	35
Figura 5 – Antecedentes das mudanças <i>ex post</i> na governança em alianças estratégicas	40
Figura 6 – Modelo de Comitês Decisórios	66
Figura 7 – Participação da Petrobras – Blocos em desenvolvimento e em Produção	70
Figura 8 – Empresas parceiras por países.....	71
Figura 9 – Resultados da Pesquisa Bibliográfica	90
Figura 10 – Evolução da produção de artigos por Quinquênio (palavras chaves e <i>Journal</i>)...	91
Figura 11 – Modelo proposto para análise e aplicação	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução das licitações para concessões de bloco	70
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia das abordagens de IORs	24
Quadro 2 – Resultados empíricos do Modelo proposto por Das e Teng(2002)	39
Quadro 3 – Resultados empíricos do Modelo Reuer <i>et al</i> (2002)	43
Quadro 4 – Quadro comparativo dos modelos	44
Quadro 5 – Distribuição das parcerias selecionadas por Estado	57
Quadro 6 – Seleção de periódicos por categoria	89

LISTA DE ABREVIATURAS

PE 2020	Plano Estratégico – 2020
PN 2009-2013	Plano de Negócios – 2009-2013
JV	<i>Joint Venture</i>
EBSCO	<i>Elton B. Stephens Company</i>
JCR	<i>Journal of Citation Reports</i>
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
ANP	Agência Nacional do Petróleo
IORs	<i>Interorganizational relationships</i>
JOA	<i>Joint Operating Agreement</i>
OCR	<i>Operating Committee Representative</i>
TCR	<i>Technical Committee Representative</i>
FCR	<i>Financial Committee Representative</i>
OPCOM	<i>Operating Committee</i>
TECOM	<i>Technical Committee</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	REVISÃO DE LITERATURA - RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS	18
2.1	Conceitos e definições	18
2.2	Dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais	22
2.3	Desempenho	46
2.4	Críticas gerais às abordagens da dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais.....	52
3	METODOLOGIA	55
3.1	Escolha da Metodologia.....	55
3.2	Estruturação do Estudo de Caso.....	56
3.3	Limitações da metodologia	59
4	ESTUDO DE CASO	61
4.1	Marco regulatório - Lei 9478 de 06/08/1997.....	61
4.2	O processo de concessões de blocos exploratórios	62
4.3	Os instrumentos contratuais da parceria	63
4.4	As parcerias de Exploração e produção	68
4.5	Análise comparativa dos resultados	72
4.6	Discussão	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ANEXO I – PROCESSO DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	89
ANEXO II – QUESTIONÁRIO	92
ANEXO III – ESTUDOS EMPÍRICOS –ABORDAGEM RING E VAN DE VEN(1994)	95
ANEXO IV – ESTUDOS EMPÍRICOS –ABORDAGEM DOZ(1996).....	97
ANEXO V – ABORDAGEM DINÂMICA PROPOSTA	100
ANEXO VI – ANÁLISE DE CONTEÚDO	104

1 INTRODUÇÃO

A complexidade das tarefas organizacionais requerida pela aceleração tecnológica e a rápida globalização dos mercados têm aumentado a dificuldade para uma empresa sozinha entrar nos mercados e produtos de interesse (ARIÑO *et al*, 1998), o que explica, em grande parte, a expansão e a importância atual das alianças e redes (relacionamentos interorganizacionais).

Estes relacionamentos interorganizacionais abrangem as parcerias, alianças estratégicas, redes, coalizões, arranjos cooperativos ou acordos de colaboração. Dentre estes, sabe-se que as redes e alianças são um fenômeno comum, mais conhecido e difundido no ambiente de negócios (GULATI, 1998; GULATI e SINGH, 1998). Devido a este fato, o estudo de alianças estratégicas e redes tem sido um campo amplo e que vem sendo explorado pelos pesquisadores há alguns anos.

Sabe-se contudo, que o foco destes estudos está associado aos aspectos que permeiam a formação dos relacionamentos interorganizacionais em uma abordagem estática, ficando a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais como um campo de estudo ainda pouco explorado (DAS e TENG, 2002; DOZ, 1996; KOKA *et al*, 2006; REUER *et al*, 2002; RING e VAN DE VEN, 1994).

Ariño *et al*(1998) ressaltam esta questão e comentam que os pesquisadores, apesar de advogarem sobre essa abordagem estática, reconhecem as limitações que estão associadas à análise única do formato organizacional como determinante da eficiência.

As vantagens de uma abordagem dinâmica estão associadas à análise da evolução dos relacionamentos interorganizacionais, dos processos de interação, dos estágios de desenvolvimento e dos fatores que influenciam a evolução e suas implicações para o desempenho (ARIÑO *et al*, 1998; DAS e TENG, 2002; GULATI, 1998; REUER *et al*, 2002; RING e VAN DE VEN, 1994).

No processo de revisão de literatura, foram identificadas cinco abordagens metodológicas para a análise da dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais que têm foco nas interações entre os parceiros, considerando os aspectos associados à cooperação e o aprendizado entre eles, visando à busca do alcance do desempenho esperado, em relação principalmente à eficiência e a equidade. Assim, a revisão deu ênfase ao processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, sem explorar em profundidade a literatura associada a teoria dos custos de transação, muito aplicada nas pesquisas sobre a etapa de formação das parcerias.

Assim, considerando a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, define-se o objetivo do presente trabalho como sendo investigar a dinâmica e o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais e o desempenho resultante, considerando-se, principalmente, os aspectos relacionados à sua estrutura de governança. Ressalta-se, contudo, que a palavra investigar significa a identificação, a evidenciação e, sobretudo, a análise dos comos e porquês, para explicação do fenômeno em questão à luz das teorias explicitadas neste trabalho.

Para o alcance do objetivo proposto, optou-se pela metodologia de estudo de caso único com múltiplas evidências, na medida em que o desenvolvimento dos estudos de caso foi realizado nas parcerias de exploração e produção da Petrobras, escolhidos segundo critérios estabelecidos no capítulo de metodologia deste trabalho. Ressalta-se, contudo, que este estudo apresenta limitações associadas principalmente ao fato de considerar aplicação das entrevistas e a análise dos resultados, considerando somente a visão do operador, no caso a Petrobras.

Os resultados obtidos foram convergentes com a literatura identificada e evidenciaram que as parcerias de exploração e produção, em função dos riscos exploratórios, financeiros e de negócio existentes, têm uma estrutura de governança muito bem definida contratualmente.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo capítulo aborda a revisão de literatura em cinco tópicos consecutivos e inter-relacionados, tratando dos principais conceitos, da análise dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais (modelos, análise comparativa e críticas) e do desempenho. O terceiro capítulo descreve a metodologia a ser utilizada, a justificativa pela escolha e o processo de revisão de literatura. O quarto capítulo apresenta o Estudo de Caso, os resultados da pesquisa de campo e a discussão, o quinto capítulo traz as conclusões do trabalho, implicações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DE LITERATURA - RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

O objetivo do presente capítulo é apresentar a revisão da literatura a respeito da dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais efetuada e propor um modelo de análise a ser aplicado no estudo de caso objeto deste trabalho.

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

2.1.1 Conceitos

As redes e alianças são um fenômeno comum no ambiente de negócios (GULATI, 1998; GULATI e SINGH, 1998; REUER *et al*, 2002; ARIÑO *et al*, 1998, REUER e ARIÑO, 2007). Entretanto, no meio acadêmico, entre os pesquisadores, segundo Provan *et al*(2007), não há uma terminologia padrão, na medida em que, para este fenômeno, utilizam-se nos estudos de várias terminologias como: parcerias, alianças estratégicas, relações interorganizacionais, coalizões, arranjos cooperativos ou acordos de colaboração. Estas terminologias foram agrupadas por Ring e Van de Ven(1994) em um constructo que eles chamaram de **Relacionamentos Interorganizacionais**, sendo este constructo utilizado para o desenvolvimento do modelo de análise por eles proposto.

No desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela utilização deste constructo, para desenvolvimento do arcabouço teórico e a aplicação na pesquisa de campo. Primeiro, devido

às características das parcerias de Exploração e Produção, que podem ser estruturadas como alianças ou parcerias e, segundo, pelos modelos de análise dinâmica identificados e utilizados que podem ser aplicados às relações entre as organizações, independentemente da estrutura de governança utilizada.

Contudo, dentre os relacionamentos interorganizacionais, cabe dar destaque às alianças e redes. Assim, define-se aliança estratégica como um arranjo voluntário entre empresas envolvendo a troca, compartilhamento, codesenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços (GULATI, 1995 e 1998, GULATI e SINGH, 1998). Sabe-se, também, que as alianças são caracterizadas por uma relação diádica (entre pares) e surgem por uma variedade enorme de motivações e objetivos, assumem as mais variadas formas (alianças formais, ou informais, parcerias, *Joint Venture-JV*¹) e têm um escopo que passa as fronteiras verticais e/ou horizontais da empresa (GULATI, 1998). Contudo, é importante destacar que, apesar de sua natureza diádica, as alianças podem operar de forma colaborativa como redes (PROVAN *et al*, 2007).

Da mesma forma, o conceito de rede é definido como um conjunto de nós e de vínculos representando alguns relacionamentos ou a falta de relacionamentos entre os nós e se aplica no nível dos indivíduos (redes interpessoais), das unidades de uma organização (redes internas) e entre organizações (BRASS *et al*, 2004). Segundo estes, as redes permitem a transferência de informações que impulsionam as atitudes similares, a reprodução e a inovação, medeiam as transações entre organizações e a cooperação entre as pessoas e dão acesso diferenciado para recursos e poder.

¹ *Joint Venture* caracterizada pela criação de uma nova empresa, na qual os parceiros compartilham em igualdade e que replicam os controles hierárquicos das organizações (GULATI, 1998).

Neste ponto, é importante ressaltar a importância da rede social que é criada direta ou indiretamente pelos vínculos de relacionamento entre as empresas no contexto social em que elas estão inseridas, tornando-se uma importante fonte de informação sobre a confiança e capacidades de seus parceiros atuais e potenciais. Igualmente, sabe-se que as ações econômicas são influenciadas pelo contexto social no qual as empresas estão inseridas e pela posição social dos atores na rede social (GULATI, 1998).

2.1.2 Estrutura de Governança

Os relacionamentos interorganizacionais são estruturados pelas empresas para o alcance dos objetivos e motivações propostos, sendo que o grau de formalização destas estruturas varia entre os diversos tipos de relacionamentos interorganizacionais. Assim, pode-se ter uma estrutura de governança como as das alianças, que é caracterizada como **estrutura formal contratual** usada para organizar a parceria e que, em última instância, representa um mecanismo para gerenciar riscos e incertezas. Existem três categorias de riscos e incertezas, segundo a teoria dos custos de transação (POPPO e ZENGER, 2002; JONES *et al*, 1997):

- Riscos de investimentos em ativos – surgem quando o relacionamento requer investimentos em ativos físicos ou humanos;
- Riscos associados à dificuldade de medida de desempenho - quando há dificuldade de medição dos resultados, os parceiros tendem a limitar seus esforços seguindo o estabelecido no acordo;
- Riscos associados às incertezas existentes - requer das partes uma capacidade de adaptação ao ambiente, devido às mudanças e desafios não previstos;

O gerenciamento destes riscos e incertezas ocorre pela inserção na estrutura de governança da aliança dos controles hierárquicos, compostos da estrutura de comando, do sistema de

autoridade, sistemas de incentivos que facilitem a medição do desempenho, procedimentos padrão de operações, procedimentos de resolução de conflitos e sistemas de preço.

Os fundamentos dos controles hierárquicos encontram-se bem explorados na teoria do custo de transação, que procura direcionar estas questões, principalmente no momento da formação da aliança, sendo a maior ou menor probabilidade de inserção dos controles hierárquicos associada aos riscos e incertezas identificados (GULATI, 1998; GULATI e SINGH, 1998, REUER e ARIÑO, 2007). Logo, considerando-se o exposto, percebe-se que a diferenciação entre as estruturas de governança das alianças se dá pela inserção maior ou menor destes controles, caminhando em um espectro que pode ir desde relações informais até outro extremo, quando se forma uma *Joint Venture* (GULATI, 1998). Contudo, a governança das alianças envolve mais do que contratos formais, na medida em que as transações são tipicamente repetidas e inseridas em relacionamentos sociais (POPPO e ZENGER, 2002). A partir destes relacionamentos sociais, estabelece-se a governança de rede que, segundo Jones *et al* (1997), é baseada em contratos *implícitos* e ilimitados para se adaptar às contingências do ambiente e coordenar e resguardar as trocas, estando os mesmos ligados socialmente (não legalmente).

Poppo e Zenger (2002: p. 710) afirmam, de forma complementar, que: "... as obrigações, promessas e expectativas ocorrem pelo processo social que promovem normas de flexibilidade, solidariedade e troca de informações...". Segundo estes, a flexibilidade facilita a adaptação a eventos não previstos, a solidariedade promove uma abordagem bilateral para solução de problemas e o compartilhamento de informações facilita a solução de problemas e a adaptação porque as partes estão dispostas a compartilhar as informações particulares sobre metas, planos e objetivos.

2.1.2.1 Aspectos contratuais

Os contratos servem para gerenciar os riscos e incertezas das transações, no estabelecimento do escopo da colaboração, bem como a divisão do trabalho, regras e responsabilidades (REUER e ARIÑO, 2007). Quanto mais riscos e incertezas estiverem envolvidos, mais complexo será o contrato, pela maior especificação das promessas, obrigações e processos para resolução das disputas /conflitos, o que traz, como consequência, um aumento dos custos de sua operacionalização (POPPO e ZENGER, 2002).

Poppo e Zenger (2002) discorrem, ainda, sobre a complementaridade dos instrumentos contratuais e da governança de rede, afirmando que o processo de desenvolvimento de contratos complexos em resposta aos riscos e incertezas afeta positivamente o desempenho das trocas pelo aumento e desenvolvimento de relações sociais. Por outro lado, a governança de rede complementa a especificação dos limites e expectativas. Esta complementaridade pode ser explicada, na medida em que a especificação de proteções contratuais promove a expectativa de que a outra parte se comportará cooperativamente, complementando os limites informais da governança de rede e que a governança de rede pode promover o refinamento dos contratos formais pelo melhor conhecimento dos parceiros.

2.2 DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

A dinâmica de alianças e redes (relacionamentos interorganizacionais) é um campo de estudo ainda pouco explorado, na medida em que a maior parte dos esforços de estudos e pesquisas têm sido direcionados aos momentos que antecedem a criação e a sua formação, bem como a forma como que estes relacionamentos são estruturados, comparativamente a outras formas de estrutura possíveis. (DAS e TENG, 2002; DOZ, 1996; KOKA *et al*, 2006; REUER *et al*, 2002; RING e VAN DE VEN, 1994).

2.2.1 A análise estática dos relacionamentos interorganizacionais

A análise estática do estudo dos relacionamentos interorganizacionais aborda as motivações e os antecedentes da formação, consistindo na análise das questões ligadas às escolhas /seleção dos parceiros, às motivações, aos objetivos estratégicos, à influência das redes de relacionamentos, ao compartilhamento de recursos e aos riscos e incertezas existentes no momento da formação. Muitos estudos desenvolvidos abordam o momento de formação comparando-o empiricamente, muitas vezes, aos resultados obtidos, sem considerar o processo de implantação e desenvolvimento dos relacionamentos. Apesar de existirem muitos estudos na abordagem estática sobre os relacionamentos interorganizacionais, os pesquisadores não descartam a importância da dinâmica dos relacionamentos, que é corroborada e apoiada por Ariño *et al*(1998), que afirmam que muitos pesquisadores em alianças estratégicas e redes, apesar de advogarem sobre a perspectiva estática, reconhecem as limitações, associadas à análise única do formato organizacional como determinante da eficiência da aliança e que as considerações dinâmicas influenciam a evolução da aliança.

2.2.2 A análise dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais

A abordagem dinâmica consiste na análise da evolução dos relacionamentos interorganizacionais, os processos de interação, os estágios de desenvolvimento, os fatores que influenciam a evolução e suas implicações para o desempenho (ARIÑO *et al*, 1998; DAS e TENG, 2002; GULATI, 1998; REUER *et al*, 2002; RING e VAN DE VEN, 1994).

No processo de revisão da literatura foram identificadas 5 abordagens metodológicas, para a análise da dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais. Estas abordagens trazem, em seu conteúdo, o processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, com foco nas interações entre os parceiros, considerando os aspectos associados à cooperação e ao

aprendizado entre eles, visando à busca do alcance do desempenho esperado, em relação, principalmente, à eficiência e à equidade. A abordagem proposta por Das e Teng(2002), difere das demais, principalmente, pela amplitude de sua análise, que transcende os limites das alianças, trabalhando com a sua evolução e coevolução com o meio onde esta está inserida. O Quadro 1, a seguir apresenta estas abordagens, segundo sua cronologia. Adicionalmente, foi acrescida a este quadro uma coluna com as citações a estas abordagens na *EBSCO*:

Autores	Ano	Periódico	Citações - <i>EBSCO</i>
RING,P. S., VAN DE VEN, A. H	1994	Academy of Management Review	558
DOZ, Y	1996	Strategic Management Journal	276
ARIÑO, A; DE LA TORRE, J.	1998	Organization Science	32
DAS, T.K.; TENG, B. S	2002	Journal of Management Studies	24
REUER, J.J.; ZOLLO, M.;SINGH, H.	2002	Strategic Management Journal	36

Quadro 1 – Cronologia das abordagens de IORs

Fonte: Adaptado da EBSCO

A partir destas abordagens e das críticas identificadas, espera-se consolidar uma abordagem de análise a ser utilizada nos estudos de caso, abrangendo os principais aspectos conceituais e dando tratamento adequado às principais críticas levantadas.

2.2.2.1 Processo de desenvolvimento de IORS (RING e VAN DE VEN, 1994)

A dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais foi abordada por Ring e Van De Ven (1994), aplicando a perspectiva do desenvolvimento de processos cooperativos. Segundo eles, os processos são muito importantes para o gerenciamento dos relacionamentos interorganizacionais e têm uma importância crucial para o desempenho, pois, para o gerenciamento de um relacionamento interorganizacional, os gerentes de cada empresa parceira precisam saber mais que as condições iniciais, investimentos e tipos de estrutura de governança da relação. A forma com que negociam, executam e modificam o relacionamento

influencia a visão que os parceiros têm da eficiência da relação, contribuindo para sua continuidade ou término, de forma positiva, negativa ou neutra.

Desta forma, os mecanismos são construídos socialmente pela ação coletiva, sendo continuamente desenhados e reestruturados pelas ações e interpretações dos parceiros envolvidos. A estrutura de governança estabelece um contexto inicial para ação entre os parceiros e as interações subseqüentes reconstroem uma nova governança de rede. Considerando-se esta abordagem, propuseram um modelo no qual a evolução dos relacionamentos interorganizacionais consiste em uma seqüência de estágios de negociação, comprometimento e execução. Estes estágios contêm um número de interações cujos resultados são observados em termos de eficiência² e equidade³.

O modelo proposto para o processo de desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais encontra-se na figura 1:

² Na teoria dos custos de transação, eficiência é utilizada como a melhor e menos custosa estrutura de governança que garanta uma transação dada as restrições de custo de produção existentes (RING e VAN DE VEN, 1994)

³ Definido como um comportamento justo, que não requer que os insumos e resultados sejam divididos igualmente entre as partes, e sim proporcionais aos seus investimentos (RING e VAN DE VEN, 1994)

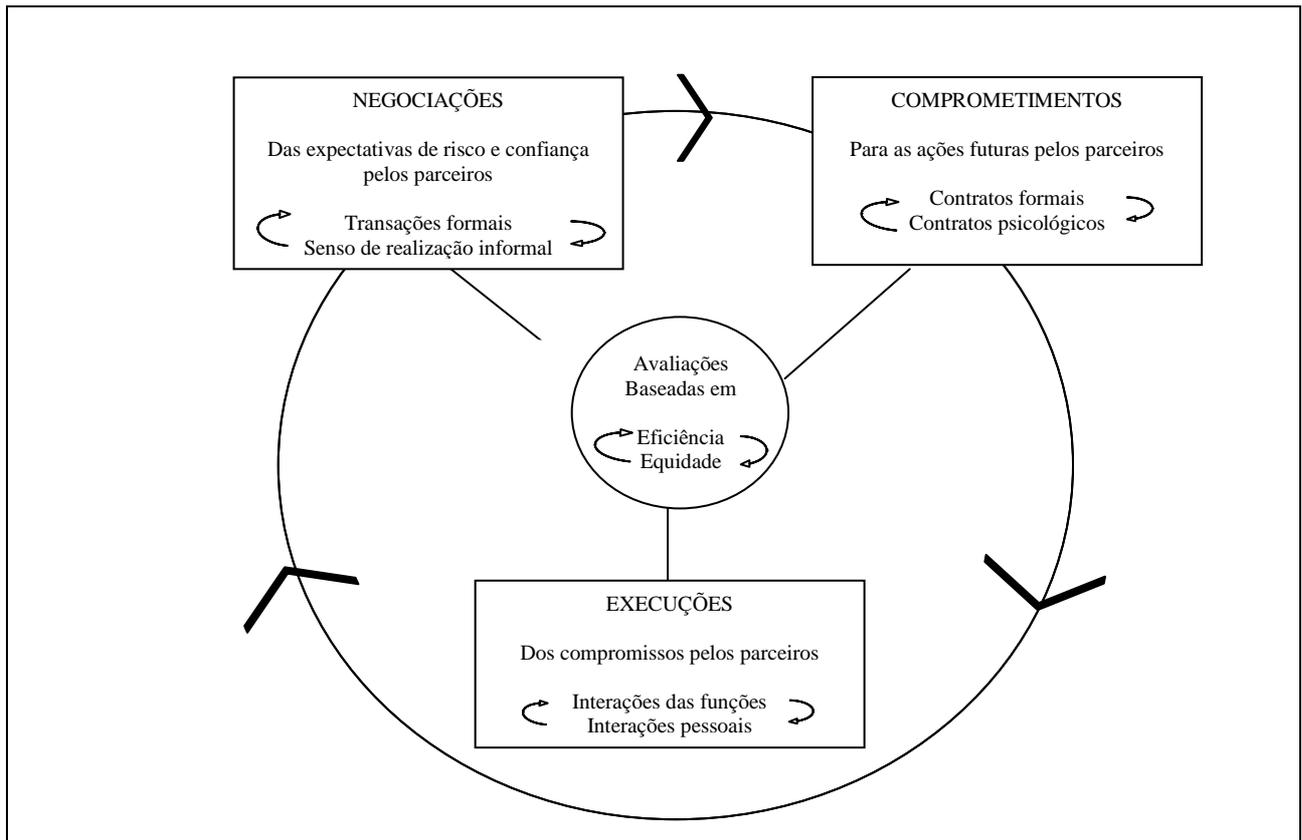


Figura 1 – Processo de desenvolvimento dos IORs

Fonte: Adaptado de Ring e Van De Ven (1994)

Neste modelo, são propostos os seguintes estágios:

- Estágio de negociação - as partes desenvolvem conjuntamente (não individualmente) as expectativas quanto a suas motivações, investimentos possíveis e percepção das incertezas do negócio;
- Estágio dos comprometimentos - as partes efetivam os acordos com as obrigações e funções para as ações futuras. Neste momento, os termos e a governança de rede dos relacionamentos são estabelecidos e os contratos formais ou psicológicos⁴, codificados entre as partes, entendidos.
- Estágio da execução - os compromissos e normas de ação são colocados em funcionamento. A partir de uma série de interações, as partes vão se tornando mais

⁴ Contratos psicológicos são opostos aos contratos legais e consistem em um conjunto de expectativas e suposições congruentes, não escritas e não verbalizadas, levantadas pelas transações entre as partes sobre suas prerrogativas e obrigações. (RING e VAN DE VEN, 1994).

familiares entre si e começam a aumentar a confiança entre as pessoas. Com o tempo, desentendimentos, conflitos e mudanças nas expectativas entre as partes são inevitáveis e podem causar o surgimento de um novo pensar em termos do relacionamento. Nestas renegociações novos acordos são estabelecidos para resolução das questões contestadas.

Ring e Van de Ven(1994) esclarecem que as partes têm que negociar e fechar um acordo para ativar a congruência nas conseqüências das expectativas presentes, que inclui áreas de comum acordo em normas, funções de trabalho, a natureza do trabalho em si, relacionamentos sociais e segurança. Assim posto, a congruência é cumulativa das numerosas interações, das quais emergem a confiança e a reputação dos outros e do entendimento das restrições do relacionamento que pode ser imposto pelo papel da pessoa na organização.

Neste ponto, Ring e Van de Ven(1994), ressaltam que os relacionamentos interorganizacionais apenas surgem, evoluem, crescem e se dissolvem como uma conseqüência das atividades individuais e que estas influenciam o relacionamento interorganizational basicamente de três formas: em definir o grau de incerteza associado à transação, em especificar a extensão em que as partes podem utilizar a confiança e a lealdade como uma alternativa aos procedimentos de solução de conflitos e em definir as expectativas das partes em relação à eficiência e equidade. Adicionalmente, os autores assumem que as visões individuais destas questões são relativas a sua função organizacional.

2.2.2.1.1 Críticas e estudos empíricos associados à abordagem de Ring e Van de Ven (1994)

Dentre os autores das abordagens utilizadas neste estudo de caso, observam-se algumas críticas à abordagem proposta por Ring e Van de Ven(1994). Doz(1996) comenta sobre a

importância do modelo, mas critica o fato de, até aquele momento, o modelo continuar não testado de forma integrada. Além disso, reforça a questão de que os pesquisadores em relacionamentos interorganizacionais têm se dedicado mais ao processo de desenvolvimento conceitual e aos estudos seccionais. Este aspecto também foi apontado por Bell *et al*(2006).

Ariño *et al*(1998) comentam que Ring e Van de Ven(1994) não explicitaram com clareza as condições em que os resultados são considerados eficientes e equinânicos, bem como, não estabeleceram da mesma forma o conceito de eficiência utilizado em seu trabalho.

Apesar de não ter sido desenvolvido um estudo empírico integrado da abordagem proposta por Ring e Van de Ven(1994), existem alguns estudos seccionais que, por sua natureza, buscam evidências empíricas de parte da abordagem proposta. No Anexo III encontram-se, dentre os artigos pesquisados, aqueles que enfocam aspectos tratados na abordagem de Ring e Van de Ven(1994). Observa-se que, pelos estudos empíricos realizados, existe uma estreita relação entre a cooperação e o desempenho, entre esta e a complexidade dos contratos que, segundo o trabalho de Poppo e Zenger(2002). são complementares e não substitutos.

2.2.2.2 Processo simplificado da evolução da aliança (DOZ, 1996)

Doz (1996) explorou como a evolução da cooperação em alianças estratégicas está associada a vários processos de aprendizado que medeiam as condições iniciais e os resultados. Segundo ele, as condições iniciais não são importantes por si, mas por sua influência nos processos críticos de aprendizado subsequentes. A figura 2 ilustra o processo simplificado da evolução da aliança, proposto por Doz (1996):

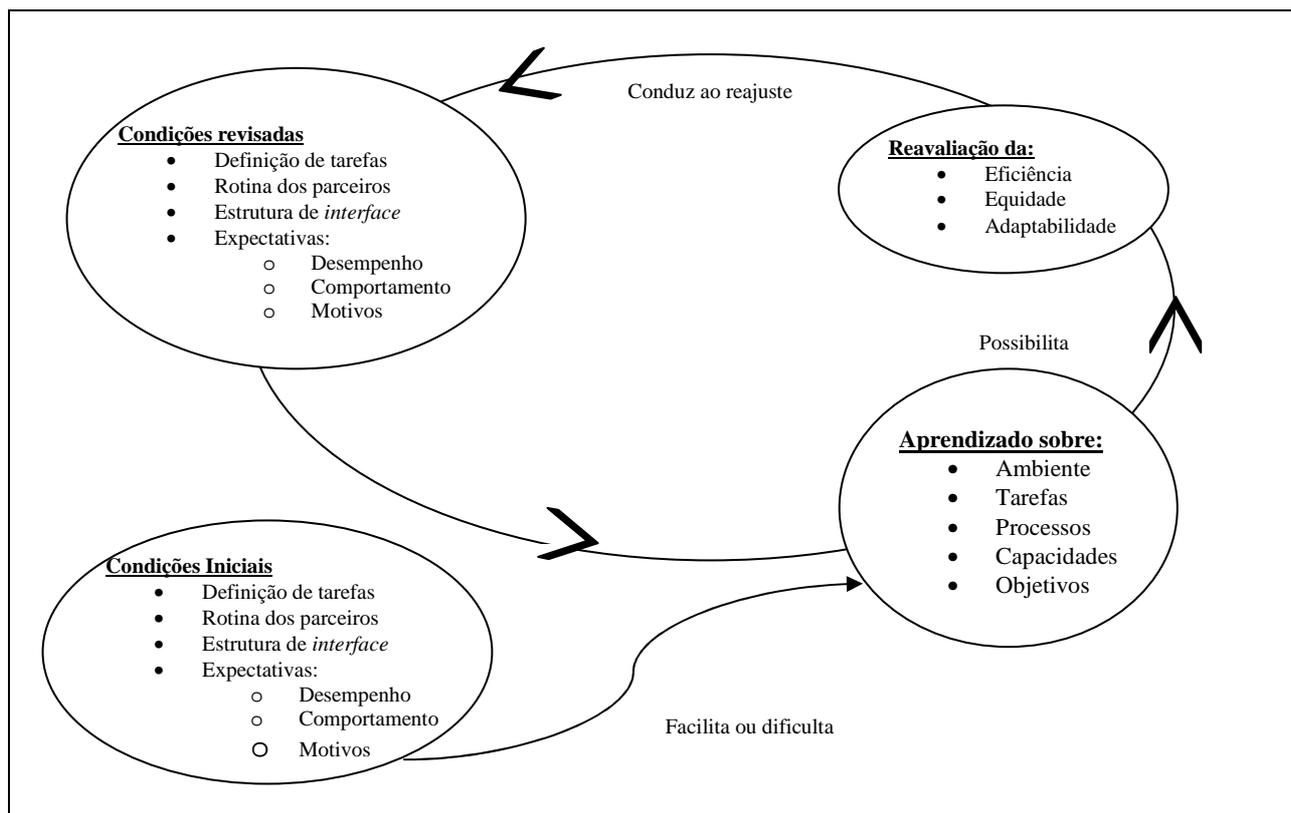


Figura 2 – Processo simplificado da evolução da aliança

Fonte: Doz (1996)

Neste processo, as condições iniciais determinam se e como o aprendizado ocorrerá entre os parceiros, tendo sido definidas por Doz(1996) como as tarefas a serem executadas na parceria, o conjunto de rotinas trazidas do dia a dia do contexto organizacional dos parceiros, o desenho das *interfaces* entre os parceiros e uma série de expectativas sobre o desempenho da aliança e sobre comportamento dos parceiros. Para Doz(1996), as condições iniciais podem facilitar ou dificultar o aprendizado que pode ser classificado em:

- Aprendizado sobre o ambiente da parceria – envolve o aprendizado tanto das questões externas como mercado, competidores e governamentais e internas. Segundo Doz(1996), quanto mais os parceiros tiverem percepções similares sobre o ambiente, haverá uma maior convergência, logo, uma maior cooperação;
- Aprendizado sobre a tarefa- os parceiros aprendem como executar as tarefas da parceria de forma mais exitosa;

- Aprendizado sobre os processos – os parceiros iniciam o processo colaborativo, percebem suas diferenças na estrutura, processos e rotinas e tendem a combinar e reconstruí-los para fazer a cooperação mais eficiente;
- Aprendizado sobre as habilidades dos parceiros - os parceiros reconhecem as habilidades uns dos outros e este aprendizado os conduz a cooperar mais proximamente no desempenho das tarefas das alianças;

Segundo Doz(1996), a partir do processo de aprendizado, os parceiros terão condições de reavaliar a aliança em termos de eficiência e de se avaliar internamente, em relação a equidade e a sua adaptabilidade à parceria, conduzindo a reavaliação das condições iniciais. Apesar de advogar pela importância do aprendizado, Doz(1996) ressalta que a transição deste para as ações corretivas sobre as condições iniciais não são automáticas, não apenas porque o aprendizado cognitivo é mais fácil do que o aprendizado comportamental, mas porque as ações corretivas estão condicionadas à boa vontade dos parceiros em manter o acordo.

As alianças de sucesso evoluem pelo ciclo de aprendizado, reavaliação e reajustamento. O não alcance do sucesso em algumas alianças deve-se ao fato de não terem passado por estes ciclos ou por não terem conseguido colocar o aprendizado em prática.

2.2.2.2.1 Críticas e estudos empíricos associados à abordagem de Doz (1996)

Ariño *et al*(1998) comentam que Doz(1996), tal como Ring e Van de Ven(1994), não explicitaram com clareza as condições em que resultados são considerados eficientes e equinânicos, bem como, não estabeleceram da mesma forma o conceito de eficiência utilizado em seu trabalho.

Outro aspecto comentado por Das e Teng(2002) refere-se ao fato de que o modelo de Doz(1996) reconhece a influência das mudanças externas para o processo de aprendizado, mas que as mesmas são muito limitadas quanto a sua abrangência, por afetarem, somente, as reavaliações das alianças, sem considerar os impactos das alianças no ambiente externo e no processo de coevolução. Além disso, Heimeriks *et al*(2006) ressaltam que os modelos não explicam como a experiência adquirida nas alianças é traduzida em capacidades para as empresas e para as próprias alianças.

Apesar de não ter sido desenvolvido um estudo empírico integrado da abordagem proposta por Doz(1996), existem alguns estudos seccionais que, por sua natureza, buscam evidências empíricas de parte da abordagem proposta. O Anexo IV ilustra, dentre os artigos pesquisados, aqueles enfocam aspectos tratados na abordagem de Doz(1996).

2.2.2.3 Processo Modelo experimental de evolução de *J V* colaborativas (ARIÑO *et al*, 1998)

O modelo proposto por Ariño *et al* (1998) é baseado nas abordagens desenvolvidas por Ring e Van De Ven (1994) e Doz (1996), contemplando, desta forma, aspectos de ambas. Cabe ressaltar que o termo aliança, usado no artigo, inclui todos os arranjos entre empresas independentes, onde cada qual contribui com ativos sobre seu controle para um propósito comum e estão estruturadas entre os extremos de um contrato de mercado e uma fusão ou aquisição, tal como os relacionamentos interorganizacionais definidos por Ring e Van de Ven(1994) em seu artigo.

A figura 3 ilustra o modelo proposto por Ariño *et al*(1998):

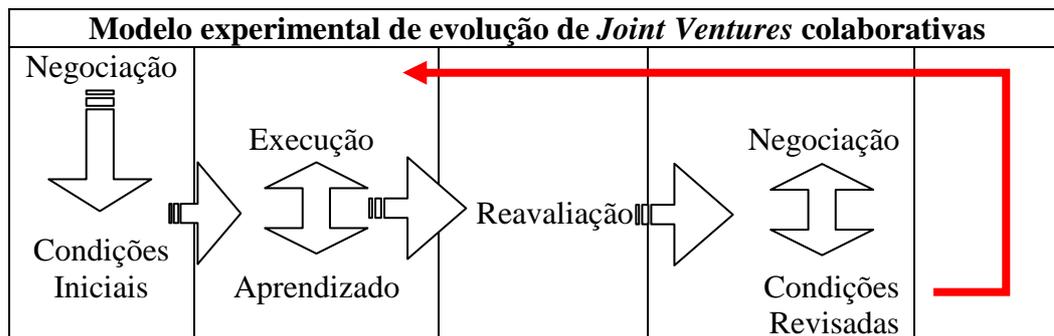


Figura 3 – Modelo experimental de evolução de *JV* colaborativas

Fonte: Adaptado Ariño *et al* (1998)

Neste modelo, as condições iniciais são o resultado da negociação e acordos preliminares que as partes aceitam e consideram capazes de satisfazer aos seus objetivos, de forma eficiente e com equidade. Estas condições são estabelecidas tal como Doz(1996) e incluem um número de elementos de operação necessários para gerenciar a execução da aliança. Adicionalmente, Ariño *et al*(1998) ressaltam que os acordos sobre eficiência e equidade são conduzidos sob condições de incertezas a respeito do futuro relacionado ao ambiente externo e do comportamento dos parceiros.

Finalizado o processo de negociação e acordos iniciais, parte-se para o estágio da operação, no qual os acordos são executados e os processos de aprendizado se desdobram, sendo as incertezas sobre o futuro resolvidas nos processos de aprendizado sobre o ambiente externo e as incertezas sobre comportamento dos parceiros, pelos processos de aprendizado sobre o parceiro, metas e objetivos.

A partir deste processo de aprendizado, os parceiros começam a avaliar a aliança. As mudanças, em qualquer variável que determine o valor da aliança para cada parceiro, ocasionarão uma mudança na eficiência da aliança para um ou os dois parceiros, na equidade que cada parceiro percebe na relação. Estas mudanças podem proporcionar a reavaliação das

condições iniciais. Este novo pensar das condições iniciais levará a uma nova seqüência de negociação e acordos que se seguirão e conduzirão as condições iniciais revisadas, seguindo-se a um novo estágio de execução.

Ariño *et al*(1998) comentam que as mudanças no ambiente externo podem precipitar um ciclo similar a este e concluem, em seu estudo, que os ciclos de *feedback* são críticos em um processo de evolução e que a qualidade relacional, embora seja um constructo evasivo, torna-se muito importante para o sucesso ou fracasso da aliança. Neste ponto, ressaltam que a qualidade do relacionamento é, ao mesmo tempo, um resultado e uma variável de mediação que depende, parcialmente, dos vínculos entre os executivos-chaves dos dois lados, na confiança e reputação de cada um, sendo um aspecto crítico para iniciar e fomentar um clima de confiança e lealdade.

2.2.2.3.1 Críticas e estudos empíricos associados à abordagem de Ariño *et al* (1998)

Das e Teng(2002) criticaram o modelo de Doz(1996) devido à influência das mudanças externas para o processo de aprendizado terem somente reflexo nas reavaliações da aliança e estendem esta crítica ao modelo de Ariño *et al*(1998), já que o mesmo baseou-se nos modelos de Ring e Van de Ven(1994) e Doz(1996). Neste contexto, as críticas aplicadas a ambos os modelos podem ser aplicadas também ao modelo de Ariño *et al*(1998). Similarmente aos demais modelos, não foi desenvolvido um estudo empírico integrado da abordagem proposta por Ariño *et al*(1998).

2.2.2.4 Modelo – Condições e desenvolvimento da Aliança (DAS e TENG, 2002)

Das e Teng (2002) acreditam que uma visão ampla do processo de desenvolvimento da aliança é crítica para o seu entendimento e a distingue das organizações formais ou hierarquias, na forma em que se processa sua evolução.

O modelo proposto associa as condições da aliança ao seu processo de desenvolvimento. A essência desta abordagem enfatiza que as **condições das alianças**⁵ são fatores chaves para o entendimento da transição das alianças de um estágio para outro, pois a aliança só evolui do estágio em que se encontra para o seguinte se, e somente se, determinadas condições estiverem presentes (DAS e TENG, 2002). Os três estágios do desenvolvimento das alianças mais citados na literatura e utilizados no modelo são: **Estágio de formação**, a estratégia é formulada, os parceiros identificados, os objetivos negociados e a aliança se inicia; **Estágio de Operação**, os parceiros começam a implementar os acordos; e **Estágio de Resultados**, os resultados são obtidos e avaliados e a aliança ou se estabiliza ou continua a mudar e reformular-se.

As condições de aliança propostas e analisados no modelo são:

- a) Forças coletivas - são os recursos agregados, doados por cada empresa, na relação para o alcance dos objetivos estratégicos específicos que eles têm conjuntamente. O propósito é ter os recursos necessários para o desenvolvimento de estratégias de agregação de valor.
- b) Conflitos entre parceiros - podem ser categorizados em, basicamente, três tipos: o primeiro, decorrente das diferenças nas rotinas, tecnologias, estilos de tomada de decisão e preferências entre os parceiros, o segundo, decorrente dos interesses

⁵ As condições das alianças são definidas como as características da aliança em qualquer momento de seu ciclo de vida, desde sua formação, passando pelo seu processo de desenvolvimento e resultados, elas descrevem o estado da aliança (DAS E TENG, 2002)

particulares de cada empresa e do comportamento oportunista decorrente e o terceiro, decorrente dos interesses dos competidores externos à aliança;

- c) Interdependências - a dependência de recursos impulsiona as empresas a se engajarem em várias relações entre empresas.

As condições de aliança são influenciadas pelas características das empresas que compõem a aliança. São elas: os atributos de mercado⁶, posição competitiva, diversos perfis de recursos e a reputação. O modelo proposto por Das e Teng(2002), considerando os estágios e as condições das alianças, o ambiente no qual as alianças estão inseridas e as características das empresas, encontra-se descrito na figura 4:

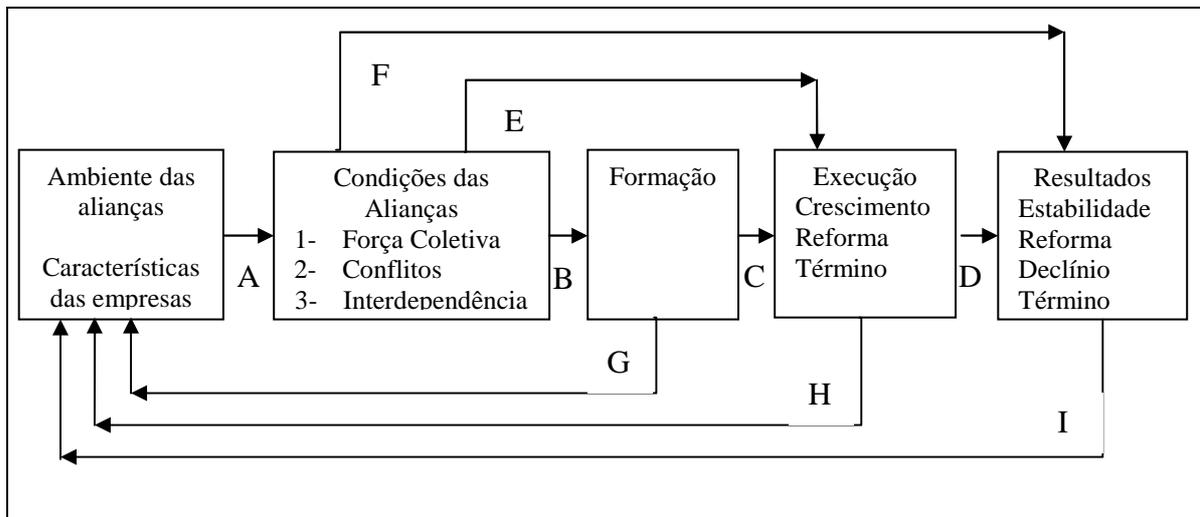


Figura 4 – Condições e desenvolvimento das alianças

Fonte: Adaptado de DAS e TENG (2002)

Buscando-se efetuar uma análise sucinta do modelo, considerando as condições das alianças e a característica das empresas, procurou-se analisar os principais aspectos relevantes em cada estágio:

- O estágio de formação – o modelo preconiza que as alianças são formadas sob certas condições : alto nível de força coletiva, baixo nível de conflitos entre as empresas e

⁶ Baseada na noção da importância comparativa da indústria para as empresas, que é o percentual total de suas vendas e sua participação no mercado na indústria (DAS e TENG, 2002).

alto nível de interdependência, aspecto coerente com a busca das alianças para alcance dos objetivos estratégicos esperados.

- O estágio de operação - a aliança tende a evoluir rapidamente neste estágio. Durante este período as condições das alianças podem variar significativamente e podem levar a aliança a um término rápido. Isto ocorre como resultado do aprendizado, o que altera o poder de barganha entre os parceiros e pode levar à necessidade de renegociar. Em relação à força coletiva, pode-se observar que tende a diminuir pela exaustão de recursos e compromissos. As grandes mudanças ocorridas nesta fase podem elevar significativamente os níveis de conflito entre os parceiros. Isto pode ser trabalhado pelas técnicas de solução de conflitos.
- O estágio dos resultados permite aos parceiros uma avaliação tangível das alianças, porque o desempenho da aliança já pode ser avaliado com alguma certeza. Há quatro possibilidades para a aliança neste estágio: a estabilização, a reformulação, o declínio e o término. Uma deterioração gradual das condições das alianças conduzirá ao declínio da aliança, caracterizado pela diminuição das forças coletivas e a base de recursos, um aumento dos conflitos e uma diminuição das interdependências. Entretanto, a aliança também pode se estabilizar, significando que conseguiu uma adaptação ao ambiente de forma contínua.

Outro aspecto considerado diz respeito à abordagem trazida por Das e Teng (2002) que enfatiza a coevolução das alianças e seus ambientes, tomando por base a idéia da coevolução que tem sua raiz na ecologia das populações e na teoria da evolução. Aplicando-se às alianças estratégicas, não só o ambiente influencia o desenvolvimento das alianças, mas as atividades das alianças também afetam o ambiente e os parceiros. Além disso, as diferentes partes do

sistema evoluem simultaneamente e interagem com cada uma delas e a evolução de um parceiro é afetada pela evolução do outro.

As características das empresas descritas acima afetam as condições das alianças, pois os atributos de mercado influenciam a aliança, gerando um aumento na força coletiva e dos conflitos entre os parceiros que, provavelmente, pode ser agravado, caso a parceria seja entre competidores, gerando uma maior instabilidade. A posição competitiva dos parceiros interfere no aumento das forças coletivas e na redução das interdependências. Já os diversos perfis de recurso da aliança podem ou não resultar em uma operação convergente e os parceiros podem querer adquirir os recursos que não possuem, gerando maiores níveis de conflitos. A reputação é uma característica que muda todo o tempo e as interações, por um lado tendem a aumentar a confiança e, de outro, a reduzi-la, quando eventos externos a aliança surgem.

Similarmente, a evolução das alianças interfere na evolução dos parceiros. No estágio de formação, as características das empresas são afetadas diretamente pela formação da aliança, principalmente os atributos de mercado e a reputação, que tendem a aumentar com a aliança. O estágio de formação é crucial para a formação da confiança entre os parceiros.

No estágio de operação as características das empresas mudam significativamente, à exceção da posição competitiva que não se altera, por, neste estágio, não terem sido avaliados os resultados da aliança. As interações entre os parceiros, neste estágio, tendem a aumentar e, conseqüentemente, a confiança.

No estágio dos resultados, um fator marcante é a avaliação desempenho, que permite aos parceiros avaliarem o quanto seus objetivos estratégicos estão sendo atingidos ou não, o que, em uma avaliação negativa, leva os parceiros a reformularem a aliança e, em uma avaliação

positiva, leva os parceiros a assumirem mais compromissos nas alianças. A diversidade de recursos também aumenta neste estágio.

2.2.2.4.1 Críticas e estudos empíricos associados à abordagem de Das e Teng (2002)

Lui *et al* (2005) comentam que o modelo de Das e Teng (2002) trouxe alguns *insights* no processo de colaboração, mas que ainda restam debates sobre dois fatores, a saber:

- Muitos modelos não especificam os fatores que afetam a transição entre os estágios de desenvolvimento, além disso, estes modelos assumem que os parceiros vão de um estágio para os outros juntos, o que, na prática, nem sempre ocorre;
- Falta a discussão de alguns aspectos importantes dos processos cooperativos, como por exemplo, confiança mútua, omissão, oportunismo e reciprocidade

Outra crítica ao modelo consiste no fato de que este não provê *insights* em como os mecanismos podem conduzir a uma integração e alinhamento dos recursos dos parceiros, sendo vago e complexo para sugerir aos gerentes práticas que eles possam usar para melhorar o desempenho (BELL *et al*, 2006). Neste contexto, Heimeriks *et al*(2006) comentam que Doz(1996) e Das e Teng(2002) focam nos ganhos providos para as alianças, quando as empresas são gerenciadas com sucesso no seu processo, mas há uma evidente necessidade de entender como as empresas podem internalizar suas experiências adquiridas, de forma a desenvolver as capacidades nas alianças.

O quadro 02, a seguir, ilustra, dentre os artigos pesquisados, aqueles que enfocam aspectos tratados na abordagem de Das e Teng(2002):

Modelo	Principal Contribuição	Evidências Empíricas e Resultados			
		Autor(es)	Contexto	Hipóteses Testadas	Resultados
Das e Teng (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem focado em <i>resource based view</i> Introdução do conceito de Condições das Alianças pautada em: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interdependência de recursos ✓ Forças coletivas ✓ Conflitos entre os parceiros Evolução e co-evolução 	Lunnan <i>et al</i> (2008)	100 alianças contratuais em um período de 5 anos pertencentes a Federação das Indústrias de engenharia da Noruega	A complementaridade de recursos afetará negativamente o término abrupto das alianças e positivamente o desempenho de curto e longo prazo	Não validado
				Investimentos específicos afetarão negativamente o término abrupto das alianças e positivamente o desempenho de curto e longo prazo	Validado
				A importância estratégica afetará negativamente o término abrupto das alianças e positivamente o desempenho de curto e longo prazo	Validado
				Um aumento no envolvimento da aliança afetará positivamente o desempenho de longo prazo	Validado
				Mudanças na responsabilidade do gerenciamento da aliança afetarão negativamente o desempenho de longo prazo	Validado
		Krishna <i>et al</i> (2006)	Aplicado uma <i>survey</i> em 126 alianças internacionais na Índia	Ceteris paribus, a confiança é positivamente relacionada ao desempenho da aliança	Validado
				A relação positiva entre confiança e desempenho da aliança é forte em alianças com alto grau de interdependência, mais do que em alianças com baixo grau de interdependência	Validado
				A relação positiva entre confiança e desempenho da aliança é forte em alianças nas quais o potencial de competição entre os parceiros é alta, mais do que nas alianças nas quais é baixa	Validado
				O efeito positivo confiança interorganizacional no desempenho da aliança é fraco quando a instabilidade do mercado é alta, mais do que quando é baixa	Validado
				O efeito positivo confiança interorganizacional no desempenho da aliança é fraco quando a imprevisibilidade do mercado é alta, mais do que quando é baixa	Validado

Quadro 2 – Resultados empíricos do Modelo proposto por Das e Teng(2002)

2.2.2.5 Modelo de análise – Antecedentes das mudanças *ex post* (REUER *et al*, 2002)

Reuer *et al* (2002) propõem em seu artigo que as mudanças *ex post* dos acordos de colaboração são impactadas pela experiência das empresas em alianças e pelas características das próprias alianças. Para Reuer *et al*(2002), as mudanças *ex post* na governança das alianças englobam as alterações contratuais, as mudanças na direção e na introdução ou formalização de mecanismos de controle.

A partir deste enfoque, desenvolveram o modelo de análise da figura 5, que foi utilizado para validação empírica de suas proposições a respeito das mudanças *ex post*.

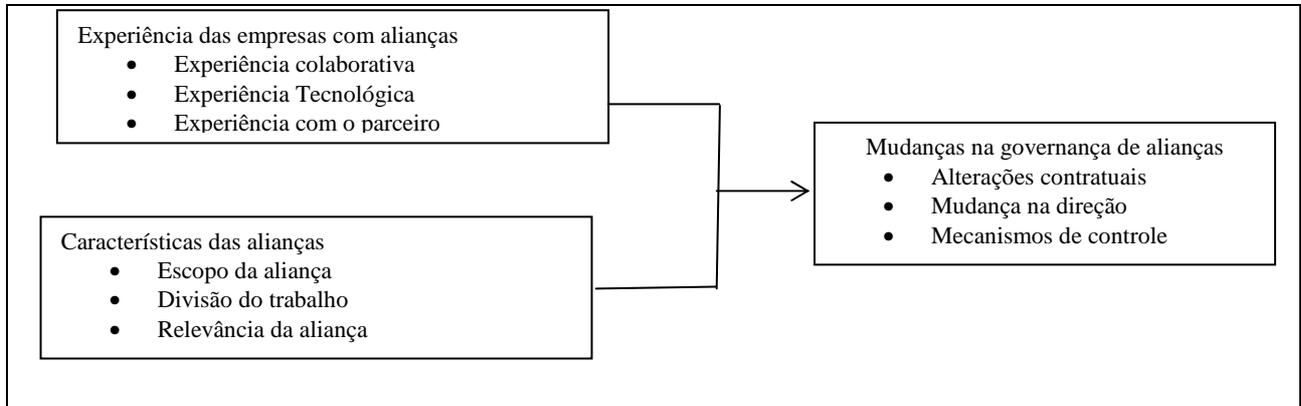


Figura 5 – Antecedentes das mudanças *ex post* na governança em alianças estratégicas

Fonte: Adaptado de Reuer *et al* (2002)

No modelo, a acumulação de experiências em alianças é vista como provedor para as empresas de diferentes tipos de capacidades na sua formação e no seu gerenciamento, tendo dois efeitos na probabilidade de mudanças na governança da aliança *ex post*. Primeiro, os processos de aprendizado organizacional conduzem as empresas com experiência em alianças a desenharem a governança da aliança mais efetivamente *ex ante* e com antecipação de algumas contingências que podem surgir após a formalização dos acordos. Segundo, as experiências originais habilitam as empresas com a *expertise* necessária no gerenciamento dos processos das alianças, dando uma maior capacidade e flexibilidade de modificar a governança da aliança, sempre que necessário.

Outro aspecto tratado no modelo refere-se à experiência tecnológica em domínios semelhantes, que pode diminuir a probabilidade de mudança *ex post*, porque as empresas com experiência em alianças de áreas próximas ao objeto focal da colaboração têm uma visão mais ampla e mais específica das funções e responsabilidades durante o seu ciclo, possibilitando, desta forma, que a governança da aliança e a sua divisão do trabalho possam melhor refletir a

evolução antecipada da tecnologia e das condições do mercado, reduzindo, assim, a necessidade de intervenções futuras.

Quanto à experiência prévia com um parceiro específico, Reuer *et al*(2002) ressaltam que, por estarem proximamente conectados, há um aumento do nível de familiaridade com as pessoas, recursos e rotinas administrativas da outra parte, trazendo vantagens distintas na fase de pós-formação, se comparada com a acumulação de experiência em tecnologia. Isto porque o desenvolvimento de rotinas interorganizacionais capacita as empresas para o gerenciamento de tensões ou conflitos que surgem durante a implantação da aliança, além disso, cada rotina interorganizacional permite as empresas entenderem a necessidade de mudanças, facilita as discussões de alternativas e colabora na implementação das mudanças de governança.

Reuer *et al* (2002), em seu modelo de análise, estabeleceram que, além das experiências descritas acima, as características das alianças também influenciam nas mudanças *ex post*. As características das alianças propostas são:

- Escopo da aliança – o escopo das alianças pode variar significativamente e, quanto maior sua amplitude, maior será a probabilidade de mudanças na governança da aliança *ex post*.
- Divisão do trabalho - quando a complexidade da aliança aumenta em função do seu escopo, automaticamente a complexidade dos acordos de colaboração também varia, não dependendo única e exclusivamente do número de atividades desempenhadas, mas da forma como essas atividades e responsabilidades são alocadas. Assim, Reuer *et al*(2002) propõem que quanto maior a divisão do trabalho, menor a probabilidade de alterações *ex post* na governança da aliança.

- Relevância da aliança - existem custos associados às mudanças da governança e, caso a aliança não tenha uma relevância significativa para os parceiros, estes custos pesarão na hora da definição de mudanças necessárias.

2.2.2.5.1 Críticas e estudos empíricos associados à abordagem de Reuer *et al* (2002)

Dentre as abordagens apresentadas, Reuer *et al*(2002) foram os únicos que desenvolveram seu modelo de análise e, a partir das proposições, efetuaram uma validação empírica das mesmas.

Dentre as críticas, pode-se destacar o comentário de Heimeriks *et al*(2006) que, apesar de não ser diretamente ligado a este estudo, crítica um aspecto relevante relacionado às experiências adquiridas nas alianças e na sua transformação em capacidades, objeto do estudo de Reuer *et al*(2002). Segundo, Heimeriks *et al*(2006) há uma evidente necessidade de entender como as empresas podem internalizar suas experiências adquiridas, de forma a desenvolver as capacidades nas alianças, o que não vem sendo explicitado nos modelos apresentados.

O modelo proposto foi testado por Reuer *et al*(2002) e os resultados encontram-se no quadro

3:

Evidências Empíricas e Resultados			
Autor(es)	Contexto	Hipóteses Testadas	Resultados
Reuer <i>et al</i> (2002)	Survey em empresas dos segmentos de biotecnologia e farmacêutico engajadas em acordos de colaboração no de 1993	Quanto maior a experiência anterior com alianças em áreas de produtos similares, menor a probabilidade de mudanças de governança <i>ex post</i>	Validado
		Quanto maior a experiência anterior com alianças com o parceiro, maior será a probabilidade de mudanças de governança <i>ex post</i>	Validado
		Quanto mais amplo o escopo da aliança, maior será a probabilidade de mudanças na governança <i>ex post</i>	Não Validado
		Quanto maior a divisão do trabalho, menor será a probabilidade de mudanças na governança <i>ex post</i>	Validado

		Quanto maior a relevância da aliança para as empresas, maior será a probabilidade de mudanças <i>ex post</i>	Validado
<ul style="list-style-type: none"> Zollo <i>et al</i> (2002) 	<i>Survey</i> em 262 empresas participantes de 445 alianças nos segmentos de biotecnologia e farmacêuticos, do período de 1982 a 1994	Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa, melhor será o desempenho da aliança	Validado
		Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa na mesma área tecnológica da aliança, melhor será o desempenho da aliança	Validado
		Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa na mesma área tecnológica da aliança, melhor será o desempenho da aliança	Não analisado
		Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa com o mesmo parceiro, melhor será o desempenho da aliança	Não analisado
		O efeito positivo no desempenho da experiência específica do parceiro será maior para alianças não igualitárias do que para as igualitárias	Validado

Quadro 3 – Resultados empíricos do Modelo Reuer *et al*(2002)

2.2.3 Análise comparativa das abordagens

A análise comparativa dos modelos propostos pode permitir a identificação dos aspectos convergentes e divergentes, complementares ou não que permeiam os modelos apresentados tanto em relação à análise dinâmica quanto em relação ao desempenho.

O quadro 4 traz uma síntese dos principais aspectos tratados em cada modelo.

	Modelos				
	I	II	III	IV	V
Autores /Ano	RING e VAN DE VEN - 1994 -	DOZ -1996 -	ARINO <i>et al</i> - 1998 -	DAS e TENG - 2002 -	REUER <i>et al</i> -2002 -
Enfoque da análise	Processo de desenvolvimento a partir dos Relacionamentos Interorganizacionais	Processo de Aprendizado	Relacionamentos + Processo de Aprendizado	Processo de desenvolvimento da aliança	Mudanças <i>ex post</i> na governança
Fronteiras do modelo	Interna aos relacionamentos interorganizacionais	Interna à aliança	Interna à aliança	Interna e às alianças	Interna às alianças
Etapas consideradas	Negociação Comprometimento	Aprendizado Reavaliação	Negociação Execução	Formação Execução	Não discriminada

	Execução	Reajustamento	Reavaliação	Resultados	
Crítérios para Reavaliação / ajustes (Desempenho?)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Equidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Equidade • Adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência • Equidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados + Condições das Alianças 	<ul style="list-style-type: none"> • Características das alianças e das empresas
Condições Iniciais (Formação)	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicado 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de tarefas • Rotina dos parceiros • Estrutura de interface • Expectativas quanto ao Desempenho, ao Comportamento e aos Motivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de tarefas • Rotina dos parceiros • Estrutura de interface • Expectativas quanto ao Desempenho, ao Comportamento e aos Motivos 	<ul style="list-style-type: none"> • contidas nas condições da Aliança 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência das empresas com alianças • Características das alianças
Características /condições das Alianças	Não aplicado	Não aplicado	Não aplicado	<ul style="list-style-type: none"> • Força Coletiva • Conflitos • Interdependência 	<ul style="list-style-type: none"> • Escopo da aliança • Divisão do trabalho • Relevância da aliança
Características das empresas	Não aplicado	Não aplicado	Não aplicado	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de Mercado • Posicionamento Competitivo • Reputação 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência colaborativa • Experiência Tecnológica • Experiência com o parceiro
I- Modelo – Processo de desenvolvimento de relacionamentos de cooperação interorganizacionais					
II - Modelo - Processo simplificado da evolução da aliança					
III- Modelo experimental de evolução de <i>Joint Ventures</i> colaborativas					
IV - Modelo – Condições e desenvolvimento da Aliança					
V- Modelo de análise – Antecedente das mudanças <i>ex post</i> na governança em alianças estratégicas					

Quadro 4 – Quadro comparativo dos modelos

A partir do quadro 4, pode-se observar que a abordagem de Ring e Van De Ven(1994) é orientada fortemente nos relacionamentos e suas conseqüências, enquanto Doz(1996) aprofunda as questões de relacionamento e desenvolve o processo dinâmico, considerando-se o aprendizado como impulsionador, facilitador ou dificultador das mudanças.

Analisando as fronteiras dos modelos propostos, percebe-se que os modelos de Ring e Van De Ven (1994), Doz (1996) e Ariño *et al* (1998) têm seu foco internamente aos relacionamentos interorganizacionais, enquanto os modelos de Das e Teng (2002) e de Reuer *et al* (2002) ampliam a fronteira e trazem aspectos comuns no que tange à análise da influência das alianças nas empresas e nas características das empresas que interferem na aliança. Especificamente, o modelo de Das e Teng (2002) foca no processo de desenvolvimento das alianças pelos seus estágios e no codesenvolvimento, pois afirma que a evolução da aliança influencia as características das empresas e o ambiente e que estes, por sua vez, influenciam as condições de aliança.

No que tange às condições iniciais, Doz (1996) propõe um conjunto de condições baseadas em definição de tarefas, rotina dos parceiros, estrutura de interface e expectativas de desempenho, comportamento e motivação. Segundo Doz (1996), estas condições determinam como o processo de aprendizado se desdobra na aliança.

Das e Teng (2002) não especificam as condições iniciais, tal como Doz (1996), mas utilizam o conceito de condições da aliança (força coletiva, conflitos entre os parceiros e interdependências) com contornos maiores do que os originais postulados nas condições iniciais de Doz (1996), pois estas estão presentes em todos os estágios da aliança.

Nas abordagens da dinâmica, os processos de ajustes ocorrem a partir do acesso a referenciais baseados na eficiência (do relacionamento interorganizacional), na percepção de equidade e adaptabilidade dos parceiros (DOZ, 1996; RING e VAN DE VEN, 1994) e sua comparação com as expectativas das empresas parceiras.

2.3 DESEMPENHO

O desempenho das alianças e redes tem recebido menos atenção que outras áreas devido aos obstáculos existentes, associados à medição do desempenho e aos desafios para coletar os dados necessários (GULATI, 1998; LUNNAN e HAUGLAND, 2008).

Outro aspecto a ser considerado é que a medição do desempenho é impactada pelos seus vários objetivos, tornando-se difícil a análise baseada em resultados financeiros (LUNNAN e HAUGLAND, 2008; ZOLLO *et al.*, 2002). Sabe-se que o desempenho das alianças está diretamente associado aos objetivos esperados, cujos reflexos se dão na estruturação da aliança em termos das contribuições dos parceiros e em como estas estão associadas às estratégias. Por conseguinte, as contribuições dos parceiros estão associadas às características da aliança (ativos específicos, grau de complementaridade e relevância) e cada uma delas influencia o desempenho de forma distinta, a saber:

- Ativos específicos - caso o nível dos investimentos dos ativos específicos (ex: tecnologia, infra-estrutura, etc..) seja alto, os parceiros incorrerão em grandes perdas econômicas, quando do término da aliança. O risco associado às perdas econômicas conduz as empresas a desenvolver uma aliança de longo-prazo, afetando de forma positiva o desempenho;
- Grau de complementaridade dos recursos - as alianças estratégicas podem ajudar as empresas a superar as limitações de recursos por compartilhá-los, gerando sinergia e desempenho;
- Relevância - a combinação de recursos pelas fronteiras das empresas pode criar um alto grau de dependência entre empresas, especialmente quando percebem que os recursos dos parceiros são bem valiosos e importantes para sua própria criação de valor e vantagem competitiva, impulsionando o desempenho.

Zollo *et al* (2002) ressaltam, ainda, ausência de dados objetivos sobre o desempenho das alianças, fruto da multiplicidade de objetivos estratégicos que elas podem ter.

O desdobramento do desempenho pode se dar em dois níveis: o primeiro nível, no qual a aliança influencia no desempenho das empresas parceiras e o segundo nível, no qual as empresas parceiras também influenciam o desempenho da aliança, havendo, desta forma, um processo de coevolução, ressaltado no modelo proposto por Das e Teng(2002).

Contudo, não se pode deixar de ressaltar a contribuição de Ariño(2003) que, como um alerta, comenta que há uma grande quantidade de conceitos e variáveis permeando o desempenho de alianças e redes, o que precisa, segundo ele, ser aprimorado. Além disso, Ariño (2003) questiona a validade dos conceitos que apoiam as medidas de desempenho das alianças estratégicas e resalta a necessidade de validá-las, por três razões básicas:

- Para avaliar a força das inferências vindas da relação entre o desempenho e outros constructos associados ao arcabouço teórico de alianças e redes;
- Para ajudar os pesquisadores na seleção de medidas de desempenho para as alianças estratégicas;
- Para gerenciar em uma base forte os resultados das pesquisas, fazendo recomendações válidas

2.3.1 Medidas de desempenho

O desempenho das alianças pode ser categorizado de acordo com os objetivos, processos e resultados da aliança. Ressalta-se, contudo, que o sucesso da aliança é mais do que a medida de desempenho selecionada (LUNNAN e HAUGLAND, 2008).

Os três grupos de medidas mais usados freqüentemente, segundo Lunnan e Haugland (2008), são:

- Financeiros - têm sido usados em relação à formação de *Joint Ventures* e capturam o valor de mercado das empresas matriz em torno da época de formação. Podem prover uma indicação do desempenho de curto prazo, mas não revelam qualquer efeito de longo prazo.
- Operacionais - Estão associadas diretamente ao período de vida da aliança, passando pela sua duração, término⁷ e estabilidade⁸. Os indicadores operacionais podem ser medidos em termos de indicadores chaves que conduzem a aliança ao alcance dos objetivos esperados (ARIÑO, 2003);
- Efetividade - Está associada à efetividade em termos do cumprimento dos objetivos, incluindo comuns e privados. Normalmente, o cumprimento dos objetivos é medido em termos da percepção subjetiva dos gerentes do grau de acompanhamento dos objetivos.

2.3.2 Desempenho e confiança

A confiança interorganizacional⁹ é um aspecto importante no processo de análise do desempenho. Segundo Krishnan e Martin(2006), é possível sua identificação, quando há:

- Demonstração da lealdade para executar e cumprir os compromissos assumidos;
- Ação correta em relação ao outro;
- Demonstração de boa vontade (ir além das garantias contratuais), quando contingências não esperadas emergem;

⁷ O término é o momento em que a aliança finaliza, podendo ocorrer após o alcance dos objetivos, ou antes, pela falha no alcance

⁸ Período em que a aliança se estabiliza e apresenta os resultados. Após o alcance dos objetivos, a aliança pode continuar, caso as partes considerem relevante a sua manutenção, frente aos resultados obtidos; (LUNNAN e HAUGLAND, 2008)

⁹ Confiança interorganizacional pode ser definida como a expectativa de que uma empresa não irá explorar as vulnerabilidades da outra, de forma oportunista (KRISHNAN e MARTIN, 2006;).

A confiança influencia o desempenho da aliança, pois a sua existência tem impacto positivo na redução das incertezas quanto ao comportamento do outro e do ambiente no qual as empresas estão inseridas (KRISHNAN e MARTIN, 2006, FRYXELL *et al*, 2002; LUO, 2002). Assim, a alta interdependência e investimentos em ativos específicos tornam a confiança fundamental para o desempenho, na medida em que esta facilita o ajustamento mútuo e a sincronização das tarefas principais.

A confiança foi identificada como fator chave para o sucesso das alianças. Sabe-se, contudo, que a confiança por si só não assegura o desempenho. Há, por parte dos pesquisadores, o reconhecimento de que a relação entre confiança e desempenho pode ser complicada e influenciada por outros fatores (KRISHNAN e MARTIN, 2006).

Alguns estudos empíricos, tais como os desenvolvidos por Luo(2002), Pearce(2001), Fryxell *et al*(2002) e Krishan e Martin(2006), ressaltam a importância da confiança para o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais.

2.3.3 Desempenho e abordagens de dinâmica

Há uma convergência entre os pesquisadores no que se refere à influência do desempenho (resultados) sobre a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais (ARIÑO *et al*, 1998, DAS e TENG, 2002; GULATI, 1998 e RING e VAN DE VEN, 1994).

O modelo proposto por Ring e Van de Ven (1994) pressupõe que a dinâmica nos estágios de negociação, comprometimento e execução seja avaliada a todo o momento, em função da eficiência e da equidade. O processo dinâmico ocorre para alcançar os objetivos propostos,

tendo-se por base estas medidas. Vale ressaltar que as medidas de eficiência e equidade estão associadas à negociação conjunta, ocorrida no estágio de formação da aliança, quando são estabelecidos objetivos a se alcançar e as motivações que a impulsionam.

Ring e Van de Ven (1994) e Lunnan e Haugland (2008) discorrem, ainda, sobre a mudança nos representantes dos parceiros nos relacionamentos interorganizacionais, durante os estágios de execução, afirmando que essas mudanças, quando ocorrem, impactam o relacionamento, na medida em que os representantes dos parceiros que chegam não necessariamente possuem algum relacionamento anterior com os agentes do outro parceiro, quer pessoal, quer nas funções organizacionais, reduzindo, desta forma, os níveis de flexibilidade e eficiência que poderia haver no gerenciamento dos relacionamentos colaborativos.

Analisando o modelo de Das e Teng (2002), percebe-se que as condições da aliança (força coletiva, conflitos e as interdependências) são determinantes para que as alianças evoluam de um estágio para o outro e alcancem desempenho (resultados esperados). Conseqüentemente, o desempenho (resultados obtidos) influi na característica das empresas e no ambiente externo, afetando, desta forma, as condições das alianças.

Zollo *et al* (2002) e Reuer *et al* (2002) comentam que a acumulação de experiências (com os acordos de colaboração, com aspectos tecnológicos e com o parceiro) influenciam o desempenho das alianças, pelos processos de aprendizado nos quais as rotinas interorganizacionais são inseridas para desenvolver e permitir uma maior transferência de conhecimento.

Um aspecto ainda não discutido e presente em todos os modelos refere-se ao surgimento e impacto dos conflitos para o desempenho da aliança. Esta questão é importante, porque uma efetiva cooperação requer baixos níveis de conflitos. As razões para os conflitos vêm de três categorias, sendo as duas primeiras endógenas à aliança e a última, exógena.

A primeira categoria refere-se ao fato de que os parceiros têm diferentes rotinas organizacionais, estilos de tomada de decisão e preferências (DAS e TENG, 2002). As rotinas são enfatizadas por Doz (1996) nas condições iniciais da aliança e o processo de tomada de decisão enfatizado na dinâmica dos relacionamentos por Ring e Van De Ven (1994). Ambos interferem no processo de aprendizado que conduz aos resultados esperados.

A segunda categoria refere-se aos interesses particulares das empresas e ao comportamento oportunista que é enfatizado na teoria dos custos de transação e proporciona o aumento dos controles, níveis hierárquicos e mecanismos de monitoramento das alianças como resposta, para garantia dos resultados esperados. Contudo, não só desta forma pode-se garantir os resultados, mas, sobretudo, pelo desenvolvimento da confiança nos níveis interorganizacionais e dos indivíduos, a qual atua como catalisador e mitigador dos riscos decorrentes do comportamento oportunista. Poppo e Zenger (2002) discutem, ainda, a complementaridade dos instrumentos contratuais e da governança de rede como mitigadores dos riscos das ações oportunistas e da importância do desenvolvimento de um processo cooperativo entre os parceiros para o alcance dos objetivos estratégicos.

A terceira categoria refere-se às influências dos competidores para dissolução das alianças, ou seja, o ambiente externo (competidores) atua de forma a aumentar os níveis de conflitos dentro da aliança, afetando o desempenho e proporcionando a sua dissolução, caso não haja

um processo de aprendizado maduro, capaz de identificar e tratar estas influências, antes que façam emergir os conflitos.

2.4 CRÍTICAS GERAIS ÀS ABORDAGENS DA DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Na descrição apresentada dos modelos de dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, foram apresentadas críticas específicas a cada modelo. Este capítulo destina-se a uma breve descrição das críticas amplas aos modelos utilizados.

Neste contexto, o trabalho de Bell *et al* (2006) traz críticas à literatura associada à dinâmica da cooperação, caracterizada, segundo eles, pela fragmentação, pela necessidade de coerência e pelos resultados de pesquisa não comparáveis. Segundo eles, a literatura existente apresenta dois *gaps*: um acadêmico e outro gerencial, associados, respectivamente, à falta de consenso sobre os paradigmas e à relevância do conhecimento para prática gerencial. Adicionalmente, questionam que os estudos sobre a dinâmica da cooperação têm utilizado uma variedade de perspectivas teóricas para explicar a dinâmica das alianças, tais como: teoria dos custos de transação, teoria da rede social, *resource based view*, teoria dos jogos, teoria da estruturação e abordagem dialética. Estas teorias são usadas para explicar o mesmo fenômeno, tornando difícil a comparabilidade dos resultados.

Em decorrência do *gap* acadêmico, há o *gap* gerencial, na medida em que os resultados das pesquisas acadêmicas deveriam se tornar aplicáveis, significando que a pesquisa capturou os tópicos relevantes para prática e apresentou corretamente os resultados, incorporou explicações que guiam os gerentes para intervir e proveram *insights* aos mesmos.. Considerando o exposto, as pesquisas não provêm aos gerentes um conhecimento aplicável,

havendo, somente, uma visão geral e genérica, insuficiente para ser útil e relevante para o gerenciamento das alianças e seus problemas (BELL *et al*, 2006).

Hennart (2006) concorda em parte com Bell *et al*(2006), mas acredita que há um desenvolvimento teórico, ainda que incipiente, e defende que a definição da estrutura de governança das alianças, quando de sua formação, é crucial para ser explorada na literatura sobre aliança. Outros dois aspectos levantados por Hennart (2006) referem-se à amplitude e abrangência do termo aliança, que é muito amplo para dizer alguma coisa precisa e à complexidade do tema, em função dos atores que o compõe.

Neste mesmo enfoque, Zeng *et al* (2003) ressaltaram que os modelos propostos são generalistas e não tratam especificamente de questões práticas, como a competição e a cooperação entre os parceiros e entre as alianças e redes, falhando em dar atenção a estas interações que influenciam no processo de desenvolvimento, logo, no desempenho. Isto porque, muitas vezes, os relacionamentos interorganizacionais se dão entre competidores e esta dinâmica é muito distinta, na medida em que estão mais a florados os riscos associados ao comportamento oportunista e aos conflitos entre os parceiros, em detrimento dos processos cooperativos.

Outro aspecto que não tem sido abordado na literatura e que foi destacado por Kim *et al*(2006) refere-se à simplicidade de tratamento que é dado às mudanças ou renegociações, como se as mudanças e ajustes necessários ocorressem de forma fluida, sem impactos para a aliança ou rede, inclusive no que tange aos custos de mudança nas estruturas de governança e aos custos decorrentes da mudança dos próprios parceiros ou seus representantes.

O aspecto da mudança dos representantes dos parceiros foi questionado por Pearce(2001), ao tratar da questão dos gestores transferidos das empresas parceiras para atuarem como tomadores de decisão e que são, efetivamente, os “condutores” das alianças e redes para o alcance do desempenho esperado. Segundo ele, os relacionamentos entre estes gestores na aliança não vêm sendo, efetivamente, considerados na literatura, bem como a influência das empresas de origem sobre os mesmos e seu impacto na operação e no desempenho da aliança e rede.

Ao se considerarem as questões de desempenho, observa-se que a presença de determinados fatores (posição de parceiros e da aliança, mudanças econômicas imprevisíveis, erros dos gerentes dos parceiros, atenção e recursos recebidos dos parceiros e estrutura da aliança) aumentam a complexidade dos estudos e, ao mesmo tempo, de forma dúbia, atuam como uma tentação para o desenvolvimento de teorias complexas que os englobem(HENNART, 2006).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar a opção metodológica escolhida e sua estruturação.

3.1 ESCOLHA DA METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia de um trabalho científico requer do pesquisador uma análise coerente das estratégias existentes, estando associada, basicamente a três condições: a questão da pesquisa, o controle sobre eventos comportamentais e a característica dos fenômenos históricos ou contemporâneos (YIN, 2005).

Através da análise comparativa entre o objetivo proposto neste trabalho e as condições acima descritas, conclui-se que o estudo de caso é a alternativa mais adequada como estratégia de pesquisa. Primeiro, porque as questões associadas à análise dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais e seu desempenho, objeto deste trabalho, envolvem questões do tipo “como” e “porque”, e estão inseridas em um contexto da vida real, contemporâneo e dinâmico.

Segundo, em relação às condições de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais, pode-se afirmar que, sob a ótica de análise dinâmica que se pretende empreender, torna-se difícil ter o controle sobre comportamentos relevantes. E, por último, o

tema de análise dinâmica aborda um fenômeno contemporâneo, cujo interesse em pesquisa vem crescendo ao longo dos anos, como pode ser observado no Anexo I.

3.2 ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi estruturado a partir de Eisenhardt (1989) que propõe um processo, cujo conteúdo adaptado será utilizado nesta pesquisa, para desenvolvimento de teorias a partir de estudos de caso. A partir deste processo adaptado, propõem-se, nos tópicos a seguir, as etapas para a estruturação do estudo de caso.

3.2.1 Definição da questão de pesquisa

A dinâmica de alianças e redes (relacionamentos interorganizacionais) é, por certo, uma área do conhecimento ainda não muito explorada (DAS e TENG, 2002; ARIÑO *et al*, 1998; DOZ, 1996), conseqüentemente, pouco se sabe sobre sua interação, evolução e desempenho. Assim, define-se a questão de pesquisa em como se processa a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, considerando-se a sua governança, os fatores que influenciam o processo e o desempenho resultante, aplicados às parcerias de exploração e produção da Petrobras.

3.2.2 Seleção dos Casos

Os casos foram escolhidos entre as parcerias de exploração e produção da Petrobras, desenvolvidas segundo marco regulatório da Lei 9478 de 06/08/1997. Dentre estas parcerias, foram escolhidas 14 parcerias distintas, considerando os critérios: Blocos operados pela Petrobras em parcerias, a diversidade regional (parcerias nos Estados do RJ, SP, ES, BA, RN) e o alinhamento à questão de pesquisa, ou seja, deu-se preferência àquelas que já estavam em andamento há mais de 2 anos, permitindo a visão da dinâmica dos relacionamentos

interorganizacionais. Os critérios foram estabelecidos em uma entrevista com o Gerente de Suporte a Gestão de Parcerias na Petrobras.

A partir destes critérios, foram escolhidas as parcerias, segundo a distribuição apresentada no Quadro 5:

Área	Total geral
RIO DE JANEIRO	5,00
BAHIA	2,00
SANTOS	1,00
ESPIRITO SANTO	4,00
NATAL	2,00
Total geral	14,00

Quadro 5 – Distribuição das parcerias selecionadas por Estado

3.2.3 Estruturação da revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica foi estruturada a partir de periódicos internacionais, em um processo de filtros sucessivos, descrito no Anexo I deste trabalho, aplicado no período de 1988 a 30/06/2009.

3.2.4 Preparação e condução da Pesquisa de campo

Findo o processo de revisão bibliográfica e finalizada a leitura completa dos artigos, iniciou-se o processo de modelagem dos instrumentos e protocolos de pesquisa.

3.2.4.1 Modelagem de instrumentos e protocolos para a pesquisa de campo

Os instrumentos para a pesquisa de campo escolhidos para coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas. Dentre os tipos de entrevistas semiestruturadas, optou-se pelas entrevistas

semipadronizadas porque “durante estas entrevistas os conteúdos da teoria subjetiva¹⁰ são reconstruídos”. O questionário utilizado nas entrevistas encontra-se descrito no Anexo II.

3.2.4.2 Realização da Pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de Agosto e Setembro de 2009, com duração média de uma hora e dez minutos, por entrevista. Os entrevistados foram os *Operational Committee Representative- OCR* ou seus substitutos formais. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas complementares com as Gerências de Novos Negócios de Exploração e Produção, visando identificar o processo de formação das parcerias e avaliar suas implicações para a dinâmica. Desta forma, foram realizadas 18 entrevistas, em um total de vinte uma horas de duração.

3.2.4.3 Levantamento de dados secundários

O levantamento de dados secundários ocorreu concomitantemente à realização da pesquisa de campo e foram levantados os principais registros dos sistemas de gestão de parcerias, Modelo do *Joint Operating Agreement- JOA*, Modelo do Contrato de Concessão - 2008, Contrato de Consórcio, acordos, planos estratégicos, estrutura de processo decisório e outros documentos existentes.

3.2.5 Análise dos dados obtidos

A análise dos dados obtidos foi realizada utilizando-se as técnicas de Análise de Conteúdo de Entrevistas, proposta por Bardin (2004), que contempla:

¹⁰ O termo “teoria subjetiva” refere-se ao fato de o entrevistado possuir uma reserva complexa de conhecimento sobre o tópico em estudo (FLICK, 2004).

1ª Fase - Pré-Análise – organização da análise, cujo objetivo é sistematizar as idéias iniciais e montar um plano e uma tabela de análise.

2ª Fase - Exploração do Material – execução dos planos de análise;

3ª Fase - Tratamento de Resultados e Interpretação – elaboração de estatísticas simples ou complexas, permitindo o estabelecimento de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos;

3.2.6 Convergência de evidências

A convergência de evidências foi construída a partir das múltiplas fontes de pesquisa utilizadas (entrevistas e dados secundários), conforme recomenda YIN(2005), sendo apoiada pela aplicação da análise de conteúdo.

3.2.7 Conclusões da pesquisa

A conclusão da pesquisa foi elaborada observando-se os resultados dos estudos de caso e a convergência das evidências, a partir de uma análise completa do material produzido, visando agregar às conclusões todos os subsídios necessários.

3.3 LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

As limitações da metodologia de estudos de caso relatadas por Yin (2005) estão relacionadas a dois fatores principais. Primeiro, a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso e aceitação de evidências equivocadas ou visões tendenciosas que influem nos resultados obtidos. Segundo, a dificuldade para generalização científica, ou seja, não é muito aceito o uso de estudos de caso, principalmente estudo de caso único, para formulação de teorias.

Em relação a esses fatores e preocupações relatadas por Yin (2005), optou-se por uma abordagem de casos único com múltiplas fontes de evidência(14 parcerias de exploração e produção) permitindo uma análise mais completa e robusta pela convergência de evidências de mais de uma fonte. Adicionalmente, para eliminar possíveis tendências decorrentes de uma análise parcial do fenômeno pelo pesquisador, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Além das limitações associadas à metodologia dos estudos de caso, Bell *et al*(2006) identificaram que os estudos empíricos têm foco em apenas um nível de análise, normalmente a empresa, adotam *designs* seccionais e não longitudinais, coletam dados de um só parceiro da aliança, usam de um respondente para avaliar e têm uma abordagem metodológica complexa. Neste sentido, buscou-se a realização de uma abordagem longitudinal, com a realização de entrevistas de campo, ouvindo os principais *Operating Committee Representative* – OCR, adequada à dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais. A opção por entrevistar somente os representantes da Petrobras deve-se às características específicas deste tipo de parceria e à confidencialidade das mesmas, podendo trazer algumas limitações aos resultados devido ao se entrevistar somente a Petrobras, tendo uma visão unilateral do fenômeno.

4 ESTUDO DE CASO

Os relacionamentos interorganizacionais e sua dinâmica serão abordados segundo a metodologia de estudo de caso e de acordo com a abordagem de análise proposta no ANEXO V, aplicada nas parcerias de exploração e produção da Petrobras, especificamente naquelas em que a Petrobras é a responsável pela operação da parceria, conforme definições e diretrizes do marco regulatório vigente estabelecido pela Lei 9478 de 06/08/1997. O capítulo foi estruturado considerando-se os seguintes tópicos:

- Visão geral do marco regulatório vigente
- O processo de licitações e concessões de blocos exploratórios
- Os instrumentos contratuais da parceria
- Contextualização da Petrobras e das empresas parceiras
- As entrevistas e os resultados

4.1 MARCO REGULATÓRIO - LEI 9478 DE 06/08/1997

A lei 9478/97 é, usualmente, conhecida como a Lei do Petróleo, tendo sido publicada no Diário Oficial da União em 07/08/1997, pelo governo do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso. Esta lei estabelece o novo marco regulatório dispondo “... sobre a política energética nacional e as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o

Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências”(BRASIL, 1997).

Este marco regulatório estabelece que os depósitos de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos existentes pertencem à União, conforme definido no art 177 da Constituição Federal, mas as atividades de pesquisa e lavra, refino, importação e exportação de produtos e derivados e o transporte poderão ser exercidos mediante concessão ou autorização, cabendo à Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis -ANP a regulação e fiscalização destas atividades.

Assim sendo, a partir da Lei, as atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e de gás natural passam a ocorrer na forma de contratos de concessão, obtidos por meio de licitação. Os contratos de concessão têm claramente delimitadas as duas fases de exploração e a de produção, cada qual com seus planos submetidos à ANP e aprovados por ela. Estes contratos podem ser extintos pelo vencimento do prazo contratual, por acordo entre as partes, pelos motivos de rescisão previstos em contrato, ao término da fase de exploração, sem que haja descoberta comercial, no decorrer da fase de exploração, se o concessionário exercer a opção de desistência e de devolução das áreas em que, a seu critério, não se justifiquem investimentos em desenvolvimento, sendo desta forma permitida a transferência do contrato de concessão para outras empresas, mediante autorização da ANP.

4.2 O PROCESSO DE CONCESSÕES DE BLOCOS EXPLORATÓRIOS

Os contratos são concedidos por meio de licitação, conforme estabelece a Seção III da Lei 9478/97, e cabe à ANP o lançamento do Edital da licitação que contemplará, no mínimo, os

blocos para concessão, o respectivo prazo para fase de exploração, os investimentos e programas exploratórios mínimos.

As licitações serão julgadas considerando a proposta mais vantajosa, segundo critérios objetivos e observando-se o programa geral de trabalho, as propostas para as atividades de exploração, os prazos, os volumes mínimos de investimentos e os cronogramas físicos financeiros.

Cabe ressaltar que as empresas ganhadoras das licitações deverão, caso não o sejam, constituir empresa segundo as leis brasileiras, com sede e administração no Brasil.

4.3 OS INSTRUMENTOS CONTRATUAIS DA PARCERIA

As parcerias estabelecidas segundo a Lei 9478/97 são formalizadas pela assinatura e registro do contrato de consórcio, instrumento formal e legal para registro da parceria na Junta Comercial e na Receita Federal do Brasil, permitindo, desta forma, as empresas consorciadas se candidatarem a participar das rodadas de licitação.

Findo o processo licitatório e declarados vencedores da licitação, os parceiros do consórcio assinam, junto à ANP, o contrato de concessão para exploração, desenvolvimento e produção de petróleo e gás natural e um contrato particular entre as partes denominado JOA – *Joint Operating Agreement*, cujo objeto estabelece as condições e cláusulas para o desenvolvimento da parceria. Estes dois instrumentos, por suas características e importância no processo de parceria, serão analisados, visando a um maior aprofundamento das questões tratadas em cada um.

4.3.1 Contrato de Concessão

O modelo de contrato de concessão (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2009b) está subdividido em seis Capítulos, a saber: Disposições básicas, Exploração e Avaliação, Desenvolvimento e Produção, Execução das Operações, Participações Governamentais e Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e Disposições Gerais, além de anexos.

O Capítulo I – Disposições Básicas estabelece as definições para os principais conceitos utilizados no instrumento contratual e define que cabem ao concessionário (consórcio constituído pelos parceiros) os riscos e custos associados à operação, tendo, em contrapartida, o direito sobre o Petróleo e o Gás Natural que venham a ser efetivamente produzidos. Igualmente, delimita com clareza as fases de exploração e produção com seus prazos distintos.

O Capítulo II – Exploração e Avaliação, por conseguinte, define as etapas da fase de exploração e as condições para execução do Programa Exploratório Mínimo¹¹. Resultando a etapa exploratória em novas descobertas, estabelece que a ANP deve ser comunicadas em 72 horas, bem como, a seu critério, apresentar Plano de Avaliação, para submissão e aprovação pela ANP. Já o Capítulo III - Desenvolvimento e Produção trata do desenvolvimento do campo e do início da produção, a partir da entrega Declaração de Comercialidade, a ANP, momento no qual o concessionário tem o prazo de 180 dias para submissão à ANP do Plano de Desenvolvimento. Iniciando-se a produção, o concessionário deverá, anualmente, até dia 31/10 de cada ano, apresentar o Programa Anual de Produção. Ressalta, ainda, que, somente a partir do ponto de medição, o volume de Petróleo e Gás Natural passa a ser do concessionário. No capítulo III, dentre outros aspectos, encontra-se estabelecida a responsabilidade do

¹¹ O Programa Exploratório Mínimo consiste nas atividades declaradas pelo concessionário para exploração no bloco concedido durante o processo licitatório. Fonte: (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2009b)

concessionário pelas operações e que este deverá, no contrato de concessão, indicar o operador, responsável por conduzir e executar todas as operações, sendo que o mesmo deverá ter no mínimo 30% de participação em cada campo.

O capítulo IV – Disposições Gerais aborda a cessão de blocos pelo concessionário, desde que a empresas devidamente qualificadas, de acordo com o que estabelece a Lei do Petróleo e define a arbitragem internacional como forma de solução de conflitos entre as partes integrantes do consórcio.

4.3.2 *Joint Operating Agreement - JOA*

O *Joint Operating Agreement* – JOA Trata-se de um contrato padrão da indústria do Petróleo, nos padrões internacionais, estabelecidos pela *Association of International Petroleum Negotiators* – AIPN¹², que contempla, em suas cláusulas, a estrutura de comando, sistema de autoridade, direitos, deveres, responsabilidades, sistema de incentivos/ medição, procedimentos padrão e procedimentos para solução de conflitos da parceria(PETROBRAS, 2003).

Inicialmente, o JOA estabelece que a Data Efetiva do contrato é a mesma da data de aprovação pela ANP da cessão de direitos aos demais consorciados, conforme previsto no Contrato de Concessão. A parcela de cada consorciado na associação é definida segundo os percentuais de participação no contrato de consórcio, quando da licitação dos blocos. Esta participação define o rateio dos investimentos, despesas e receitas da parceria.

¹² A *Association of International Petroleum Negotiators* – AIPN é uma organização sem fins lucrativos fundada em 1981 para aumentar o profissionalismo entre os negociadores do Mercado de energia pelo mundo. É composta de 2200 membros em mais de 80 países (Disponível em: <http://www.aipn.org> – Acesso em: 20/09/2009 às 09:15 a.m.)

A figura do operador da parceria está presente no JOA, sendo o mesmo responsável pela condução de todas as atividades relacionadas com a parceria e que deverão ser executadas segundo as decisões estabelecidas no *Operating Committee* – OPCOM, formado por todos os consorciados, segundo a participação de cada um. Estabelece, dentre outros, que o operador deverá submeter ao OPCOM os Programas de trabalho, os Orçamentos e Autorização de Despesas, sendo responsável pela obtenção de, licenças e autorizações para execução das atividades e poderá, a critério dos parceiros, ter suas atividades auditadas por representantes das partes. Cabe ao operador ser o representante da parceria junto à ANP e demais órgãos públicos, além de prestar aos mesmos as informações requeridas, desde que previamente aprovadas pelo OPCOM. O JOA estabelece a estrutura de operação da parceria baseada em Comitês, conforme figura 6:



Figura 6 – Modelo de Comitês Decisórios

Fonte: Adaptado de PETROBRAS(2003)

O *Operating Committee* é composto por representantes de cada parte, cada um indicará um representante e um substituto que terá o poder para autorizar e supervisionar as operações conjuntas da parceria que são necessárias e desejadas para o atendimento completo ao contrato, incluindo:

- Análises, revisões e aprovações do Programas de Trabalho e Orçamentos.
- Análises, revisões e aprovações de procedimentos;
- Análise e aprovação das recomendações dos subcomitês;
- Declaração de Comercialidade;
- Análises, revisões e aprovações dos Planos de Avaliação, de Desenvolvimento e outros planos requeridos no contrato;
- Decisões técnicas de exploração e produção;

As reuniões do *Operating Committee* – OPCOM são marcadas pelo operador com antecedência mínima de 15 dias. Durante as reuniões, o procedimento de votação estabelece que as votações deverão se dar com uma participação mínima de parceiros, devendo, ainda, perfazer um determinado percentual de participação na parceria. Os subcomitês técnico e financeiro têm caráter orientativo para o *Operating Committee* – OPCOM .

O JOA estabelece, ainda, a possibilidade do *Sole Risk* em que um ou mais parceiros assumem o risco de uma operação que não será compartilhada com os demais parceiros, tanto nos custos como nas receitas advindas. O *Sole Risk* somente deve ser declarado após a submissão e o não consentimento das demais partes. O retorno dos demais parceiros às atividades desenvolvidas em *sole risk* é possível, mediante o pagamento dos custos incorridos e multa.

O JOA contempla uma situação chamada de *DEFAULT* que define os pontos a serem considerados, quando alguma das partes não cumpre com o pagamento das despesas decorrentes da operação. A solução e resolução de conflitos são regidas pelas Leis brasileiras e, caso não solucionadas em tempo hábil, prevê arbitragem internacional em acordo com *Arbitration Rules os the United Nations Commission on International Trade Law* e estabelece que a Corte Internacional deverá administrar a arbitragem.

4.3.3 Aspectos comuns e conflitantes

O Contrato de Concessão e o *Joint Operating Agreement* – JOA são instrumentos contratuais que as partes devem observar ao longo do desenvolvimento da parceria, tendo características complementares, na medida em que o Contrato de Concessão estabelece a relação dos concessionários com a ANP e o JOA estabelece e regula a relação entre os parceiros, prevalecendo sempre os requisitos previstos no Contrato de Concessão. Neste ponto, percebe-se uma visão distinta entre ambos, pois, para o contrato de concessão, não existem os parceiros, somente o concessionário, figura jurídica responsável por aquela concessão, enquanto no JOA não existe o concessionário, mas o operador e os parceiros.

O *Sole Risk* trata-se de outro aspecto conflitante entre os instrumentos, pois no Contrato de Concessão todos os direitos e deveres são dos consorciados, não cabendo a nenhum consorciado assumir, por sua conta, os riscos e o prêmio decorrente da atividade, já no JOA o *Sole Risk* é possível e permitido, segundo as condições estabelecidas neste instrumento.

4.4 AS PARCERIAS DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO

As parcerias de exploração e produção se iniciaram em 1999, com a realização da Primeira Rodada de Licitações da ANP, tendo, até o ano de 2007, sido realizadas nove rodadas de licitações. A tabela 1 ilustra a evolução das concessões de blocos ofertados e concedidos (em terra - *on-shore* ou no mar- *off-shore*).

	Licitações								
	Primeira Rodada	Segunda Rodada	Terceira Rodada	Quarta Rodada	Quinta Rodada	Sexta Rodada	Setima Rodada	Oitava Rodada	Nona Rodada
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Blocos Ofertados	27	23	53	54	908	913	1134		271
Blocos Concedidos	12	21	34	21	101	154	251		117
Blocos On-shore Concedidos	0	9	7	10	20	89	210		65
Blocos Off-shore Concedidos	12	12	27	11	81	65	41		52
Investimento mínimo no primeiro período exploratório(milhões de US\$ em três anos)	65	60	51	29	121	681	829		739
% de blocos concedidos	44%	91%	64%	39%	11%	17%	22%		43%

Tabela 1- Evolução das licitações para concessões de bloco

Fonte: Adaptado de Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2009a)

Ressalta-se que a oitava rodada, prevista, não ocorreu. A partir da tabela 1, percebe-se um aumento expressivo na quantidade de blocos ofertados e nos investimentos necessários no primeiro período exploratório, ao longo dos anos.

4.4.1 Petrobras

A Petrobras se confunde com a história da exploração e produção do Petróleo e derivados no território nacional, devido ao monopólio existente até o ano de 1997. Apesar da quebra do monopólio, sua presença expressiva ainda se faz sentir atualmente, 12 anos após o advento da Lei 9478/97. Na figura 7, observa-se que 87% das concessões em desenvolvimento e em produção têm a participação ou são 100% Petrobras.

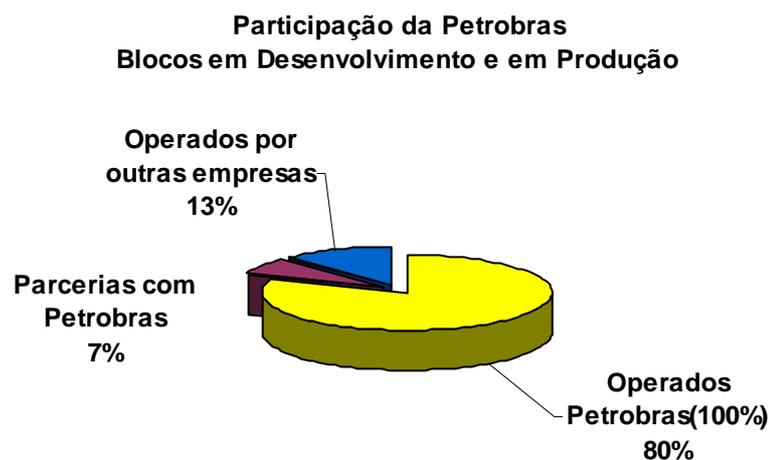


Figura 7 – Participação da Petrobras – Blocos em desenvolvimento e em Produção

Fonte: Adaptado dos Relatórios dos Blocos Concedidos em Produção e Desenvolvimento (AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, 2009c e 2009d)

Esta situação se deve, também, ao fato da Petrobras ser reconhecida mundialmente pela tecnologia que possui para exploração e produção em águas profundas, sendo operadora de 23% da produção global de petróleo e gás em águas profundas, segundo Plano de Negócios - 2009-2013 (PETROBRAS, 2009a).

No Plano de Negócios - 2009-2013 a Petrobras tem como visão ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo, tendo, como meta, a produção de aproximadamente 5,7 mboe/d¹³ em 2020 (PETROBRAS, 2009a). Para viabilizar sua estratégia, a empresa pretende investir cerca de US\$ 174,00 bilhões, dos quais US\$ 104,00 bilhões são destinados às atividades de Exploração e Produção. Ressalta-se, ainda, que, deste investimento, 17% deverão ser aplicados no Pré-sal, a nova fronteira exploratória divulgada pela empresa ao mercado em 2008.

¹³ **Mbdoe/d**- milhões de barris de óleo equivalente por dia

Neste contexto, para viabilizar seus negócios, expandir sua capacidade de investimento e compartilhar os riscos de negócio, a Petrobras tem feito parcerias, segundo modelo regulatório atual e que hoje correspondem a cerca de 33% dos projetos de óleo e gás no Brasil para o período de 2009-2013.

4.4.2 As empresas parceiras

As empresas parceiras que compõem os consórcios, cujas concessões são alvo deste estudo de caso, totalizam 17 empresas, sendo 18% delas de capital nacional e 82% de capital internacional e apresentam, conforme figura 8, a seguinte distribuição por países:

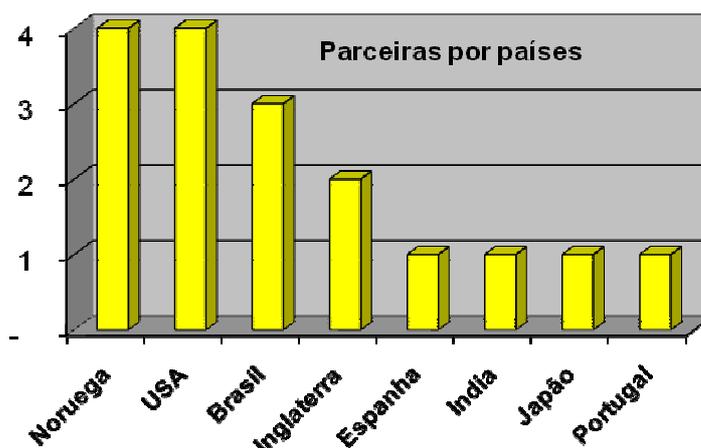


Figura 8 – Empresas parceiras por países

Fonte: Relatório de Parcerias - Petrobras(2009c)

Dentre as empresas de capital nacional, identifica-se que há diferenças em relação à experiência na indústria de Petróleo. Principalmente, pelo fato de que o monopólio existente no mercado brasileiro restringia a presença de outras empresas na exploração e produção de petróleo no Brasil.

As empresas estrangeiras são, em geral, empresas da indústria de petróleo e gás, com experiência no mercado internacional. Dentre elas, identifica-se que 15% são grandes atores internacionais, utilizados como referenciais comparativos no PN 2009-2013. Logo, o valor agregado pela experiência das empresas internacionais se dá no nível do negócio de exploração e produção de petróleo e gás, bem como em sua experiência com a gestão de parcerias.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Os resultados das entrevistas e sua tabulação serão apresentados considerando a estrutura dos questionários aplicados, tanto na Sede como nas Unidades de Negócio de Exploração e Produção da Petrobras. A partir das entrevistas tabuladas e validadas pelos entrevistados, aplicou-se a análise de conteúdo, buscando a categorização em temas focais associados aos aspectos propostos no modelo de dinâmica. Com este objetivo, os questionários foram divididos segundo os estágios de desenvolvimento da parceria (formação e execução) e em etapas que os compõem que são: expectativas, contratos formais/psicológicos, as interações (na formação), o aprendizado, as interações (na execução), a reavaliação/renegociação e os resultados. O Anexo VI contempla todas as tabelas estruturadas para análise de conteúdo.

O primeiro aspecto trabalhado refere-se às expectativas existentes no momento de formação da parceria e que permeiam todo o processo. Sob este aspecto, identificou-se, conforme tabelas constantes do ANEXO VI, que 45,83% dos entrevistados não se percebem como participantes do processo de formação, pelo fato da parceria ser negociada pela Sede com viés mais do negócio do que em relação à operação que lhes cabe. Entretanto, têm conhecimento de que os objetivos estratégicos estão associados ao compartilhamento/divisão

de riscos (33,33%), ao aumento da capacidade de investimentos (16,67%) e, somente, 4,17% à troca de experiências.

A escolha dos parceiros ocorre nas Gerências de Sede, a partir de critérios técnicos e da análise estratégica do momento da licitação. Entretanto, percebe-se que estes critérios não são repassados e esclarecidos às Unidades de Negócio que afirmam, em 68,42% das respostas, que os critérios e a escolha são feitas pela Sede, segundo aspectos negociais do período. Outrossim, identificou-se que a experiência prévia tem uma grande importância na escolha dos parceiros.

Em relação às expectativas, observa-se que estas são associadas à divisão dos riscos (35,71%), aos resultados econômico-financeiros(21,43%), ao sucesso exploratório(28,57%) e, apenas 7,14%, à agregação de conhecimento técnico.Quanto aos indicadores de desempenho nas respostas, percebe-se que não está claro para os entrevistados, em 61,11% das respostas obtidas, quais são aplicáveis à gestão de parcerias, havendo, ainda, 16,67% que desconhecem tais indicadores.

As entrevistas permitiram identificar com clareza que os principais riscos estão associados à inadimplência (30,43%) e aos riscos do negócio(56,52%), nos quais se incluem os riscos exploratórios, de operação e gestão. Contudo, identificou-se que o tratamento destes riscos, tal como definido no JOA, não aparece nas respostas das entrevistas(94,44%).

Corroborando com a estrutura contratual em vigor e já descrita, identificou-se que os contratos seguem os padrões internacionais do *International Association of Petroleum Negotiators*- IAPN e são elaborados pela unidade organizacional de Novos Negócios de Exploração e Produção. Observou-se, pelas entrevistas, que a estrutura de comando, sistema

de autoridade, sistema de incentivos/ medição, procedimentos padrão e procedimentos para solução de conflitos da parceria estão definidos no JOA, sendo estas 100% do conhecimento dos entrevistados. Cabe ressaltar que a divisão de tarefas, usualmente estabelecida nos instrumentos contratuais, não se faz presente nos contratos de parceria de exploração e produção, cujo operador é o responsável pela execução de todas as atividades necessárias à parceria.

Quanto aos ajustes nas interfaces da parceria, identificou-se que estão definidos no JOA(80% das entrevistas) e são realizados, também, nas reuniões de OPCOM e TECOM(13,33% das entrevistas), estando o aporte de recursos definido nos instrumentos contratuais JOA e Contrato de Concessão e sua utilização é frequente/sempre para 92,86% dos entrevistados.

O processo de aprendizado decorrente das interações entre os parceiros promove os ajustes nas rotinas interfaces da parceria, em 72,22% das entrevistas, nas reuniões de OPCOM e TECOM e, em 16,67% dos casos, por e-mail ou telefone. Além disso, observou-se que as influências externas são traduzidas em aprendizado pelas discussões trazidas pelos parceiros nas reuniões de OPCOM e TECOM. O aprendizado em relação ao parceiro se dá, em 92,86% dos casos, nas interações diárias.

O comportamento oportunista nas parcerias de exploração e produção foi evidenciado em 71,24% das parcerias, sendo muito presente em relação à obtenção de informações privilegiadas (28,57% das entrevistas) e em função de questões econômicas e associadas à escala do pool de serviços de que a Petrobras dispõe(35,71% das entrevistas). Os principais conflitos de interesse ocorridos no desenvolvimento da parceria estão associados às discordâncias técnicas e comerciais(61,54% das entrevistas) e aos problemas de custeio e inadimplência (23,08% das entrevistas).

No período de execução, em 76,92% das parcerias, ocorreram conflitos associados a discordâncias técnicas e comerciais e a problemas de custeio e inadimplência, tendo como principal canal de solução as reuniões de OPCOM e TECOM. Além disso, nas parcerias analisadas, observou-se que ocorreram mudanças de gerenciamento em 77,78% delas, trazendo impactos, principalmente para os relacionamentos, devido à mudança da postura dos gestores e a retrabalhos e realinhamentos necessários ao andamento dos projetos. Igualmente, não foram percebidos impactos para os resultados. Em relação à mudança das pessoas das equipes, incorreram impactos para o desempenho em 50% dos casos, associados, basicamente, à perda de agilidade e à quebra de continuidade. Apesar das mudanças de gerenciamento e das pessoas das equipes, observou-se que os níveis de cooperação alcançados são superiores a bom, em 64,29% das parcerias, segundo a percepção dos entrevistados.

Nas reavaliações e renegociações ocorridas, identifica-se que as mudanças de gerenciamento foram as principais mudanças/ajustes ocorridos na parceria(66,67% das entrevistas), além da entrada e saída de parceiros (33,33% das entrevistas). Apesar da mudança de parceiros, identifica-se, também, que 85,71% das parcerias não tiveram mudança no seu escopo. Os impactos de custo decorrentes das mudanças foram percebidos em 23,08% das parcerias que tiveram ajustes e renegociações, nas demais não houve impactos de custo.

O desempenho das parcerias avaliadas teve uma classificação melhor ou igual a bom para 60% dos casos. Este desempenho é medido, em 71,43% das parcerias, pelos indicadores de projeto e de produção da Petrobras que são utilizados nas parcerias, nos demais, não há uma definição clara dos indicadores utilizados. As não conformidades observadas no desempenho são tratadas, por 85,71% dos entrevistados, nas reuniões de OPCOM e TECOM.

4.6 Discussão

A partir do modelo de análise dinâmica proposto, identificou-se, no estágio de formação, que as parcerias de exploração e produção fazem parte de um grupo bem específico dos relacionamentos interorganizacionais, em função do risco e dos altos investimentos decorrentes de suas atividades. Coerente com esta visão, os resultados apresentados identificaram que os objetivos estratégicos e expectativas estão associados ao compartilhamento/divisão de riscos (33,33% das entrevistas), ao aumento da capacidade de investimentos (16,67% das parcerias) e, somente 4,17%, à troca de experiências. Contudo, observou-se um distanciamento entre os que planejam e elaboram as parcerias e aqueles que as executam, o que pode representar uma perda de sinergia para o alcance da plenitude dos objetivos.

Estas expectativas, por sua vez, são traduzidas nos contratos formais e psicológicos e nas condições iniciais da parceria. Especificamente, nas parcerias de exploração e produção não foram identificados contratos psicológicos, mas contratos formais, cujo desenvolvimento e aplicabilidade estão disseminados na indústria do Petróleo pela IAPN.

A existência dos contratos formais está diretamente associada aos riscos nos quais as parcerias estão imersas, sejam geológicos ou exploratórios, de operação e gestão e de inadimplência, o que corrobora com as categorias de risco propostas por Poppo e Zenger(2002) e Jones *et al* (1997) que são: riscos de investimento em ativos específicos, de medição de desempenho e devido às incertezas, que são muitas, no processo exploratório.

O *Joint Operating Agreement* – JOA estabelece todo o funcionamento da parceria, a estrutura, o processo decisório e as condições para isso, servindo para gerenciar os riscos e incertezas

das operações, no estabelecimento do escopo da colaboração, bem como a divisão do trabalho, regras e responsabilidades, conforme definido Reuer e Ariño(2007). Além disso, observou-se que o JOA é um instrumento contratual complexo, em função dos riscos e incertezas, em acordo com o que afirma Poppo e Zenger(2002). A partir dos resultados apresentados, percebe-se, também, que o JOA contempla as condições iniciais como a divisão de tarefas, as rotinas e interfaces e o escopo da aliança. Neste ponto, cabe destacar que, de forma distinta das demais parcerias, não há divisão de tarefas, pois cabe ao operador sua execução por inteiro, sem a participação dos parceiros, tendo estes o papel de aprovadores das propostas apresentadas pelo operador, e de fiscalizadores das contas conjuntas. A fase de execução das parcerias de exploração e produção inicia-se na etapa exploratória, quando o consórcio tem que cumprir, junto a ANP, o Programa Exploratório Mínimo- PEM e, em seguida, nas etapas de desenvolvimento e produção, caso seja feita avaliação e emitida a declaração de comercialidade.

O modelo proposto preconiza que o aprendizado decorre das interações pessoais, sendo facilitado ou dificultado pelas condições iniciais da parceria. Analisando especificamente as parcerias de exploração e produção, identifica-se que as condições iniciais são dificultadoras do aprendizado. Isto porque os instrumentos contratuais definem a figura do operador da parceria como responsável por todas as operações e atividades, não facilitando o processo de troca e compartilhamento entre os parceiros, que ocorre somente nas reuniões de OPCOM e TECOM e no dia a dia, quando há necessidades de alguma interação técnica.

Ainda em relação às interações pessoais e funcionais, identificou-se que há uma cooperação, no mínimo boa, em 64,29% das parcerias e que os conflitos se dão por questões de divergências técnicas e comerciais e por problemas de inadimplência, que são tratados seguindo as regras do JOA. Apesar da existência de conflitos, observa-se que, pelo nível de

cooperação identificado, os impactos dos mesmos não se fazem sentir tão presentemente, como o esperado, nas parcerias. Ocorreram mudanças de gerenciamento e de pessoas e os impactos se fizeram sentir na perda de agilidade e no retrabalho, em função da chegada de novos gestores e equipes, mas, em momento nenhum, representaram risco ao desempenho da parceria. Este aspecto diverge das proposições de Reuer *et al*(2002), segundo o qual a mudança na direção e a experiência dos parceiros interferem no ambiente cooperativo e nas interações existentes, pois o nível de cooperação alcançado foi bom, mesmo com a troca dos parceiros, já que os instrumentos de gestão são mantidos em sua forma original.

A partir das interações e do aprendizado, tendo como referenciais as medidas eficiência e equidade, inicia-se o processo de reavaliação e renegociação. Nas parcerias em questão, não ocorreram ajustes e/ou alterações contratuais, à exceção da entrada e saída de parceiros, muitas das quais motivadas pela crise econômica iniciada no ano de 2008 e outras, em função de aquisições e fusões entre parceiros ou outros interesses comerciais. Esta evidência está alinhada às proposições de REUER *et al*(2002), segundo as quais a experiência tecnológica em domínios semelhantes pode diminuir a probabilidade de mudança *ex post*, porque as empresas com experiência em alianças de áreas próximas ao objeto focal da colaboração têm uma visão mais ampla e mais específica das funções e responsabilidades durante o seu ciclo.

Outro aspecto que merece destaque em relação à reavaliação e renegociação refere-se aos impactos de custo, pois, segundo Kim *et al* (2006), as mudanças somente ocorrem em função dos custos associados, comparativamente à relevância do relacionamento interorganizacional para os parceiros. Esta questão dos impactos de custo se aplica às parcerias de exploração e produção, devido aos riscos de negócio e aos elevados investimentos necessários.

Os resultados das parcerias não estão diretamente associados às medidas de desempenho utilizadas, pois o sucesso exploratório independe, por exemplo, do andamento do cronograma físico-financeiro ou da realização do orçamento e despesas. É possível que se tenha cumprido todo o cronograma, sem, contudo, ter gerado uma descoberta comercialmente viável. Este aspecto ficou bem enfatizado na pesquisa de campo, pois há evidências claras de que não existem indicadores exclusivos para gestão de parcerias, mas indicadores correntes nos processos de exploração e produção. Essa questão vem ao encontro, mais uma vez, da complexidade contratual, pois um dos riscos associados à inserção de controles hierárquicos nos contratos refere-se à dificuldade de medição do desempenho, de acordo com as proposições de Poppo e Zenger(2002), Jones *et al* (1997), Gulati(1998), Lunnan e Haugland(2008).

As evidências da pesquisa de campo são de que o desempenho das parcerias avaliadas foi melhor ou igual a bom para 60% dos casos, tendo sido medido, em 71,43% das parcerias, pelos indicadores de projeto e de produção da Petrobras. Ao se associar esta evidência com os níveis de cooperação superiores a bom em 64,29% nas parcerias, identifica-se, conforme KRISHNAN e MARTIN(2006), FRYXELL *et al*(2002) e LUO(2002), que a confiança influencia o desempenho da aliança e que a alta interdependência e investimentos em ativos específicos tornam a confiança fundamental para o desempenho, na medida em que esta facilita o ajustamento mútuo e a sincronização das tarefas principais.

O modelo estabelece três opções para as parcerias na etapa de resultados: o declínio, o término ou a estabilidade. Observando-se as parcerias de exploração e produção, identifica-se que estas opções se dão diretamente associadas ao sucesso exploratório, isto porque a fase exploratória da parceria definirá a sua continuidade e, até mesmo, a sua estabilização ao entrar nas fases de desenvolvimento e produção de petróleo e gás. O declínio e o término

estão associados à não descoberta de óleo e gás ou a descobertas que não sejam comercialmente viáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais é um campo amplo de estudos e com muitas peculiaridades. Sabe-se que o foco da maior parte dos estudos desenvolvidos está associado aos aspectos da sua formação, ficando a dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais como um campo de estudo ainda pouco explorado (DAS e TENG, 2002; DOZ, 1996; KOKA *et al*, 2006; REUER *et al*, 2002; RING e VAN DE VEN, 1994).

Neste contexto, definiu-se o objetivo do presente trabalho como sendo investigar a dinâmica, o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais e o desempenho resultante, considerando-se, principalmente, os aspectos relacionados à sua estrutura de governança. Ressalta-se ainda, que os resultados evidenciados são limitados pela realização das entrevistas somente com os OCRs da Petrobras.

Assim, concluindo este estudo, foi evidenciado que a dinâmica das parcerias de exploração e produção tem peculiaridades muito distintas e claramente definidas nos instrumentos contratuais. Tais peculiaridades afetam sua dinâmica, devido aos investimentos necessários para o seu desenvolvimento e aos riscos de negócio, quer exploratórios, quer comerciais. Outrossim, identificou-se que esta dinâmica fica delimitada pela estrutura de governança

estabelecida nos contratos e pela ausência de divisão de tarefas, que torna as parcerias mais contratuais do que relacionais.

Considerando os aspectos relacionais, pode-se concluir que estes fazem parte da dinâmica, mas sua capacidade de contribuir positivamente para o desempenho é limitada pela dinâmica existente, decorrente da estrutura de governança dos contratos, que, também, interfere e atua como dificultadora do aprendizado interorganizacional, conforme as proposições de Doz(1996).

A principal implicação deste estudo de caso para a teoria refere-se primeiro à visão da complementaridade dos instrumentos contratuais, em relação aos aspectos relacionais propostos por Poppo e Zenger(2002), na medida em que as evidências se contrapõem a esta proposição, ou seja, ficou evidenciado que, para as parcerias de exploração e produção, os contratos e os aspectos relacionais não são complementares e têm uma grande complexidade, devido aos riscos, conforme proposto por Reuer e Ariño(2007).

Devido à complexidade contratual, decorre uma outra implicação associada às questões do aprendizado interorganizacional, pois ficou evidenciado que, mesmo com uma estrutura de reuniões de OPCOM e TECOM, o aprendizado se torna dificultado pela complexidade contratual imposta, corroborando com as proposições de Doz(1996), segundo as quais o aprendizado é impulsionado ou facilitado pelas condições iniciais.

Outra implicação deste estudo de caso refere-se à necessidade dos estudos considerarem para a análise dos relacionamentos interorganizacionais, além das indústrias, os marcos regulatórios nos quais estão imersos, pois estes têm uma ascendência significativa e interferem na dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, na medida em que

estabelecem as regras de operação, tal como definido para a exploração e produção de petróleo no Brasil. Desta forma, os estudos devem considerar, adicionalmente, outros aspectos, como a experiência tecnológica, conforme preconiza Reuer *et al*(2002) e o tempo de maturidade da indústria, isto porque observou-se que a indústria do Petróleo no mundo possui práticas bastante consolidadas, e que são aportadas às parcerias, como no caso do Brasil, que adotou os instrumentos contratuais internacionais(JOA) para regular suas operações.

A implicação para prática consiste em buscar adaptar as práticas contratuais, em vigor no sistema de gestão de parcerias, para que se consiga explorar melhor os benefícios dos aspectos relacionais, quer funcionais, quer pessoais, associados aos trabalhos em parceria e que poderiam ser melhor desenvolvidos nas parcerias de exploração e produção deste estudo de caso. Outrossim, este modelo de gestão de parcerias deve considerar, também, práticas mais efetivas que permitam uma maior troca de experiências e de tecnologia entre os parceiros. Este aspecto gerencial, hoje, traz reflexos importantes, frente ao advento do novo marco regulatório(PETROBRAS,2009b) que prevê contratos de partilha que poderão ser exclusivamente Petrobras ou com outras empresas, em regime de parceria, administradas pela Petrosal, cujos investimentos serão maiores dos que os hoje em curso e com mais riscos de operação.

Neste contexto, dentre as considerações, identificam-se as seguintes linhas de pesquisa que podem ser exploradas nos trabalhos acadêmicos no futuro: (i) Aprofundamento do modelo de gestão de parcerias, considerando a nova realidade e a entrada de um novo ator, a União, que, hoje, não atua nos contratos de parceria, mas, no modelo futuro, seria a controladora dos contratos de parceria pela Petrosal;(ii) Avaliar a estrutura de governança das parcerias,

segundo os marcos regulatórios existentes nos países ao redor do mundo e (iii) Explorar os aspectos relacionais nestes modelos e diferenças culturais entre os parceiros e seus impactos.

Concluindo, este trabalho buscou agregar uma visão mais factível da atual conjuntura em relação aos relacionamentos interorganizacionais, na medida em que se identifica que a sua dinâmica não está dissociada, em momento algum, dos riscos existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO. **Anuário Estatístico 2008**. RJ, Disponível em:<<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 13 set, 2009a.

_____. **Contrato de Concessão para exploração, desenvolvimento e produção de Petróleo e Gás Natural – Modelo 2008**. RJ, Disponível em:<<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 13 set, 2009b.

_____. **Relatório de Campos na etapa de desenvolvimento da fase de produção em 31/12/2008**. RJ, Disponível em:<<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 13 set, 2009c.

_____. **Relatório de Campos na fase de produção em 31/12/2008**. RJ, Disponível em:<<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 13 set, 2009d.

ALVAREZ, G.; WILDING, R. Governance dynamics in a multi-stakeholder network: The case of Nespresso AAA Sustainable Quality Program, **British Academy of Management**, 2008.

ARIÑO, A. Measures os strategic alliances performance: na analysis of construct validity. **Jornal of Internacional Business Studies**. Vol. 9, N° 34, p. 66-78, Jan.2003.

ARIÑO, A; DE LA TORRE, J. Learning from failure: Towards an Evolutionary Model of collaborative Ventures; **Organization Science**. Vol. 9, N° 3, p. 306-325, Mai-Jun.1998.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed Portugal: Edições 70, 2004.

BELL, J.; DEN OUDEN, B.; ZIGGERS, G. W. Dynamics of Cooperation: At the brink of irrelevance. **Jornal of Management Studies**. Vol. 43, N° 7, p.1607-1619, Nov. 2006.

BERCOVITZ, J., JAP, S. D., NICKERSON, J. A. The antecedents and performance implications of cooperative Exchange norms. **Organization Science**, Vol. 17, N° 6, Nov-Dez, 2006.

BRASIL, Lei 9478, de 6 de agosto de 1997- **Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências.** Disponível http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9478.htm, Acessado em:12/10/2009 às 18:25.

BRASS, D. J., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H. R., WENPIN T. Taking Stock Of Networks And Organizations: A Multilevel Perspective **Academy of Management Journal**, Vol. 47, Nº 6, Dez 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 640 p., 2003.

DAS, T.K.; TENG, B. S. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Jornal of Management Studies.** Vol. 39, No. 5, p. 725-746, Jul.2002.

DOZ, Y. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process? **Strategic Management Journal**, Vol. 17, Special Issue, p. 55-83, Summer. 1996.

EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2ª Ed.: Porto Alegre: Bookman, 2004

FRYXELL, G. E; DOOLEY, R.S.; VRYZA, M.After the ink dries:The interaction of trust and control in US-Based international Joint Ventures. **Jornal of Management Studies.** Vol. 39, No. 6, p. 865-886, Set.2002

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, Nº. 4, Special Issue: Editor's Choice, p. 293-317, Apr. 1998.

GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, p. 619-652, 1995.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43, Nº. 4, p. 781-814, Dez. 1998.

HEIMERIKS, KOEN H.; DUYSTERS, GEERT. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. **Jornal of Management Studies.** Vol. 44, Nº 1, p.25-49, Jan. 2007.

HENNART, J. F. Alliance Research: Less is More. **Jornal of Management Studies.** Vol. 43, Nº 7, p.1622-1627, Nov. 2006

LIMA, F.G. **Uma contribuição teórica sobre as estruturas de alianças e redes estratégicas que potencializam a geração de inovações.** Rio de Janeiro: IBMEC/RJ, 2008.Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração.Rio de Janeiro, Mar. 2008.

- LUI, S. S.; NGO, H. An action Pattern Model of Inter-firm Cooperation **Jornal of Management Studies**. Vol. 42, N°6, p.1123-1153, Set. 2005
- JONES, C.A; HESTERLY, W. S. BORGATTI, S. P.; A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**. Vol. 22, N° 4, p. 911-945, Out.1997.
- KIM, TAI-YOUNG; OH, HONGSEOK; SWAMINATHAN, ANAND; Framing Interorganizational network change: A network inertia perspective. **Academy of Management Review**, Vol. 31, N° 3, p.704-720, 2006.
- KOKA, B. R., PRESCOTT, J. E. Designing alliance networks:the influence os networks position, environmental change, and strategy on firm performance. **Strategic Management Journal**, Vol. 29, p. 639-661, 2008.
- KOKA, B. R., MADHAVAN, R., PRESCOTT, J. E. The evolution of interfirm networks:environmental effects on patterns of network change. **Academy of Management Review**, Vol. 31,N° 3, p.721-737, 2006.
- KRISHNAN, R., MARTIN, X. When does Trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**. Vol.49, N° 5, p.894-917, 2006.
- KUMAR, RAJESH; NTI, KOFI O. Diferential learning and interaction in Alliance dynamics: A processo and Outcome Discrepancy Model. **Organization Science**, Vol. 9, N° 3, Mai-Jun, 1998.
- LUI, STEVEN S., NGO, HANG-YUE. An action pattern model of inter-firm cooperation. **Jornal of Management Studies**. Vol. 42, N° 6, p.1123-1153, Set. 2005.
- LUNNAN, R.; HAUGLAND, S. A. Research Notes and Comentaries :Predicting and Measuring alliance performance: A multidimensional analysis. **Strategic Management Journal**, Vol. 29, p. 545-556, Nov. 2008.
- LUO, Y. Contract, cooperation and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 23, N° 10, p. 903-919, Out. 2002.
- MILLER, D.; FRISEN, P. H. The longitudinal analysis of organizations: A Methodological Perspective. **Management Science**. Vol. 28, N° 9, p. 1013-1034, Set.1982.
- OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, Vol. 40, N°. 2, p. 261-278, Apr.1997.
- PEARCE, R. Looking inside de Joint Venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance. **Journal of Management Studies**.Vol. 38, N°.4, p. 558-581, Jun.2001.
- PETTIGREW, A. M. Longitudinal Field research on change: Theory and Practice. **Organization Science**. Vol. 1, N°. 3, p. 267-292, Ago.1990.

PETROBRAS. Plano de Negócio 2009-2013. **Material de divulgação internos da Petrobras**. Desenvolvido pela gerência executiva de Planejamento Estratégico e Desempenho. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>> Acesso em: Setembro 2009a.

_____. Modelo Regulatório de Exploração e Produção-Pré-sal e áreas estratégicas. **Material de divulgação internos da Petrobras**. Presidência, Set. 2009b.

_____. Relatório de Parcerias. **Material internos da Petrobras**. Gerência de Novos Negócios do E&P, Mar. 2009c

_____. Planejamento Estratégico 2020. **Material de divulgação e treinamento internos da Petrobras**. Desenvolvido pela gerência executiva de Planejamento Estratégico e Desempenho, Set. 2008.

_____. *Joint Operating Agreement* - JOA. **Modelo de JOA interno da Petrobras**. RJ, 2003.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and Relational Governance Function as substitutes or complements. **Strategic Management Journal**, v. 23, N^o. 8, p. 707-725, Aug. 2002.

PROVAN, K. G., FISH, A., SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole network. **Journal of Management**. Vol. 33, N^o. 3, Jun. 2007.

REUER, J. J.; ARIÑO, A. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, Vol. 28, N^o. 3, p. 313-330, Mar. 2007.

REUER, J.J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. Post-formation dynamics in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Vol. 23, N^o. 2, p. 135-151, Feb. 2002.

RING, P. S., VAN DE VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, Vol. 19, N^o. 1, p. 90-118, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZENG, MING; CHEN, XIAO-PING. Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management. **Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 4, p. 588-605, 2003.

ZOLLO, M., REUER, J. J., SINGH, H. Interorganizational routines and performance in Strategic alliances. *Organization Science*. Vol. 13, No. 6, p. 701-713, Nov-Dez. 2002.

ANEXO I – Processo de revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica foi estruturada a partir da base de dados *Business Source Elite* da EBSCO - Elton B. Stephens Company, para se ter acesso aos periódicos protegidos por *copyright*. A pesquisa foi elaborada no período de 01/01/1988 a 30/06/2009. A seleção dos periódicos internacionais a serem utilizados foi realizada a partir da classificação dos periódicos publicada pelo *Journal of Citation Reports* - JCR, publicada pelo *Institute for Scientific Information* – ISI, cuja classificação é feita a partir de um indicador denominado Fator de Impacto - FI¹⁴, construído para cada periódico. Utilizando-se o JCR, ano base 2007, foram selecionados os dez primeiros periódicos por ordem decrescente de FI nas categorias *Management e Business* obtendo-se:

Categorias			
Business		Management	
Classificação	Periódico	Classificação	Periódico
1	Academy of Management Journal	1	MIS Quartely
2	Academy of Management Review	2	Academy of Management Journal
3	Marketing Science	3	Academy of Management Review
4	Journal of Marketing	4	Organizacion Science
5	Administrative Science Quartely	5	Administrative Science Quartely
6	Strategic management Journal	6	Strategic management Journal
7	Journal of International Business Studies	7	Academy Management Learn Education
8	Journal of Retailing	8	INFORM SYST RES
9	Journal of Management	9	ORGAN RES METHODS
10	Journal of Management Studies	10	Journal of International Business Studies

Quadro 6 – Seleção de periódicos por categoria

Fonte: *Journal of Citation Reports* - JCR

Definidos os periódicos, as próximas etapas consistiram na seleção dos artigos, em filtros sucessivos. As etapas e filtros sucessivos foram:

¹⁴ A razão do total de citações no ano analisado de artigos publicados nos dois anos anteriores pelo total de artigos publicados nos dois anos anteriores (LIMA, 2008).

- Busca por palavras chaves - as palavras chaves utilizadas foram: *alliances, strategic alliance, network, colaboration, cooperation, interfirm alliances, interorganizational network, interorganizational alliance e interorganizational relationships*;
- Filtragem por títulos - seleção a partir dos títulos, considerando as áreas temáticas de análise dinâmica (*dinamics, evolution, development, evolutionary*), governança (*governance, structure*) e desempenho (*performance e outcomes*);
- Filtragem por *Abstract* e Introdução - a partir dos títulos selecionados anteriormente, procedeu-se à leitura dos *Abstracts* e Introdução dos artigos, para uma análise mais criteriosa e pormenorizada da aderência dos artigos ao objeto de pesquisa, chegando-se, nesta fase, à seleção final dos artigos.

A figura 9 abaixo ilustra os resultados obtidos em cada etapa:

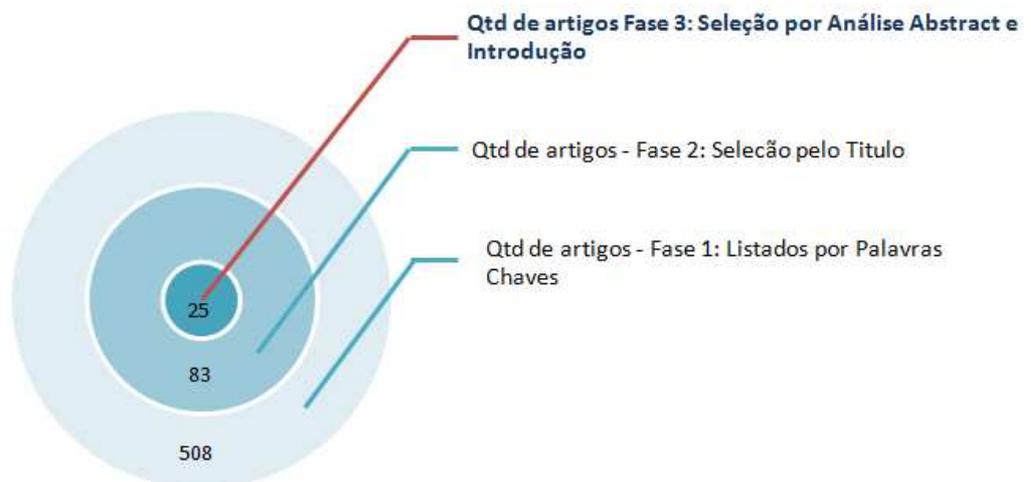


Figura 9 – Resultados da Pesquisa Bibliográfica

O processo de revisão bibliográfico permitiu uma visão ampla da produção científica e de sua importância no meio acadêmico. A figura 10 demonstra a evolução da produção científica em alianças e redes, a partir da estrutura proposta:

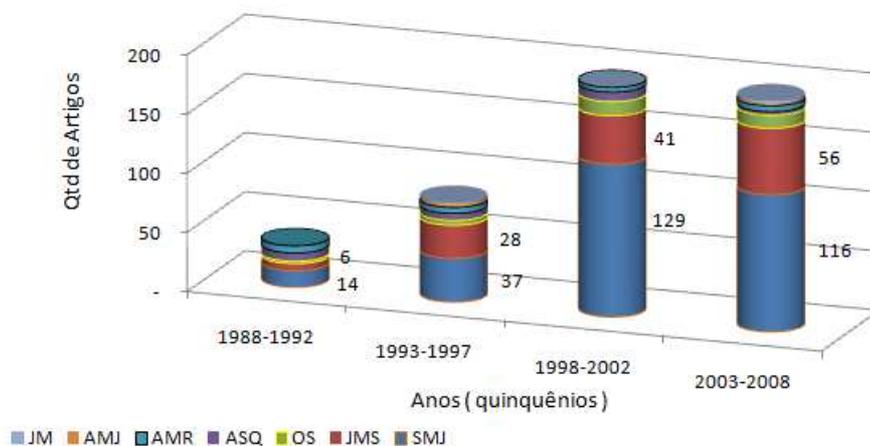


Figura 10 – Evolução da produção de artigos por Quinquênio (palavras chaves e *Journal*)

Finalizando este item, cabe ressaltar que a metodologia de revisão bibliográfica proposta apresenta suas limitações, principalmente, quanto à seleção por palavras chaves e por títulos, que, por seu caráter subjetivo, podem ter deixado lacunas na seleção de outras obras, cuja classificação, não necessariamente, pode estar englobada nas palavras e títulos propostos.

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

DINÂMICA DAS PARCERIAS DE E&P Pesquisa de Campo- Parcerias (UN´s)

I. Questões Específicas

As questões específicas visam a um aprofundamento em cada parceria escolhida, no intuito de obter subsídios para o aprimoramento do modelo de gestão, considerando os principais aspectos relacionais e contratuais existentes e as práticas de gestão em curso, quer exitosas ou não.

Expectativas

1. Quais eram os objetivos na época para o estabelecimento da parceria? E atualmente, são os mesmos?
2. Como foram escolhidos os parceiros(critérios utilizados)? E por quê?
3. Como descrever as competências dos parceiros escolhidos?
4. Quais eram as expectativas e medidas de desempenho para estas parcerias? Foram modificadas? Se sim, quais as novas? Por quê?

Contratos Formais e Psicológicos

5. Quais os principais riscos identificados na época de formação da parceria? Como foram tratados? Atualmente, são os mesmos?
6. Como foi pensada a estrutura de comando, sistema de autoridade, sistema de incentivos/medição, procedimentos padrão e procedimentos para solução de conflitos da parceria? Por quê? Quais os critérios para sua definição? Houve alguma alteração no decorrer da parceria?
7. Como foi estruturada a divisão das tarefas? Houve alguma alteração no decorrer da parceria?
8. Como foram/são definidas as rotinas/interfaces da parceria, considerando as peculiaridades de cada parceiro? Por quê?
9. Como foi considerado o aporte de recursos por cada parceiro?
10. Com qual frequência são utilizados os instrumentos contratuais? Por quê?

Interações

11. Há alguma tendência a comportamento oportunista pelos parceiros?

12. Houve algum conflito de interesses durante o desenvolvimento da parceria? Como foram tratados?

Estágio de Execução

Aprendizado

13. Como se processam os ajustes nas rotinas/interfaces da parceria? Quais os critérios utilizados?
14. Como as influências do ambiente externo (regulatórias, políticas, econômicas, comerciais) são trazidas para a parceria e traduzidas em aprendizado e experiência?
15. Como ocorre o aprendizado em relação ao parceiro, suas rotinas, seu processo decisório, etc...?

Interações

16. Sugiram conflitos? Por quê? Como foram solucionados?
17. Nas mudanças de gerenciamento ocorridas, quais foram os impactos para os relacionamentos entre os parceiros? E para os resultados?
18. Como se percebe os impactos das mudanças das pessoas para o desempenho da parceria?
19. Como classificaria o nível de cooperação existente entre os parceiros?

Reavaliação/Renegociação

20. Quais os principais ajustes ocorridos na parceria desde sua formação? Por quê?
21. Ocorreram mudanças no gerenciamento? Quais? Por quê? Como foi o processo de mudança?
22. Ocorreram ajustes contratuais na parceria? Quais? Por quê?
23. Houve mudança de escopo (objeto, foco) da parceria?
24. Qual o impacto dos custos para estas mudanças? Foi considerado ou não no processo? Por quê?

Resultados

25. Como classificaria o desempenho em termos de alcance dos objetivos estratégicos?
- Grau de satisfação com desempenho

	0	1	2	3	4	5
Grau de Satisfação com Desempenho						

26. Quais os principais indicadores de eficiência e equidade utilizados da parceria? Comente sobre sua evolução?
27. Como são tratadas as não conformidades observadas no desempenho?
28. Existe algum processo formal para revisão dos objetivos estratégicos?

ANEXO III – ESTUDOS EMPÍRICOS –ABORDAGEM RING E VAN DE VEN(1994)

Modelo	Principal Contribuição	Evidências Empíricas e Resultados			
		Autor(es)	Contexto	Hipóteses Testadas	Resultados
Ring e Van de Ven (1994)	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do modelo considerando a diversidade de relacionamentos interorganizacionais; Formalização dos interrelacionamentos por contratos formais ou “psicológicos”; Processo sucessivo de interações, tanto pessoais quanto funcionais; Negociações e renegociações com base no desempenho (eficiência e equidade) e influenciados pelas interações; 	Bercovitz et al(2006)	Aplicado uma <i>survey</i> em 182 alianças de P&D entre laboratórios federais e organizações não governamentais, no período de 1993 a 1998	O nível de normas cooperativas caracterizando as trocas aumenta com o nível de transações de investimentos em ativos específicos que contornam as transações	Validado
				O nível de normas cooperativas caracterizando os relacionamentos aumenta com o nível de observação associado com a troca	Validado
				O desempenho das transações declina mais que a queda no nível das normas de transação cooperativa	Validado
				O desempenho das transações não decresce, e pode aumentar, quanto maior o nível de realização das normas de cooperação excedem o nível esperado	Validado
		Poppo e Zenger (2002)	Aplicado uma <i>survey</i> com 152 respostas válidas, obtidas junto aos gerentes corporativos	Aumento nos perigos das transações encoraja contratos mais complexos	Validado
				Aumento nos perigos de transação conduzirá para maior governança relacional	Não Validado
				Aumento na complexidade contratual desencorajará a formação da governança relacional	Não Validado
				Aumento na governança relacional desencoraja o uso de contratos complexos	Não Validado
				Complexidade contratual e governança relacional funcionam como substitutos na explicação do desempenho das transações	Não Validado
				Aumento na complexidade contratual aumentará o nível de governança relacional	Validado
				Aumento na governança relacional aumentará a complexidade contratual	Validado
				Complexidade contratual e governança relacional funcionarão como complemento na explicação do desempenho das transações	Validado
		Luo (2002)	Cooperação Análise de 293 <i>International Joint Ventures</i> da China, nas quais foram aplicadas uma <i>survey</i> no ano de 1997	As cooperações prévias têm um efeito negativo na especificidade dos contratos em IJV	Não Validado
				A cooperação prévia terá um efeito positivo na adaptabilidade contingencial na IJV	Validado
				A especificidade dos termos terá um efeito positivo na cooperação	Não Validado
				A adaptabilidade contingencial terá um efeito positivo na cooperação	Validado
				Haverá uma relação forte e positiva entre cooperação e desempenho quando a especificidade dos termos é alta	Validado
Haverá uma relação forte e positiva entre cooperação e desempenho quando a adaptabilidade é alta	Validado				
A influência positiva da especificidade dos termos e da adaptabilidade no	Validado				

				desempenho irá declinar caso eles continuem a aumentar	
				A influência positiva da cooperação para o desempenho será sustentada caso a cooperação continue a aumentar	Validado
		• Fryxell et al (2002)	129 <i>International Joint Ventures- IJV</i> baseadas nos Estados Unidos nas quais foi aplicada uma <i>survey</i>	O relacionamento entre o uso formal dos mecanismos de controle e o desempenho das <i>International Joint Ventures- IJV</i> será positivo para as novas <i>International Joint Ventures- IJV</i> e negativo para as antigas <i>International Joint Ventures- IJV</i>	Validado
				O relacionamento entre o uso formal dos mecanismos de controle e o desempenho das <i>International Joint Ventures- IJV</i> será positivo quando a afetar a base de confiança alta e negativo quando a base de confiança afetada for baixa	Validado
		• Pearce(2001)	31 <i>Joint Ventures</i> nas quais foram aplicadas uma <i>survey</i> e realizadas entrevistas com os gerentes das empresas parceiras	O grau de cooperação entre os parceiros estará positivamente associado com o desempenho da <i>Joint Venture- JV</i>	Validado
				O grau de cooperação entre os parceiros estará negativamente associado com o nível de partidarismo entre os secundários vindos das diferentes empresas parceiras	Validado
				O nível de partidarismo entre os secundários vindos diferentes empresas parceiras estará negativamente associado com o uso da persuasão.	Pouco suporte
				O nível de partidarismo entre os secundários vindos diferentes empresas parceiras estará negativamente associado com o uso da troca de idéias	Validado
				O nível de partidarismo entre os secundários vindos diferentes empresas parceiras estará positivamente associado com o uso de ambos a coalisção e as táticas de legitimidade	Validado
				Há uma associação positiva entre o nível de interdependência entre os secundários vindos de diferentes empresas parceiras e o uso da persuasão, da troca de idéias, das coalisções e das táticas de legitimidade	Validado
				O grau de interdependência entre os secundários vindos de diferentes empresas parceiras irá moderar a força da associação entre os partidários e o uso de suas táticas de influência. O uso de suas táticas de influencia será alta quando ambos o partidarismo e a interdependência nas tarefas for alto	Validado
				O desempenho da JV esta positivamente associada com uso pelos secundários da persuasão e da troca de idéias, mas negativamente associado com o uso pelos secundários da coalisção e das táticas de legitimidade	Validado

ANEXO IV – ESTUDOS EMPÍRICOS –ABORDAGEM DOZ(1996)

Modelo	Principal Contribuição	Evidências Empíricas e Resultados			
		Autor(es)	Contexto	Hipóteses Testadas	Resultados
Doz(1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Insere o processo de aprendizado na dinâmica da aliança; • As condições de aliança que podem dificultar ou facilitar o aprendizado: definição das tarefas, rotina dos parceiros interface e expectativas (desempenho, comportamento e motivos); • Reavaliações com base no desempenho, equidade e adaptabilidade; 	Bercovitz <i>et al</i> (2006)	Aplicado uma <i>survey</i> em 182 alianças de P&D entre laboratórios federais e organizações não governamentais, no período de 1993 a 1998	O nível de normas cooperativas caracterizando as trocas aumenta com o nível de transações de investimentos em ativos específicos que contornam as transações	Validado
				O nível de normas cooperativas caracterizando os relacionamentos aumenta com o nível de observação associado com a troca	Validado
				O desempenho das transações declina mais que a queda no nível das normas de transação cooperativa	Validado
				O desempenho das transações não decresce, e pode aumentar, quanto maior o nível de realização das normas de cooperação excedem o nível esperado	Validado
		Luo (2002)	Cooperação Análise de 293 <i>International Joint Ventures</i> da China, nas quais foram aplicadas uma <i>survey</i> no ano de 1997	As cooperações prévias tem um efeito negativo na especificidade dos contratos em IJV	Não Validado
				A cooperação prévia terá um efeito positivo na adaptabilidade contingencial na IJV	Validado
				A especificidade dos termos terá um efeito positivo na cooperação	Não Validado
				A adaptabilidade contingencial terá um efeito positivo na cooperação	Validado
				Haverá uma relação forte e positiva entre cooperação e desempenho quando a especificidade dos termos é alta	Validado
				Haverá uma relação forte e positiva entre cooperação e desempenho quando a adaptabilidade é alta	Validado
				A influência positiva da especificidade dos termos e da adaptabilidade no desempenho irá declinar caso eles continuem a aumentar	Validado
				A influência positiva da cooperação para o desempenho será sustentada caso a cooperação continue a aumentar	Validado
		Reuter <i>et al</i> (2002)	<i>Survey</i> em empresas dos segmentos de biotecnologia e farmacêutico engajadas em acordos de colaboração no de 1993	Quanto maior a experiência anterior com alianças em áreas de produtos similares, menor a probabilidade de mudanças de governança <i>ex post</i>	Validado
				Quanto maior a experiência anterior com alianças o parceiro, maior será a probabilidade de mudanças de governança <i>ex post</i>	Validado
				Quanto mais amplo o escopo da aliança, maior será a probabilidade de mudanças na governança <i>ex post</i>	Não Validado
				Quanto maior a divisão do trabalho, menor será a probabilidade de mudanças na governança <i>ex post</i>	Validado
				Quanto maior a relevância da aliança para as empresas, maior será a probabilidade de mudanças <i>ex post</i>	Validado

		• Fryxell <i>et al</i> (2002)	129 <i>International Joint Ventures- IJV baseadas nos Estados Unidos</i> nas quais foi aplicada uma <i>survey</i>	O relacionamento entre o uso formal dos mecanismos de controle e o desempenho das <i>International Joint Ventures- IJV</i> será positivo para as novas <i>International Joint Ventures- IJV</i> e negativo para as antigas <i>International Joint Ventures- IJV</i>	Validado
				O relacionamento entre o uso formal dos mecanismos de controle e o desempenho das <i>International Joint Ventures- IJV</i> será positivo quando a afetar a base da confiança alta e negativo quando a base de confiança afetada for baixa	Validado
		Pearce(2001)	31 <i>Joint Ventures</i> nas quais foram aplicadas uma <i>survey</i> e realizadas entrevistas com os gerentes das empresas parceiras	O grau de cooperação entre os parceiros estará positivamente associado com o desempenho da <i>Joint Venture- JV</i>	Validado
				O grau de cooperação entre os parceiros estará negativamente associado com o nível de partidarismo entre os secundários vindos das diferentes empresas parceiras	Validado
				O nível de partidarismo entre os secundários vindos diferentes empresas parceiras estará negativamente associado com o uso da persuasão.	Pouco suporte
				O nível de partidarismo entre os secundários vindos diferentes empresas parceiras estará negativamente associado com o uso da troca de idéias	Validado
				O nível de partidarismo entre os secundários vindos diferentes empresas parceiras estará positivamente associado com o uso de ambos a coalizão e as táticas de legitimidade	Validado
				Há uma associação positiva entre o nível de interdependência entre os secundários vindos de diferentes empresas parceiras e o uso da persuasão, da troca de idéias, das coalisões e das táticas de legitimidade	Validado
				O grau de interdependência entre os secundários vindos de diferentes empresas parceiras irá moderar a força da associação entre os partidários e o uso de suas táticas de influência. O uso de suas táticas de influencia será alta quando ambos o partidarismo e a interdependência nas tarefas for alto	Validado
				O desempenho da JV esta positivamente associada com uso pelos secundários da persuasão e da troca de idéias, mas negativamente associado com o uso pelos secundários da coalizão e das táticas de legitimidade	Validado
		• Zollo <i>et al</i> (2002)	Survey em 262 empresas participantes de 445 alianças nos segmentos de biotecnologia e farmacêuticos, do período de 1982 a 1994	Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa, melhor será o desempenho da aliança	Validado
				Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa na mesma área tecnológica da aliança, melhor será o desempenho da aliança	Validado
				Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa na mesma área tecnológica da aliança, melhor será o desempenho da aliança	Não analisado
				Quanto maior o número de alianças estabelecidas pela empresa com o mesmo parceiro, melhor será o desempenho da aliança	Não analisado

				O efeito positivo no desempenho da experiência específica do parceiro será maior para alianças não igualitárias do que para as igualitárias	Validado
--	--	--	--	---	----------

ANEXO V – ABORDAGEM DINÂMICA PROPOSTA

Considerando as principais contribuições de Doz(1996) e Ring e Van de Ven(1994) e Reuer *et al*(2002), listadas no quadro 5, bem como os principais aspectos e evidências empíricas identificados, propõe-se um modelo alternativo que buscará conciliar as contribuições de ambos para uma análise dos *comos* e *porquês* que se pretende investigar neste estudo de caso.

Esta opção se justifica, primeiro, pela necessidade de se acrescentar aos modelos de Ring e Van de Ven(1994) e Doz(1996) a questão tratada por Reuer *et al*(2002), associada às experiências (colaborativas das empresas parceiras, as experiências em um mesmo domínio tecnológico e as experiências com os mesmos parceiros) que tem um papel relevante para o desenvolvimento da dinâmica e para o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais, conforme resultados empíricos descritos no quadro 4.

Segundo, pela necessidade de estabelecer as definições e indicadores de eficiência e equidade, suprimindo as deficiências apontadas nas críticas aos modelos de Ring e Van de Ven(1994) e Doz(1996). Terceiro, para acrescentar ao modelo proposto a abordagem de Doz(1996), quanto aos aprendizados em relação às tarefas, ambientes, processos, capacidade e objetivos, que não se encontra definida nas demais abordagens analisadas.

Adicionalmente, o quarto aspecto é uma decorrência dos três primeiros, na medida em que, estando a abordagem proposta mais completa, será possível uma análise mais pormenorizada e uma maior riqueza de detalhes, visando minimizar as críticas de Bell *et al*(2006), relacionadas ao que ele denominou de *gap* gerencial, ou seja, a capacidade dos estudos agregarem práticas relevantes ao gerenciamento dos relacionamentos interorganizacionais, que é um dos objetivos deste trabalho.

A figura 11 representa o modelo alternativo, base a partir da qual serão conduzidas as análises e levantamentos. Este modelo divide-se em três estágios (formação, execução e resultados), conforme as proposições de Das e Teng(2002), que propõem o terceiro estágio,o de resultados (declínio, término, estabilização). Sabe-se, contudo, que os aspectos dinâmicos que se quer analisar ocorrem, efetivamente, na execução, sendo os resultados (declínio, término e estabilização) decorrentes das reavaliações e renegociações.

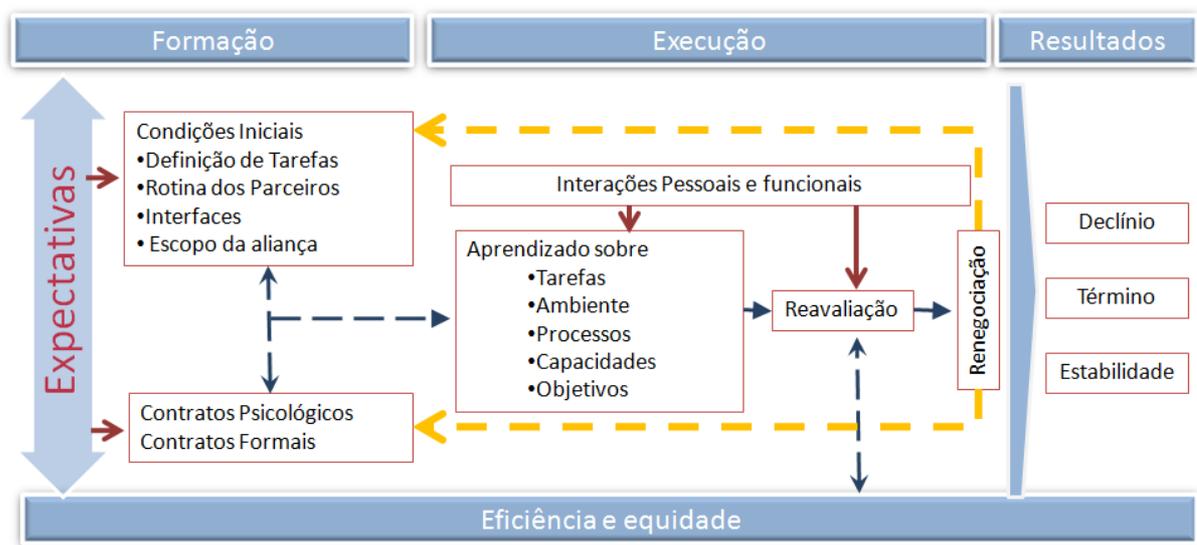


Figura 11 – Modelo proposto para análise e aplicação

No estágio da formação, a partir das expectativas em relação aos resultados esperados, associados à eficiência e equidade que, para efeitos deste trabalho, serão definidos e obtidos como:

- Eficiência- é a capacidade de se obter o melhor resultado ao menor custo possível, dadas as restrições existentes. Associado à eficiência, buscar-se-á, nos estudos de caso, analisar os indicadores operacionais e de efetividade, tal como estabelecido por Lunnan e Haugland(2008). Ressalta-se, contudo, que não se definirão as medidas de desempenho esperadas, em termos de resultados financeiros, mas em termos de grau de satisfação dos parceiros quanto ao relacionamento interorganizacional;

- Equidade - definida como um comportamento justo, não requer que os insumos e resultados sejam divididos igualmente entre as partes, e sim, proporcionais aos seus investimentos (RING e VAN DE VEN, 1994)

Adicionalmente, no estágio de formação, são estabelecidos o(s) instrumento(s) de interação, que podem ser contratos formais ou “psicológicos”, contendo a estrutura de comando e sistema de autoridade, os sistemas de incentivos que facilitem a medição do desempenho, os procedimentos padrão de operações, procedimentos de resolução de conflitos e sistemas de preço. Além disso, a partir das expectativas e do(s) instrumento(s) de interação, são definidas as tarefas (divisão do trabalho), a rotina dos parceiros, as interfaces e o escopo do relacionamento interorganizacional.

No estágio da execução, inicia-se o processo de aprendizado juntamente com as interações pessoais e funcionais, sendo facilitado ou dificultado pelas condições iniciais, definidas na formação. O aprendizado decorre das interações e das tarefas, processos, ambiente, capacidades e objetivos que, a todo o momento, são comparados, analisados e associados ao desempenho, em termos de eficiência e equidade. Deste processo iterativo, inicia-se o processo de reavaliação no qual o desempenho obtido será avaliado frente às expectativas existentes no estágio de formação. Caso o desempenho esperado não atenda às expectativas dos parceiros, este processo conduzirá à renegociação.

A renegociação ocorrerá de duas formas, pelo redesenho do(s) contrato(s) formal(is) ou “psicológicos”, estabelecendo uma nova estrutura de governança para a rede e aliança e/ou pela redefinição das tarefas, interfaces e rotinas dos parceiros, visando ao alcance do desempenho esperado.

Neste ponto, cabe ressaltar, contudo, dando atenção às críticas propostas por Kim *et al* (2006), que as mudanças somente ocorrerão em função dos custos associados, comparativamente à relevância do relacionamento interorganizacional para os parceiros.

No modelo proposto, as interações pessoais e funcionais são indutoras do processo de aprendizagem, das reavaliações e renegociações e um ambiente cooperativo contribui para que este processo flua de forma mais profícua para o alcance dos objetivos estratégicos e para o desempenho esperado. Alguns aspectos relacionados à mudança na direção e à experiência dos parceiros (REUER *et al*, 2002) interferem no ambiente cooperativo e nas interações existentes.

No estágio de execução, em função das interações entre os parceiros, surge o aprendizado, mas também, os conflitos que têm um impacto negativo sobre o desempenho, na medida em que sua influência é negativa sobre a confiança interorganizacional e sobre a cooperação entre os parceiros, um dos aspectos que mais influencia o desempenho, segundo os estudos empíricos constantes dos Anexos III e IV.

ANEXO VI – ANÁLISE DE CONTEÚDO

I- Expectativas

Objetivos Estratégicos

	Frequência	%
Aumentar a capacidade de investimentos	4	16,7%
Troca de Experiências	1	4,2%
Divisão/compartilhamento de riscos	8	33,3%
Objetivos definidos pela sede e associados a questões negociais da época	11	45,8%

Escolha dos Parceiros

	Frequência	%
A partir de critérios previamente estabelecidos e análise estratégica	6	31,6%
Parceiros definidos pela sede e associados a questões negociais da época	13	68,4%

Experiência Prévia

	Frequência	%
Tem um papel importante, mas não é determinante	2	50,0%
Muito importante	2	50,0%

Medidas de desempenho

	Frequência	%
Medidas de desempenho existentes, mas incipientes ou não usadas	2	11,1%
Desconheço	3	16,7%
Depende das fases Exploratória e de Produção	1	5,6%
Os indicadores não tem relação direta com sucesso exploratório	1	5,6%
Não se aplica	11	61,1%

Expectativas

	Frequência	%
Dividir riscos	5	35,7%
Agregar conhecimento técnico	1	7,1%
Expectativas econômicos financeiras	3	21,4%
Sucesso Exploratório	4	28,6%
Não se aplica	1	7,1%

Riscos

	Frequência	%
Risco de inadimplência	7	30,4%

Risco de negócio	13	56,5%
Risco de descumprimento de cláusulas contratuais	1	4,3%
Risco de vazamento de informações	1	4,3%
Outros	1	4,3%

Forma de tratamento dos riscos

	Frequência	%
Definido no JOA	1	5,6%
Não comentaram	17	94,4%

II- Contratos

Estrutura de Governança

	Frequência	%
Definidas no JOA	18	100,0%

Divisão de tarefas

	Frequência	%
O operador é responsável por tudo. Não há divisão de tarefas	18	100,0%

Interfaces

	Frequência	%
Definido no JOA	12	80,0%
Em reuniões de OPCOM e TECOM	2	13,3%
A experiência do parceiro ajuda	1	6,7%

Aporte de Recursos

	Frequência	%
Definido nos instrumentos contratuais	14	100,0%

Uso dos contratos

	Frequência	%
Frequentemente	4	28,6%
Sempre	9	64,3%
Sempre, que necessário	1	7,1%

Ajustes nas rotinas / interfaces

Frequência	%
------------	---

Nas reuniões de OPCOM e TECOM	13	72,2%
Pela negociação	1	5,6%
Por telefone e/ou e-mail	3	16,7%
Pela incorporação de experiências	1	5,6%

Influências externas

	Frequência	%
Nas reuniões de OPCOM e TECOM	14	100,0%

III- Aprendizado/Interações

Aprendizado em relação ao parceiro

	Frequência	%
No dia-a-dia	11	78,6%
Nas reuniões de OPCOM e TECOM	2	14,3%
Muito pouco se aprendeu	1	7,1%

Comportamento Oportunista

	Frequência	%
Associados a obtenção de informações	4	28,6%
Por questões econômicas e escala do pool de serviços da Petrobras	5	35,7%
Pela presença de ex-petroleiros	1	7,1%
Não identificados	4	28,6%

Conflitos de Interesses

	Frequência	%
Sim	13	86,7%
Discordâncias técnicas e comerciais	8	61,5%
Aspectos da organização da Petrobras	1	7,7%
Problemas de custeio e inadimplência	3	23,1%
Devido a infra-estrutura Petrobras	1	7,7%
Não	2	13,3%

Conflitos

	Frequência	%
Sim	10	76,9%
Discordâncias técnicas e comerciais	5	50,0%
Questões interpessoais	2	20,0%
Problemas de custeio e inadimplência	3	30,0%
Não	3	23,1%

Mudanças de gerenciamento

	Frequência	%
Sim	14	77,8%
Na postura dos gestores	8	80,0%
Retrabalho e realinhamento	1	10,0%
Mudança na formalização da comunicação	1	10,0%
Outros	4	40,0%
Não	4	22,2%

Mudanças de gerenciamento- impactos para os resultados

	Frequência	%
Baixo Impacto	4	22,2%
Sem impactos	14	77,8%

Mudanças das pessoas - impactos para o desempenho

	Frequência	%
Sim	7	50,0%
Perda de agilidade/quebra de continuidade	4	57,1%
Proporcional ao nível de organização alcançado	1	14,3%
Oxigenação da parceria	1	14,3%
Sem grandes impactos	1	14,3%
Não	7	50,0%

Nível de cooperação

	Frequência	%
Excelente	2	14,3%
Muito Bom	5	35,7%
Bom	2	14,3%
Razoável	2	14,3%
Ruim	2	14,3%
Não se aplica	1	7,1%

III- Reavaliações e Renegociações

Ajustes ocorridos na parceria

	Frequência	%
Ajustes ocorridos	18	69,2%
Entrada e saída de parceiros	6	33,3%
Mudanças de gerenciamento	12	66,7%

Não ocorreram ajustes	8	30,8%
-----------------------	---	-------

Ajustes ocorridos - mudanças de gerenciamento

	Frequência	%
Ajustes ocorridos	12	46,2%
Processo de mudança tumultuado	2	16,7%
Sem impactos	10	76,9%
Não ocorreram ajustes	3	11,5%

Ajustes contratuais

	Frequência	%
Ajustes ocorridos	5	19,2%
Entrada e saída de parceiros	4	80,0%
Sole Risk	1	8,3%
Não ocorreram ajustes	11	42,3%

Mudança de escopo

	Frequência	%
Mudança ocorrida	2	14,3%
Mudança de foco de petróleo para gás	1	50,0%
Foco passou a ser o pré-sal	1	50,0%
Não ocorreram mudanças de escopo	12	85,7%

Impactos de custo

	Frequência	%
Com impactos	3	23,1%
Sem impactos	10	76,9%

IV- Desempenho

Desempenho da parceria

	Frequência	%
Excelente	1	6,7%
Muito Bom	4	26,7%
Bom	4	26,7%
Razoável	1	6,7%
Abaixo do esperado	4	26,7%
Não se aplica	1	6,7%

Principais indicadores

	Frequência	%
Indicadores de projeto e produção da Petrobras, utilizados para parcerias	10	71,4%
Não há indicadores para parcerias	4	28,6%

Não conformidades no desempenho

	Frequência	%
Nas reuniões de OPCOM e TECOM	12	85,7%
Não ocorreram	2	14,3%

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)