

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

KAROLINA MUNIZ FREIRE MAGGESSI

**PROPOSTA DE UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE POSSIBILITA A ALAVANCAGEM DA
PERFORMANCE SUSTENTÁVEL DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS**

Niterói
2021

KAROLINA MUNIZ FREIRE MAGGESSI

PROPOSTA DE UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE POSSIBILITA A ALAVANCAGEM DA PERFORMANCE SUSTENTÁVEL DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de concentração: Apoio à Decisão em Organizações Sustentáveis.

Orientador:
José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Niterói
2021

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

M193p Maggessi, Karolina Muniz Freire
Proposta de práticas de governança corporativa para
alavancagem da performance sustentável de joint ventures
internacionais / Karolina Muniz Freire Maggessi ; José
Rodrigues de Farias Filho Farias Filho, orientador. Niterói,
2021.
322 p. : il.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói,
2021.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPSIG.2021.d.08304336782>

1. Joint Venture Internacional. 2. Governança Corporativa.
3. Performance Sustentável. 4. Exploração & Produção de
Petróleo & Gás. 5. Produção intelectual. I. Farias Filho,
José Rodrigues de Farias Filho, orientador. II. Universidade
Federal Fluminense. Escola de Engenharia. III. Título.

CDD -

KAROLINA MUNIZ FREIRE MAGGESSI

PROPOSTA DE UM MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE POSSIBILITA A ALAVANCAGEM DA PERFORMANCE SUSTENTÁVEL DE *JOINT VENTURES* INTERNACIONAIS

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis. Área de concentração: Apoio à Decisão em Organizações Sustentáveis.

Aprovado em ____ / ____ / ____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Rodrigues de Farias, D. Sc. - Orientador
Universidade Federal Fluminense

Prof. Gilson Brigo Alves Lima, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho, D.Sc.
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Romeu e Silva Neto, D.Sc.
Programa de Pós-graduação em Engenharia Ambiental (PPEA) do Inst. Federal Fluminense

Prof. Sérgio Augusto Pereira Bastos, D.Sc.
FUCAPE Business School

Prof. Valdecy Pereira, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Niterói
2021

Dedico este trabalho

A todos aqueles que acreditaram em mim e me deram forças para superar todas as dificuldades e alcançar mais uma importante conquista em minha vida.

A Deus, a meus filhos, Ricardo e Letícia, meu marido, Cláudio, meus pais, Cristina e William, minhas amigas, meu orientador José Rodrigues, aos professores, Gilson Brito, Oswaldo Quelhas e Emmanuel, e a todos os demais que contribuíram para tomar este trabalho possível, um exemplo de superação e dedicação de uma pessoa que acredita na educação e no conhecimento como uma forma digna e eficaz para atingir a seus objetivos pessoais e profissionais, assim como na existência de um mundo melhor e mais desenvolvido, onde as pessoas possam se amar, respeitar e conviver em harmonia.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado: forças para superar as dificuldades e conquistar mais este desafio; luz para enxergar esta estrada e o destino para o qual ela pode me levar; determinação para acreditar nas minhas escolhas, assim como na minha capacidade de conquistá-las; e fé, para seguir adiante nos momentos em que me senti fraca e pensei em desistir.

Ao meu marido Cláudio, que me incentivou e esteve ao meu lado, compartilhou meus sonhos, angústias e luta, e me deu todo o amor que precisei para seguir forte.

Ao meu filho Ricardo, pela compreensão, o amor, o carinho e a felicidade, que tanto me fortaleceram e revigoraram.

À minha filha Letícia, pela compreensão de que a mamãe precisou se dedicar a esse projeto e pela felicidade de tê-la em minha vida.

À minha mãe Cristina, por tudo; por todos os momentos, por todo o apoio, pelo amor incondicional.

Ao meu pai William, minha madrasta Elisabeth, meus padrinhos Sérgio e Norma, meu sobrinho e afilhado Matheus e meus sogros Maria Aparecida e Ricardo, que tanto me ajudaram e me fizeram bem ao longo da minha vida.

Às minhas amigas, poderosas, Alessandra, Aline, Luciane, Palmira, Simone e Vera, pela extrema alegria e parceria, pelas palavras carinhosas e por todo o amor que me deram.

Ao meu orientador, José Rodrigues, pelos ensinamentos, conhecimento, sabedoria, paciência e orientação.

A todos os meus mestres da UFF, que me acompanharam e ainda acompanham nesta trajetória acadêmica; Osvaldo Quelhas, José Rodriguez, Gilson Brito e Emmanuel, e a todos os demais cujos nomes não explicitarei aqui.

Por fim, agradeço de coração a todos os meus amigos, familiares e colegas de doutorado, assim como a todos os profissionais que, direta ou indiretamente, contribuíram para este estudo.

“Não venci todas as lutas que lutei, mas perdi todas
as vezes que deixei de lutar!” (Cecília Meireles)

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da Performance sustentável de *Joint Ventures* Internacionais. Para realizá-la, foram analisados, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica preliminar, 474 registros bibliográficos referentes ao período de 2012 a 2017, a respeito da literatura existente sobre governança corporativa, *Joint Venture*, sustentabilidade e Petróleo & Gás, na base de dados Scopus, e realizada uma pesquisa de campo, através de entrevistas exploratórias em que foi adotada a técnica do incidente crítico, com 7 profissionais de organizações multinacionais distintas que vivenciaram a experiência de trabalhar em ou com uma ou mais *Joint Ventures* Internacionais (JVIs) na área de Exploração & Produção (E&P) do setor de Petróleo & Gás (P&G) no Brasil. Foram aplicadas as metodologias da análise léxica e análise de conteúdo durante o processo de apreciação, tanto dos resultados da literatura selecionada quanto das entrevistas, que serviu de base para o desenvolvimento do modelo multicritério de priorização proposto. O modelo possui 4 módulos: Definição da motivação estratégica; Levantamento, tratamento e análise dos dados; Priorização por motivação estratégica; e Priorização final. Em seu desenvolvimento, foram utilizados o método multicritério Analytic Hierarchy Process, a análise de consistência com o método de normalização pela média, a média e a moda dos valores atribuídos. Para validação matemática do modelo multicritério, foi realizada uma análise estatística e para validação de sua aplicação, a análise de conteúdo. Por fim, para validação da aplicabilidade do modelo em JVIs de E&P no setor de P&G Brasileiro foram realizados 4 estudos de caso com 5 especialistas. Os resultados alcançados com o método de pesquisa mista adotado e abordagem interdisciplinar validaram os objetivos específicos e questões levantadas nessa pesquisa e contribuíram para um maior conhecimento a respeito da lacuna identificada. Como resultado dessa pesquisa, foi desenvolvido e aplicado um modelo multicritério flexível, eficaz e robusto para suporte à tomada de decisão que viabiliza a priorização das práticas de governança corporativa identificadas na literatura para formação e governança de JVIs sustentáveis e bem-sucedidas no longo prazo para atuarem na atividade de E&P de P&G no Brasil.

Palavras-chave: *Joint Venture* Internacional. Governança Corporativa. Performance Sustentável. Exploração & Produção. Petróleo & Gás.

ABSTRACT

This research aims to propose a model for prioritizing corporate governance practices that enables the sustainable performance leverage of International *Joint Ventures*. In order to carry it out, in a preliminary bibliographic research, 474 bibliographic records for the period from 2012 to 2017 were raised, regarding the existing literature on corporate governance, Joint Venture, sustainability and Oil & Gas, in the Scopus database, and carried out a field research, through exploratory identifications in which the critical incident technique was adopted, with 7 professionals from different multinational associations who had the experience of working in or with one or more International *Joint Ventures* (JVIs) in the Exploration & Production area (E&P) of the Oil & Gas (P&G) sector in Brazil. There were applied lexical analysis and content analysis methodologies during the evaluation process of both results: the passed-on literature and the interviews, which served as the basis for the development of the proposed multi-criteria prioritization model. The model has 4 modules: Definition of strategic motivation; Survey, treatment and analysis of data; Prioritization by strategic motivation; and Final prioritization. In its development, it was applied the Analytic Hierarchy Process multicriteria method, a consistency analysis with the method of normalization by the mean, the mean and the mode of the denominated values. For mathematical validation of the multicriteria model it was performed a statistical analysis and for validation of its application it was used content analysis. Finally, to validate the applicability of the model in E&P JVIs in the Brazilian P&G sector, 4 case studies were carried out with 5 experts. The results achieved with the adopted mixed research method and interdisciplinary approach validated the specific objectives and issues raised in this research and contributed to a greater knowledge about the identified gap. As a result of the research, a flexible, effective and robust multi-criteria model was developed and applied to support decision making that enables the prioritization of corporate governance practices identified in the literature for the formation and governance of sustainable and successful JVIs in the long term to act in the E&P activity of P&G in Brazil.

Keywords: International Joint Venture. Corporate governance. Sustainable Performance. Exploration & Production. Oil & Gas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – E1: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas	189
Gráfico 2 – E1: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica	189
Gráfico 3 – E1: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	191
Gráfico 4 – E1: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	192
Gráfico 5 – E1: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	192
Gráfico 6 – E2: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas	215
Gráfico 7 – E3: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas	215
Gráfico 8 – E2: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica	217
Gráfico 9 – E3: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica	217
Gráfico 10 – E2: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	218
Gráfico 11 – E3: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	219
Gráfico 12 – E2: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	219
Gráfico 13 – E3: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	220
Gráfico 14 – E2: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	221
Gráfico 15 – E3: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	221
Gráfico 16 – E4: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas	231
Gráfico 17 – E4: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica ...	232
Gráfico 18 – E4: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	233
Gráfico 19 – E4: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	233
Gráfico 20 – E4: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	234
Gráfico 21 – E5: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas	250
Gráfico 22 – E5: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica ...	250
Gráfico 23 – E5: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	251
Gráfico 24 – E5: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	251

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Contexto	19
Figura 2 - Distribuição das reservas mundiais provadas de petróleo e gás natural em 2018 ...	20
Figura 3 - Produção de petróleo e gás natural, em 2018	21
Figura 4 - Evolução das reservas provadas e produção de O&G no Brasil (boe)	21
Figura 5 - Produção nacional em barris de petróleo equivalente por dia	22
Figura 6 - Ambientes de produção	22
Figura 7 - Regime de produção	27
Figura 8 - Distribuição da produção de petróleo por operador.....	28
Figura 9 - Evolução do Marco Legal do Setor de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, a partir de 2010.....	28
Figura 10 - Cadeia de Petróleo e Gás Natural	33
Figura 11 - Atividades que compõem cada etapa da cadeia de suprimento do petróleo e gás natural e aspectos críticos ao melhor desempenho da cadeia	33
Figura 12 - O papel do alinhamento estratégico na JVI	38
Figura 13 - Modelo Conceitual de Referência.....	44
Figura 14 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	50
Figura 15 - Número de documentos por ano publicados na base de dados Scopus a respeito da governança corporativa de empresas de P&G.....	54
Figura 16 - Número de documentos por ano publicados na base de dados Scopus a respeito da Performance de JVI.....	55
Figura 17 - Número de documentos por ano publicados na base de dados Scopus a respeito da governança corporativa de JVI de P&G	55
Figura 18 - Abordagem Interdisciplinar	57
Figura 19 - Estrutura do trabalho.....	58
Figura 20 - Modelo conceitual geral dos principais conceitos-chave da pesquisa.....	60
Figura 21 - <i>Joint Ventures</i> Internacionais (JVIs).....	61
Figura 22 - JVIs de E&P no Setor de Petróleo e Gás	66
Figura 23 - Governança Corporativa (GC).....	74
Figura 24 - Governanças Corporativas Contratual e Relacional	80
Figura 25 - Governança Corporativa de JVIs de E&P	84
Figura 26 - Performance Sustentável de JVIs de E&P	89
Figura 27 – Estratégia de Pesquisa I.....	116
Figura 28 – Fluxo de Processo da Pesquisa Bibliográfica Preliminar.....	117
Figura 29 - Algoritmo de Busca Aplicado.....	117
Figura 30 - Nuvem de Palavras da Biblioteca de Publicações	122
Figura 31 – Nuvem de Palavras das Entrevistas.....	123
Figura 32 – Estratégia de Pesquisa II	130
Figura 33 – Pesquisa Bibliográfica e Modelagem Multicritério	134
Figura 34 – Comparação entre as Motivações Estratégicas	143
Figura 35 – <i>Software Voracious</i> -AHP	145
Figura 36 – Exemplo de Comparação entre as Motivações Estratégicas	146
Figura 37 – Exemplo de Normalização – Passo 1	147
Figura 38 – Exemplo de Normalização – Passo 2	148
Figura 39 – Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado.....	149
Figura 40 – Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	150
Figura 41 – Compartilhamento dos riscos do negócio	151
Figura 42 – Priorização das práticas por motivação estratégica.....	153

Figura 43 – Priorização Final	154
Figura 44 – Exemplo de Priorização Final	155
Figura 45 – Exemplo do Tratamento Estatístico	156
Figura 46 – Validação do Modelo	158
Figura 47 – Entrevista Piloto: Comparação entre as Motivações Estratégicas	159
Figura 48 – Análise de Consistência da Entrevista Piloto no Software Voracious-AHP.....	159
Figura 49 – Entrevista Piloto: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	161
Figura 50 – Entrevista Piloto: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	162
Figura 51 – Entrevista Piloto: Compartilhamento dos Riscos do Negócio	163
Figura 52 – Entrevista Piloto: Priorização Final	165
Figura 53 – Estudos de Caso	175
Figura 54 – Libra: Comparação entre as Motivações Estratégicas	180
Figura 55 – Libra: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	181
Figura 56 – Libra: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.....	183
Figura 57 – Libra: Compartilhamento dos Riscos do Negócio	185
Figura 58 – Libra: Priorização Final.....	186
Figura 59 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Comparação entre as Motivações Estratégicas.....	197
Figura 60 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	198
Figura 61 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	200
Figura 62 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	202
Figura 63 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Priorização Final	203
Figura 64 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Comparação entre as Motivações Estratégicas.....	205
Figura 65 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	206
Figura 66 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	208
Figura 67 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Compartilhamento dos Riscos do Negócio.....	211
Figura 68 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Priorização Final	213
Figura 69 – Projeto Manati: Comparação entre as Motivações Estratégicas	223
Figura 70 – Projeto Manati: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado..	224
Figura 71 – Projeto Manati: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	226
Figura 72 – Projeto Manati: Compartilhamento dos Riscos do Negócio	227
Figura 73 – Projeto Manati: Priorização Final	229
Figura 74 – Projeto Cabiúnas: Comparação entre as Motivações Estratégicas.....	244
Figura 75 – Projeto Cabiúnas: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	245
Figura 76 – Projeto Cabiúnas: Compartilhamento dos Riscos do Negócio	247
Figura 77 – Projeto Cabiúnas: Priorização Final.....	248
Figura 78 - Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa	256

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Publicações Seleccionadas em Ordem de Maior Frequência do Vocábulo Performance.....	123
Tabela 2 - Entrevista Piloto: Correlação de Pearson para o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	171
Tabela 3 -Entrevista Piloto: Correlação de Pearson para o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços	172
Tabela 4 - Entrevista Piloto: Compartilhamento dos Riscos do Negócio	173
Tabela 5 - 337 Sinônimos Mais Relevantes da Biblioteca de Informações	276

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação dos Elementos Contextualizadores com o Problema de Pesquisa.....	40
Quadro 2 - Relação do Problema de Pesquisa com o Objetivo Geral	41
Quadro 3 – Objetivos Específicos da Pesquisa	41
Quadro 4 - Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral e Específicos.....	42
Quadro 5 - Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral e Específicos e as Questões de Pesquisa.....	43
Quadro 6 - Resumo das Rodadas de Concessão, Partilha de Produção e Excedente da Cessão Onerosa Ocorridas no Brasil, em Ordem Cronológica.....	47
Quadro 7 – Delimitação da Pesquisa	58
Quadro 8 - Tipos de Alianças Estratégicas.....	61
Quadro 9 - Fatores Críticos de Sucesso e Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam a Performance das JVI's	111
Quadro 10 – Conceitos relacionados ao fenômeno	127
Quadro 11 - Conceitos relacionados aos fatores críticos.....	128
Quadro 12 - Conceitos críticos inerentes à JVI	128
Quadro 13 - Amostra do Estudo de Caso	131
Quadro 14 - Motivações Estratégicas	135
Quadro 15 - Motivações Operacionais	137
Quadro 16 - Práticas de Governança Corporativa	139

LISTA DE SIGLAS

CNPC	China National Petroleum Corporation
CNPE	Conselho Nacional de Política Energética
E&P	Exploração e Produção
IJV	International Joint Venture
IOR	Interorganizational Relationship
IOC	<i>International Oil Company</i>
IPO	Initial Public Offering
ISA	International Strategic Alliance
JOA	Joint Operation Agreement
JVI	Joint Venture International
NOC	<i>National Oil Company</i>
OE	Objetivo Específico
O&G	Oil and Gas
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&G	Petróleo & Gas
PSA	Production Sharing Agreement
RBV	Resource Based View
RET	Relational Exchange Theory
SET	Social Exchange Theory
TCT	Transaction Cost Theory
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Técnica do Incidente Crítico

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	CONTEXTO	18
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	32
1.3	OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	40
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA	41
1.5	QUESTÕES E MODELO DE PESQUISA	42
1.5.1	Questões de pesquisa	43
1.5.2	Modelo de referência da pesquisa	44
1.6	RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	46
1.7	ORIGINALIDADE DA PESQUISA	53
1.8	ADERÊNCIA AO PPSIG E À INTERDISCIPLINARIDADE	56
1.9	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	58
1.10	ESTRUTURA DA PESQUISA	58
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	60
2.1	<i>JOINT VENTURES</i> INTERNACIONAIS	60
2.1.1	<i>Joint Ventures</i> Internacionais de E&P no Setor de Petróleo e Gás.....	65
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA	74
2.2.1	Governança Corporativa Contratual e Relacional	80
2.2.2	Governança Corporativa de JVI's de E&P	84
2.3	PERFORMANCE SUSTENTÁVEL DE JVI'S DE E&P	89
2.3.1	Conceitos de desenvolvimento sustentável, ESG e medição do desempenho corporativo sustentável em P&G.....	90
2.3.2	Governança corporativa e desenvolvimento sustentável	94
2.3.3	Performance sustentável de JVI's de E&P	96
2.3.4	Fatores críticos de sucesso e fracasso de JVI's de E&P.....	97
2.3.4.1	Fatores Críticos de Sucesso para a Performance Sustentável de JVI.....	97
2.3.4.1.1	<i>Alinhamento entre a motivação estratégica e a seleção do parceiro</i>	98
2.3.4.1.2	<i>Confiança mútua entre os parceiros</i>	99
2.3.4.1.3	<i>Habilidade gerencial para renegociar</i>	101
2.3.4.1.4	<i>Existência de formação anterior de aliança entre os parceiros</i>	103
2.3.4.1.5	<i>Idade</i>	103
2.3.4.1.6	<i>Transferência de conhecimento</i>	104
2.3.4.2	Fatores Críticos de Fracasso para a Performance Sustentável de JVI.....	107
2.3.4.2.1	<i>Controle formal excessivo</i>	107
2.3.4.2.2	<i>Hostilidade ambiental</i>	108
2.3.4.2.3	<i>Diferença cultural</i>	109
2.3.4.2.4	<i>Oportunismo</i>	109
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	113
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	113
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	115
3.2.1	Estratégia de Pesquisa para Definição do Problema de Pesquisa e Embasamento Teórico	115
3.2.1.1	Análise Bibliométrica	116
3.2.1.1.1	<i>Local, palavras-chave e algoritmo de busca</i>	117
3.2.1.1.2	<i>Criação e tratamento da base</i>	118
3.2.1.1.3	<i>Priorização e seleção das publicações</i>	118
3.2.1.2.1	<i>Análise Léxica</i>	121
3.2.1.2.2	<i>Análise de Conteúdo</i>	127

3.2.1.3 Estratégia de Pesquisa para Desenvolvimento do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa.....	129
4 MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	134
4.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS	135
4.1.1 Motivações Estratégicas	135
4.1.2 Motivações Operacionais (Critérios de Avaliação)	136
4.1.3 Práticas de Governança Corporativa	138
4.2 MÓDULO 1 – DEFINIÇÃO DA MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA.....	142
4.3 MÓDULO 2 – LEVANTAMENTO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	148
4.4 MÓDULO 3 – PRIORIZAÇÃO POR MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA	152
4.5 MÓDULO 4 – PRIORIZAÇÃO FINAL	154
4.6 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....	155
5 VALIDAÇÃO DO MODELO	158
5.1 ENTREVISTA PILOTO	158
5.1.1 Resultados obtidos na entrevista piloto	160
5.1.1.1 Priorização para o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado	160
5.1.1.2 Priorização para o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.....	162
5.1.1.3 Priorização para o Compartilhamento dos Riscos do Negócio	163
5.1.1.4 Priorização Final.....	164
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA PILOTO	165
5.2.1 Análise de Conteúdo da Entrevista Piloto	166
5.2.1.1 Premissas do Entrevistado em Relação às Motivações Estratégicas	166
5.2.1.2 Premissas do Entrevistado em Relação às Motivações Operacionais	167
5.2.1.3 Premissas do Entrevistado em Relação às Práticas de Governança Corporativa	169
5.2.1.4 Resultado da Análise de Conteúdo da Entrevista Piloto	170
5.2.2 Análise estatística da Entrevista Piloto.....	171
6 ESTUDOS DE CASO	175
6.1 ESTUDO DE CASO 1: LIBRA	177
6.1.1 Breve contextualização sobre o Bloco Exploratório de Libra	177
6.1.2 Análise de Conteúdo da Entrevista.....	178
6.1.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI Libra pelo Entrevistado 1	179
6.1.4 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 1: Libra.....	188
6.2 ESTUDO DE CASO 2: FOZ DO AMAZONAS	193
6.2.1 Breve contextualização sobre a Bacia do Foz do Amazonas	193
6.2.2 Análise de Conteúdo da Entrevista 2.....	194
6.2.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI da Bacia do Foz do Amazonas pelo Entrevistado 2.....	196
6.2.4 Análise de Conteúdo da Entrevista 3.....	205
6.2.5 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI da Bacia do Foz do Amazonas pelo Entrevistado 3	205
6.2.6 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 2: Bacia do Foz do Amazonas	214
6.3 ESTUDO DE CASO 3: PROJETO MANATI	221
6.3.1 Breve contextualização sobre o Projeto Manati	222
6.3.2 Análise de Conteúdo da Entrevista.....	223
6.3.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI do Projeto Manati pelo Entrevistado 4	223
6.3.4 Análise de Conteúdo da Entrevista.....	231
6.3.5 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 3: Projeto Manati.....	231
6.4 ESTUDO DE CASO 4: PROJETO CABIÚNAS	234

6.4.1 Breve contextualização sobre o Projeto Cabiúnas.....	234
6.4.2 Análise de Conteúdo da Entrevista.....	235
6.4.2.1 Análise da Pontuação Atribuída às Motivações Estratégicas.....	238
6.4.2.2 Análise da Pontuação Atribuída às Práticas de Governança Corporativa.....	242
6.4.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI do Projeto Cabiúnas pelo Entrevistado 5.....	244
6.4.4 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 4: Projeto Cabiúnas.....	249
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS ESTUDOS DE CASO.....	252
7 CONCLUSÃO.....	254
7.1 CONSIDERAÇÕES.....	254
7.2 RESULTADOS ALCANÇADOS.....	255
7.3 ESTUDOS E TRABALHOS FUTUROS.....	257
7.4 CONTRIBUIÇÕES, APLICAÇÕES E IMPACTOS DA PESQUISA.....	258
REFERÊNCIAS.....	259
APÊNDICES.....	273

1 INTRODUÇÃO

Essa seção apresenta a introdução da pesquisa, a fim de estabelecer seu contexto, problema, objetivos, questões, relevância e justificativa, originalidade, aderência ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis (PPSIG) e à interdisciplinaridade, delimitação e estrutura.

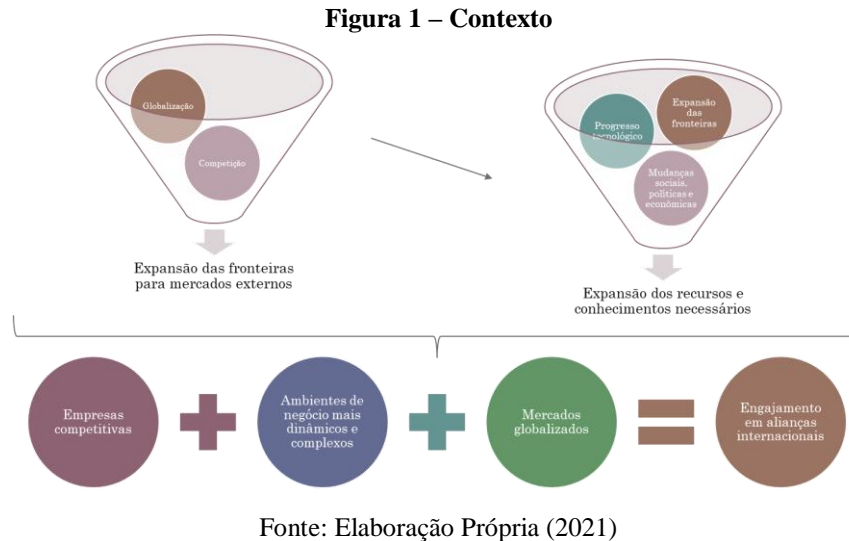
A contextualização aborda a formação e operação das *Joint Ventures* no setor de Petróleo e Gás brasileiro, para as atividades de Exploração e Produção de hidrocarbonetos, permitindo uma maior compreensão a respeito do papel desempenhado por elas e de sua importância.

No problema da pesquisa, são apresentados os elementos contextualizadores que sustentaram a escolha do problema investigado nesta pesquisa.

Uma vez definido o problema da pesquisa, pôde-se estabelecer o objetivo geral da pesquisa e seus objetivos específicos, que levaram a formulação das questões a serem respondidas nesta pesquisa e direcionaram todo o estudo realizado.

1.1 CONTEXTO

Em se tratando de *Joint Ventures* Internacionais, como ilustrado na Figura 1, a globalização e a intensificação da competição levaram as organizações a expandirem suas fronteiras para mercados externos. Essa expansão geográfica, assim como o intenso progresso tecnológico e as constantes mudanças sociais, políticas e econômicas estão gerando novos desafios e levando-as a expandir os recursos e conhecimentos necessários que têm para serem competitivas em ambientes de negócio cada vez mais dinâmicos e complexos em mercados globalizados, através do engajamento em alianças internacionais (NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012; YAO *et al.*, 2013).



Um dos tipos de aliança estratégica consiste na criação de uma organização, a *Joint Venture*, por duas ou mais organizações legalmente distintas, normalmente intituladas empresas-mãe. Na *Joint Venture*, as empresas-mãe participam ativamente no processo de tomada de decisão da aliança, o que transcende um simples investimento ou participação acionária. A *Joint Venture* é considerada internacional quando pelo menos uma das empresas-mãe está sediada em um país diferente daquele em que a aliança opera, ou nos casos em que a organização atue de forma significativa em mais de um país. Logo, a JVI (*Joint Venture International*) é uma organização criada por meio da aliança entre organizações distintas, a fim de operar em determinado espaço econômico internacional, por um período e com objetivos mutuamente bem definidos (GLAISTER; BUCKLEY, 1996; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012).

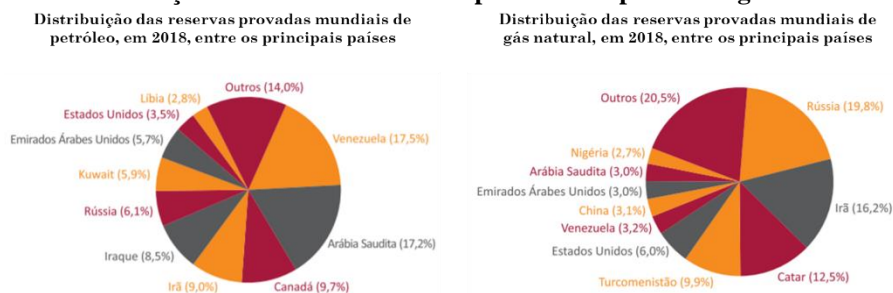
Considerando a E&P de hidrocarbonetos no Brasil, em 2005, a Petrobras encontrou os primeiros indícios de petróleo na camada Pré-sal, tendo comunicado a descoberta em 2006. Em 2007, após perfuração de um novo poço no campo de Tupi (atual Lula), comprovou o que havia divulgado, apresentando estimativa de volumes recuperáveis da ordem de 5 a 8 bilhões de barris de petróleo e gás natural. Ainda em 2007, publicou a confirmação de quantidades sem precedentes de petróleo e gás natural após a camada de sal, iniciando a produção desses campos em 2008. Nos anos seguintes, continuou anunciando novas descobertas, cuja estimativa das reservas chegou a 100 bilhões de barris (SAUER; RODRIGUES, 2016). Com a descoberta do Pré-sal, o valor da Petrobras cresceu vertiginosamente nos anos 2000, saltando de US\$ 18 bilhões, em 2003, para valores superiores a US\$ 200 bilhões em 2010. A

participação da empresa no PIB nacional também cresceu de 5% em 2002 para 10% em 2010. Em 2016, o petróleo correspondia a algo em torno de 40% da oferta de energia no Brasil (ARRUDA, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Em janeiro de 2017, o Brasil já havia alcançado a posição de importante produtor mundial de hidrocarbonetos (QUERIDO, 2018), com reserva comprovada de aproximadamente 13 bilhões de barris de petróleo e 370 bilhões de metros cúbicos de gás natural, tendo alcançado, neste ano, a produção de 2,7 milhões de barris de petróleo por dia (bbl/d), com o Pré-sal correspondendo a 47% desse total por meio de 73 poços, e o campo de Lula tendo destaque como o de maior produção. Vale ressaltar que ainda há um enorme potencial de prospecção e exploração de petróleo nas bacias petrolíferas do Atlântico Sul, sendo considerada a região mais importante do mundo em termos de possibilidades de expansão (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

A Figura 2 apresenta a distribuição das reservas mundiais provadas de petróleo e gás natural em 2018. Nela é possível observar que 86% e 79% das reservas provadas de petróleo e gás natural, respectivamente, estão concentradas em 10 países, dos quais 6 estão entre aqueles com maior reserva tanto de petróleo quanto de gás natural: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, Irã, Rússia e Venezuela. Naquele ano, o Brasil ocupava a 15ª e a 32ª posições, com cerca de 13 milhões de bpl e 380 bilhões de m³ de gás natural (ETENE, 2019).

Figura 2 - Distribuição das reservas mundiais provadas de petróleo e gás natural em 2018



Fonte: Etene (2019).

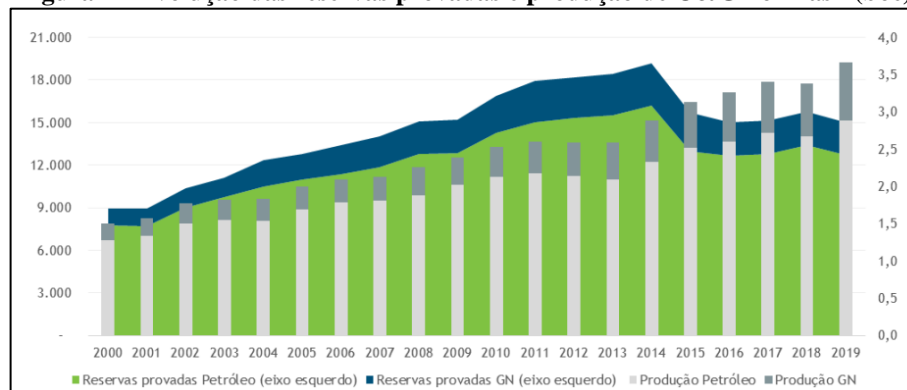
Quando considerada a produção de petróleo e gás natural, em 2018 (Figura 3), o Brasil ficou na 10ª e 31ª posições, respectivamente (ETENE, 2019).

Figura 3 - Produção de petróleo e gás natural, em 2018

Produção de petróleo nos principais países produtores em 2018			Produção de gás natural nos principais países produtores em 2018		
Países	Produção de petróleo (mil barris/dia)	%	Países	Produção de gás natural (bilhões m ³)	%
Estados Unidos	15.311	16,2%	Estados Unidos	831,8	21,5%
Arábia Saudita	12.287	13,0%	Rússia	669,5	17,3%
Rússia	11.438	12,1%	Irã	239,5	6,2%
Canadá	5.208	5,5%	Canadá	184,7	4,8%
Irã	4.715	5,0%	Catar	175,5	4,5%
Iraque	4.614	4,9%	China	161,5	4,2%
Emirados Árabes Unidos	3.942	4,2%	Austrália	130,1	3,4%
China	3.798	4,0%	Noruega	120,6	3,1%
Kuwait	3.049	3,2%	Arábia Saudita	112,1	2,9%
Brasil ¹	2.683	2,8%	Argélia	92,3	2,4%
México	2.068	2,2%	Indonésia	73,2	1,9%
Nigéria	2.051	2,2%	Malásia	72,5	1,9%
Cazaquistão	1.927	2,0%	Emirados Árabes Unidos	64,7	1,7%
Catar	1.879	2,0%	Turcomenistão	61,5	1,6%
Noruega	1.844	1,9%	Egito	58,6	1,5%
Angola	1.534	1,6%	Uzbequistão	56,6	1,5%
Outros	16.371	17,3%	Outros	763,2	19,7%
Total	92.150	100,0%	Total	3.553,4	100,0%

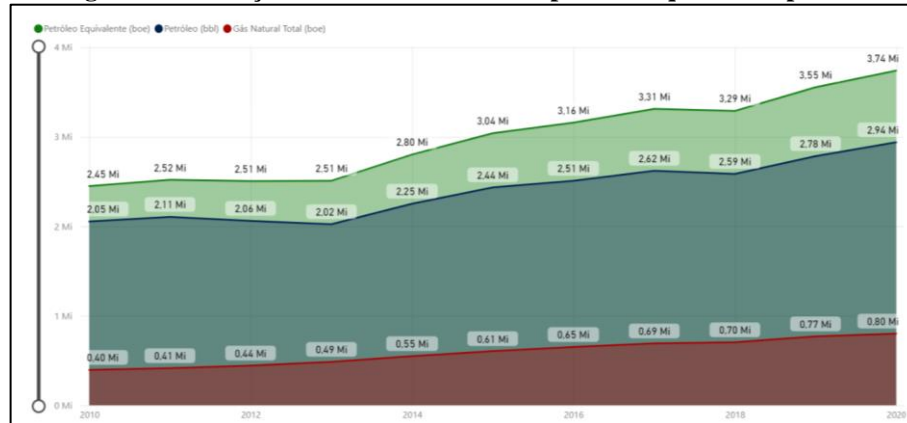
Fonte: Etene (2019).

O volume de reservas provadas de petróleo e gás natural no Brasil em 2019 (Figura 4) sofreu uma redução em relação a 2014, mas manteve um grande crescimento, quando comparado a 2000 (IBP, 2020). Em relação à produção de petróleo e gás natural no mundo, o Brasil manteve a 10^a e 31^a posições, respectivamente, alcançadas em 2018 (ANP, 2020).

Figura 4 - Evolução das reservas provadas e produção de O&G no Brasil (boe)

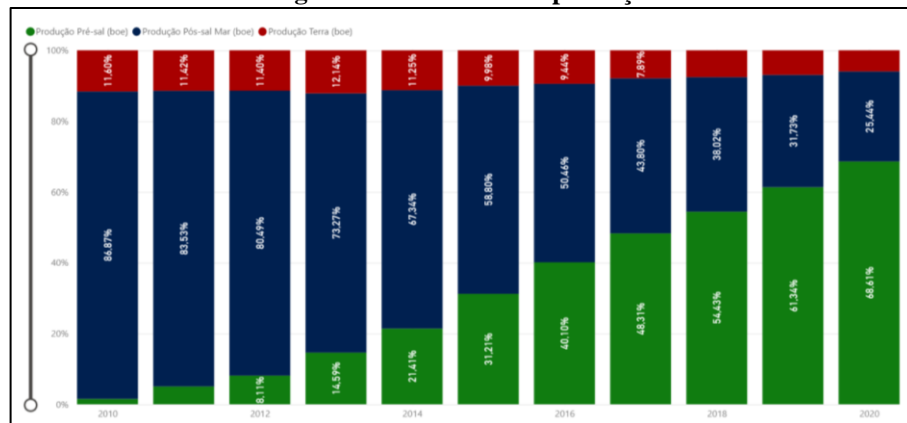
Fonte: IBP (2020).

Em 2020, o Brasil bateu seu mais novo recorde de produção de hidrocarbonetos, alcançando a marca de 3,7 milhões de óleo equivalente por dia (boe/d), sendo 2,9 milhões de bbl/d de petróleo e outros 127,4 milhões m³/d de gás natural (Figura 5), configurando um crescimento da ordem de 52,7% em comparação a 2010 (ANP 2021; IBP, 2020).

Figura 5 - Produção nacional em barris de petróleo equivalente por dia

Fonte: ANP (2021).

Em apenas pouco mais de uma década, a produção de petróleo equivalente na região do Pré-sal saltou de aproximadamente 1,5% para 68,6% do total produzido em território nacional (Figura 6), tornando-se o principal ambiente de produção, que, até 2016, era o pós-sal.

Figura 6 - Ambientes de produção

Fonte: ANP (2021).

A descoberta do Pré-sal levou o Brasil a adotar um regime regulatório misto para exploração e produção de hidrocarbonetos a partir de 2010. A Lei nº 12.351/2010 instituiu o modelo de partilha de produção para as atividades de exploração e produção de hidrocarbonetos para o polígono do Pré-sal e áreas estratégicas. Outras áreas permanecem, até hoje, regidas pela lei nº 9.478/1997, denominada Lei do Petróleo, que define o modelo de

concessão no Brasil para as atividades de exploração e produção de hidrocarbonetos realizadas nas demais áreas (ANP, 2020; BRASIL, 1997; ROSA, 2013).

Segundo a Lei nº 9.478/1997, “as atividades econômicas previstas no art. 177 da Constituição da República Federativa do Brasil poderiam ser exercidas mediante concessão ou autorização, por empresas constituídas sob as leis brasileiras, com sede e administração no País” (ROSA, 2013). Essa mesma Lei instituiu ainda a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP, como integrante da Administração Federal Indireta submetida ao regime autárquico especial, para atuar como órgão regulador da indústria do petróleo, gás natural, seus derivados e biocombustíveis (Lei nº 9.478/1997).

No regime de concessão, as organizações devem celebrar, com a ANP, mediante participação em procedimento licitatório elaborado, conduzido e oficializado pela própria Agência em nome da União, à luz da Lei do Petróleo, um contrato de concessão para a exploração e produção de petróleo e gás natural no Brasil. Porém, elas não precisam participar da licitação de forma individual. Podem apresentar ofertas firmadas por um consórcio de sociedades empresariais, no qual ao menos uma das organizações integrantes do consórcio seja qualificada como Operadora e esta possua, pelo menos 30% de participação no consórcio (ROSA, 2013).

Nas licitações sob esse regime de concessão, o consórcio ou organização individual oferece um valor bônus de assinatura e propõe um Programa Exploratório Mínimo (PEM), no qual se compromete a executar certas atividades na área de interesse, tais quais pesquisas sísmicas, perfuração de poços exploratórios etc. Vence o consórcio ou organização individual que apresentar proposta mais vantajosa, dados os critérios previstos em edital (ANP, 2020).

Uma vez vencedor(a) da licitação, o consórcio ou organização individual passa a ter o direito de empreender atividades de exploração da área concedida, sob sua própria conta e risco. Logrando êxito, declara a comercialidade da área e é proprietário do petróleo e gás produzidos, podendo tirar proveito econômico sobre a exploração dos recursos naturais extraídos dela, ou seja, explorá-la. Logo, o contrato de concessão possui duas fases, sendo a primeira a de exploração, que implica na descoberta dos recursos naturais e avaliação dessa descoberta, e a segunda, a de desenvolvimento e produção, na qual um campo com comercialidade declarada é explorado. Como contrapartida aos direitos de exploração e produção que lhe foram concedidos, o consórcio paga o bônus de assinatura do contrato e as participações governamentais previstas contratualmente, *como Royalties*, Participação

Especial, e Pagamento pela Ocupação ou Retenção de Áreas e de Participação ao Proprietário de Terra (ANP, 2020; ROSA, 2013).

A Lei do Petróleo prevê a possibilidade de transferência da concessão obtida, mediante aprovação da ANP, estando o concessionário sujeito a penalidades. A cessão de direitos pode ocorrer de forma parcial ou total, sendo um importante instrumento para configurar tanto o início quanto o fim de uma *Joint Venture*. A cessão total configura a transferência de 100% da participação do concessionário nos direitos e obrigações advindos do contrato de concessão para exploração e produção de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos a uma terceira parte, enquanto a parcial implica na transferência de um percentual da participação do concessionário a uma terceira parte, de forma que o concessionário cedente permaneça no contrato. Quanto à terceira parte que adquire os direitos do concessionário cedente, pode ser uma organização que já tenha participação no consórcio ou não (ROSA, 2013).

O regime de concessão reduz a participação do Estado na autonomia privada, conferindo maior liberdade ao consórcio ou organização individual para exercício da atividade, uma vez que tem suas regras contidas no contrato de concessão, apesar de previstas restrições de comercialização do produto em caso de benefício do abastecimento do mercado nacional (ROSA, 2013).

Em 2019, o Brasil realizou a 16ª Rodada de Licitações, das 14 rodadas feitas sob o regime de concessão, no qual foram ofertados trinta e seis blocos nas bacias sedimentares marítimas de Pernambuco-Paraíba, Jacuípe, Camamu-Almada, Campos e Santos, que, juntos, totalizavam 29,3 mil km² de área (ANP, 2020).

A Lei nº 12.276/2010 autorizou a União a “ceder onerosamente à Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS o exercício das atividades de pesquisa e lavra de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos de que trata o inciso I do art. 177 da Constituição Federal” (Lei nº 12.276/2010). O regime de cessão onerosa estabeleceu a possibilidade de contratação direta da Petrobras pela União para extrair o limite de até cinco bilhões de barris de petróleo equivalente de áreas específicas de petróleo não concedidas, localizadas no pré-sal (ANP, 2019; BRASIL, 2010a). Como houve volumes excedentes aos permitidos à Petrobras extrair no regime de cessão onerosa, o Conselho Nacional de Política Energética (CNPE) publicou a Resolução CNPE nº 06/2019, autorizando a ANP a realizar a “Rodada de Licitações de Partilha de Produção para os Volumes Excedentes aos contratados sob o regime de Cessão

Onerosa em áreas do Pré-sal, doravante, Rodada de Licitações do Excedente da Cessão Onerosa” (ANP, 2019).

Em se tratando do regime de partilha de produção, o Art. 2º da Lei nº 12.351/2010 dispõe, dentre outros, que, “para os fins desta Lei, são estabelecidas as seguintes definições:

I - partilha de produção: regime de exploração e produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos no qual o contratado exerce, por sua conta e risco, as atividades de exploração, avaliação, desenvolvimento e produção e, em caso de descoberta comercial, adquire o direito à apropriação do custo em óleo, do volume da produção correspondente aos *royalties* devidos, bem como de parcela do excedente em óleo, na proporção, condições e prazos estabelecidos em contrato;

II - custo em óleo: parcela da produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, exigível unicamente em caso de descoberta comercial, correspondente aos custos e aos investimentos realizados pelo contratado na execução das atividades de exploração, avaliação, desenvolvimento, produção e desativação das instalações, sujeita a limites, prazos e condições estabelecidos em contrato;

III - excedente em óleo: parcela da produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos a ser repartida entre a União e o contratado, segundo critérios definidos em contrato, resultante da diferença entre o volume total da produção e as parcelas relativas ao custo em óleo, aos *royalties* devidos e, quando exigível, à participação de que trata o art. 43;

IV - área do Pré-sal: região do subsolo formada por um prisma vertical de profundidade indeterminada, com superfície poligonal definida pelas coordenadas geográficas de seus vértices estabelecidas no Anexo desta Lei, bem como outras regiões que venham a ser delimitadas em ato do Poder Executivo, de acordo com a evolução do conhecimento geológico;

V - área estratégica: região de interesse para o desenvolvimento nacional, delimitada em ato do Poder Executivo, caracterizada pelo baixo risco exploratório e elevado potencial de produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos;

VI - operador: o responsável pela condução e execução, direta ou indireta, de todas as atividades de exploração, avaliação, desenvolvimento, produção e desativação das instalações de exploração e produção; (Redação dada pela Lei nº 13.365, de 2016)

VII - contratado: a Petrobras, quando for realizada a contratação direta, nos termos do art. 8º, inciso I, desta Lei, ou a empresa ou o consórcio de empresas vencedor da licitação para a exploração e produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos em regime de partilha de produção; (Redação dada pela Lei nº 13.365, de 2016)

VIII - conteúdo local: proporção entre o valor dos bens produzidos e dos serviços prestados no País para execução do contrato e o valor total dos bens utilizados e dos serviços prestados para essa finalidade;

IX - individualização da produção: procedimento que visa à divisão do resultado da produção e ao aproveitamento racional dos recursos naturais da União, por meio da unificação do desenvolvimento e da produção relativos à jazida que se estenda além do bloco concedido ou contratado sob o regime de partilha de produção;

X - ponto de medição: local definido no plano de desenvolvimento de cada campo onde é realizada a medição volumétrica do petróleo ou do gás natural

produzido, conforme regulação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP;

XI - ponto de partilha: local em que há divisão entre a União e o contratado de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos produzidos, nos termos do respectivo contrato de partilha de produção;

XII - bônus de assinatura: valor fixo devido à União pelo contratado, a ser pago no ato da celebração e nos termos do respectivo contrato de partilha de produção; e

XIII - royalties: compensação financeira devida aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, bem como a órgãos da administração direta da União, em função da produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos sob o regime de partilha de produção, nos termos do § 1º do art. 20 da Constituição Federal.

Inicialmente, o Art. 2º da Lei nº 12.351/2010 estabelecia que a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) seria a operadora de todas as atividades de exploração, avaliação, desenvolvimento, produção e desativação das instalações de exploração e produção (item VI), e que o contratado seria a Petrobras ou consórcio constituído por ela com o vencedor da licitação (item VII). Porém, a Lei nº 13.365 de 2016 alterou esses itens, permitindo que outras empresas exerçam a função de operador e que a empresa ou o consórcio de empresas vencedor da licitação seja contratado. Isso porque, dentre outras questões, ao estabelecer que a Petrobras seria a única operadora de todos os blocos contratados no regime de partilha de produção, com participação de, no mínimo, 30% em caso de consórcio, a autonomia privada ficou amplamente restringida, dado que as organizações não poderiam formar parcerias que não incluíssem a Petrobras e a Pré-sal Petróleo S.A. (ROSA, 2013).

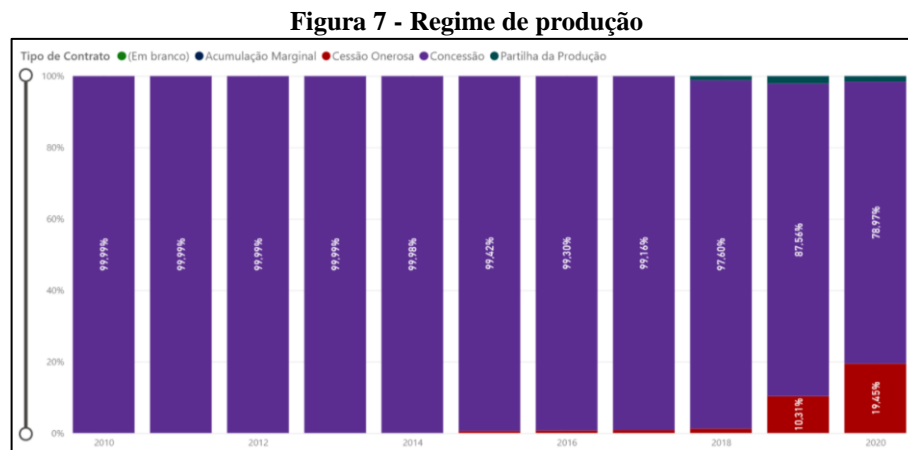
Em suma, no regime de partilha da produção no Brasil, o CNPE decide se será realizada licitação, conhecida como rodada de partilha, para as atividades de exploração, avaliação, desenvolvimento, produção e desativação das instalações de exploração e produção dos blocos, ou se irá contratar diretamente a Petrobras para fazê-lo. Essa decisão deve atender aos interesses nacionais, incluindo os objetivos da política energética brasileira. Em caso de haver licitação, o CNPE oferta à Petrobras a preferência por ser a empresa operadora dos blocos a licitar. Havendo interesse em um ou mais blocos, a Petrobras informa o desejo de exercer seu direito de ser operadora e a participação que terá no consórcio, a qual deve ser igual ou superior a 30%, nesse caso. Caso não exerça esse direito de ser operadora, o consórcio vencedor deve indicar o operador (ANP, 2020).

Nesse modelo, são descontados os custos necessários para operação do valor total e o excedente em óleo é partilhado pelas organizações que compõem o consórcio vencedor e a União. Por isso, o consórcio vencedor é aquele que oferece a maior parcela de lucro à União,

ou seja, a maior parcela do excedente em óleo. Outra peculiaridade do regime de partilha que diz respeito ao percentual do excedente em óleo ofertado à União é que, caso o consórcio ou empresa individual tenha oferecido o percentual mínimo exigido, a Petrobras passa a integrar o consórcio junto com o vencedor. Mas, caso o percentual ofertado tenha sido superior ao mínimo, a Petrobras tem até 30 minutos para decidir se quer integrar o consórcio vencedor ou não. Por fim, a Pré-sal Petróleo S.A. (PPSA) representa a União e compõe o consórcio vencedor junto com as demais organizações que o formaram (ANP, 2020).

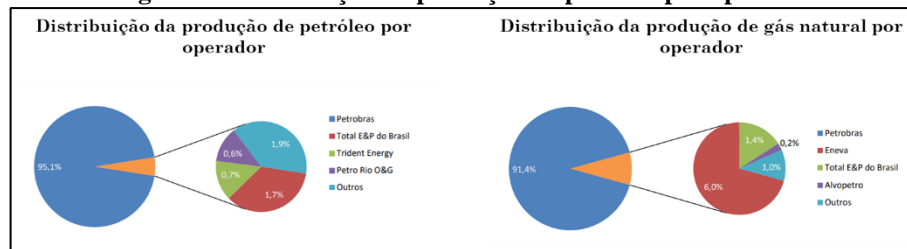
A primeira rodada de partilha do Pré-sal ocorreu em 2013 e ofertou a área de Libra. O consórcio vencedor, formado por Petrobras (operadora), Shell, Total, CNPC e CNOOC, ofertou um percentual de 41,65% do excedente em óleo à União. Desde então, foram realizadas mais cinco rodadas de licitação na área do Pré-sal e uma de licitação do volume excedente do contrato de cessão onerosa (ANP, 2020).

A Figura 7 apresenta o percentual de contratos de E&P de P&G no Brasil de 2010 a 2020 por regime de produção. Como pode ser observado, o regime de cessão onerosa ganhou espaço, atingindo a marca de, aproximadamente, 19% dos contratos para E&P de hidrocarbonetos no país.



Fonte: ANP (2019).

A Figura 8 apresenta a distribuição da produção de petróleo e gás por operador, considerando todos os campos operados pela empresa no período, sem considerar o percentual de sua participação e o regime de produção. A produção de janeiro de 2021 foi da ordem de 2,9 Milhões de bbl/dia e 136 Milhões de m³/dia de gás natural.

Figura 8 - Distribuição da produção de petróleo por operador

Fonte: ANP (2021).

A Figura 9 sintetiza a evolução abordada do marco regulatório do setor de P&G no Brasil, a partir de 2010, promovida pela descoberta do Pré-sal, para atender aos interesses nacionais.

Figura 9 - Evolução do Marco Legal do Setor de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, a partir de 2010

Instrumento Legal	Principais elementos
Lei nº 12.276/2010 (Cessão onerosa)	Autorização para atribuir à Petrobras o direito de explorar e produzir petróleo e gás até 5 bilhões de barris em óleo equivalente (BOE), em áreas não concedidas; Autorização para subscrever e integralizar novas ações da Petrobras.
Lei nº 12.304/2010 (Criação da Pré-Sal Petróleo S/A)	A Pré-Sal Petróleo S/A vai participar no regime de compartilhamento de produção obrigatório (PSC), em nome do governo brasileiro; A empresa terá um corpo técnico capacitado, mas não irá atuar como operadora; Os representantes da empresa terão direito a voto, de acordo com o contrato.
Lei nº 12.351/2010	Dispõe sobre a exploração e a produção de petróleo, de gás natural e de outros hidrocarbonetos fluidos, sob o regime de partilha de produção, em áreas do pré-sal e em áreas consideradas estratégicas; Cria o Fundo Social - FS e dispõe sobre sua estrutura e fontes de recursos.
Lei nº 12.490/2011	Alterou a Lei nº 9.478/97, atribuindo à ANP a regulação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria de biocombustíveis.
Lei nº 12.734/2012	Modifica as Leis nº 9.478/1997 e nº 12.351/2010, para determinar novas regras de distribuição entre os entes da Federação dos royalties e da participação especial devidos em função da exploração de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos, e para aprimorar o marco regulatório sobre a exploração desses recursos no regime de partilha.
Lei nº 13.365/2016	Flexibilizou a Lei nº 12.351/2010, possibilitando à Petrobras poder manifestar-se prioritariamente sobre o interesse de atuar como operadora (com o mínimo de 30% de participação) dos consórcios formados para exploração de blocos licitados sob o regime de partilha de produção.
Decreto nº 9.041/2017	Regulamentou o direito de preferência da Petrobras de atuar como operadora nos consórcios sob o regime de partilha de produção.
Decreto nº 9.616/2018	Altera o Decreto nº 7.382, de 2 de dezembro de 2010 que regulamenta os Capítulos I a VI e VIII da Lei nº 11.909, de 4 de março de 2009, que dispõe sobre as atividades relativas ao transporte de gás natural, de que trata o art. 177 da Constituição, e sobre as atividades de tratamento, processamento, estocagem, liquefação, regaseificação e comercialização de gás natural.
Resolução n.º 5/2019 do Conselho Nacional de Política Energética	Aprova os termos da minuta do Aditivo ao Contrato de Cessão Onerosa, firmado entre a União e a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras e recomenda à Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP que analise o processo administrativo referente ao ressarcimento dos gastos efetivamente incorridos pela Petrobras com a perfuração do Poço 2-ANP-1-RJS.

Fonte: Etene (2019).

Após contextualizar as alianças estratégicas do tipo *Joint Ventures* Internacionais e os regimes de produção existentes no Brasil para as atividades de E&P de hidrocarbonetos, cabe abordar o propósito e formação de JVI's criadas para atuar nesse tipo de atividade no setor de P&G, considerando as especificidades dos modelos de concessão e partilha de produção, dado que elas não ocorrem no modelo de cessão onerosa.

A Lei do Petróleo, que estabelece o regime de concessão, prevê a formação de consórcios firmados pela participação de sociedades entre organizações, na forma de um *Joint Operating Agreement* (JOA). Nele, uma das organizações participantes do consórcio assume o papel de operadora, sendo responsável pela condução das operações conjuntas em prol de todas as partes consorciadas.

Segundo Rosa (2013),

A decisão sobre qual das partes irá exercer tal função deve se basear principalmente na capacidade técnica e financeira, bem como na experiência e conhecimento necessário para o tipo de operação a ser conduzida. Além disso, fatores como uma boa reputação, caracterizada pela probabilidade, honestidade e diligência na condução das operações, bem como um bom relacionamento com a ANP são também pontos positivos na escolha do operador.

Como não recebe nenhum tipo de contrapartida financeira por exercer tal função, o operador não arca com os custos nem se beneficia dos ganhos devido à função que exerce. Os valores para realizar as operações, que estão sob sua responsabilidade, são debitados do fundo consórcio, que é uma conta conjunta dos consorciados para tal fim. Por isso, uma das questões que mais preocupam as partes que assumem a posição de ser o operador do contrato está relacionada às responsabilidades que o JOA lhe imputa. Quanto mais restritivas as disposições do JOA, maior a atribuição de deveres, além daqueles estritamente necessários para que as atividades fins do operador sejam cumpridas de forma efetiva, o que pode tornar a operação ainda mais difícil do que o necessário. No Brasil, cabe às outras partes, que não exercem a função de operador no contrato, despendem vultuosas quantias e assumir o risco de forma solidária. A solidariedade implica que qualquer parte do contrato pode ser acionada juridicamente e ter que arcar com o todo o pagamento sofrido por eventual condenação (ROSA, 2013).

O *Model International Joint Operating Agreement*, JOA da *Association of International Petroleum Negotiators* (AIPN), é um instrumento importante para a indústria

internacional do petróleo, cuja versão lançada em 2012 (revisão da versão original publicada em 1990) considera a evolução de práticas industriais. Ele é o acordo de operação conjunta (*Joint Venture*) mais utilizado na indústria de P&G *upstream* no mundo. Desenvolvido por um comitê com mais de 180 representantes da indústria dos cinco continentes, consiste em um modelo de contrato relacionado a hidrocarbonetos, que visa facilitar a negociação de transações de energia e alinhar o padrão de conduta do operador às melhores práticas da indústria (AIPN, 2021; ROSA, 2013).

A fim de permitir uma melhor adequação às circunstâncias particulares, o JOA da AIPN 2012 passou a permitir a modificação do contrato padrão. Dentre as práticas industriais incluídas na versão de 2012 (AIPN, 2021; ROSA, 2013) estão aquelas relacionadas à(ao):

- Combate ao suborno e corrupção, com a inclusão da Lei do Suborno de 2010, do Reino Unido e da obrigatoriedade de as partes notificarem as demais a respeito de investigação voltada para a violação de leis antissuborno;
- Busca por uma condução mais segura e confiável das operações, para garantia da saúde e segurança dos trabalhadores, através da obrigação imputada aos operadores de preparar, estabelecer e executar um Plano de Saúde e Segurança em conformidade com as Leis, padrões e procedimentos internacionais adotados na indústria de P&G, com revisão anual;
- Descomissionamento mais responsável, obrigando o operador a preparar um Programa de Trabalho de Descomissionamento e Orçamento e a criar um Fundo Fiduciário de Descomissionamento, com contribuição das partes;
- Inadimplência, ao prever a opção de as partes não inadimplentes exigirem que a inadimplente ofereça a seção de uma fração de sua participação no consórcio na área em questão;
- Cessão de operação, em que o operador passa a ter o direito de ceder sua operação a outra empresa do consórcio, desde que haja consentimento do Governo competente e de que a empresa que irá exercer esse papel comprove ter os recursos necessários, de ordem técnica e financeira, para desempenhá-lo;
e
- Programa de trabalho e orçamento, que passou a incluir diversas disposições de ordem operacional.

Outro modelo internacional, além do JOA da AIPN 2012, é o formulário da *American Association of Petroleum Landmen* (AAPL), que fornece, desde 1956, Acordos de Operação Conjunta (JOAs) padronizados. O formulário da AAPL foi revisado pela última vez em 1982, e contribuiu para estabelecer procedimentos e obrigações para perfuração de poços, os quais levaram a uma redução dos litígios (DERMAN, 1986).

Rosa (2013) esclarece que “o negócio empresarial é, em regra, uno e seu regramento se consolida com a prática e os costumes dos agentes econômicos ao longo dos anos”. Assim sendo, o contrato estabelecido no JOA a respeito das responsabilidades contratuais das partes está conectado à realidade das atividades de E&P do setor de P&G e, portanto, sedimentado na experiência dos agentes econômicos atuantes nesse setor (ROSA, 2013).

No JOA, as partes têm relacionamento regido por um comitê operacional, que é um órgão deliberativo, no qual elas possuem direito a voto, de acordo com o percentual de sua participação no contrato de concessão, e poderes para supervisionar as atividades conjuntas. As decisões do comitê operacional são vinculantes a todas as partes, com exceção das operações exclusivas, ou seja, aquelas relacionadas ao escopo do contrato de concessão aprovadas pelo comitê que pelo menos uma das partes não optou por executar (ROSA, 2013).

As operações exclusivas, ou de *sole risk*, não podem ser aplicadas às atividades do Programa de Exploração Mínimo (PME), previsto em contrato, do qual todas as partes da aliança têm que participar, obrigatoriamente. Mas essas operações são um importante instrumento, porque: (I) segundo os princípios do JOA, as partes só têm responsabilidade pelos custos das operações que concordaram participar; (II) lhes é permitido conduzir as operações aprovadas que almejem, ainda que um ou mais parceiros da aliança optem por não realizá-las; (III) dessa forma, uma ou mais partes podem assumir um risco maior, ao qual nem todas estão dispostas a incorrer, e realizar atividades adicionais àquelas previstas. Assim sendo, apenas as partes que optaram por realizar a operação exclusiva arcam com seus custos (respeitando-se sempre os percentuais estabelecidos no contrato de concessão), devendo ser recompensadas em caso de sucesso com o retorno gerado pela descoberta. Entretanto, a parte não anuente pode ter acesso aos benefícios alcançados com uma operação exclusiva, desde que as partes que a conduziram resolvam avaliar a descoberta ou desenvolvê-la. Nesse caso, a parte não anuente precisa pagar às que conduziram a iniciativa pela sua parcela nos custos incorridos (ROSA, 2013).

As operações nos contratos de JOA são conduzidas à luz de um programa, geralmente anual, de trabalho e orçamento harmonizado pelo Comitê Operacional e enviado à ANP todo

dia 31 de outubro, a fim de permitir um controle efetivo dos gastos do operador pelos não operadores, apesar destes poderem demandar gastos adicionais, em determinadas situações, desde que não ultrapasse o limite de 10% do valor do item ou de 5% do valor total do Plano de Trabalho e Orçamento (ROSA, 2013).

Haja vista que a *Joint Venture* é um tipo de aliança estratégica que pressupõe a união de esforços e capital das partes envolvidas, que compartilham os riscos e os lucros do negócio, os consórcios firmados regidos pela Lei nº 12.351/2010, que dispõe sobre o regime de partilha de produção, não podem, *a priori*, ser considerados uma *Joint Venture*. O motivo é que a PPSA tem que ser, necessariamente, uma das partes no consórcio e, segundo o art. 8º, parágrafo segundo, da referida lei, ela não assume os riscos nem tem responsabilidade sobre os custos e investimentos realizados para a exploração, avaliação, desenvolvimento, produção e desativação das instalações de exploração e produção nessa modalidade.

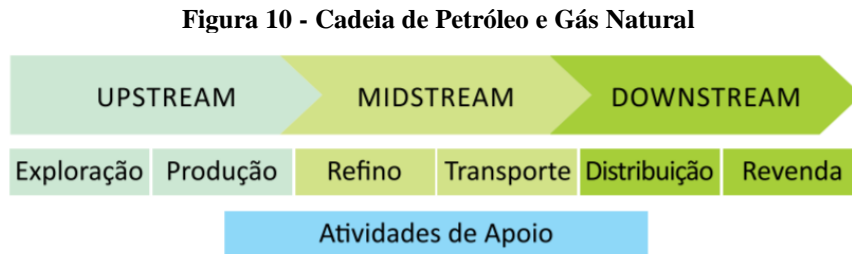
Logo, os consórcios firmados apenas entre a Petrobras e a PPSA, no modelo de partilha de produção, não configuram uma *Joint Venture*. Entretanto, aqueles firmados entre a Petrobras, a PPSA e o licitante vencedor podem ser considerados uma *Joint Venture sui generis*, visto que há uma *Joint Venture* entre as partes contratadas, Petrobras e licitante vencedor, mas não o há entre as partes contratadas e a PPSA.

Esse trabalho estuda o relacionamento contratual dos parceiros estabelecida no JOA, aqui referenciado como JVI, assim como o relacionamento não contratual entre eles na condução do JOA, para atuar de forma conjunta na Exploração & Produção (E&P) do setor de Petróleo e Gás (P&G) com o intuito de aumentar a participação/entrar em determinado mercado (DAMANPOUR *et al.*, 2012; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; WALTER *et al.*, 2012; YAO *et al.*, 2013), compartilhar e desenvolver novos conhecimentos (DAMANPOUR *et al.*, 2012; CAO; LUMINEAU, 2015; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; WALTER *et al.*, 2012; YAO *et al.*, 2013) e gerenciar riscos (DAMANPOUR *et al.*, 2012; CANIATO *et al.* 2014; ROSA, 2013; VICTOR, 2013; WALTER *et al.*, 2012).

Logo, não será abordado aqui o relacionamento do(s) parceiro(s) da aliança com a ANP, PPSA ou terceiros.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A cadeia de suprimento de petróleo e gás natural é dividida em 3 macro etapas, *upstream*, *midstream* e *downstream*, conforme ilustrado na Figura 10.



Fonte: Etene (2019).

A Figura 11 apresenta as diferentes características e aspectos críticos dessas etapas. Nela, pode-se observar que as atividades realizadas na etapa de *upstream* são as de maior complexidade, pois apresentam algum risco, demandam o desenvolvimento de soluções inovadoras e estão sujeitas aos interesses comerciais de diversos atores.

Figura 11 - Atividades que compõem cada etapa da cadeia de suprimento do petróleo e gás natural e aspectos críticos ao melhor desempenho da cadeia

Etapas da Cadeia	Atividades Típicas	Características	Aspectos Críticos
Upstream	Procura, recuperação e produção de petróleo bruto e / ou gás natural a partir de campos subterrâneos ou subaquáticos	Segmento complexo e arriscado, sendo altamente impactado pelas realidades políticas e econômicas. A regulação impulsiona as mudanças de tecnologia e as questões subsequentes de habilidades da força de trabalho. É o mais complexo dos segmentos de petróleo e gás.	Deve-se focar no gerenciamento de volatilidade e risco. A mudança é constante em todos os aspectos das operações comerciais. O desenvolvimento rápido, eficiente e econômico é crítico para o retorno dos ativos, bem como a satisfação do cliente.
Midstream	Abrange operações de transporte, processamento, armazenamento e distribuição de petróleo e/ou gás natural para as refinarias, e o refino, que dá origem a diversos derivados	Este segmento incorpora o dilema de estabelecer a compatibilização entre fornecimento e demanda.	Os desafios hoje são fundados nas diversidades de qualidade, localização e quantidade de suprimentos e demandas e em como tecnologias disruptivas/ destrutivas, como fracking laser (shale gas), interferem no equilíbrio entre produção e demanda.
Downstream	Inclui as operações de transporte dos derivados para as distribuidoras, armazenagem nas distribuidoras e transporte para os pontos de venda	Há muitas possibilidades de ganhos e menores riscos, além de um vasto mercado consumidor a ser explorado. Constitui o segmento com maior quantidade de empresas em operação no Brasil	O aumento do custo dos serviços é um desafio para esse segmento, bem como a necessidade de investimentos para melhoria da infraestrutura de armazenagem e transporte

Fonte: Etene (2019).

Esse estudo foca na etapa de *upstream* e seus desafios para as JVs que atuam nela.

Com base nessa premissa e na contextualização apresentada, foram realizadas entrevistas abertas para a identificação de lacunas a serem preenchidas na ciência e definição

do problema de pesquisa, com especialistas que vivenciaram a experiência de trabalhar em JVs voltadas para a E&P de P&G no Brasil, ou prestando serviço para as mesmas.

Os principais fatores críticos de sucesso e fracasso identificados com base na análise de conteúdo das transcrições nas entrevistas abertas realizadas estão relacionados a:

- Motivação para formação das JVs:
 - Aumento da participação/entrada no mercado de E&P de P&G no Brasil ou em atividades de fornecimento de produtos/prestação de serviços voltadas para esse mercado:
 - Realização de parceria com possíveis competidores para atuar em novos projetos: tanto desenvolver novas competências técnicas que a empresa não tem e o parceiro tem, quanto para entrar nesse mercado.
 - Diversificação de portfólio.
 - Pesquisa e Desenvolvimento:
 - Desenvolvimento de novas tecnologias.
 - Compartilhamento dos riscos:
 - Realização da parceria para compartilhamento do investimento, devido ao alto custo envolvido.
 - Os projetos de E&P são megaprojetos muito complexo, com alto risco tecnológico.
 - Evitar a concorrência:
 - Duas ou mais organizações podem optar em entrar em um negócio formando uma JV para não competirem entre si. Isso lhes permite praticar preços maiores e todas ganharem, ao invés de apenas uma.
- Fatores críticos de sucesso:
 - Valor agregado pelo parceiro, em termos de conhecimento técnico específico.
 - Compartilhamento do conhecimento.
 - Troca de conhecimento e experiência entre empresas de países diferentes, com diferentes culturas e características diferentes (*International Oil Companies e National Oil Companies*).

- Troca de conhecimentos técnicos e de gestão.
- Compartilhamento de tecnologias proprietárias.
- A parceria traz desafios que tiram a empresa da zona de conforto dela. Logo, promove um crescimento maior, tanto em níveis técnicos, quanto em nível de gestão.
- Relacionamento de confiança: nas alianças em que há falta de confiança, tudo é muito mais difícil.
- Importância de ter profissionais competentes, com *know-how*, alocados no projeto.
- Tomada de decisão participativa para solução de problemas.
- Estabelecimento de uma governança única, robusta, clara e transparente quanto às responsabilidades, ao processo decisório, à questão financeira e à operação em si.
- Escolha de parceiros com estrutura financeira saudável e capacidade de honrar o fluxo de caixa do contrato.
- Trabalho integrado entre as equipes das empresas-mãe alocadas na JVI.
- Gestão eficaz dos conflitos, que resolve as divergências logo assim que elas surgem.
- Premiação pelos resultados alcançados na JVI para as equipes alocadas nela, e não por cada empresa-mãe.
- Gestão centralizada das equipes alocadas na JVI em um gestor que atenda às empresas-mãe, ao invés de um gestor de cada empresa-mãe gerenciar as equipes que precisam trabalhar de forma colaborativa.
- Maior autonomia da JVI em relação às empresas-mãe.
- Fatores críticos de fracasso:
 - Sentimento de que um parceiro está ganhando mais do que o outro.
 - Receio de comportamento oportunista por parte do parceiro.
 - Distância física dos membros do Comitê Operacional, tomador de decisões estratégicas, da operação: por serem alianças com parceiros internacionais, muitas vezes o representante do Comitê Operacional não reside no Brasil, ou não passa todo o período do contrato no país, o que o distancia do dia a dia do negócio e das peculiaridades do mercado brasileiro.

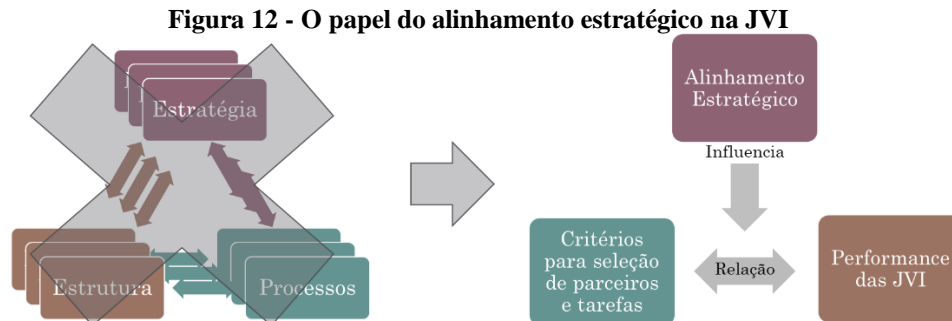
- A distância física entre as áreas de engenharia, ou P&D, e o *site* também é bastante prejudicial para a Performance.
- Percepção de falta de ética do parceiro.
- Muito atrito, conflito, entre as partes.
- Falta de integração e cooperação entre as equipes dos parceiros, ainda que estejam trabalhando no mesmo *site*.
- Falta de autonomia dos gestores da aliança para tomarem decisão em nome da empresa-mãe.
- A falta de conhecimento a respeito das particularidades do setor de P&G no Brasil por parte dos parceiros estrangeiros dificulta o processo, gera conflito e ineficiências.
- Divergência de objetivos na parceria.
- Quando o parceiro não consegue honrar seus compromissos, a outra parte, os as outras partes têm que assumir a parte dele e arcar com todas as suas responsabilidades, técnicas e financeiras.
- Problemas relacionados à corrupção, ou outros de ordem econômica, social e/ou ambiental, envolvendo um parceiro, ainda que fora do escopo da parceria, podem comprometer a JVI em termos de imagem e penalidades impostas a esse parceiro, dentre outros prejuízos.
- Às vezes, o operador não consegue aprovar alguns custos incorridos junto aos parceiros do consórcio, porque eles não foram aprovados previamente, ou porque não são justificados o suficiente, ou ainda por serem mais caros do que a média do mercado, por exemplo, prejudicando a margem de lucro do operador. Essa questão também pode levar a negociações longas, que geram um gasto excessivo de tempo e de recursos humanos, e ao desgaste da relação.
- O operador acaba sendo um prestador de serviços para o consórcio. E muitas vezes há um conflito em relação aos custos, porque o operador quer usar determinados recursos próprios, que são mais caros que os disponíveis em contrato, gerando discussões e divergências com as outras partes.
- Implementar uma governança corporativa “pesada” ou desotimizada, que engesse a operação de forma desnecessária.

- Retorno financeiro abaixo do esperado.
- Resultados abaixo das metas estabelecidas.
- Saída de uma empresa-mãe da parceria, sobrecarregando as demais empresas-mãe.
- Mudança no cenário externo à JVI, de ordem política, econômica, legal etc., que comprometa os resultados esperados.
- Características principais das JVIs de E&P em P&G:
 - Quando são formadas para desenvolver um campo são de longo prazo, ou seja, parcerias estabelecidas para durar em torno de 30 anos ou mais.
 - Quando são firmadas para construção de uma plataforma, por exemplo, são firmadas por prazos menores, algo em torno de até 5 anos.
 - As decisões são tomadas em comitês, com todos os parceiros.
 - Há comitês para tomada de decisão desde os níveis mais técnicos até o da mais alta gestão.
 - Todos os custos são rateados. Portanto, o operador tem que prestar conta dos custos incorridos.
 - Todos os papéis e responsabilidades principais estão definidos no JOA.
 - A cobrança das outras partes sobre o operador é muito grande.

Em paralelo às entrevistas abertas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica preliminar.

Na pesquisa bibliográfica, evidenciou que grande parte dos estudiosos baseiam-se no conceito de *Strategic Fit* (MILES; SNOW, 1978, NIELSEN; GUDERGAN, 2012) – que considera o alinhamento como aquele entre a estratégia, a estrutura e os processos corporativos, podendo a falta dele levar à gestão ineficiente da organização, com desempenho abaixo do esperado – para argumentar que a harmonia entre a estratégia global das JVIs e a estrutura das empresas-mãe impactam na Performance dessas organizações. Há ainda estudos que diferenciam o alinhamento estratégico, voltado para as semelhanças tecnológicas, de produtos e mercados, do organizacional, que busca harmonizar os processos, tais quais cultura, políticas de recursos humanos e sistemas administrativos. Esses constructos tratam o alinhamento como uma medida de correspondência de recursos (RBV – *Resource Based View*) – tais quais características, compatibilidade ou complementaridade da parceria – ou coerência estratégica – como simetria, alinhamento estratégico, ou, ainda, diversidade entre os parceiros (NIELSEN; GUDERGAN, 2012).

Entretanto, como ilustrado na Figura 12, poucos estudos especificam o papel do alinhamento estratégico considerando a influência que exerce na relação entre os critérios de seleção relacionados a parceiros e tarefas e à Performance das JVI (CANIATO *et al.*, 2014; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007).



Fonte: Elaboração Própria (2021)

Logo, entender que as empresas-mãe podem iniciar uma aliança para buscar diversos benefícios (CANIATO *et al.*, 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; SHI *et al.*, 2012; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014), analisando de forma independente o alinhamento estratégico (estratégia, estrutura e processos) de cada empresa-mãe e considerando separadamente o impacto que causam na Performance da parceria, pode levar a resultados inconsistentes, desconectados da operação e não aplicáveis à realidade das JVI (HSIEH; RODRIGUES, 2014; KHANNA, 1998; NIELSEN; GUDERGAN, 2012). Portanto, o alinhamento estratégico da *Joint Venture* possivelmente influencia a escolha dos parceiros estratégicos para formação da aliança e a definição do escopo dessa aliança. E isso possivelmente também impacta na Performance alcançada pela *Joint Venture*.

Shi *et al.* (2012) fizeram uma revisão sistemática da lógica oculta e das contribuições, sob a perspectiva temporal, para a literatura sobre alianças e identificaram os principais constructos temporais, mecanismos e relacionamentos, assim como direções e lacunas de pesquisa promissoras. Tomando por base o critério de avaliação temporal “resultados organizacionais”, os 5 subcritérios que foram contemplados na maior parte dos 144 artigos analisados foram: a ocorrência de aprendizado ou não (ex.: transferência de conhecimento), em 38 artigos; estrutura organizacional e processo de tomada de decisão, em 29; a probabilidade de haver aliança, em 24; a Performance com base no mercado, em 22; e o sucesso da aliança (ex.: estabilidade, reorganização, sobrevivência...), em 16.

Outras questões evidenciadas na literatura sobre JVI's que ainda configuram lacunas a serem exploradas através da pesquisa científica são: (1) há determinadas particularidades, fatores, inerentes às JVI's, que influenciam tanto positiva quanto negativamente a sua Performance (CANIATO *et al.*, 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI *et al.*, 2012; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014); (2) Há práticas de governança corporativa que podem ser adotadas para potencializar o efeito positivo dos fatores que contribuem para o aumento da Performance das JVI's e práticas que podem minimizar, ou até mesmo evitar, o efeito negativo dos fatores que não contribuem para o aumento da Performance das JVI's (AGGARWAL; HSU, 2009; AHMADJIAN; LINCOLN, 2001; CANIATO *et al.*, 2014; GERWIN; FERRIS, 2004; HSIEH; RODRIGUES, 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; MUTHUSAMY; WHITE, 2005; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI *et al.*, 2012; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014); (3) a influência exercida pelas práticas de governança corporativa adotadas pode ser percebida de maneira distinta em cada uma das perspectivas de gestão; estratégica, estrutural ou de processos (CANIATO *et al.*, 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A realização das entrevistas e da pesquisa bibliográfica, portanto, permitiu a identificação de diversas lacunas a serem preenchidas.

Dentre essas diversas lacunas encontradas com base nas abordagens epistemológica e prática, utilizadas nessa pesquisa, através de entrevistas e pesquisa bibliográfica preliminar, a lacuna a qual esse trabalho busca preencher trata da falta de um modelo estruturado para suporte à tomada de decisão no âmbito da governança corporativa que permite a alavancagem da Performance sustentável de JVI's. Há práticas de governança corporativa que podem ser priorizadas, através de um modelo multicritério de suporte à tomada de decisão, de acordo com o contexto da JVI, a fim de que os tomadores de decisão selecionem e implementem aquelas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI.

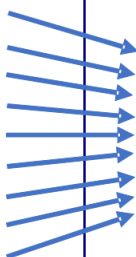
Sendo assim, essa pesquisa parte do pressuposto de que as governanças contratual e relacional, implementadas de forma complementar, podem contribuir positivamente para a Performance de JVI's, levando à alavancagem sustentável do diferencial competitivo dessas organizações, através da priorização e adoção de práticas bem definidas e aplicáveis, que minimizam as perdas e maximizam os benefícios da parceria.

Entretanto, cada JVI tem um nível de maturidade em governança e características únicas, ainda que os parceiros sejam os mesmos, e está atuando em fases, ou atividades das fases do negócio, completamente distinta daquelas em que outras JVIs estão. Sendo assim, cada JVI possui um escopo e motivação estratégica únicos. Portanto, as práticas de governança corporativa podem não contribuir da mesma forma, com a mesma intensidade, para a Performance de todas as JVIs em todos os momentos de sua existência. Adicionalmente, o sucesso da JVI está relacionado ao nível de atendimento à motivação estratégica da aliança, que pode ser mensurado com base em critérios específicos e objetivos, ponderados de acordo com a contribuição de cada um para o sucesso da parceria.

Portanto, para fins deste trabalho, foi formulada a seguinte situação problema: não há um modelo estruturado para suporte à tomada de decisão no âmbito da governança corporativa que permite a alavancagem da performance sustentável de JVIs. O Modelo a ser desenvolvido deve ser flexível o suficiente para atender aos desafios da aliança, podendo ser aplicado em diferentes contextos da operação, priorizando as práticas de governança corporativa com maior potencial de impacto na Performance corporativa, com base em critérios ponderados, considerando as perspectivas da estratégia, estrutura e processos.

O Quadro 1 traz os elementos contextualizadores apresentados, identificados nas entrevistas e na pesquisa bibliográfica preliminar, que influenciaram e direcionaram a escolha da lacuna científica que esse estudo se propôs a explorar, e levaram à definição do problema desta pesquisa.

Quadro 1 - Relação dos Elementos Contextualizadores com o Problema de Pesquisa

Elementos Contextualizadores	Problema de Pesquisa
Setor de Petróleo & Gás (P&G) no Brasil Joint Operating Agreement (JOA) Atividade de Exploração e Produção (E&P) de hidrocarbonetos Regime regulatório brasileiro para E&P de hidrocarbonetos Motivação para formação de JVIs Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de JVIs Fatores Críticos de Fracasso (FCF) de JVIs Governança de JVIs Perspectiva de gestão estratégica, estrutural e de processos	 Não há um modelo estruturado para suporte à tomada de decisão no âmbito da governança corporativa que permita a alavancagem da performance sustentável de JVIs

Fonte: Elaboração própria (2021).

1.3 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

A presente pesquisa busca identificar e desenvolver um modelo para priorizar práticas de governança corporativa reconhecidas na literatura, que atendam às motivações estratégicas e operacionais da aliança, a fim de que a JVI possa implementar aquelas com maior possibilidade de impactar positivamente sua Performance sustentável.

Sendo assim, pôde-se estabelecer o objetivo geral de pesquisa nos seguintes termos: propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da Performance sustentável de *Joint Ventures* Internacionais.

O Quadro 2 esquematiza a relação entre o objetivo geral estabelecido para atender ao problema de pesquisa, definido com base em elementos contextualizadores.

Quadro 2 - Relação do Problema de Pesquisa com o Objetivo Geral

Elementos Contextualizadores	Problema de Pesquisa	Objetivo Geral
Setor de Petróleo & Gás (P&G) no Brasil <i>Joint Operating Agreement</i> (JOA) Atividade de Exploração e Produção (E&P) de hidrocarbonetos Regime regulatório brasileiro para E&P de hidrocarbonetos Motivação para formação de JVIS Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de JVIS Fatores Críticos de Fracasso (FCF) de JVIS Governança de JVIS Perspectiva de gestão estratégica, estrutural e de processos	Não há um modelo estruturado para suporte à tomada de decisão no âmbito da governança corporativa que permite a alavancagem da Performance sustentável de JVIS.	Propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da Performance sustentável de <i>Joint Ventures</i> Internacionais.

Fonte: Elaboração própria (2021).

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

A fim de alcançar o objetivo geral estabelecido, o Quadro 3 abaixo apresenta os objetivos específicos (OE) desta pesquisa, com os respectivos métodos de pesquisa adotados para realizá-los e resultados esperados.

Quadro 3 – Objetivos Específicos da Pesquisa

Índice	Objetivo Específico	Método de Pesquisa	Resultado Esperado
OE1	Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam na Performance das JVIS.	Pesquisa bibliográfica: Bibliometria, análise léxica e de conteúdo e Pesquisa de campo: Técnica do Incidente Crítico (TIC), análise léxica e de conteúdo	FCS e FCF descritos.
OE2	Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam	Pesquisa bibliográfica: Análise de conteúdo	Motivações e práticas

	os FCS e minimizam os FCF identificados.		mapeadas.
OE3	Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa.	Modelagem multicritério Método desenvolvido pelo autor	Modelo desenvolvido.
OE4	Validar o Modelo desenvolvido.	Pesquisa de campo: Entrevista piloto, análise estatística e análise de conteúdo	Modelo validado.
OE5	Aplicar o Modelo em JVI's de E&P no setor de P&G	Estudo de Caso: Entrevista, Tratamento Estatístico e Análise de Conteúdo	Modelo aplicado em JVI's.

Fonte: Elaboração própria (2021).

O Quadro 4 esquematiza a relação entre o objetivo geral estabelecido para atender ao problema de pesquisa, definido com base em elementos contextualizadores, e os objetivos específicos a serem cumpridos.

Os objetivos específicos são um desdobramento do objetivo geral que, cumpridos, levam ao cumprimento do objetivo geral.

Quadro 4 - Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral e Específicos

Elementos Contextualizadores	Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Setor de Petróleo & Gás (P&G) no Brasil <i>Joint Operating Agreement</i> (JOA) Atividade de Exploração e Produção (E&P) de hidrocarbonetos Regime regulatório brasileiro para E&P de hidrocarbonetos Motivação para formação de JVI's Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de JVI's Fatores Críticos de Fracasso (FCF) de JVI's Governança de JVI's Perspectiva de gestão estratégica, estrutural e de processos	Não há um modelo estruturado para suporte à tomada de decisão no âmbito da governança corporativa que permite a alavancagem da Performance sustentável de JVI's.	Propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da Performance sustentável de <i>Joint Ventures</i> Internacionais.	Identificar os FCS e os FCF que impactam na Performance das JVI's. Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados. Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa. Validar o Modelo desenvolvido. Aplicar o Modelo em JVI's de E&P no setor de P&G

Fonte: Elaboração própria (2021).

1.5 QUESTÕES E MODELO DE PESQUISA

Essa seção traz as questões e o modelo desta pesquisa. As questões de pesquisa são perguntas a serem respondidas ao longo desse trabalho em atendimento aos objetivos

específicos. Já o modelo de referência da pesquisa ilustra o Modelo de suporte à tomada de decisão para priorização das práticas de governança corporativa, com suas variáveis e relações.

1.5.1 Questões de pesquisa

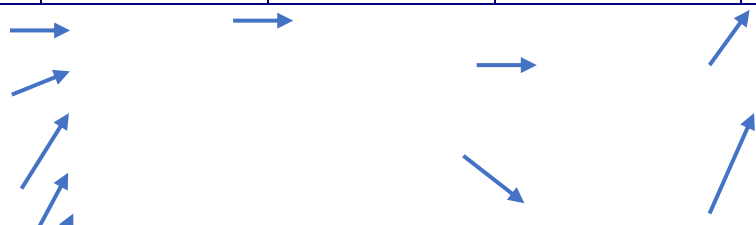
As questões de pesquisa (QP) elaboradas para atendimento aos objetivos específicos deste trabalho são:

- Quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam na Performance das JVI's?
- Quais as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados?
- Qual modelo de suporte à tomada de decisão para priorização de práticas de governança corporativa pode alavancar a performance sustentável da JVI?
- O Modelo desenvolvido é aplicável para priorização de práticas de governança corporativa para alavancagem da Performance sustentável de JVI's?
- A aplicação do Modelo em diferentes JVI's de E&P no setor de P&G permitiu a priorização de práticas de governança corporativa para alavancagem da Performance sustentável da JVI?

O Quadro 5 apresenta a relação entre os elementos contextualizadores que influenciaram e direcionaram a definição do problema dessa pesquisa, os objetivos geral e específicos traçados e as questões de pesquisa elaboradas.

Quadro 5 - Relação do Problema de Pesquisa com os Objetivos Geral e Específicos e as Questões de Pesquisa

Elementos Contextualizadores	Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa
Setor de Petróleo & Gás (P&G) no Brasil Joint Operating Agreement (JOA) Atividade de Exploração e Produção (E&P) de hidrocarbonetos Regime regulatório brasileiro para E&P de hidrocarbonetos	Não há um modelo estruturado para suporte à tomada de decisão no âmbito da governança corporativa que permite a alavancagem da Performance sustentável de JVI's.	Propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da Performance sustentável de Joint Ventures Internacionais.	Identificar os FCS e os FCF que impactam na Performance das JVI's. Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF	Quais os FCS e os FCF que impactam na performance das JVI's? Quais as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados? Qual Modelo pode alavancar a

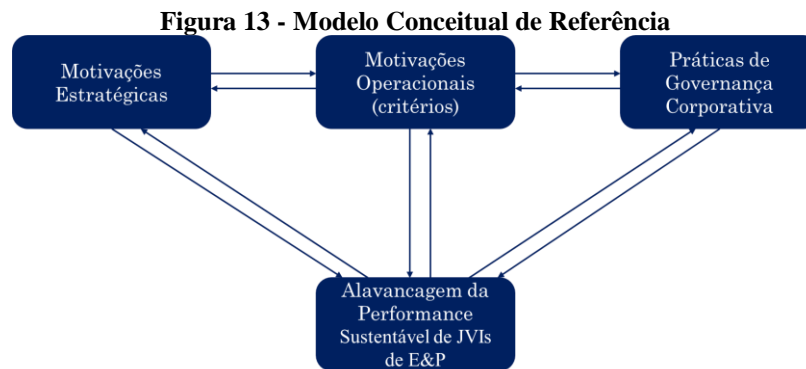


Elementos Contextualizadores	Problema de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa
Motivação para formação de JVI Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de JVI Fatores Críticos de Fracasso (FCF) de JVI Governança de JVI Perspectiva de gestão estratégica, estrutural e de processos			identificados. Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa. Validar o Modelo desenvolvido. Aplicar o Modelo em JVI de E&P no setor de P&G	performance sustentável da JVI? O Modelo desenvolvido é aplicável? A aplicação do Modelo em diferentes JVI permitiu a priorização das práticas para alavancagem da Performance sustentável da JVI?

Fonte: Elaboração própria (2021).

1.5.2 Modelo de referência da pesquisa

Para fins desta pesquisa, estruturou-se o modelo conceitual de referência apresentado na Figura 13, composto por quatro constructos: Motivações Estratégicas, Motivações Operacionais (critérios), Práticas de Governança Corporativa e Alavancagem da Performance Sustentável de JVI de E&P.



Fonte: Elaboração própria (2021).

No modelo proposto, as motivações estratégicas das empresas-mãe para estabelecerem JVI de E&P impactam tanto nas motivações operacionais quanto na alavancagem da Performance da JVI de E&P. Isso porque, dependendo da motivação estratégica, as motivações operacionais podem ter pesos diferentes, ou até nem existir. As motivações estratégicas das empresas-mãe também impactam a alavancagem da Performance sustentável de JVI de E&P, na medida em que podem estar alinhadas ou não.

As motivações operacionais da empresa-mãe impactam suas motivações estratégicas na medida em que podem impactar a sustentabilidade ou governança do negócio tanto da empresa-mãe quanto da própria JVI. As motivações operacionais da empresa-mãe também impactam as práticas de governança corporativa a serem adotadas, podendo fazer com que uma prática seja priorizada em detrimento de outras. Por fim, as motivações operacionais da empresa-mãe impactam a alavancagem da Performance, na medida em que devem ser desdobradas para toda a organização através de suas atividades e processos.

As práticas de governança corporativa impactam as motivações operacionais, visto que a aplicação de tais práticas pode gerar o resultado esperado ou não nas diferentes motivações operacionais, levando a uma revisão da estratégia corporativa. As práticas de governança corporativa priorizadas, quando aplicadas, podem igualmente promover o sucesso ou fracasso da JVI, levando a uma revisão da estratégia adotada.

A Performance sustentável das JVI de E&P é mensurada através de motivações operacionais ou critérios específicos, de igual importância ou níveis de importância distintos, estabelecidos de acordo com a motivação estratégica em questão. Uma JVI de E&P bem-sucedida atinge ou supera as expectativas, enquanto a mal-sucedida não atinge às expectativas mais relevantes ou sofre a cessão do contrato por uma ou mais partes envolvidas. Implementar todas as práticas de governança de JVI identificadas, em um contexto global de escassez de recursos e alta competitividade pode levar a um excesso, que implique em desotimização, ineficácia, ineficiência, perda de produtividade e/ou custo elevado, dentre outros. Logo, os resultados alcançados na Performance sustentável das JVI de E&P sustentam e retroalimentam o processo decisório das alianças e das empresas-mãe quanto às motivações estratégicas e operacionais das diferentes empresas-mãe para formação da aliança e à priorização das práticas de governança corporativa a serem priorizadas para implementação na JVI.

Logo, desenvolver um modelo de priorização de práticas aplicáveis de governança corporativa, a fim de alavancar a Performance sustentável de JVI e atender às expectativas das empresas-mãe e aos desafios das atividades de E&P do setor de P&G no Brasil atende ao objetivo geral da tese, que é “Propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da Performance sustentável de *Joint Ventures Internacionais*”.

1.6 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Diversos autores abordam as perspectivas positivas da parceria em alianças estratégicas, como o efeito sinérgico obtido pela complementaridade de recursos e a interdependência em termos de conhecimento, competências e habilidades, para aumento da Performance (CANIATO *et al.*, 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; SHI *et al.*, 2012; YAO *et al.*, 2013). Mas esses estudos não confirmam o efeito positivo proposto sobre o desempenho na prática, levando à necessidade de se testar tais teorias através de métodos analíticos precisos e concretos que utilizem modelos conceituais bem definidos, que especifiquem elementos críticos e sugiram medidas adequadas.

Dado o alto índice de fracasso, que pode chegar a 70%, segundo alguns trabalhos de pesquisa, o alto risco, o nível de investimento e a tamanha complexidade de se gerenciar esse tipo de estrutura, entendê-la e torná-la mais bem sucedida são de suma importância científica, social, política e econômica (EY, 2015; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; ROSA, 2013).

Segundo um estudo de Ey (2015, tradução nossa),

Nosso recente *spotlight* sobre papel de megaprojetos de petróleo e gás destacou o risco crescente e a complexidade de projetos de capital intensivo em todo o mundo e os desafios que muitas empresas enfrentam ao entregar seus projetos dentro do cronograma ou orçamento. Esses desafios, combinados com um impulso compreensível para diversificar e fortalecer a resiliência do portfólio em mercados globais cada vez mais voláteis, levou a uma preferência crescente pelo compartilhamento cooperativo de risco e capacidades entre as organizações.

As JVs passaram a ser um componente-chave dos portfólios de grandes empresas, e o objetivo principal dessas empresas para estabelecer JVs varia tanto de projeto para projeto quanto de parceria para parceria. Logo, é necessário compreender as motivações, práticas e desafios relacionados a esse tipo de contrato na indústria, a fim de alcançar uma gestão mais eficaz e mitigar os riscos associados à aliança (EY, 2015). Ainda segundo o estudo da Ey (2015), que considerou um megaprojeto aquele com investimento previsto de capital superior a US\$ 1 bilhão (em *upstream*, gás natural liquefeito, oleodutos ou refino), 71% de todo o

investimento em atividades *upstream* de 365 megaprojetos avaliados foram gastos através de relacionamentos de JV, o que evidencia a importância desses contratos no setor de P&G.

Em se tratando do setor de P&G no Brasil, o Quadro 6 apresenta um resumo das rodadas (Bids) de concessão, partilha de produção e excedente da cessão onerosa realizadas (ETENE, 2019). Nele é possível perceber o forte interesse de empresas internacionais na E&P de P&G no país, levando a sua diversificação. A participação da Petrobras como concessionária na produção de P&G no Brasil reduziu de 92,7% em 2010 para 74,0% em 2020 (ANP, 2019). Esse cenário fortalece a relevância do papel desempenhado pelas empresas estrangeiras, através da formação de *Joint Ventures* Internacionais, para o desenvolvimento e fortalecimento do setor de P&G e geração de retorno sustentável para o país.

Quadro 6 - Resumo das Rodadas de Concessão, Partilha de Produção e Excedente da Cessão Onerosa Ocorridas no Brasil, em Ordem Cronológica

Rodada	Período de Realização	Blocos Ofertados	Resultado
1ª rodada de concessões	Junho de 1999	27 (4 em terra, 23 no mar) blocos em 8 bacias sedimentares.	12 blocos concedidos para 11 companhias, resultando uma arrecadação de R\$ 321.656.637 em bônus de assinatura.
2ª rodada de concessões	Junho de 2000	23 blocos (10 em terra, 13 no mar) distribuídos por 9 bacias sedimentares.	21 blocos arrematados por 16 companhias. Foram arrecadados R\$ 468 milhões em Bônus de Assinatura.
3ª rodada de concessões	Junho de 2001	53 blocos (10 em terra, 43 no mar), situados em 12 bacias sedimentares.	4 blocos arrematados, totalizando 48.629 mil km ² de área. O valor arrecadado em bônus de assinatura foi de quase R\$600 milhões
4ª rodada de Concessões	Junho de 2002	54 blocos em 18 bacias sedimentares.	21 blocos arrematados por 14 empresas. O bônus de assinatura arrecadado foi de pouco mais de R\$ 92 milhões.
5ª rodada de Concessões	Agosto de 2003	908 blocos em 9 bacias sedimentares.	101 blocos foram arrematados por 6 empresas. O total de bônus de assinatura atingiu R\$ 27,45 milhões.
6ª rodada de Concessões	Agosto de 2004	913 blocos (294 em terra, 619 no mar) em 13 bacias sedimentares.	154 blocos concedidos (39.657 km ²) a 19 empresas. R\$ 665,2 milhões em bônus de assinatura.
7ª rodada de Concessões	Outubro de 2005	1.134 blocos e 17 áreas com acumulações marginais em 14 bacias sedimentares.	251 blocos e 16 áreas com acumulações marginais foram arrematados por 41 empresas. O total de Bônus de Assinatura arrecadado foi de quase R\$ 1,09 bilhão.
8ª rodada de concessões	Cancelada		
9ª rodada de concessões	Novembro de 2007	271 blocos distribuídos em 9 bacias sedimentares.	117 blocos por 24 empresas operadoras. Outras 12 empresas participaram de consórcios vencedores. O valor agregado

Rodada	Período de Realização	Blocos Ofertados	Resultado
			de bônus de assinatura alcançou R\$ 2,1 bilhões.
10ª rodada de concessões	Dezembro de 2008	130 blocos em 8 setores de 7 bacias sedimentares.	54 blocos numa área total de 48 mil km ² , arrematados por 17 empresas. R\$ 89,4 milhões em arrecadação de bônus de assinatura.
11ª rodada de concessões	Maio de 2013	289 blocos localizados em 23 setores de 11 bacias sedimentares.	Foram arrematados 142 blocos por 30 empresas, resultando em R\$ 2,48 bilhões em bônus de assinatura.
1ª rodada de partilha de produção	Outubro de 2013	Foi ofertado o bloco Libra, no pré-sal da bacia de Santos.	Seis empresas com diferentes participações venceram a licitação: Petrobras (10%), Shell Brasil (20%), Total (20%), CNPC <i>International</i> (10%) e CNOOC <i>International</i> (10%). Bônus de assinatura de R\$ 15 bilhões e percentual de excedente em óleo para a União de 41,65%.
12ª rodada de concessões	Novembro de 2013	240 blocos com risco exploratório, localizados em 13 setores de 7 bacias sedimentares.	72 blocos arrematados por 12 empresas. O bônus de assinatura ofertado foi de R\$ 165,2 milhões. Posteriormente a assinatura dos contratos referentes a 11 blocos da bacia do Paraná foi suspensa por liminar judicial.
13ª rodada de Concessões	Outubro de 2015	266 blocos exploratórios (182 em terra, 84 marítimos), distribuídos em 10 bacias sedimentares.	37 blocos arrematados por 17 empresas.
14ª rodada de Concessões	Setembro de 2017	287 blocos de bacias sedimentares marítimas.	37 blocos arrematados por 17 empresas. Bônus de assinatura de R\$ 3,84 bilhões.
2ª rodada de partilha de produção	Outubro de 2017	Foram ofertados os blocos de Sul de Gato do Mato, Entorno de Sapinhoá e Norte de Carcará na bacia de Santos, e o bloco Sudoeste de Tartaruga Verde, na bacia de Campos.	Sete empresas tiveram ofertas vencedoras: Exxon Mobil, Petrogal Brasil, Petrobras, Repsol Sinopec Brasil, Shell Brasi, Statoil Brasil Óleo e Gás e Total E&P do Brasil. Bônus de assinatura de R\$ 3,3 bilhões.
3ª rodada de partilha de produção	Outubro de 2017	Foram ofertados os blocos de Pau Brasil, Peroba, Alto de Cabo Frio Oeste, na bacia de Santos, e o bloco Alto de Cabo Frio Central, na bacia de Campos.	Seis empresas tiveram ofertas vencedoras: BP Energy do Brasil, CNODC Brasil Petróleo e Gás, CNOOC <i>Petroleum</i> Brasil, Petrobras, QPI Brasil Petróleo e Shell Brasil. Bônus de assinatura de R\$ 2,85 bilhões.
15ª rodada de Concessões	Março de 2018	47 blocos de bacias sedimentares marítimas.	Foram arrematados 22 blocos. Com bônus de assinatura de R\$ 8 bilhões. A rodada conseguiu transferir para as empresas 32% das áreas ofertadas. As empresas que integraram os diferentes consórcios vencedores foram Equinor Brasil, ExxonMobil, Petrobras; QPI Brasil, Shell, Repsol, Wintershall, Chevron, Petrogal, BP Energy, Statoil, Wintershell Holding, Queiroz Galvão e Murphy.
4ª rodada de partilha de produção	Junho de 2018	Foram ofertados os blocos de Itaimbezinho, Três Marias, Dois Irmãos e Uirapuru, nas bacias de Campos e Santos.	O leilão teve três dos quatro blocos oferecidos arrematados (Uirapuru, Dois Irmãos e Três Marias) e arrecadou R\$ 3,15 bilhões em bônus de assinatura e gerará R\$738 milhões em investimentos previstos somente durante a fase de exploração. Os

Rodada	Período de Realização	Blocos Ofertados	Resultado
			consórcios vencedores envolveram as empresas Petrobras, Chevron, Shell, Petrogal, Statoil, ExxonMobil e BP Energy.
5ª rodada de partilha de produção	Setembro de 2018	Foram ofertados os blocos de Saturno, Titã, Pau-Brasil e Sudoeste de Tartaruga Verde, nas bacias de Santos e Campos.	Os quatro blocos foram arrematados, com arrecadação de R\$ 6,82 bilhões em bônus de assinatura e previsão de R\$ 1 bilhão em investimentos na fase de exploração. Os consórcios vencedores envolveram as empresas Petrobras, Chevron, Shell, QPI, ExxonMobil, BP Energy, Ecopetrol e CNOOC Petroleum.
16ª rodada de Concessões	Outubro de 2019	Foram ofertados 36 blocos de bacias sedimentares marítimas.	Foram arrematados 12 blocos localizados nas bacias de Campos e Santos. A arrecadação total em bônus de assinatura foi de R\$ 8,92 bilhões, com investimentos mínimos previstos da ordem de R\$ 1,58 bilhão. No total, dez empresas diferentes compuseram as propostas vencedoras
Excedente da Cessão Onerosa	Novembro de 2019	Foram ofertados 4 blocos nas áreas de desenvolvimento de Atapu, Búzios, Itapu e Sépia, na Bacia de Santos.	Foram arrematados 2 blocos, Búzios e Atapu, pelo consórcio formado pela Petrobras e as chinesas CNOOC e CNODC no bloco Búzios e apenas a Petrobras no bloco Itapu, com arrecadação de R\$ 69,96 bilhões em bônus de assinatura.
6ª rodada de partilha de produção	Novembro de 2019	Foram ofertados 4 blocos nas áreas de Aram, Bumerangue, Cruzeiro do Sul, Norte da Brava e Sudoeste de Sagitário, na Bacia de Santos.	Foi arrematado o bloco Aram, pelo consórcio formado pela Petrobras e a empresa chinesa CNODC, com arrecadação de R\$ 5,05 bilhões em bônus de assinatura e previsão de investimento exploratório da ordem de R\$ 278 milhões.

Fonte: Adaptado de Etene (2019).

As JVs, portanto, tornaram-se uma importante ferramenta para viabilizar o crescimento, na medida em que permitem às empresas de P&G compartilhar riscos, acessar outros recursos e participar de projetos de maior valor, com os quais não teriam condições financeiras de se comprometer sozinhas (EY, 2015). Segundo Damanpour *et al.* (2012), “as JVs têm sido especialmente relevantes nas economias emergentes, contribuindo com até 60% do investimento estrangeiro direto na última década”.

Adicionalmente, as questões relacionadas à governança corporativa e sua efetiva implementação deixaram de ser periféricas e se tornaram relevantes para o atendimento às necessidades dos *stakeholders* de forma ética e transparente, considerando a eficiência econômica e os interesses ambientais e sociais. A sustentabilidade, que está na interseção dos interesses e iniciativas sociais, econômicas e ecológicas, surgiu como uma crítica às práticas

de tomada de decisão que resultaram em falhas consistentes, e até catástrofes, por desprezar o caráter complexo e essencialmente integrador de sistemas humanos e ecológicos (GIBSON, 2006). O foco da abordagem sustentável está em um processo de governança que envolve a participação de múltiplos atores, cobrindo uma gama de organizações e de indivíduos, com suas capacidades e inclinações, através de inter-relações complexas e dinâmicas (GIBSON, 2006). A eficácia da abordagem sustentável está associada à maior integração de seus domínios e busca de ganhos que se reforcem mutuamente em todas as áreas cruciais para o progresso (GIBSON, 2006).

Mudanças proeminentes sem precedentes, no que tange ao pensamento sustentável, posicionaram, portanto, a sustentabilidade como parte integrante da estratégia de negócios da organização para obtenção de benefícios no resultado financeiro. Segundo Boff (2016), a sustentabilidade compreende

Toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida, a sociedade e a vida humana, visando sua continuidade e ainda atender às necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que os bens e serviços naturais sejam mantidos e enriquecidos em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução.

O Relatório Brundtland (WCED, 1987, p. 46) definiu o desenvolvimento sustentável como “aquele que permite as gerações atuais satisfazer suas necessidades sem comprometer a capacidade das futuras gerações”, ou seja, “um processo de mudança no qual a exploração de recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão todos em harmonia e melhoram o potencial corrente e futuro para atingir as aspirações e necessidades humanas”. Mas foi em 2015 que a COP21, Conferência das Partes da Convenção das Nações Unidas sobre a Mudança Climática, realizada em Paris, lançou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS), apresentados na Figura 14, com 169 metas e 232 indicadores para serem alcançados por 195 países até 2030.

Figura 14 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 09 mar. 2021.

O cenário econômico em 2017 era de desaceleração do crescimento e da produtividade global, o que acarreta uma limitação de recursos disponíveis para auxiliar os mais pobres e vulneráveis, aumenta as exigências sobre os serviços, infraestrutura e instituições, e sobrecarga dos orçamentos públicos e de assistência para o desenvolvimento (WORLD BANK GROUP, 2017, p. VII). Nesse contexto, emergiu a necessidade de uso, o mais eficaz possível, dos recursos, com o maior aproveitamento possível das finanças e aptidões das organizações privadas, do trabalho colaborativo mais estreito com a sociedade civil e do empenho de maiores esforços para combater a corrupção. A corrupção configura um dos maiores obstáculos para um desenvolvimento eficaz e duradouro. Sendo assim, é necessária maior clareza quanto às funções e responsabilidades das partes, de modo que haja melhor coordenação dos esforços desprendidos e sejam criadas normas de ação eficazes para o cumprimento dos acordos estabelecidos (WORLD BANK GROUP, 2017, p. VII).

O Relatório de Desenvolvimento Mundial do World Bank Group (2017, p. VII) esclarece que a ausência de uma governança mais sólida torna inatingíveis as metas de erradicação da pobreza extrema e promoção da prosperidade compartilhada pelo Grupo do Banco Mundial, assim como os objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas. Ele estabelece o compromisso, a coordenação e a cooperação como funções principais necessárias para garantia de que as políticas gerem os resultados desejados e define governança como “o processo por meio do qual atores estatais e não estatais interagem para conceber e implementar políticas públicas no âmbito de um dado conjunto de regras informais que moldam e são moldadas pelo poder” (WORLD BANK GROUP, 2017, p. VII).

Além disso, os objetivos políticos fundamentais das nações demandam um esforço simultâneo das políticas macroeconômicas e estruturais para serem alcançados. Logo, sendo parte desse contexto maior, uma governança corporativa efetiva por parte de uma única organização contribui para fortalecer a confiança necessária à economia de mercado e promove o crescimento sustentável, ao reduzir o custo de capital e fomentar a utilização mais efetiva dos recursos corporativos (OECD, 2015).

Assim sendo, a governança corporativa despontou como um dos principais elementos para melhoria da eficiência, crescimento econômico e aumento da confiança dos investidores. Ela estabelece um conjunto de relações entre os gestores, conselho administrativo, acionistas e demais *stakeholders* da organização, além de uma estrutura de definição dos objetivos estratégicos e monitoramento do desempenho (OECD, 2015).

A OECD (2015) destaca ainda que as questões mais importantes relacionadas à governança corporativa e ao processo organizacional de tomada de decisão para que uma organização seja bem-sucedida a longo prazo estão associadas a problemas de separação de propriedade e controle (entre acionistas e gestores, acionistas controladores e acionistas minoritários, acionistas e funcionários), questão ambiental, e combate à corrupção ou fortalecimento da ética corporativa.

Uma vez que estão sujeitos à lei, regulamentação, adaptação e forças de mercado, os relacionamentos entre os diferentes *stakeholders* e seus papéis variam muito de um país para o outro. Os acionistas controladores, que nesse estudo são as empresas-mãe que formam as JVs, influenciam significativamente o comportamento da organização (OECD, 2015).

As condições desafiadoras do mercado, pressão crescente sobre os lucros e complexidade cada vez maior dos projetos levam as organizações a empreender esforços mais significativos para realizar os projetos atendendo às metas acordadas. Elas buscam então compartilhar riscos em seus principais projetos de capital, aumentar o valor de seus portfólios e ter mais acesso às reservas e capacidades através de JVs (EY, 2015).

O insucesso da parceria em uma JV pode ser extremamente perturbador, ao levar à interrupção das atividades do negócio principal, arbitragem e/ou procedimentos legais relativos a eventuais falhas, que têm um alto custo e demandam muito tempo da gestão da JV em si e das empresas-mãe (EY, 2015).

A relevância desta pesquisa está em abordar a governança corporativa, um tema atual, em desenvolvimento e de importância significativa para a Performance, nas perspectivas econômica, social e ambiental, de empreendimentos para a E&P de P&G no Brasil.

Além de pouco explorado, sob o viés da realidade desses empreendimentos no país, a maioria dos estudos está voltada para a identificação e análise de fatores críticos de sucesso e fracasso da governança de JVI. Poucos abordam sua implementação através de práticas adequadas aplicáveis, métodos e modelos precisos e concretos para a alavancagem da Performance.

Esta pesquisa contribui para o debate acerca do tema e propõe um modelo de priorização de práticas de governança corporativa aplicáveis, para suporte à tomada de decisão, que visam maximizar o sucesso desse tipo de aliança estratégica e reduzir os riscos que podem levá-la ao fracasso. O sucesso considerado nessa pesquisa não é de cunho exclusivamente econômico. Os objetivos econômicos e sustentáveis abordados aqui convergem para objetivos comuns, que levam a gestão da JVI a atingir ou superar as metas estabelecidas para a parceria em pleno e total alinhamento à ética, transparência e sustentabilidade. Parte-se do princípio de que a JVI tem como motivação principal evitar prejuízos e gerar benefícios a todas as partes interessadas (*stakeholders*), agregando valor à organização e à sociedade local, brasileira e internacional, preservando os recursos, respeitando a diversidade e promovendo a redução da desigualdade social.

Para esta pesquisadora, especificamente, a pesquisa contribuiu para o aprendizado e conhecimento mais aprofundado a respeito da atividade de pesquisa em si e da governança corporativa de JVI, principalmente daquelas voltadas para a E&P de P&G no Brasil, trazendo à luz novos pontos de vista e maior reflexão a respeito da complexidade das questões aqui abordadas.

Para a sociedade, as organizações, o país e demais partes interessadas, esta pesquisa contribui para o aprofundamento do tema e busca por empreendimentos sustentáveis a longo prazo e bem-sucedidos, que geram valor, investimentos, emprego e renda.

Para a academia e este programa de pós-graduação, a pesquisa traz novas contribuições e uma nova proposta de Modelo, com o intuito de que seus achados cooperem para o crescimento e prestígio da instituição e sirvam de base para a realização de outras pesquisas sobre o tema.

1.7 ORIGINALIDADE DA PESQUISA

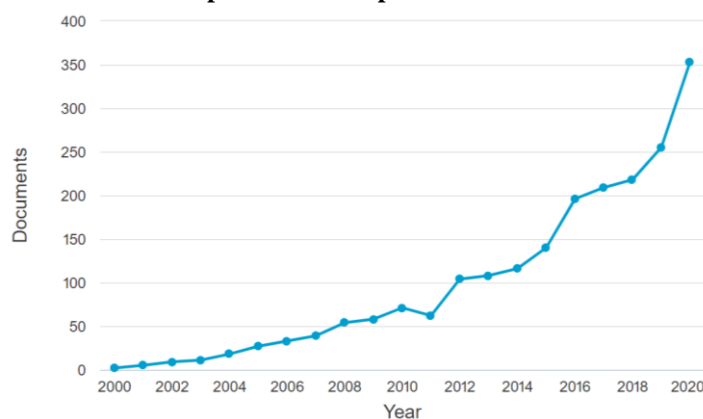
A pesquisa bibliográfica focou a interseção dos temas *Joint Venture*, Modelo, Governança Corporativa ou Organizacional, Sustentabilidade e Petróleo e Gás. Em seguida,

buscou-se a contribuição dos modelos e governança para a Performance sustentável de *Joint Ventures* de P&G. Já a pesquisa de campo para definição do problema de pesquisa teve por objetivo identificar a experiência dos entrevistados, positiva e negativa, para o sucesso ou redução do fracasso do desempenho operacional de *Joint Ventures*.

Dentre as diversas lacunas de pesquisa identificadas na literatura, muitas corroboradas pela pesquisa de campo, optou-se pela exploração da lacuna: aplicação de práticas de governança corporativa para alavancar a Performance sustentável de JVIS formadas para a E&P de P&G.

Uma busca na base de dados Scopus utilizando o algoritmo *CORPORATE AND GOVERNANCE AND OIL AND GAS* (Figura 15) evidencia o crescente interesse da comunidade científica na governança corporativa de empresas que atuam no setor de P&G nos últimos 20 anos.

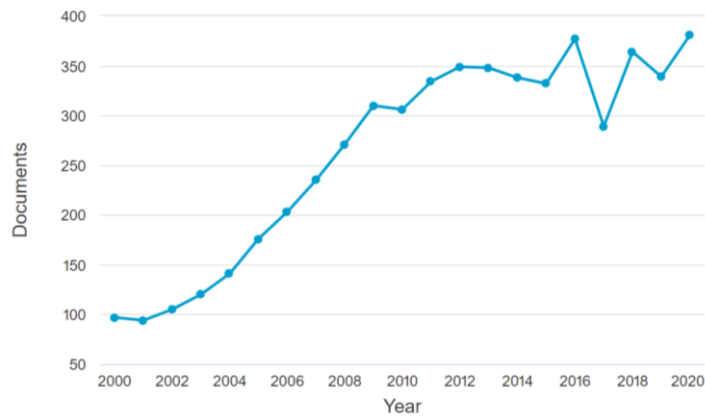
Figura 15 - Número de documentos por ano publicados na base de dados Scopus a respeito da governança corporativa de empresas de P&G



Fonte: Scopus (2021).

Outra busca na base de dados Scopus utilizando o algoritmo *INTERNATIONAL AND JOINT AND VENTURE AND PERFORMANCE* (Figura 16) também demonstra o crescente interesse científico na Performance de *Joint Ventures* Internacionais nos últimos 20 anos.

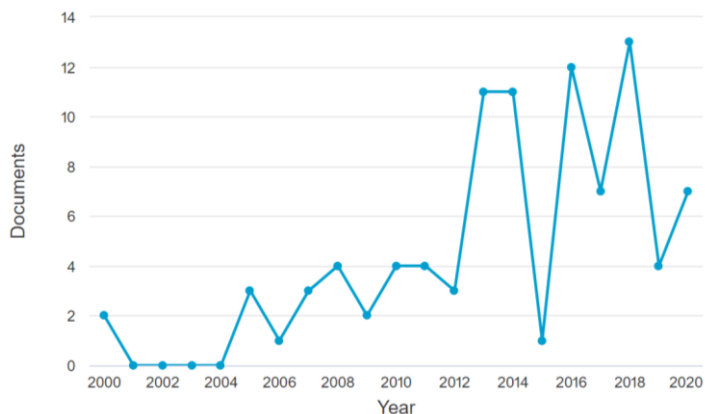
Figura 16 - Número de documentos por ano publicados na base de dados Scopus a respeito da Performance de JVI's



Fonte: Scopus (2021).

Entretanto, a busca na base de dados Scopus utilizando o algoritmo *OIL AND GAS AND INTERNATIONAL AND JOINT AND VENTURE AND GOVERNANCE* (Figura 17) demonstra o quanto a governança corporativa de *Joint Ventures* Internacionais que atuam no setor de P&G tem sido um tema pouco explorado nos últimos 20 anos.

Figura 17 - Número de documentos por ano publicados na base de dados Scopus a respeito da governança corporativa de JVI's de P&G



Fonte: Scopus (2021).

O ineditismo desta pesquisa está em estudar práticas de governança corporativa aplicáveis a JVI's que possibilitam alavancar a Performance sustentável dessas organizações, através de pesquisa bibliográfica e de campo, assim como em desenvolver e aplicar um

modelo multicritério para suporte à tomada de decisão que viabilize a priorização das práticas de governança contratual e relacional, estudadas.

Desta forma, esta pesquisa vai além de identificar as causas, pois propõe um modelo matemático aplicável à formação e governança de JVI's bem-sucedidas para atuarem na atividade de E&P de P&G no Brasil.

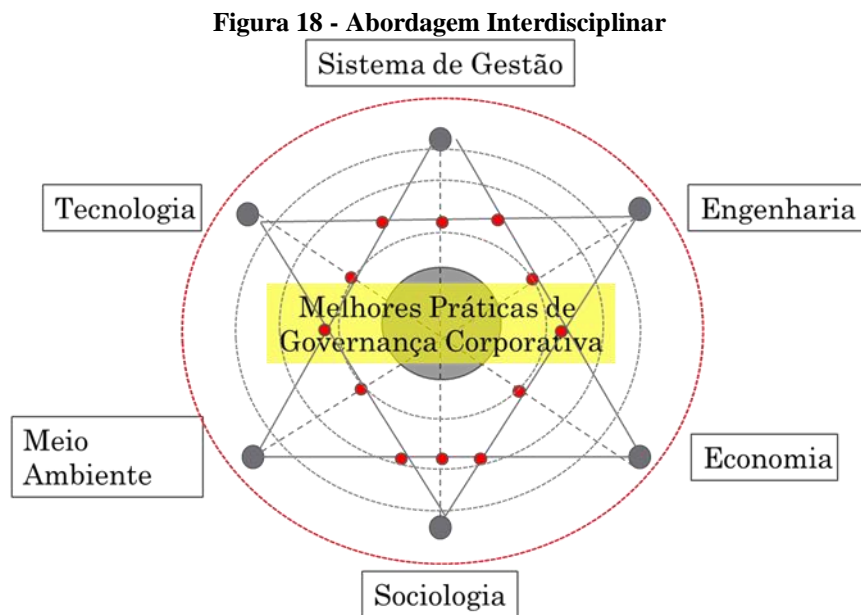
1.8 ADERÊNCIA AO PPSIG E À INTERDISCIPLINARIDADE

Por considerar tudo aquilo o que não é redutível à ordem, às leis gerais, às unidades elementares, e viabilizar o estudo de fenômenos complexos, permitindo a contradição e paradoxos da realidade, considerando questões existentes entre e além das fronteiras disciplinares (ALVARENGA *et al.*, 2011), esse estudo tem como característica principal a abordagem interdisciplinar. Nele são privilegiadas a finalidade ou agente causador do fenômeno estudado, no caso a performance de JVI's, a fim de compreender sua realidade em toda a sua profundidade e complexidade.

Essa abordagem integra os saberes em busca da solução de problemas práticos, cuja amplitude transcende fronteiras disciplinares, o que reforça sua importância e nível de dificuldade (GIBBONS *et al.*, 1994; GILBERT, 1998; HACKLIN; WALLIN, 2013). Contudo, a especialização das ciências consideradas nesta pesquisa contribui para a abordagem interdisciplinar no que tange à combinação dos diferentes campos do saber, tendo em vista a solução do problema científico em questão (BORDONS; MORILLO; GÓMEZ, 2004). Isso posto, as práticas reducionistas da disciplinaridade e aquelas interdisciplinares não são entendidas como concorrentes ou exclusivas nesta pesquisa, uma vez que ambas foram utilizadas da forma mais eficiente e adequada possível (GILBERT, 1998; HACKLIN; WALLIN, 2013) para atender ao desafio proposto. O viés interdisciplinar ampliou a possibilidade de inovação, mostrou-se uma forma alternativa de produção de conhecimento e permitiu o exame de um problema complexo real, com a proposta de religar os saberes e desenvolver conhecimento com base na complexidade do mundo contemporâneo através de recombinações construtivas dos limites da fragmentação que impedem o avanço científico.

A Figura 18 apresenta a integração buscada com o conhecimento de diferentes saberes, seus conceitos, ferramentas, técnicas, informações e dados, para geração de um novo saber, único e intelectualmente coerente, com um vocabulário comum, cujo todo consiste em

mais do que a soma das partes (GILBERT, 1998; HACKLIN; WALLIN, 2013; KLEIN, 1990; RAFOLS; MEYER, 2010).



Esta pesquisa tem aderência às linhas de pesquisa “Apoio à Decisão em Organizações Sustentáveis” e “Gestão das Organizações Sustentáveis”, do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal de Fluminense (PPSIG/UFF), na medida em que propõe e aplica um modelo de priorização de práticas de governança corporativa para suporte à tomada de decisão que possibilita a alavancagem da Performance sustentável de JVI e viabiliza a adoção de estratégias em diferentes organizações voltadas para a melhoria de seus processos e cultura, assim como para a gestão mais eficaz do conhecimento.

Ela contribui para a proposta do programa ao gerar conhecimento para a sociedade, através de um modelo de suporte à decisão organizacional qualificado e diferenciado, associado às Engenharias, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. Contribui também para a formação de recursos humanos mais qualificados para atuar e compreender a realidade complexa da governança de JVI que atuam na fase *upstream* do setor de P&G no Brasil. Além disso, esta pesquisa diagnostica práticas de governança corporativa reconhecidas na ciência, de ordem social, econômica, política, cultural e ambiental para fomento ao desenvolvimento de modelos de gestão e governança mais bem-sucedidos, que geram um maior retorno para a JVI, suas empresas-mãe, sociedade e demais *stakeholders*.

1.9 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como foco a governança corporativa de *Joint Ventures* Internacionais formadas por empresas transnacionais de capital aberto para atuarem na atividade de E&P do setor de P&G no Brasil.

A pesquisa bibliográfica preliminar focou em publicações científicas com um espectro amplo, conforme Quadro 7, que especifica os principais conceitos que, após tratamento e análise, foram considerados relevantes para o escopo deste trabalho. Conceitos foram desconsiderados por uma questão exclusiva de foco e objetividade, dado que este trabalho não se propõe a realizar uma revisão abrangente sobre diversos tipos de alianças estratégicas em empresas de vários portes com inúmeras finalidades.

Quadro 7 – Delimitação da Pesquisa

Conceitos Considerados	Conceitos Desconsiderados
Grandes Empresas	Fusões e Aquisições
Segmento / Indústria de P&G	Parcerias Público Privadas
Inovação	Pequenas e Médias Empresas
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Organizações públicas e familiares
<i>Top Management Team</i>	Governança de TI
<i>Foreign Direct Investment</i>	Soluções Tecnológicas (<i>software</i> e <i>hardware</i>)
<i>Enterprise Multinacional</i>	Governança de países, regiões, recursos naturais, saúde e meio ambiente fora do escopo organizacional / corporativo.
<i>Multinacional Corporation</i>	
<i>Base of the Pyramid</i>	
JV nacionais e internacionais	Energia renovável; <i>clusters</i> ; <i>venture capital</i> ; outros tipos de aliança; Oferta Pública Inicial (IPO); <i>outsourcing</i> ; direito de propriedade; patente.
Organizações multi e transnacionais	
Redes de negócio	
Responsabilidade Social Corporativa	

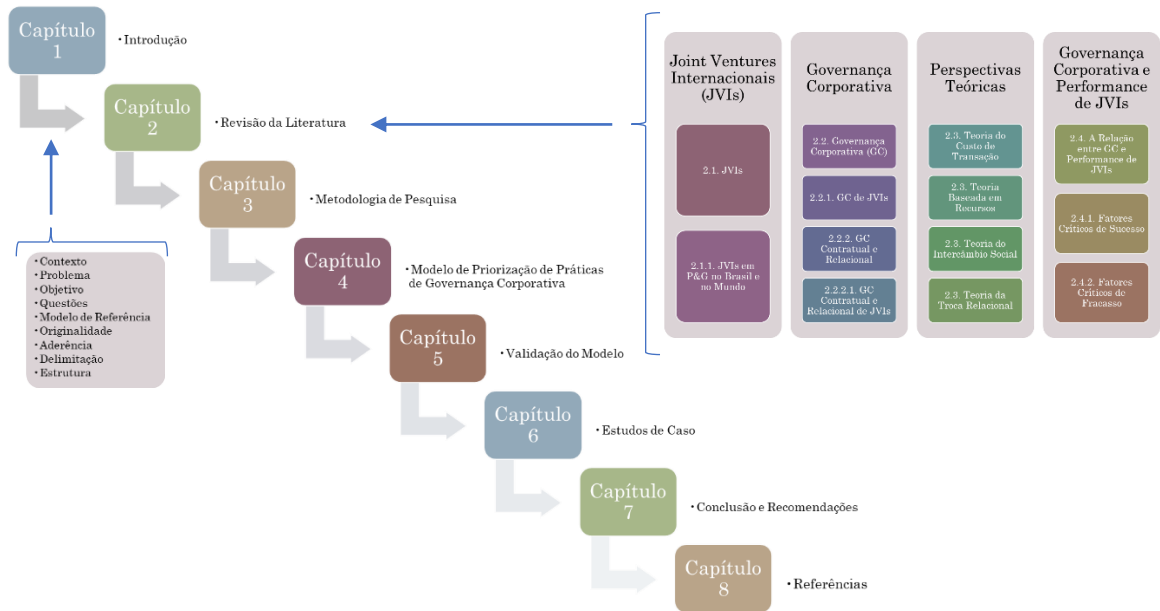
Fonte: Elaboração própria (2021).

Quanto ao aspecto temporal, inicialmente foram buscadas apenas publicações científicas mais recentes, compreendidas no período entre 2012 e 2017. Entretanto, com o aprofundamento da pesquisa, outras publicações se fizeram necessárias, aumentando essa janela para o período de 1932 a 2021.

1.10 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada em 8 capítulos que, juntos, atendem aos objetivos e questões definidos, como pode ser observado na Figura 19.

Figura 19 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaboração própria (2021).

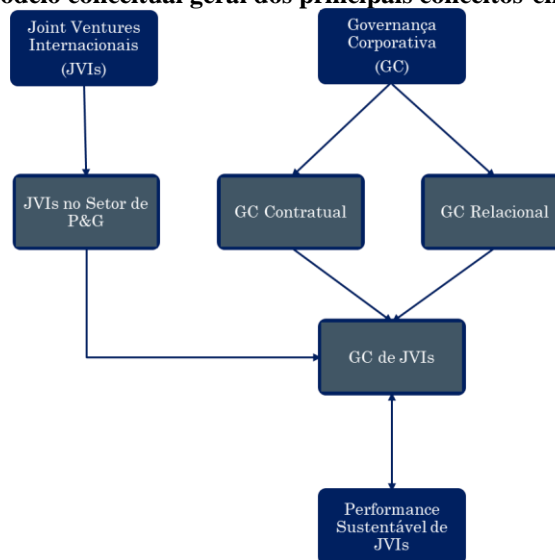
O Capítulo 1 expõe um panorama da pesquisa, contextualizando e introduzindo o tema abordado, o problema, os objetivos, questões, modelo de referência, originalidade, aderência e delimitação do estudo, assim como sua estrutura. O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, conceituando e descrevendo as principais abordagens sobre JVs, governança corporativa, perspectivas teóricas e a relação entre governança corporativa e Performance de JVs. O Capítulo 3 descreve a metodologia adotada ao longo de toda a pesquisa. O Capítulo 4 apresenta o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa desenvolvido. O Capítulo 5 traz a validação do Modelo desenvolvido. O Capítulo 6 apresenta os Estudos de Caso realizados e 7, a conclusão e sugestões de novas pesquisas a serem desenvolvidas. No Capítulo 8, consta o referencial bibliográfico utilizado na pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica a respeito dos principais conceitos e sub-conceitos-chave identificados na pesquisa exploratória realizada para atendimento aos objetivos específicos 1 e 2 (OE1 e OE2) desta pesquisa. Nele, são descritos e interpretados os assuntos focais do trabalho, o referencial teórico-empírico, com o objetivo de fornecer elementos que fundamentam e sustentam o problema de pesquisa sem, no entanto, ter a pretensão de esgotar o tema abordado.

A Figura 20 apresenta o modelo conceitual geral com a interligação dos principais conceitos – *Joint Ventures* Internacionais, Governança Corporativa e Performance Sustentável de *Joint Ventures* Internacionais – e sub-conceitos-chave – JVI no setor de P&G, Governança Corporativa Contratual, Governança Corporativa Relacional e Governança Corporativa de *Joint Ventures* Internacionais – abordados.

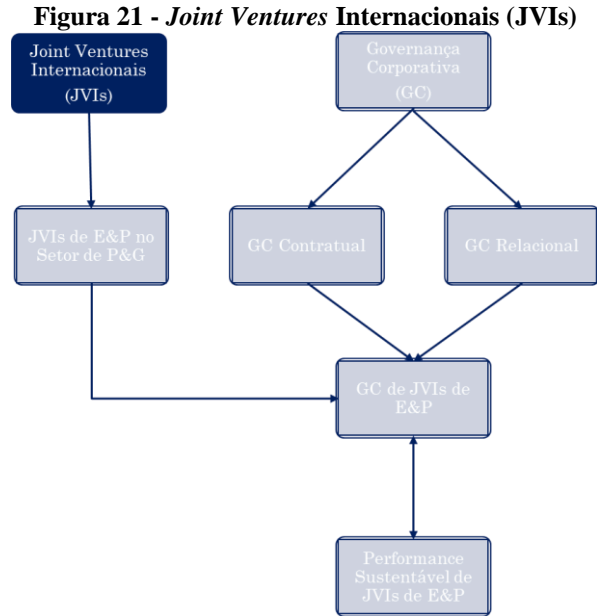
Figura 20 - Modelo conceitual geral dos principais conceitos-chave da pesquisa



Fonte: Elaborado própria (2021).

2.1 JOINT VENTURES INTERNACIONAIS

Nessa seção, é introduzido o primeiro conceito chave que fundamenta esta pesquisa (Figura 21); *Joint Ventures* Internacionais.



Fonte: Elaboração própria (2021).

As alianças estratégicas correspondem à junção de duas organizações em prol de benefício sinérgico, compartilhamento dos riscos, expansão de conhecimento e criação de valor (CANIATO *et al.*, 2014; CHAN *et al.*, 1997; EY, 2015; HSIEH; RODRIGUES, 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PANICO, 2017; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; ROSA, 2013; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012; WALTER *et al.*, 2012). Elas consistem em uma importante estratégia de negócio para evitar as incertezas do mercado e a rigidez hierárquica, além de permitirem que as organizações obtenham maior vantagem competitiva (NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; TODEVA; KNOKE, 2005).

O Quadro 8 resume treze abordagens diferentes para alianças estratégicas

Quadro 8 - Tipos de Alianças Estratégicas

Relação	Descrição
Relações Hierárquicas	Por meio de aquisição ou fusão, uma empresa assume o controle total dos ativos de outra e coordena ações por meio do mecanismo de direitos de propriedade
Empreendimentos Conjuntos ou <i>Joint Ventures</i>	Duas ou mais empresas criam uma organização jurídica de propriedade conjunta que serve a um propósito limitado para seus pais.
Investimentos Igualitários	Participação acionária majoritária ou minoritária de uma empresa por meio da compra direta de ações de outra empresa.
Cooperativas	Coalizão de pequenas empresas que combinam, coordenam e gerenciam seus recursos coletivos.

Relação	Descrição
Consórcios de P&D	Acordos entre firmas para colaboração em pesquisa e desenvolvimento, normalmente formados em campos tecnológicos em rápida mudança.
Acordos de Cooperação Estratégica	Redes contratuais de negócios com base no controle estratégico multipartidário conjunto, com os parceiros colaborando nas principais decisões estratégicas e compartilhando responsabilidades pelos resultados de desempenho.
Cartéis	Grandes corporações fazem conluio para restringir a concorrência, controlando cooperativamente a produção e / ou preços dentro de uma indústria específica.
Franquia	Um franqueador concede a um franqueado o uso de uma identidade de marca dentro de uma área geográfica, mas mantém o controle sobre preços, <i>marketing</i> e normas de serviço padronizadas.
Licenciamento	Uma empresa concede a outra o direito de usar tecnologias patenteadas ou processos de produção em troca de <i>royalties</i> e taxas.
Redes de Subcontratadas	Firmas interligadas onde um subcontratado negocia os preços de longo prazo, execuções de produção e cronogramas de entrega de seus fornecedores.
Grupos de Padrões da Indústria	Comitês que buscam os acordos das organizações membros sobre a adoção de normas técnicas de manufatura e comércio.
Conjuntos de Ação	Coalizões organizacionais de curta duração, cujos membros coordenam seus esforços de <i>lobby</i> para influenciar a formulação de políticas públicas.
Relações com o Mercado	Transações a distância entre organizações coordenadas apenas por meio do mecanismo de preços.

Fonte: Adaptado de Todeva e Knoke (2005)

A *Joint Venture* é um tipo de aliança estratégica em que uma organização, a *Joint Venture*, é criada por duas ou mais organizações legalmente distintas, as empresas-mãe para operar em determinado espaço econômico internacional, por um período pré-estabelecido e com objetivos mutuamente bem definidos. Ela é considerada Internacional (*Joint Venture International*) quando pelo menos uma das empresas-mãe está sediada em um país diferente daquele em que a aliança opera, ou nos casos em que atua de forma significativa em mais de um país (GLAISTER; BUCKLEY, 1996; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012). Segundo Damanpour *et al.* (2012), “as JVI têm sido especialmente relevantes nas economias emergentes, contribuindo com até 60% do investimento estrangeiro direto na última década”.

As JVI são uma forma híbrida e rara de governança que exige a combinação e sinergia de recursos e capacidades dos parceiros, além de um amplo intercâmbio entre eles, no que tange aos seus colaboradores, sistemas, habilidades, conhecimentos etc. Para alcançar seus objetivos as JVI compartilham, principalmente, o conhecimento tácito das empresas-mãe. Esse tipo de aliança geralmente é adotado como uma opção estratégica para a realização

de projetos de alto risco e longo prazo na busca de uma vantagem competitiva sustentável (CANIATO *et al.* 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; ROSA, 2013).

As JVIs tornaram-se mais populares nos últimos anos, porque se espera que as combinações potencialmente sinérgicas de recursos e capacidades complementares das empresas-mãe produzam, em contextos específicos, valor superior a outras estruturas organizacionais (BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013; CANIATO *et al.* 2014; DAMANPOUR *et al.*, 2012; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014; WALTER *et al.*, 2012; YAO *et al.*, 2013), como no caso das empresas de petróleo e gás que atuam na atividade de E&P de hidrocarbonetos (EY, 2015; ROSA, 2013).

Entretanto, são justamente os desafios relacionados ao cerne dessa parceria, que está na cooperação e coordenação entre as partes para consecução de objetivos estratégicos acordados, que podem tornar sua gestão mais complexa do que a de uma organização unitária, o que as leva muitas vezes ao fracasso. O alto nível de insatisfação com a Performance obtida em relação à esperada resulta em uma taxa elevada de insucesso das JVIs. Ainda que haja sinergias potenciais nas relações estabelecidas, há uma dificuldade substancial em alcançá-las (CANIATO *et al.*, 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014; MADHOK; TALLMAN, 1998; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012; WALTER *et al.*, 2012). Há setores em que 40% a 70% das alianças estratégicas horizontais fracassam (EY, 2015; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014; WALTER *et al.*, 2012). As empresas-mãe negligenciam *ex ante* a natureza e extensão do investimento específico de transação que o relacionamento colaborativo demanda (MADHOK; TALLMAN, 1998).

Aprofundando mais essa questão, as alianças estratégicas tornam a tomada de decisão por parte das lideranças ainda mais complexa e incerta, visto que passa a envolver processos decisórios que estão além da fronteira de suas próprias organizações e, portanto, demandam maior habilidade e esforço para serem trabalhados e integrados. O fluxo contínuo de recursos, por exemplo, como tecnologia, capital humano e sistemas de negócios compartilhados, para citar alguns, passa a ser gerenciado por todas as empresas-mãe em nível de cada empresa em si e da JVI formada por elas. Outro grande desafio tange à aprendizagem com o parceiro, um dos objetivos estratégicos para a formação de alianças, que ocorre em três níveis distintos:

individual, organizacional e interorganizacional. A aprendizagem está sujeita a fatores como a relevância atribuída à aliança pelas empresas-mãe, o nível de conflito entre os parceiros, o nível de interação mútua e coletiva entre eles etc. Soma-se a esse cenário o alto grau de interdependência, que caracteriza as alianças estratégicas, ou seja, a dependência mútua para que os interesses das partes sejam alcançados. Há ainda outras questões relacionadas às relações ambíguas de poder e controle e à assimetria de informação entre parceiros, normalmente agravada pela falta de compartilhamento de informações, que tornam especialmente difícil pré-especificar as contingências que surgem no processo decisório relacionado à aliança e selecionar a alternativa de decisão mais promissora (WALTER *et al.*, 2012).

Portanto, para que o sucesso seja alcançado, a parceria não pode ser vista como uma simples estrutura de governança de natureza híbrida, mas sim como um recurso único e produtivo para a criação e realização de valor, que demanda um investimento específico na transação, o qual Madhok e Tallman (1998) denominam como especificidade relacional. A gestão dos problemas relacionais e da Performance através da renegociação e ajuste da governança *ex post* evita o término involuntário. Essa gestão, no entanto, pode aumentar os custos de transação e agência, além de fomentar políticas entre os parceiros da aliança, e, portanto, deve ser mais bem compreendida a fim de viabilizar que determinados aspectos sejam priorizados em cenários específicos e as consequências das abordagens adotadas na colaboração sejam previstas (ARIÑO; TORRE, 1998; HSIEH; RODRIGUES, 2014; WALTER *et al.*, 2012).

Há duas classes de JVs: as com associação de capitais (EJV - *Equity Joint Ventures*) e as em que não há associação de capitais (NEJVs – *Non-Equity Joint Ventures*). As EJVs são as JVs tradicionais, criadas por duas ou mais empresas, as empresas-mãe, que se unem em sociedade para constituir uma outra empresa, legalmente distinta. Nelas, as empresas-mãe têm uma posição patrimonial que lhes confere uma parcela proporcional dos dividendos como remuneração, assim como representação no conselho de administração. As empresas-mãe, portanto, investem na EJV e têm participação ativa na tomada de decisão conjunta a respeito das atividades dessa JV. Em contrapartida, as NEJVs são formadas através de acordos de parceria em que duas ou mais empresas decidem cooperar de alguma forma, porém sem constituir uma outra empresa, legalmente independente. Nesses casos, as regras e formas de governança e alocação de tarefas, além dos custos e receitas, devem ser definidos cuidadosamente. A remuneração das empresas em uma NEJV depende do nível de lucro

auferido e, assim como nas EJVs, há um certo grau de dependência interorganizacional (GLAISTER; BUCKLEY, 1996). Assim sendo, o domínio desse estudo compreende tanto as EJVs quanto as NEJVs, as quais são referenciadas como JVs.

Ao se envolver em uma aliança, a organização expande seus limites e aquelas que são bem governadas tendem a fazê-lo da melhor forma possível. As organizações que possuem uma governança melhor são mais capazes de se beneficiarem com a criação de alianças e tendem a estabelecer um número maior de alianças, principalmente para projetos de maior risco e prazo. As alianças representam um compromisso para as organizações e as levam à maior criação de valor, principalmente quando suas empresas-mãe possuem uma boa governança. A má governança corporativa, por sua vez, além de sufocar as alianças de criação de valor, induz mais à fusão e aquisição do que à formação de parcerias (BODNARUK; MASSA; SIMONOV, 2013). As alianças também levam a mais aprendizado exploratório do que à aquisição de uma organização por outra (SCHILDT; MAULA; KEIL, 2005).

Outra grande vantagem competitiva das JVs é permitir que as empresas-mãe mantenham sua independência, evitando os riscos econômicos e políticos associados à fusão ou aquisição, ao se engajar em projetos de capital intensivo, como os de E&P de hidrocarbonetos (DREES; HEUGENS, 2013; EY, 2015).

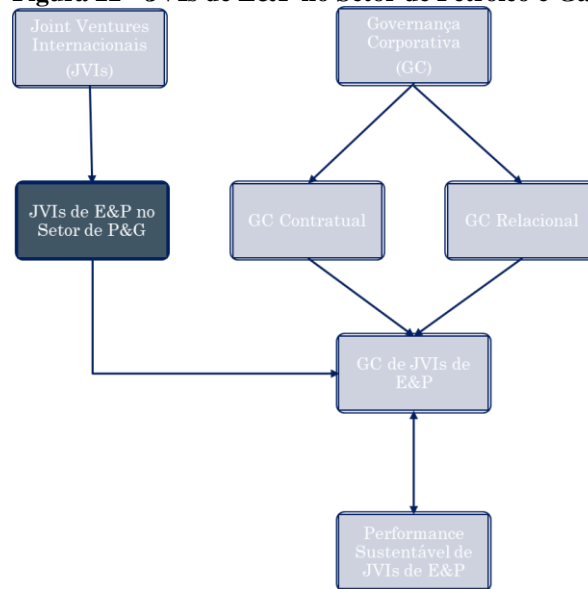
As JVI, portanto, são um tipo de organização bastante peculiar, com características únicas e necessidades específicas de governança. Se, por um lado, representam uma alternativa promissora de crescimento, desenvolvimento e expansão para os negócios, por outro, são estruturas sujeitas à forte pressão interna resultante de suas origens, que advém de empresas-mãe distintas, com diferentes níveis de governança corporativa, objetivos de negócio, cultura e valores.

Em se tratando das JVI de E&P, especificamente, as parceiras ocorrem em nível muitas vezes horizontal, o que significa que as empresas-mãe que formam determinada aliança são concorrentes em inúmeras outras oportunidades de negócio, assim como no desenvolvimento de novas tecnologias. E as questões a respeito desse sub-conceito-chave são aprofundadas na próxima seção.

2.1.1 *Joint Ventures Internacionais de E&P no Setor de Petróleo e Gás*

Visto que o conceito-chave JVI já foi introduzido, nessa seção são aprofundados sub-conceitos-chave JVI no setor de P&G (Figura 22), cujas características são ainda mais específicas.

Figura 22 - JVI de E&P no Setor de Petróleo e Gás



Fonte: Elaboração própria (2021).

A E&P de P&G é uma atividade de risco (EY, 2015; ROSA, 2013; VICTOR, 2013). E o compartilhamento dos riscos, associado ao alto investimento de capital demandado pelos projetos, à necessidade de acesso a tecnologias proprietárias e recursos, realização de projetos de P&D, otimização da cadeia de suprimentos, atendimento a requisitos regulamentares, posicionamento de mercado e ganhos de escala, torna as alianças do tipo *Joint Ventures* particularmente atraentes para o setor de P&G, em cenário de alta incerteza geopolítica e instabilidade dos preços dos hidrocarbonetos no mercado. Outro ponto a ser levado em consideração trata da sensibilidade política, visto que as JVs são melhor aceitas por governos, grupos de trabalho e sociedades do que os contratos de fusão e aquisição (EY, 2015).

O Petróleo, sem dúvida alguma, foi o propulsor do desenvolvimento da economia mundial no século XX (COSTA; ALBAGLI, 2016). A relevância estratégica da garantia de fornecimento do petróleo só foi percebida pelos Estados no início dos anos 1900, levando-os a adotar um papel central na indústria ao assumir a propriedade direta das empresas que

atuavam na produção, refino e comercialização do petróleo. Nesse contexto, a origem das NOCs (*National Oil Companies*) está nos efeitos da nacionalização do controle dos meios de produção para gestão do suprimento e importações de petróleo (VERMEER, 2015; VICTOR, 2013).

Fazendo uma breve síntese do desenvolvimento histórico da indústria do petróleo no mundo, a primeira NOC foi uma refinaria criada em 1908 pelo Império Austro-Húngaro e em 1911, o primeiro-ministro britânico, Churchill, criou a Anglo-Persian, que, mais tarde, tornou-se a British Petroleum, atualmente BP. A francesa Compagnie Française des Pétroles (CFP), atual Total, foi criada em 1924 e a Saudi Aramco (Arábia Saudita) em 1933. A mexicana PEMEX foi a primeira grande nacionalização da indústria do petróleo (1938). A Petrobras (Brasil) surgiu em 1953, a ADNOC (Emirados Árabes Unidos) em 1971, a antiga Statoil, agora Equinor (Noruega), em 1972, a Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) e a Sonangol (Angola) em 1976, a Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) em 1977 e a Gazprom (Rússia) em 1989, dentre outras. O Japão também criou sua NOC, Japan National Oil Corporation (JNOC), em 1967 – atualmente Japan Oil, Gas and Metals National Corporation (JOGMEC) – porém com o objetivo de descobrir petróleo, não tendo sido bem-sucedido (VICTOR, 2013; YERGIN, 2014). Os EUA foram a única grande economia que não reorganizou sua indústria petrolífera em torno do controle estatal, adotando a estratégia de desenvolver mecanismos reguladores fortes o suficiente para estabilizar a indústria e promover os interesses das operadoras norte americanas existentes (VICTOR, 2013).

Antes da onda de nacionalização, as IOCs (*International Oil Companies*), chamadas “sete irmãos do petróleo” (sete maiores companhias de petróleo transnacionais que dominavam o mercado internacional até a década de 1960: Shell, BP, Exxon, Mobil, Texaco, Chevron e Gulf Oil), controlavam o acesso às reservas do Oriente Médio. Na década de 1980, com a indústria do petróleo, quase toda sob controle do Estado, as IOCs foram expulsas dos países produtores ou submetidas a funções contratuais sob supervisão das então NOCs (GARCÍA-CASTRILLÓN, 2013; VICTOR, 2013).

A revolução do *shale gas* (gás de folhelho ou “gás não convencional” aprisionado em rochas sedimentares de baixa permeabilidade, cuja ocorrência não está associada a bolsões de gás armazenados a partir das camadas de petróleo), que ocorreu na década de 2000, levou a uma redução do preço do gás doméstico dos EUA, aumentando a vantagem competitiva das refinarias e indústrias de grande consumo energético norte-americanas. Esse cenário levou os EUA a reduzirem gradativamente sua dependência de petróleo advindo do Oriente Médio e

permitiu que a China e o Japão passassem a buscar maior acesso às reservas de petróleo de outros países. As aquisições e atividades operacionais realizadas pelas NOCs chinesas (CNPC, Sinopec e CNOOC) ocorreram inicialmente nos países que as petrolíferas internacionais evitavam, devido ao maior risco, como os do Oriente Médio e África, expandindo-se, posteriormente, principalmente para as Américas e Ásia Central (VERMEER, 2015). Em 2013, a CNPC e CNOOC fizeram parte do grupo vencedor da 1ª rodada de partilha de produção no Brasil, para exploração e produção de hidrocarbonetos no bloco de Libra, no pré-sal da bacia de Santos (ETENE, 2019).

Em 2005, a Petrobras encontrou os primeiros indícios de petróleo na camada pré-sal, tendo comunicado a descoberta em 2006. Em 2007, após perfuração de um novo poço no campo de Tupi (atual Lula), comprovou o que havia divulgado, apresentando estimativa de volumes recuperáveis da ordem de 5 a 8 bilhões de barris de petróleo e gás natural. Ainda em 2007, publicou a confirmação de quantidades sem precedentes de petróleo e gás natural após a camada de sal, iniciando a produção desses campos em 2008. Nos anos seguintes, continuou anunciando novas descobertas, cuja estimativa das reservas chegou a 100 bilhões de barris (SAUER; RODRIGUES, 2016). Com a descoberta do pré-sal, a Petrobras cresceu vertiginosamente nos anos 2000, saltando de US\$ 18 bilhões em 2003, para valores superiores a US\$ 200 bilhões em 2010. A participação da empresa no PIB nacional também cresceu de 5% em 2002 para 10% em 2010. Atualmente, o petróleo corresponde por algo em torno de 40% da oferta de energia no Brasil (ARRUDA, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2017).

O Pré-sal, entretanto, se estende às águas internacionais sobre as quais a soberania nacional brasileira não é reconhecida por organismos internacionais. Portanto, há claramente uma disputa de posicionamento internacional, que implica em risco geopolítico associado à E&P de hidrocarbonetos no Pré-sal (VICTOR, 2013).

A partir do segundo semestre de 2014, o excesso de oferta no mercado internacional iniciou uma trajetória de queda do preço de petróleo em função do aumento da produção do *tight oil* (tipo de óleo encontrado em rochas-reservatório impermeáveis) nos EUA e da decisão da Arábia Saudita (atualmente segundo maior produtor mundial de petróleo) de não exercer o papel de *swing producer* (termo que se aplica ao fornecedor de determinada *commodity* capaz de manipular sua oferta e preço no mercado), mantendo seus níveis de produção (ANP, 2016b). A produção norte-americana de petróleo saltou de 6,9 (2005) para 11,6 milhões de barris/dia em 2014 e sua importação reduziu notavelmente de 13,4 (2004) para 7,3 milhões de barris/dia em 2014 (QUEIROZ, 2016).

Em 2015, pela primeira vez desde 1975, os EUA, apesar da queda histórica dos preços da *commodity*, desbancaram a Arábia Saudita e a Rússia da posição de maior produtor mundial de petróleo, intensificando a concorrência nos mercados em expansão, principalmente na Ásia. Quanto ao consumo, os três Estados que configuram entre os maiores consumidores são: Estados Unidos, China e Japão (ANP, 2016a; ARRUDA, 2016). Ainda em 2015, o controle Estatal, através das NOCs, sobre a produção de petróleo aumentou de 9%, na década de 70, para 62%, chegando a um controle de aproximadamente 90% das reservas e 73% da produção mundial (VERMEER, 2015; VICTOR, 2013).

No início de 2016, os preços continuaram em queda e o fim das sanções econômicas contra o Irã, permitindo a retomada das exportações do país, a manutenção da produção da Arábia Saudita, os altos níveis históricos de estoque de petróleo e seus derivados, e o enfraquecimento da economia global alimentam o pessimismo do mercado quanto à elevação dos preços da *commodity* (ANP, 2016b).

Em janeiro de 2017, o Brasil produziu 2,687 milhões de barris de petróleo por dia (bbl/d), com o Pré-sal correspondendo por 47% desse total por meio de 73 poços, com o campo de Lula tendo destaque como o de maior produção. Vale destacar que ainda há um enorme potencial de prospecção e exploração de petróleo nas bacias petrolíferas do Atlântico Sul, sendo considerada a região mais importante do mundo em termos de possibilidades de expansão (OLIVEIRA *et al.*, 2017).

Apesar de atualmente controlarem uma porção relativamente pequena das reservas de petróleo mundial, as IOCs, como ExxonMobil, Chevron Texaco, Shell e BP desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de novas tecnologias e na descoberta de novos recursos com maior risco de E&P. Elas têm propensão a aceitar níveis de riscos diferentes daqueles aceitos pelas NOCs (*National Oil Companies*), como a Petrobras, no caso do Brasil, o que as leva raramente a operar no mesmo estágio do desenvolvimento de um reservatório. Nas fases de descoberta e amadurecimento dos campos, onde os riscos costumam ser elevados e há necessidade de conhecimentos técnicos e utilização de métodos inovadores, as IOCs costumam atuar como operadores mais eficientes, por assumirem riscos maiores e gerenciá-los em um portfólio distribuído em grande número de países. Na fase cujo reservatório já foi descoberto e sua capacidade comprovada, as NOCs têm maior domínio. Cabe destacar que em função de sua característica principal, que é ser uma empresa estatal para garantia dos interesses e soberania nacional, com forte influência política e econômica, as NOCs costumam atuar em um número de países bem inferior ao das IOCs. Apesar de extremamente

raro para NOCs, a Petrobras, Equinor e CNPC despontaram como empresas inovadoras na exploração de águas ultra profundas (Petrobras e Equinor) e gestão de campos complexos e maduros (CNPC) (VICTOR, 2013).

A privatização completa de NOCs é algo bastante raro. Entretanto, muitas têm se tornado empresas duplas ou híbridas, com acionistas independentes com representação formal nos conselhos administrativos e prestação de contas mais transparente, ainda que tendo o Estado como seu principal acionista e controlador, como é o caso da Equinor, Petrobras, Gazprom e PetroChina. Elas operam ao mesmo tempo como empresas estatais e competitivas. A maior transparência e visibilidade dos resultados e decisões tomadas no âmbito dessas empresas tende a limitar seus prejuízos e sinalizar ao mercado que estão orientadas principalmente para o desempenho econômico. Elas também têm maior tendência a estabelecer parcerias com outras empresas totalmente privadas (OYEWUNMI; OLUJOBI, 2016; VERMEER, 2015; VICTOR, 2013).

Os tipos básicos mais comuns, do ponto de vista geral, de contratos de E&P de P&G no mundo são: licenças e concessões; autorizações; acordos de serviços; acordos de participação; acordos de compartilhamento de produção (PSAs – *Production Sharing Agreements*); e, finalmente, acordos de cooperação e operação conjunta (JOA – *Joint Operation Agreements*). Os JOAs não são exatamente contratos de E&P, mas sim acordos de associação entre empresas para E&P. O que diferencia os tipos de contratos são, fundamentalmente: o grau de controle do Estado na operação, e a compensação e participação das NOCs. Os acordos de serviço e participação, por exemplo, são muito parecidos e podem ser vistos como um meio termo entre os de concessão e cooperação. Entretanto, na prática, esses tipos de contratos podem ser utilizados de forma conjunta (ex: contrato de licença e cooperação), formando uma rede que caracteriza a complexidade das relações entre as partes no setor de P&G (GARCÍA-CASTRILLÓN, 2013; ROSA, 2013).

A exemplo de países como a Rússia, Cazaquistão e a Argélia, o Brasil adotou o modelo misto de concessão e partilha para regular seu regime exploratório no setor de P&G (D' ALMEIDA, 2015; ROSA, 2013). No horizonte geológico denominado Pré-sal, devido ao baixo risco exploratório e à elevada rentabilidade (e produtividade) das reservas existentes, o Estado brasileiro sancionou em dezembro de 2010: a instituição do regime de partilha (Lei 12.351); a cessão onerosa (Lei 12.276), que permitiu a capitalização de sua NOC; a criação da empresa estatal Pré-sal Petróleo S.A (Lei 12.304), responsável pela gestão dos contratos do Pré-sal; e o Fundo Social (Lei. 12.351) – Fundo Soberano formado pelas receitas da

comercialização do petróleo e gás, com a “finalidade de constituir fonte de recursos para o desenvolvimento social e regional, na forma de programas e projetos nas áreas de combate à pobreza e desenvolvimento” (ANP, 2010), dentre as quais estão a educação, cultura, esporte, saúde pública, ciência e tecnologia, meio ambiente, e mitigação e adaptação às mudanças climáticas.

García-Castrillón (2013) esclarece que o “Direito Internacional Público (*Public International Law*), como na maioria dos sistemas jurídicos nacionais, reconhece a propriedade pública dos recursos naturais. Para lucrar com esses recursos, são necessários altos níveis de investimento que não podem ser assumidos exclusivamente por Estados ou empresas públicas onde os recursos estão localizados. Portanto, eles recorrem a empresas privadas, geralmente estrangeiras, que muitas vezes criam *Joint Ventures* entre si para suportar os custos de projetos específicos. Por conseguinte, uma relação comercial no negócio de exploração e desenvolvimento de hidrocarbonetos é frequentemente estabelecida entre uma ou várias empresas estrangeiras e o Estado ou uma empresa pública, de uma forma ou outra controlada pelo Estado. Não há dúvidas sobre a natureza contratual deste relacionamento”. Não obstante, uma vez que os principais motivos que fundamentam o controle estatal sobre o petróleo e o gás através das NOCs estão fortemente inseridos nas estruturas governamentais e relações de poder em um país, as reformas neste setor são, muitas vezes, vistas como grandes ameaças difíceis de serem implementadas política e administrativamente, ainda que extremamente necessárias. Cabe destacar que, para as empresas estrangeiras, os contratos de E&P no setor de hidrocarbonetos estão entre os mais arriscados, pois demandam um certo grau de estabilidade jurídica para que possam gerar retorno sobre o investimento (GARCÍA-CASTRILLÓN, 2013; VICTOR, 2013).

A partir de 2013, a retração do cenário macroeconômico brasileiro, aliada à queda do preço do barril do petróleo, à necessidade de reestruturação da Petrobras e do nível das exigências de Conteúdo Local no país, tornou adversa a dinâmica conjuntural no setor de P&G do Brasil, levando a Petrobras, com necessidade de reduzir seu endividamento e honrar compromissos financeiros, a retrainar a previsão dos investimentos, vender participações em ativos, desinvestir em áreas estratégicas e cancelar a contratação de bens e serviços, o que impactou a capacidade e produtividade da indústria nacional (EPE, 2017).

Diante desse cenário desfavorável, o Governo Federal brasileiro adotou medidas para disputar a atração dos investimentos globais no setor de P&G, resgatar a confiança e estimular maior competitividade nas atividades de E&P. As primeiras ações para criar um ambiente de

negócios mais favorável aos investimentos foram: a proposição para prorrogar a vigência do REPETRO (Regime Aduaneiro Especial de Exportação e Importação de Bens Destinados à E&P de Petróleo e Gás Natural); a extensão dos prazos dos contratos estabelecidos na Rodada Zero; bem como o incentivo ao desenvolvimento, através da possibilidade de transferência dos direitos, de campos que não apresentaram produção nos últimos seis meses (EPE, 2017).

Em novembro de 2016, foi sancionada a Lei 13.365 (2016), que revogou a obrigatoriedade da Petrobras atuar no Pré-sal e retirou sua exclusividade legal como operadora dos blocos contratados, conferindo maior flexibilização ao regime exploratório. Em seguida, o CNPE brasileiro aprovou um calendário regular de dez rodadas de leilões de blocos exploratórios com previsão de realização entre 2017 e 2019, com destaque para a 2ª, 3ª e 4ª rodadas de partilha de produção em áreas do Pré-sal. Além disso, conforme orientação do CNPE, os compromissos de Conteúdo Local deixaram de ser um dos critérios de seleção nos próximos leilões, passando a ser definidos em cláusulas específicas de cada contrato (EPE, 2017).

Uma das mudanças mais relevantes promovidas pelo Estado brasileiro foi a nova política de Conteúdo Local, aplicada na 14ª rodada de licitação (regime de concessão) e na 3ª rodada (regime de partilha de produção), realizadas em 2017. Para exploração em blocos terrestres, o índice de Conteúdo Local foi de 50%, para blocos marítimos, o conteúdo mínimo de 18% na fase de exploração, 25% para a construção de poços e 40% para sistemas de coleta e escoamento. Já na construção de plataformas de produção, o percentual foi de 25% (EPE, 2017).

Diante do protagonismo exercido pela Equinor e empresas de serviços norueguesas, que atuam no setor de P&G, a Noruega é um *benchmark* importante no setor para o desenvolvimento de estruturas corporativas mais competitivas e de alto nível tecnológico no mundo todo (VICTOR, 2013).

Por outro lado, a Nigéria também desponta como *benchmark* relevante no setor, a fim de que se evitem os erros cometidos no País e a perda de oportunidade de desenvolvimento social e econômico com a exploração, produção e comercialização de recursos naturais. Nesse país, maior produtor de petróleo da África Subsaariana, terceiro maior produtor de petróleo do continente africano e um dos cinco maiores produtores mundiais de gás natural liquefeito, a indústria do petróleo e gás, considerada vital para seu desenvolvimento e bem-estar social, sofre com a corrupção, déficit de infraestrutura, contrabando de petróleo, vandalismo e inúmeros desafios de segurança. As receitas advindas do setor de petróleo e gás não são

publicadas, assim como os *royalties*, impostos, taxas e encargos pagos ao governo. A fim de combater esses problemas, a comunidade local e internacional defende a adoção de melhores práticas de transparência e responsabilização no país, através da implementação de várias plataformas e iniciativas destinadas a mitigar a incidência da corrupção, dentre as quais a transparência tem posição de destaque. Entende-se que uma vez que o nível necessário de transparência é alcançado, outras questões, como a responsabilidade, credibilidade e conformidade serão mais fáceis de serem abordadas, viabilizando o desenvolvimento de uma cultura de governança e regulação adequada a todos os *stakeholders* da indústria (OYEWUNMI; OLUJOBI, 2016).

Fazendo uma análise das reformas atualmente necessárias no conjunto de normas, leis e diretrizes (marco regulatório) da indústria internacional do petróleo, algumas estratégias se revelam mais promissoras: a reforma relacionada à governança corporativa e à propriedade; a reforma dos próprios Estados; e, finalmente, as reformas fiscais (EY, 2017).

A primeira consiste, do ponto de vista da propriedade, na privatização parcial (Equinor e Petrobras, por exemplo), venda de pequenas partes para estabelecer *Joint Ventures* estratégicas em novos territórios (como foi o caso da Gazprom na Alemanha), e emissão de ações com a criação de subsidiárias (caso da PetroChina, subsidiária da CNPC). Já do ponto de vista da governança corporativa, as NOCs, inclusive as que são de propriedade absoluta de seus estados, passaram a realizar reuniões formais de acionistas e a formalizar suas contas, dando maior transparência e visibilidade aos seus negócios (como a Saudi Aramco) (EY, 2017).

Quanto à reforma dos Estados, uma questão importante é a separação entre a NOC e as agências reguladoras, uma vez que a primeira tende a exercer ambas as funções. Essa iniciativa é fundamental para os Estados que desejam incentivar a concorrência no setor nacional de hidrocarbonetos e produzir uma indústria mais eficiente. O Brasil e a Noruega adotaram essa medida, mas a Malásia, Arábia Saudita e Angola adotaram o oposto; suas NOCs (Petronas, Saudi Aramco e Sonangol) operam e regulam o setor de hidrocarbonetos do país. Curiosamente, as NOCs desses países, em particular, que não separaram seus papéis do exercido pela agência reguladora, funcionam bem e seus setores de hidrocarbonetos são razoavelmente bem administrados (EY, 2017).

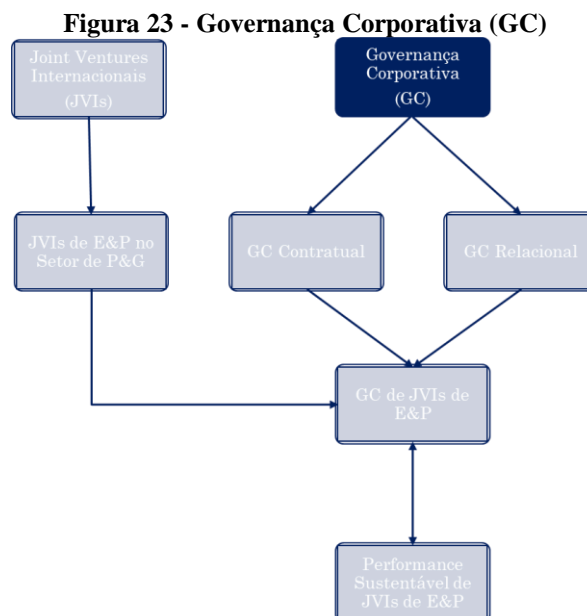
A terceira, e última estratégia, refere-se à reforma fiscal. Como já foi visto, muitos desses esforços concentram-se na transparência, através da qual torna-se possível rastrear e avaliar como os recursos advindos do petróleo são aplicados e podem levar a reformas mais

amplas, garantindo maior retorno para os *stakeholders*. Entretanto, os esforços para melhorar a transparência podem não ser, por si só, suficientes para limitar a corrupção e reduzir a dinâmica da “maldição dos recursos”. A “maldição dos recursos” ou “síndrome da maldição do recurso” foi o nome dado ao problema da corrupção em países em desenvolvimento ricos em recursos naturais. Devido à prática endêmica da corrupção, esses países não alcançam o desenvolvimento socioeconômico esperado com a abundância do recurso natural que detêm (EY, 2017; OYEWUNMI; OLUJOBI, 2016; VICTOR, 2013).

Essa seção teve por objetivo apresentar um panorama do setor de P&G no Brasil e no mundo, contextualizar as principais questões que envolvem e caracterizam as NOCs e IOCs, os riscos inerentes ao negócio, as motivações para expansão, a complexidade tecnológica e a relevância crescente da governança corporativa no setor. Cabe destacar que as questões e desafios inerentes às atividades de E&P de P&G impostos às empresas-mãe (NOCs e IOCs) são desdobrados para suas JVI. E a complexidade em termos de governança corporativa de JVI é ainda maior quando consideradas, como visto na seção anterior, suas origens, que advêm de empresas-mãe distintas, com diferentes níveis de governança corporativa, objetivos de negócio, cultura e valores, para citar alguns fatores.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Essa seção introduz o segundo conceito-chave que fundamenta essa pesquisa; governança corporativa, conforme (Figura 23).



Fonte: Elaboração própria (2021).

A governança corporativa tem sido objeto de inúmeras pesquisas e debates, de cunho acadêmico e corporativo, em todo o mundo (CHAHAL; KUMARI, 2013; VIEIRA; CARVALHAL; FIGUEIREDO, 2011) e despontou como um fator chave do sucesso organizacional por estar associada à melhoria do desempenho em sustentabilidade e aumento do valor para os acionistas, assim como à conquista da confiança dos investidores e proteção dos interesses das demais partes interessadas (AVCIN; BALCIOGLU, 2017; CHAHAL; KUMARI, 2013; COTTER *et al.*, 2011; SAR, 2018).

Entende-se por governança corporativa o sistema adotado para dirigir e controlar a organização de forma cooperativa, equilibrada e estável a longo prazo, a fim de atender aos interesses de todos os *stakeholders*, maximizando o desempenho econômico e gerando benefícios sociais (BAKER; ANDERSON, 2010; KOČMANOVÁ; ŠIMBEROVÁ, 2014; SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014; WANG; ZHAO; ZHANG, 2020). Suas atividades compreendem o relacionamento do conselho administrativo com as partes internas – acionistas, gestores e funcionários – e externas – como auditores e órgãos reguladores, dentre outras – visto que o conselho tem o poder de decidir qual a direção a ser adotada pela organização e como essa direção será tomada, afetando significativamente o desempenho dos negócios (KRECHOVSKÁ; PROCHÁZKOVÁ, 2014; TRICKER, 2012; WANG; ZHAO, ZHANG, 2020).

Sendo assim, cabe à governança corporativa estabelecer a estrutura de autoridades na empresa, como quem tem direito ao seu fluxo de caixa, pode influenciar sua estratégia e explorar seus recursos. E essa é uma questão que está no cerne de um dos problemas mais importantes das organizações, o “problema de agência”, que pode afetar sua mobilidade, estabilidade e fluidez social (GOUREVITCH; SHINN, 2005; KOČMANOVÁ; ŠIMBEROVÁ, 2014; WANG; ZHAO; ZHANG, 2020). O “problema de agência” ocorre quando há falta de alinhamento entre os interesses dos gestores contratados para administrar a organização e os proprietários da organização, ou seja, os acionistas. Portanto, um projeto específico de estruturas de governança corporativa bem-sucedido garante que os objetivos estratégicos dos acionistas sejam perseguidos diligentemente pelos gestores (FAMA; JENSEN, 1982), através da implantação de controle sobre os incentivos oferecidos a esses gestores, de procedimentos para prestação de contas, de auditorias, comitês voltados para a

supervisão, e de sistemas de informação que permitem o monitoramento do desempenho alcançado e garantem a confiabilidade das informações (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014).

Logo, o papel da governança corporativa é indispensável (KRECHOVSKÁ; PROCHÁZKOVÁ, 2014). Quando bem aplicados, seus princípios são capazes de garantir o equilíbrio entre propriedade e controle, fornecer ao conselho administrativo e gestores os incentivos adequados para perseguir os objetivos estratégicos da organização, e promover o tratamento equitativo entre os acionistas e demais *stakeholders*, além de um monitoramento mais eficaz (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014).

Uma vez que toda organização possui uma estrutura de poder e modo de direcionamento próprios, frutos de um processo de reflexão estruturado ou não, que podem estar mais orientados à ética e ao cumprimento das regras ou apenas aos resultados financeiros, permitindo que os mesmos se sobreponham aos meios para obtê-los, ainda que ilícitos ou antiéticos (SILVEIRA, 2015), a implementação de boas práticas de governança corporativa facilita o controle efetivo, ajuda a expandir o investimento e aumenta a lucratividade do negócio (AVCIN; BALCIOGLU, 2017) ao desempenhar um papel significativo na proteção dos ativos, aumentando a transparência e a responsabilidade corporativa e reduzindo o risco de fraudes ou golpes por parte da alta gestão (CHAHAL; KUMARI, 2013).

O conceito de governança corporativa surgiu no início da década de 80, nos EUA, em função do descontentamento dos investidores do mercado de capitais, para defendê-los dos transtornos gerados pelos conselhos administrativos das organizações (BORGES *et al.*, 2005; SERAFIM; QUELHAS, ALLEDI, 2010). Em 1992, o *Cadbury Report*, relatório pioneiro sobre governança corporativa criado no Reino Unido, estabeleceu a abertura, integridade e prestação de contas como seus princípios básicos. Em 1995 foi fundado, no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização de referência no assunto, que adotou quatro princípios fundamentais de governança corporativa em seu Código das Melhores Práticas, sendo eles a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Em 1999, a OCDE aprovou o documento Princípios de Governança Corporativa, que se tornou uma referência internacional para decisores políticos, investidores, sociedades e outras partes interessadas no mundo todo ao promover a calendarização de prioridades relacionadas ao tema e proporcionar uma orientação específica para iniciativas de cunho legislativo e regulador (OECD, 2004).

A literatura sobre governança corporativa destaca que foi após a descoberta de fraudes financeiras de empresas de grande porte nos EUA e em outros países desenvolvidos, que resultaram em uma série de escândalos e, conseqüentemente, no colapso de organizações até então sólidas, como a Enron (2001) e a Worldcom (2002), dentre outras, que o conceito de governança corporativa ganhou maior relevância e evoluiu para um número crescente de melhores práticas, ou seja, um conjunto de iniciativas para nortear a alta gestão das organizações na governança de seus negócios (AVCIN; BALCIOGLU, 2017; BAKER; ANDERSON, 2010, CHAHAL; KUMARI, 2013; KRECHOVSKÁ; PROCHÁZKOVÁ, 2014; NDEMEZO; KAYITANA, 2018; SAR, 2018; SILVEIRA, 2015; VIEIRA; CARVALHAL; FIGUEIREDO, 2011).

Com base nesse cenário, políticos e órgãos reguladores foram desafiados a revisar e estabelecer novas maneiras de melhorar a governança corporativa. Os EUA, por exemplo, implementaram a Lei Sarbanes – Oxley em 2002, destacando a importância da lei e da política (lei e regulamentos) sobre a forma como as empresas operam e governam seus negócios. O Reino Unido publicou o *Financial Reporting Council* (FRC) em 2012, um código de práticas de governança corporativa que visa facilitar a gestão efetiva das organizações a longo prazo (AVCIN; BALCIOGLU, 2017). Partindo do princípio de que cada organização possui suas peculiaridades (porte, estágio de vida, estrutura acionária, estratégia...) não cabe a adoção das práticas de governança corporativa recomendadas da mesma forma por todas as organizações. Tais práticas devem ser internalizadas e adotadas estrategicamente para que, associadas a uma liderança efetiva e íntegra por parte da alta gestão, gerem o retorno esperado e promovam um ambiente empresarial mais sadio (SILVEIRA, 2015).

Há muitos outros códigos internacionais que estabelecem princípios para a boa governança corporativa, os quais, de modo geral, podem ser agrupados em dez princípios globais aplicáveis a qualquer organização, a saber: transparência e integridade das informações prestadas; prestação de contas voluntária e responsabilidade pelas decisões tomadas; avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia; contrapesos independentes, ou seja, visão holística e concentração adequada de poder, no processo decisório; sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio; respeito às formalidades, controles e supervisão independentes; tom e comportamento ético das lideranças; cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização; equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas; e, por último, diversidade

interna, tratamento justo das partes interessadas e ausência de políticas discriminatórias (SILVEIRA, 2015).

As organizações podem ter um perfil mais autocrático, centralizado, dependente de pessoas específicas ou mais democrático, descentralizado e institucionalizado. Suas regras e processos decisórios podem ser mais formais ou informais (SILVEIRA, 2015). Todavia, toda organização demanda uma governança corporativa, ou seja, um conjunto de processos que podem contemplar regras explícitas ou tácitas e práticas de direção e controle para alcançar uma Performance superior (NDEMEZO; KAYITANA, 2018; SILVEIRA, 2015; SAR, 2018).

Assim como qualquer outro tipo de governança, a corporativa também tem sua essência no equilíbrio das expectativas das partes interessadas, ou seja, comunidade, complementadores, fornecedores, clientes, governo e acionistas (SAR, 2018). Particularmente, a governança corporativa busca promover um ambiente institucional no qual as regras sejam cumpridas voluntariamente e sejam tomadas decisões que atendam ao objetivo estratégico da organização a longo prazo (SILVEIRA, 2015).

Existe, dessa forma, uma relação positiva entre governança e Performance corporativa, em se tratando de melhor retorno sobre patrimônio líquido e sobre ativos, quando há uma governança adequada do comportamento corporativo do ponto de vista da complementaridade dos elementos-chaves da cultura corporativa e legalidade corporativa (AVCIN; BALCIOGLU, 2017; KLAPPER; LOVE, 2004).

A definição de governança corporativa, no entanto, não é um consenso (MARCHISOTTI; MAGGESSI; FARIAS, 2017; TU; SON; KHANH, 2014). Alguns autores a definem como um sistema que dirige e controla as organizações (OECD, 2004; SILVEIRA, 2015; SAR, 2018). Há outros que a definem como um conjunto de mecanismos para proteção dos investidores externos contra problemas gerados pelo conflito de interesses entre os gestores e acionistas controladores (LA PORTA *et al.*, 2000; NDEMEZO; KAYITANA, 2018; RIBEIRO, 2014). Pei Sai Fan (2004) a define como a criação de uma estrutura, processos e mecanismos que dirigem e gerenciam o negócio para aumentar o valor gerado para os acionistas a longo prazo através da prestação de contas por parte dos gestores. Gopalswamy (1999) entende que a governança corporativa é um sistema de estrutura, operação e controle que visa atender aos objetivos de longo prazo das partes interessadas como um todo e às obrigações ambientais e sociais, através da definição de requisitos legais e regulamentos. Para Li *et al.* (2008), a governança corporativa é uma estrutura composta por fatores legais, institucionais e culturais que moldam a forma como os acionistas influenciam a

tomada de decisão por parte da alta gestão. Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2020), a governança corporativa “é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Cabe ressaltar que a governança corporativa transcende a gestão do negócio porque contempla a implementação de um sistema de prestação de contas e geração de relatórios (GHOSH, 2007; KUMAR, 2004) que viabiliza, dentre outros, maior transparência e responsabilidade corporativa. A responsabilidade (social) corporativa, por sua vez, consiste no compromisso das organizações com o desenvolvimento de uma economia sustentável, na qual a organização trabalha com os funcionários, suas famílias, comunidade em que atua e sociedade como um todo, em prol de que tenham uma melhor qualidade de vida com a adoção de soluções que também sejam favoráveis para o negócio (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014).

Segundo Ndemezo e kayitana (2018), a governança corporativa está fundamentada na Teoria da Agência e na Teoria dos Custos de Transação, que explicam o relacionamento existente entre os acionistas e a gestão da organização. Os problemas de governança nos negócios remontam basicamente ao “problema de agência” ou, mais especificamente, desejo dos acionistas de controlarem as organizações em que investem de forma diferente daquela que os gestores dessas organizações o fazem, o que pode ser agravado quando o conflito existe entre os próprios acionistas, por causa da diversidade de propriedade (TU; SON; KHANH, 2014; NDEMEZO; KAYITANA, 2018).

A governança corporativa de uma organização pode responder a essas questões através de cinco mecanismos de gestão de conflitos: aquisição hostil, agressiva; concentração parcial da propriedade e controle nas mãos de grandes acionistas ou grupos de acionistas; delegação parcial do controle a grandes credores, como intermediários financeiros, por exemplo; controle do CEO (*Chief Executive Officer*) por parte do conselho de administração e, por fim, alinhamento dos interesses da alta gestão com os dos acionistas através de uma política de remuneração dos executivos (TU; SON; KHANH, 2014). Para Ndemezo e kayitana (2018), no entanto, os mecanismos são quatro: conselho de administração, auditoria e controles internos, direitos dos acionistas e remuneração dos executivos. Dentre os mecanismos citados, o controle do CEO pelo conselho de administração é o mais adotado; a maior parte das organizações exige que os acionistas elejam um conselho de administração para que os represente nesse papel (TU; SON; KHANH, 2014). A principal função do conselho de

administração é proteger os interesses dos acionistas (WILLIAMSON, 1985). Nessa abordagem, cabe enfatizar que a Performance corporativa depende da eficácia dos mecanismos de governança adotados para criação do conselho administrativo, tais como: seu tamanho, composição, independência e nível de controle, além das atribuições do CEO (CHAHAL; KUMARI, 2013; NDEMEZO; KAYITANA, 2018). O conselho administrativo, portanto, assim como os comitês especializados performam um papel relevante nas práticas de governança corporativa, pois cabe a eles nomear, supervisionar e remunerar os executivos seniores, e formular, desenvolver e garantir a prestação de contas aos proprietários, autoridades e demais partes interessadas (CHAHAL; KUMARI, 2013).

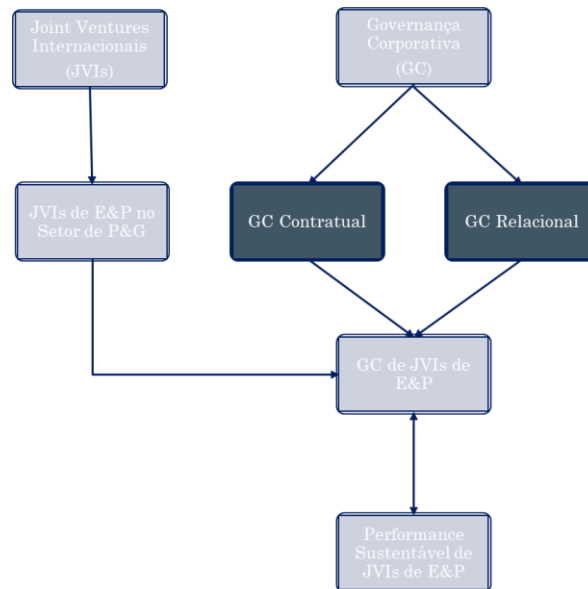
Dada sua complexidade, a governança corporativa exige uma abordagem multidisciplinar para que seja efetiva, e, portanto, demanda uma visão holística que englobe diversas áreas do conhecimento, tais como a ética empresarial, gestão, liderança, psicologia social, direito, economia, finanças e contabilidade, para citar algumas. Seu valor está em permitir maior transparência e sustentabilidade aos negócios, tanto do ponto de vista financeiro, quanto do não financeiro, e garantir aos acionistas o exercício pleno de seus direitos (SILVEIRA, 2015).

A esta seção, portanto, coube explorar o conceito-chave da governança corporativa, sua relevância para o desenvolvimento sustentável das organizações e seus principais desafios.

2.2.1 Governança Corporativa Contratual e Relacional

Para fins desta pesquisa, cabe aprofundar, nessa seção, a discussão do conceito-chave governança corporativa, visto na seção anterior, abordando dois sub-conceitos-chaves, que são desdobramentos dele: as governanças corporativas contratual e relacional (Figura 24).

Figura 24 - Governanças Corporativas Contratual e Relacional



Fonte: Elaboração própria (2021).

Segundo o paradigma da transação discreta, um contrato claro, evidente gera uma Performance clara, evidente. Esse paradigma atendeu bem ao campo do direito e da economia, mas muitas relações contratuais não são tão bem definidas. Todo sistema de direito contratual busca facilitar o intercâmbio entre as partes, mas cada um tem suas peculiaridades (WILLIAMSON, 1985).

Enquanto o direito contratual clássico utiliza regras legais, documentos formais e transações de liquidação automática, o direito contratual neoclássico prevê a elaboração de uma estrutura de governança e é mais adequado quando se trata de contratos de longo prazo executados sob condições de incerteza, os quais demandam maior flexibilidade para lidar com as lacunas do planejamento e têm como mecanismo de liquidação a arbitragem (assistência de terceiros na resolução de disputas e avaliação de desempenho), ao invés do litígio (WILLIAMSON, 1985).

O sistema de direito baseado na contratação relacional surgiu em atendimento ao aumento progressivo da duração e complexidade dos contratos e levou à substituição de processos de ajuste neoclássicos por outros de ajuste administrativo contínuo, mais específicos da transação, que assumem as características de uma mini sociedade, com sua gama de normas, e foco na troca e em seus processos imediatos. Nesse sistema, a referência para realização dos ajustes necessários ao longo da vigência do contrato deixa de ser o acordo original e ganha uma abordagem relacional, ou seja, passa a ser a relação como um todo desenvolvida ao longo do tempo (WILLIAMSON, 1985).

Cao e Lumineau (2015) afirmam que “de forma prática, o sucesso das relações interorganizacionais depende fortemente do tipo de governança adotado pelos gestores”, sendo necessário aprofundar a forma como os mecanismos de governança contratual e relacional das parcerias estratégicas funcionam, a fim de que práticas que levem as JVI ao êxito possam ser adotadas (CANIATO *et al.* 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Entende-se por governança contratual – contrato formal, legal, explícito ou salvaguardas legais – a governança da relação interorganizacional realizada através de contrato formal e escrito, no qual são estabelecidas as responsabilidades e obrigações das partes envolvidas, a fim de reduzir o oportunismo e salvaguardar a relação, viabilizando o controle de riscos transacionais associados à incerteza e investimentos, à coordenação e à adaptação da interação (SCHEPKER *et al.*, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

O controle formal são as obrigações contratuais e mecanismos formais de cooperação que detalham os papéis e obrigações das partes envolvidas, os processos de negócio e produtos a serem monitorados. Seus elementos-chave são, portanto, o controle do processo e da produção. O controle do processo inclui o controle dos processos de negócio e o do comportamento dos atores envolvidos na JVI. Ele é aplicado no monitoramento do comportamento do parceiro a fim de direcioná-lo para metas e objetivos específicos. Seu foco está na operação e não na produção. Já o controle da produção refere-se ao controle dos *outputs* de um processo, ou seja, é um controle de saída (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

O modelo de governança contratual apresenta consideráveis limitações associadas a inviabilidade de cobertura de todos os eventos e ações, como o surgimento de ambiguidades, que podem levar ao oportunismo (CAO; LUMINEAU, 2015; SCHEPKER *et al.*, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014), e a ausência de contingências para tratar situações imprevistas, reduzindo o grau de flexibilidade na tomada de decisões. Ele também sinaliza uma possível falta de confiança mútua, fundamental para que haja cooperação. Tais limitações podem resultar em conflitos, degradar a parceria e gerar disputas indesejáveis e prejudiciais (CAO; LUMINEAU, 2015; HSIEH; RODRIGUES, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014). Segundo Schepker *et al.* (2014), “à medida que as transações se tornam mais complexas e incertas, e envolvem a especificidade e interdependência dos ativos, a troca requer uma governança contratual mais sofisticada”, na qual os contratos passam a figurar

como diretrizes e dispositivos de salvaguarda com um número considerável de cláusulas especificadas em detalhes.

Quando as partes envolvidas fazem investimentos irrecuperáveis, como compromissos bilaterais credíveis, elas têm um incentivo maior para cooperar e maximizar os pagamentos conjuntos. Por outro lado, há outros mecanismos que impõem contratos e levam as partes a cooperar, como a reputação de alguém e a obtenção de novos negócios (SCHEPKER *et al.*, 2014).

Já a governança relacional (mecanismo relacional ou controle social) trata da governança de parcerias através das relações sociais e do compartilhamento de normas de relacionamento, com base em estruturas informais e na auto responsabilização das partes, onde a confiança, credibilidade, benevolência e integridade, assim como o compartilhamento de expectativas a respeito do comportamento da outra parte em uma relação de troca arriscada são os principais pontos a serem considerados (SCHEPKER *et al.*, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Nos contratos sociais são realizados acordos implícitos ou explícitos a respeito dos direitos e obrigações das partes. Eles não são vinculados juridicamente, mas as protegem de ações espúrias e legitimam o comportamento favorável ou não ao controle formal, assim como as formas específicas de atuação conjunta (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Um nível elevado de confiança acarreta crença mútua de não exploração das situações adversas e de maior consideração quanto aos interesses alheios, enquanto a utilização de normas relacionais leva a um modelo de referências que norteia as partes a fim de que ajam da forma esperada (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Sendo assim, a confiança e as normas de relacionamento propiciam a redução do oportunismo e constituem mecanismos importantes de governança no contexto das alianças estratégicas. As limitações da governança relacional, por sua vez, estão no excesso de tempo e recursos necessários para que seja desenvolvida, na facilidade com que pode ser destruída, em sua natureza ambígua e suscetibilidade ao oportunismo (CAO; LUMINEAU, 2015; HSIEH; RODRIGUES, 2014; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

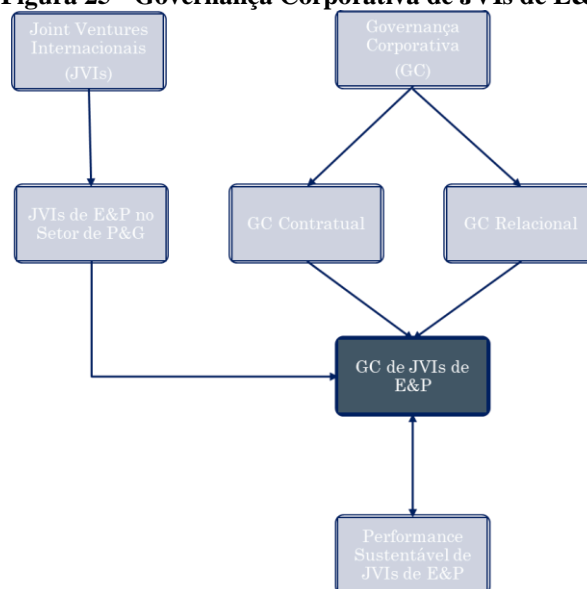
Essa seção, portanto, tem o propósito de esclarecer a relevância de ambas as formas de governança, contratual e relacional, para o sucesso de JVs, visto que estas são alianças entre diferentes organizações, as empresas-mãe, nas quais as partes têm seus papéis e responsabilidades bem definidas, mas precisam trabalhar e desenvolver confiança mútua e

normas de relacionamento que viabilizam a parceria ser bem-sucedida em situações adversas e imprevistas.

2.2.2 Governança Corporativa de JVI de E&P

Essa seção traz o sub-conceito-chave Governança Corporativa de JVI de E&P (Figura 25), no qual o conceito-chave governança corporativa é abordado no contexto das *Joint Ventures* Internacionais e, depois, especificamente no contexto das JVI de Exploração e Produção de hidrocarbonetos.

Figura 25 - Governança Corporativa de JVI de E&P



Fonte: Elaboração própria (2021).

A governança corporativa de JVI tem suas peculiaridades, dadas as características e os objetivos de negócio desse tipo de aliança estratégica.

Com base na abordagem do controle organizacional, esse trabalho adota como definição de governança corporativa uma combinação de diferentes mecanismos ou instrumentos, que, no caso das JVI, atuam na coordenação e controle para suporte à implementação e operação dessas organizações, a fim de reduzir o risco inerente à aliança para os proprietários e garantir que suas atividades alcancem o retorno esperado a longo prazo. Os mecanismos considerados são a renegociação – instrumento que lida com contingências *ex post* à formação da aliança e lacunas existentes nos arranjos iniciais – a produção e os controles comportamentais e sociais, que, juntos, fornecem a base para a cooperação e coordenação dos parceiros da JVI (ARIÑO; TORRE, 1998; HSIEH; RODRIGUES, 2014; EY, 2015).

A literatura existente evidencia que as governanças contratual e relacional têm relevância no contexto dos relacionamentos interorganizacionais por alavancarem a vantagem competitiva através do aumento da Performance (CAO; LUMINEAU, 2015; HSIEH; RODRIGUES, 2014; EY, 2015; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

A legitimação dos mecanismos formais de controle por acordos implícitos estabelecidos conjuntamente através de uma governança relacional pode tornar as governanças contratual e relacional complementares, mas não há um consenso a respeito dessa abordagem (SCHEPKER *et al.*, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014). Segundo aqueles que entendem essa relação como complementar (CAO; LUMINEAU, 2015; HSIEH; RODRIGUES, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014), a utilização de uma pode potencializar o uso e os benefícios obtidos com a da outra, ou seja, juntas elas elevam a satisfação e o grau de relacionamento, favorecem a transferência de conhecimento, promoção da inovação e maior aproveitamento de oportunidades emergentes, assim como reduzem o oportunismo na relação, evitando custos transacionais posteriores ao reduzir as chances de violação contratual e renegociação, o que fortalece a abordagem de que são complementares e impactam positivamente na Performance. Todavia, há aqueles que argumentam que as governanças contratual e relacional são substitutas, ou até antagônicas, na medida em que o controle formal pode inviabilizar os processos sociais, enfraquecer a confiança e aumentar o oportunismo (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

As relações mútuas entre ambos os tipos de governança são moderadas pelos aspectos formais e informais dos ambientes institucionais, pelo tipo de relacionamento interorganizacional, pela duração da relação (em anos) e pela variação na forma como a governança contratual tem sido medida na literatura existente, o que causa um impacto até então desconhecido na relação entre as governanças contratual e relacional (CAO; LUMINEAU, 2015; SCHEPKER *et al.*, 2014; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

A teoria institucional aponta que pilares regulatórios e normativos podem modificar a eficácia dos contratos e impor restrições aos comportamentos cooperativos, afetando o relacionamento mútuo das governanças contratual e relacional no ambiente institucional. Se, por um lado, pilares regulatórios creditáveis tornam os contratos mais confiáveis e permitem às partes salvaguardar o oportunismo e coordenar melhor a parceria, dispensando o desperdício de tempo e esforço para desenvolvimento da governança relacional, por outro, os pilares normativos podem legitimar a função dos contratos como a de coordenação, ao invés de salvaguarda, aumentando a confiança na relação e valorizando a reciprocidade e harmonia

interpessoal. Adicionalmente, ambientes institucionais com alta distância de poder tornam os parceiros menos propensos a se tratarem com igualdade, levando, portanto, os contratos a serem interpretados como instrumentos de controle. Sendo assim, tanto o sistema legal quanto a distância do poder contribuem de forma negativa para o desempenho das governanças contratual e relacional, enquanto o coletivismo contribui de forma satisfatória (CAO; LUMINEAU, 2015; SCHEPKER *et al.*, 2014).

Os relacionamentos interorganizacionais variam, podendo ser classificados, quanto ao tipo, como transfronteiriços ou domésticos, a depender de sua localização geográfica, ou como verticais ou horizontais, em função da posição relativa que ocupam na cadeia de valor da indústria na qual são estabelecidos. Outros tipos de relacionamentos interorganizacionais são aqueles entre comprador e fornecedor, distribuidor e fabricante, os de terceirização e as alianças estratégicas (CAO; LUMINEAU, 2015; GLAISTER; BUCKLEY, 1996).

Quanto mais severos os riscos transacionais, maior é a dificuldade de se estabelecer a governança relacional e mais comprometida fica a eficácia desta, enfraquecendo o relacionamento positivo entre ela e a governança contratual (CAO; LUMINEAU, 2015; SCHEPKER *et al.*, 2014).

Conforme Cao e Lumineau (2015), “a confiança e os contratos são independentes em relacionamentos interorganizacionais transnacionais e alianças estratégicas, enquanto complementares em relacionamentos interorganizacionais verticais (terceirização, comprador-fornecedor e fabricante-distribuidor)”, nos quais os parceiros têm maior interdependência entre si, o que os leva a compartilhar informações e fazer alinhamentos mútuos. Tais variações ocorrem por causa da diferença dos riscos transacionais inerentes a eles. Os relacionamentos interorganizacionais transfronteiriços são complexos, possuem considerável distância cultural e riscos maiores de troca, gerando mais incertezas que os domésticos. Desta forma, os contratos de relacionamentos interorganizacionais internacionais de alianças estratégicas são mais complexos e cobrem questões mais amplas – como tomadas de decisões conjuntas, transferência de conhecimento e aprendizado – levando-os a substituir ou reduzir as funções de confiança e as normas relacionais (CAO; LUMINEAU, 2015).

Por outro lado, as alianças horizontais têm maior propensão ao oportunismo e tendem a conter mais riscos relacionados às tensões competitivas implícitas da parceria do que os relacionamentos interorganizacionais verticais. Isso porque, dado que estão no mesmo nível da cadeia de valor, além da interdependência entre os parceiros ser menor, há, simultaneamente, uma cooperação e competição entre eles, além de se acostumarem a ser

multilaterais, envolvendo três ou mais partes. Sendo assim, a importância da governança relacional nessas alianças está em impor obrigações, promessas e expectativas através de processos sociais que viabilizam a existência de normas relacionais, além de ajustes mútuos e ações conjuntas em áreas chaves e vitais da aliança, como a medição de desempenho (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Um tipo de relacionamento interorganizacional importante a ser considerado é o que envolve P&D, fundamental para a E&P de hidrocarbonetos, por apresentar alto grau de incerteza e habilidade específicos da transação (CAO; LUMINEAU, 2015; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; ROSA, 2013).

Duas das principais perspectivas teóricas da literatura sobre gestão estratégica são a Teoria do Custo de Transação (TCT – *Transaction Cost Theory*) e a Teoria Baseada em Recursos (RBV - *Resource Based View*). Enquanto a TCT foca na gestão mais eficiente das transações através de uma forma reduzida de Governança Corporativa, sob o pressuposto do oportunismo (MADHOK; TALLMAN, 1998), a RBV enfatiza a gestão dos recursos organizacionais como forma de aumentar a vantagem competitiva e obter maior retorno (MADHOK; TALLMAN, 1998; NIPPA, BEECHLER; KLOSSEK, 2007).

Segundo a TCT, as estratégias de redução de custos impulsionam a criação de uma JVI para realização de determinados objetivos de negócio, no que tange à especialização do(s) parceiro(s), economia de escala, economia de aprendizado, transformação dos custos fixos em variáveis e gestão da demanda. A JVI pode alcançar resultados superiores de Performance quando o país em que está localizada possui competências e recursos estratégicos para a aliança (CANIATO *et al.* 2014). A TCT analisa e explica, ainda, como as transações ocorrem no âmbito de uma aliança. Ela adota o controle formal para limitar o oportunismo (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Para a RBV, os recursos tangíveis e intangíveis, tanto das empresas-mãe quanto da própria JVI em si, são relevantes para o sucesso da aliança. Essa teoria é importante para a pesquisa orientada ao motivo, escolha do parceiro, gestão, controle e Performance das JVI. Dado que as empresas-mãe não possuem sozinhas todos os recursos necessários para serem mais competitivas e lograrem maior retorno, elas criam alianças, mas, ao mesmo tempo, buscam minimizar sua dependência dos parceiros quanto aos recursos críticos e maximizar a dependência dos parceiros através de mecanismos de controle e coordenação da aliança. Esse comportamento explica a tomada de decisão organizacional decorrente de interesses não sobrepostos das empresas-mãe e suas partes interessadas, assim como o impacto dos recursos

críticos e da gestão de conflitos na Performance das JVI e nos objetivos estratégicos das empresas-mãe (NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007).

A eficácia das governanças contratual e relacional pode ser explicada com base na aplicação, normalmente conjunta, das teorias do Custo de Transação, do Intercâmbio Social (SET – *Social Exchange Theory*) e da Troca Relacional (RET – *Relational Exchange Theory*). Enquanto a primeira destaca que a governança apropriada controla o oportunismo potencial, associado aos riscos de troca oriundos da incerteza e especificidade dos ativos, ao definir o papel das partes nos cenários estável e de mudança com base na economia e na natureza calculada da confiança, a segunda destaca a essência da confiança como fruto da interação na formação das relações sociais com base mais sociológica que econômica, onde o intercâmbio social nasce de ações espontâneas de troca motivadas pela obtenção do retorno esperado e consiste em um instrumento eficaz de governança dos relacionamentos, e a terceira sustenta que normas relacionais compartilhadas, tais como flexibilidade, troca de informações e solidariedade, estabelecem relacionamentos completos de cooperação (CAO; LUMINEAU, 2015).

Por fim, contratos, confiança e normas relacionais são importantes mecanismos de governança que podem reduzir o oportunismo e melhorar a satisfação e a Performance das JVI (CAO; LUMINEAU, 2015; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

As JV formadas para a E&P de P&G, mais especificamente, devem concentrar seus esforços na seleção inicial do parceiro e na estrutura comercial mais adequada para a parceria (EY, 2015; KHANNA, 1998), incluindo seus aspectos técnicos, *ex ante*, assim como na governança relacional *ex post*. Ao longo da operação, as JVI de E&P devem se concentrar, para alcançar o sucesso, na(o): clara definição dos limites da parceria e da perspectiva de operação; planejamento financeiro e tributário, considerando os possíveis cenários positivos e negativos; planejamento da operação que inclua a participação de recursos-chave das empresas-mãe; clareza quanto à contribuição de cada empresa-mãe para o alcance de metas estabelecidas para medição da Performance; contemplação de cenários de saída de um ou mais parceiros e elaboração de um acordo robusto que antecipe todos esses pontos citados; transparência, abertura e honestidade entre as partes envolvidas na definição dos objetivos e acordo de parceria; e alocação de uma equipe dedicada para a gestão e implementação da governança corporativa da JV. A compreensão e flexibilidade necessária para atender às mudanças de prioridade dos parceiros e a capacidade para contornar os desafios geopolíticos

ex post são fundamentais para a gestão eficaz desse tipo de aliança estratégica. A constante oscilação preço do petróleo e outros fatores externos podem aumentar a pressão sobre as empresas-mãe e comprometer o nível de investimento delas nas JVs de E&P (ANP, 2016a; ARRUDA, 2016; EY, 2015; ROSA, 2013; VICTOR, 2013; VERMEER, 2015).

Child e Yan (2003) corroboram a importância para o resultado das empresas-mãe fornecerem à JVI recursos de qualidade, em se tratando, mais especificamente, dos investimentos de capital, novas instalações e insumos operacionais. O fornecimento de recursos de qualidade favorece ainda o compartilhamento do controle com parceiros locais, o que também contribui para o aumento da Performance. Outro ponto que abordam é a contribuição positiva para a Performance advinda da experiência prévia das empresas-mãe em negócios internacionais e outras *Joint Ventures*.

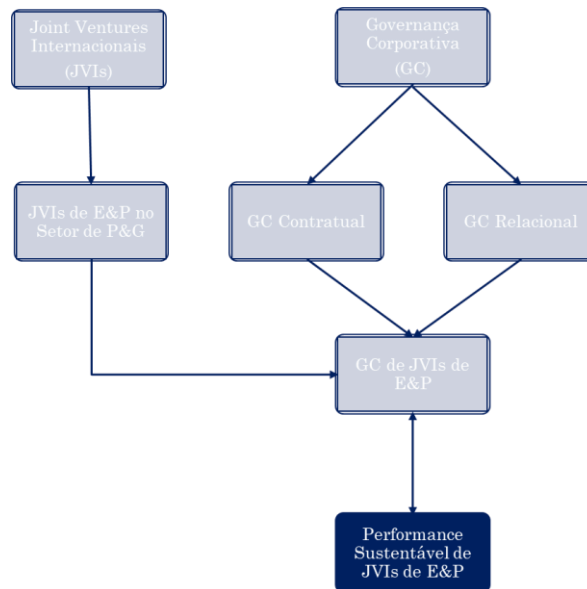
Nielsen and Gudergan (2012) constataram que a existência de relacionamentos anteriores entre os parceiros da JVI de E&P e a distância cultural contribuem negativamente para o sucesso da parceria, enquanto o compartilhamento e desenvolvimento contribuem positivamente.

Essa seção apresentou o panorama da governança corporativa em JVI de E&P de hidrocarbonetos destacando os desafios relacionados à adoção de práticas de governança contratual e relacional. A seção seguinte aprofunda essa discussão ao abordar os fatores críticos de sucesso e fracasso para a Performance sustentável das JVI e as práticas de governança contratual e relacional que podem maximizar ou minimizar o impacto desses fatores no resultado dessas alianças.

2.3 PERFORMANCE SUSTENTÁVEL DE JVI DE E&P

Após aprofundar os dois primeiros conceitos-chave que fundamentam essa pesquisa e seus sub-conceitos-chaves, que são desdobramentos dos mesmos, nessa seção é discutido o terceiro e último conceito-chave, a Performance Sustentável de JVI de E&P (Figura 26), cuja abordagem é feita a luz dos conceitos anteriores, a fim de atender ao objeto dessa pesquisa.

Figura 26 - Performance Sustentável de JVI de E&P



Fonte: Elaboração própria (2021).

Inicialmente, são apresentados os conceitos de desenvolvimento sustentável das organizações, ESG (*Environmental, Social and Governance*) e de medição do desempenho corporativo sustentável. Em sequência é apresentada a relação entre a governança corporativa e o desenvolvimento sustentável das organizações, nesta pesquisa referenciado como Performance sustentável. Posteriormente, discutem-se as questões relacionadas à Performance sustentável de JVs de E&P e detalham-se os fatores críticos de sucesso e os fatores críticos de fracasso desse tipo de aliança, que originaram as práticas de governança corporativa de JVs adotadas no modelo multicritério desenvolvido, proposto, avaliado e aplicado.

2.3.1 Conceitos de desenvolvimento sustentável, ESG e medição do desempenho corporativo sustentável em P&G

A Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento definiu, em 1987, o desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades existentes na atualidade, sem comprometimento da capacidade de atendimento às necessidades futuras (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987). Esse conceito tem sido implementado, desde então, de forma gradual, em nível macroeconômico, em resposta aos problemas globais que não podem ser resolvidos em termos locais, como a pobreza, o aquecimento global e a degradação dos solos, para citar alguns (GEORGE *et al.*, 2016; KOČMANOVÁ *et al.*, 2016).

Em se tratando da sustentabilidade no contexto corporativo, ela está na geração de valor para os acionistas, através da maximização dos impactos positivos de suas atividades e minimização dos negativos, no que tange às questões de ordem ambiental, social e econômica (ACCENTURE, 2011). Sendo assim, é vital para as organizações lidar com todas essas questões que incorporam a sustentabilidade em seus sistemas de gestão de desempenho (GEORGE *et al.*, 2016).

A teoria ESG (*Environmental, Social and Governance*) trata da proteção ao meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa no âmbito das organizações e do desenvolvimento corporativo. Os métodos tradicionais de investimento não garantem aos investidores retornos estáveis e de longo prazo. Os investimentos realizados com base na ESG podem representar um risco menor para o tomador de decisão e uma receita futura melhor, na medida em que as perspectivas de governança, responsabilidade social e proteção ao meio ambiente são incluídas no escopo da avaliação (WANG; ZHAO; ZHANG, 2020).

Sob o ponto de vista do meio ambiente, a ESG foca, principalmente, no impacto do desempenho ambiental dos processos de negócio da organização sobre seus lucros futuros, com ênfase na redução do uso de energia não renovável e recursos naturais, cooperação com organizações de proteção ao meio ambiente e capacitação dos funcionários (WANG; ZHAO; ZHANG, 2020). A responsabilidade social corporativa, por sua vez, consiste no compromisso das organizações com o desenvolvimento de uma economia sustentável, na qual a organização trabalha com os funcionários, suas famílias, comunidade em que atua e sociedade como um todo, em prol de que tenham uma melhor qualidade de vida com a adoção de soluções que também são favoráveis para o negócio (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014). A ESG aborda a responsabilidade social corporativa sob a ótica dos interesses de longo prazo da sociedade e demais *stakeholders*, em vez da maximização dos lucros da organização. O ser humano surge como protagonista na estratégia e diretrizes adotadas para o desenvolvimento do negócio, o que inclui as relações de trabalho, os sistemas de promoção e a atratividade do negócio. E o negócio, então, foca em estabelecer um sistema de governança corporativa baseado no conselho de administração e gestão das lideranças, sem o qual não há um desenvolvimento corporativo sustentável (WANG; ZHAO; ZHANG, 2020)

Atualmente, os *stakeholders* estão cada vez mais interessados e exigentes sobre os impactos sociais e ambientais decorrentes das atividades das organizações, além daqueles de ordem econômica. E as organizações, por sua vez, estão cientes de que suas atividades, e até

mesmo o desenvolvimento econômico como um todo, representam novos riscos sociais e ambientais. A integração entre a ESG e o desempenho econômico, portanto, desponta como uma das melhores formas de medição do desempenho sustentável com base no conceito de valor sustentável, que corresponde a algo benéfico tanto para a organização quanto para a sociedade em que ela atua (KOCMANOVÁ *et al.*, 2016; SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014).

A avaliação e medição do desempenho corporativo são iniciativas características da maioria das organizações de sucesso, pois a medição do desempenho corporativo viabiliza avaliar a eficiência e eficácia da organização ao realizar suas atividades (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; KOCMANOVÁ; ŠIMBEROVÁ, 2014). A incorporação de indicadores de desempenho ESG permite que organizações alcancem estratégias de investimento mais vantajosas, porque contemplam riscos e oportunidades de longo prazo. Logo, os indicadores de desempenho ESG são importantes instrumentos de fluxos de caixa futuros, visto que os investidores buscam alcançar excelentes rendimentos financeiros, considerados os níveis de risco atuais, intimamente conectados aos relatórios de sustentabilidade. Através do monitoramento de seu desempenho sustentável, as organizações podem avaliar a consequência, qualidade, tempo e impacto da estratégia adotada sobre o negócio. Portanto, é possível afirmar que a integração do ESG ao processo de tomada de decisão está se tornando uma estratégia de investimento (KOCMANOVÁ; ŠIMBEROVÁ, 2014).

Atualmente, os dados e informações corporativas de ordem ambiental, econômica e social estão sendo frequentemente monitorados, codificados, registrados e agregados em indicadores-chave de desempenho (KPIs) (BASSEN; KOVACS, 2008; GARZ; SCHNELLA, 2009; KOCMANOVÁ; ŠIMBEROVÁ, 2014). Entretanto, os indicadores de desempenho ESG devem identificar os KPIs apropriados à organização, a fim de que sejam eficazes. Dito isso, é fundamental que o KPI adotado atenda aos requisitos de significância, mensurabilidade, comparabilidade, confiabilidade, utilidade, facilidade de rastreamento e elevada expressividade (EFFAS, 2008; KOCMANOVÁ; ŠIMBEROVÁ, 2014).

Segundo Singh *et al.* (2007), o processo de medição de desempenho em relação aos aspectos ambientais, sociais e econômicos, assim como em relação à governança corporativa, “pode se tornar o método de como utilizar e melhorar o desempenho corporativo e determinar o Índice Composto de Desempenho de Sustentabilidade”.

Dong *et al.* (2015) demonstram que a sustentabilidade sempre foi uma consideração importante para as empresas de P&G. A adesão às regulamentações de saúde, segurança e meio ambiente e as contribuições crescentes para as sociedades em que operam constituem o núcleo das estratégias de sustentabilidade existentes.

O setor de P&G está enfrentando enormes desafios devido às mudanças nos mercados globais e à redução dos lucros do petróleo. Se, por um lado, esses desafios têm impulsionado as empresas que atuam na E&P de P&G a selecionarem investimentos mais rentáveis e a desconsiderar diferentes questões de sustentabilidade, por outro, essas empresas estão buscando ser vistas como mais sustentáveis, uma vez que aumentaram as demandas das pessoas e dos governos em direção à sustentabilidade nesse setor. Assim, melhorar a capacidade de sustentabilidade no setor de P&G tornou-se mais crítico do que nunca (CASH, 2012; GEORGE *et al.*, 2016).

Isso porque, neste momento de tamanha pesquisa sobre este tema, o ímpeto crescente de uma transição para o baixo carbono, fruto de um estudo dos pesquisadores da faculdade de Toronto no Canadá, está criando uma nova visão para estratégias de sustentabilidade. A evolução das políticas climáticas de governo, o ativismo público direto e dos acionistas e a mudança das estratégias de investimento das principais instituições estão criando urgência para que as empresas de P&G reduzam as emissões. Por meio de tecnologias e economia aprimoradas, as energias de baixo carbono são cada vez mais competitivas frente à produzida com os hidrocarbonetos, criando ameaças e oportunidades para as empresas de P&G no mundo todo (INSHAKOV; BOGACHKOVA; POPKOVA, 2019).

Como o P&G continuarão sendo uma parte essencial da matriz energética global em um futuro previsível, as empresas que atuam nesse setor precisarão desenvolver estratégias de sustentabilidade proativas e transparentes, a fim de sustentarem sua licença para operar em seus negócios tradicionais, enquanto identificam e garantem novas oportunidades decorrentes da transição para uma economia de baixo carbono (DROSOS *et al.*, 2019). Nesse sentido, mecanismos envolvendo tecnologia aberta vêm ganhando cada vez mais força em iniciativas de P&D (POBEREZHNA, 2018), destacando as vantagens da economia verde, como, por exemplo, a tecnologia *Blockchain* e sua possível integração com uma agenda positivista para as empresas de P&G (TEH *et al.*, 2020).

Logo, as tendências de desempenho em P&G também demonstram que o desempenho social e ambiental contribui para a criação de valor a longo prazo. Há um componente de “linha superior” na criação de valor, que não está relacionado apenas a prêmios de marca e

capital de reputação, mas a novos produtos, tempo de entrada no mercado e até mesmo acesso aos mercados, ou seja, a chamada “licença social” de uma empresa para operar em mercados específicos (SERWINOWSKI; MARSHALL, 2010).

Empresas em todos os setores estão enfrentando a "tempestade perfeita" dos preços crescentes da energia, as expectativas da sociedade e dos clientes de "tornarem-se verdes" e a regulamentação global direcionando o inventário e a monetização da "pegada ambiental". A vantagem competitiva futura de uma empresa de P&G, nesse panorama, será determinada em parte por sua capacidade de aproveitar oportunidades e gerenciar riscos associados às crescentes expectativas de desempenho social e ambiental de clientes, acionistas e demais *stakeholders* (SERWINOWSKI; MARSHALL, 2010).

2.3.2 Governança corporativa e desenvolvimento sustentável

A governança corporativa e a sustentabilidade são, portanto, fundamentais para a continuação da operação de toda e qualquer organização (ARAS; CROWTHER, 2008). A questão é como as organizações vão reagir a esse desafio e integrar esses conceitos a fim de alcançar benefícios que geram retorno para o negócio (KRECHOVSKÁ; PROCHÁZKOVÁ, 2014).

Segundo o *Sustentare, Sustainability Governance* (2010), a integração da sustentabilidade na governança corporativa implica em incorporar uma resposta positiva aos riscos e oportunidades sob o ponto de vista do meio ambiente, da responsabilidade social e das finanças. A sobrevivência da organização a longo prazo depende, dentro outros, “da gestão democrática e da distribuição equitativa de riscos, que podem ser aumentados por meio de uma melhor governança corporativa e sustentabilidade” (BENN; DUNPHY, 2007). Isso porque quanto melhor a governança corporativa, mais elevados os padrões alcançados em termos de sustentabilidade e maior a possibilidade de desenvolvimento de uma cultura de gestão ambiental de longo prazo que permeie todas as atividades da organização (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014; MAALI; RAKIA; KHAIREDDINE, 2021).

O desenvolvimento corporativo sustentável, ou Performance sustentável, está na capacidade da organização impactar positivamente os ecossistemas, a sociedade e a economia, através de práticas de governança e participação no mercado. Entende-se por impactos positivos nos ecossistemas aqueles que promovem a manutenção dos recursos naturais, a

redução da poluição, a conservação dos solos etc. Os impactos positivos na sociedade consistem, por exemplo, no apoio às populações locais, geração de emprego, redução da pobreza. Já os impactos positivos de ordem econômica estão associados ao desenvolvimento da economia através da distribuição de riqueza por meio de dividendos, remuneração justa e cumprimento das obrigações de pagamento de fornecedores, para citar alguns.

Segundo um estudo de Shrivastava e Addas (2014), os indicadores divulgados pelas organizações analisadas em seu trabalho que estão relacionados à sustentabilidade são fortemente influenciados pelos de governança. Esse estudo revelou que a participação no conselho de administração é um indicador importante tanto para a governança corporativa quanto para a sustentabilidade, visto que conselhos mais disciplinados alcançam um desempenho sustentável melhor. Adicionalmente, os conselhos com maior porcentagem de conselheiros independentes, ou seja, sem interesse na lucratividade financeira da empresa, também alcançam melhores resultados nesses indicadores, além de apresentarem maior probabilidade de desenvolverem políticas votadas para gestão das mudanças climáticas e gestão ambiental da cadeia de suprimentos, principalmente quando esses conselheiros têm experiência e paixão ambiental. Tais conselhos também são mais propensos a cumprir os requisitos do *Global Reporting Initiative*, a adotar uma política de construção verde e melhor gestão social da cadeia de suprimentos (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014). Entretanto, outra revelação importante desse estudo foi que poucas empresas que declararam ter compromisso com a implementação de políticas voltadas para a redução do impacto de suas atividades na mudança climática de fato discutiram riscos ou oportunidades voltadas para essa questão (SHRIVASTAVA; ADDAS, 2014). Além da independência, a maior diversidade de gênero dos conselhos administrativos também impacta em um melhor desempenho ambiental (AL-SHAER; ZAMAN, 2016; MAALI; RAKIA; KHAIREDDINE, 2021; WALLS; BERRONE; PHAN, 2012).

Recentemente, uma ampla gama de problemas de comportamento nas organizações levou à proeminência dada à questão da responsabilidade social corporativa (BOELE; FABIG; WHEELER, 2001; ARAS; CROWTHER, 2008) e o mundo como um todo passou a expressar suas preocupações com as deficiências dos sistemas de governança corporativos (MICHAEL; GROSS, 2004; ARAS; CROWTHER, 2008), pois as atividades de negócio das organizações impactam o ambiente externo a elas, tornando-as, portanto, responsáveis por um público muito maior que os seus acionistas (ACKERMAN, 1975; ARAS; CROWTHER,

2008; GRAY; OWEN; MAUNDERS, 1987; MAALI; RAKIA; KHAIREDDINE, 2021; MCDONALD; PUXTY, 1979). Soma-se a essa questão um cenário global de limitação de recursos, no qual a boa governança desponta como uma solução para promoção do bem-estar da sociedade (ARAS; CROWTHER, 2008).

A governança corporativa inspira um ambiente de confiança, ética, moral, valores e confiança entre os diferentes *stakeholders* (ARAS; CROWTHER, 2008); sua eficácia “está relacionada a um melhor monitoramento do desempenho social e ambiental e pode ter uma forte influência sobre a sustentabilidade” (MAALI; RAKIA; KHAIREDDINE, 2021).

2.3.3 Performance sustentável de JVI de E&P

Evidenciada a relevância dos princípios da governança e da sustentabilidade para alavancar e fundamentar uma Performance corporativa sustentável, é possível analisar esses princípios e Performance em um tipo peculiar de organização, que são as JVI.

Segundo Damanpour *et al.* (2012), “mais pesquisas sobre as questões relacionadas à implementação e gestão de *Joint Ventures* após terem sido formadas são necessárias para aumentar a compreensão do porquê as JVI são bem-sucedidas ou fracassam.

Com esse propósito, nesse trabalho, foram considerados os seguintes mecanismos de governança corporativa de JVI: renegociação de cláusulas contratuais; renegociação da nomeação de cargos-chave; participação no processo de tomada de decisão; implantação de relatórios de monitoramento; e supervisão da produção. Já a Performance sustentável focou no nível de satisfação dos *stakeholders* com a lucratividade, estabilidade, competitividade e alcance das metas da JVI, sendo a mais importante delas, em uma JVI para E&P de P&G, a produção de hidrocarbonetos (ROSA, 2013), com base nos princípios da ética, transparência e responsabilidade social corporativa. Do ponto de vista estratégico, essas metas estão relacionadas principalmente à entrada em novos mercados, ou aumento da participação nos mercados em que a empresa já está estabelecida, para aumentar as vendas; ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, ou ao compartilhamento de riscos. A Performance operacional, no entanto, considera os aspectos relacionados ao custo, receita, tempo, qualidade, flexibilidade, eficiência e produtividade (CANIATO *et al.*, 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014; WALTER *et al.*, 2012).

Para que as empresas-mãe alcancem os objetivos estratégicos almejados com a parceria, é importante que suas intenções estratégicas sejam o mais complementares possível, ou seja, se encaixem, e a relação seja de ganha-ganha (NIELSEN; GUDERGAN, 2012; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007, EY, 2015). Porém, para que as JVI's também alcancem seus objetivos estratégicos é necessário ainda que haja um alinhamento entre a motivação estratégica e os critérios de seleção do parceiro, em um primeiro momento, e as estratégias adotadas para operação da organização, uma vez estabelecida, num segundo momento (GLAISTER; BUCKLEY, 1996; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; EY, 2015). Essa visão é importante e foi considerada ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa, dado que trata dos conceitos críticos inerentes à formação *ex ante* e governança *ex post* das JVI's de E&P no setor de P&G.

2.3.4 Fatores críticos de sucesso e fracasso de JVI's de E&P

Diversos estudos identificam diferentes fatores, relacionados à governança das organizações, que impactam positiva ou negativamente na Performance sustentável de JVI's, mas não há um consenso a respeito desses fatores, porque os estudos são realizados em inúmeros países e indústrias, com metodologias distintas, e geram, conseqüentemente, resultados conflitantes e recomendações não consolidadas (NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007). Isso posto, essa pesquisa identificou, na literatura, os principais fatores críticos que contribuem para o sucesso e aqueles que contribuem para o fracasso da Performance sustentável de JVI's. A análise desses fatores e das relações existentes entre eles foi relevante para a identificação das práticas que podem ser implementadas, a fim de alavancar a Performance das JVI's, as quais foram consideradas para a elaboração do modelo multicritério proposto neste trabalho e podem contribuir para uma governança mais efetiva desse tipo de aliança estratégica, diferenciando-as, tornando-as mais competitivas e levando-as a trazer um desenvolvimento e retorno maior para todas as partes interessadas, com ética, transparência, responsabilidade e redução das desigualdades.

2.3.4.1 Fatores Críticos de Sucesso para a Performance Sustentável de JVI

Os principais Fatores Críticos de Sucesso identificados nesta pesquisa e considerados para proposição de práticas de governança para alavancagem da Performance sustentável de

JVIs são: o alinhamento entre a motivação estratégica e a seleção do parceiro, a confiança mútua entre os parceiros; a habilidade gerencial para renegociar; a existência de formação anterior de aliança entre os parceiros; a idade da aliança e a transferência do conhecimento.

Apesar de ser um fator relevante, assim como outros identificados na literatura, a participação acionária não foi considerada nessa parte da pesquisa por não servir como base para a proposição de uma ou mais práticas aplicáveis para alavancagem da Performance de uma JVI já instituída.

Entretanto, cabe pontuar que quanto mais alta a participação acionária na JVI de um parceiro, maior a demanda por mais atenção por parte de seus gestores e maior a viabilidade desse parceiro monitorar os demais, exercendo controle sobre a aliança através da nomeação de conselheiros e altos executivos (HSIEH; RODRIGUES, 2014). Caso uma organização estrangeira tenha interesses locais, como acesso ao mercado, mão de obra qualificada e infraestrutura ou instalações existentes, dentre outros possíveis interesses, em determinado país ou região para criar uma vantagem competitiva sustentável, através do desenvolvimento de novos mercados, crescimento e/ou inovação, o nível desejado de controle direto ou propriedade das atividades realizadas pela JVI pode ser maior (CANIATO *et al.*, 2014), como ocorre na maioria dos contratos do Pré-sal, em que a Petrobras é a operadora em mais de 95% de toda a produção de petróleo e de mais de 91% de toda a produção de gás natural no Brasil (ANP, 2021).

2.3.4.1.1 Alinhamento entre a motivação estratégica e a seleção do parceiro

As organizações podem ter diferentes motivações estratégicas para ingressar em uma JVI, como o desenvolvimento de novos mercados e o aprendizado, dentre outros. Certas combinações de características voltadas a tarefas e parceiros são mais adequadas para a produção de resultados positivos que viabilizam o aumento da Performance sustentável a longo prazo.

Determinar o escopo de uma aliança estratégica é uma das tarefas mais importantes a ser realizada pelas empresas-mãe, visto que afeta materialmente o caráter dos benefícios que obtêm com a parceria, assim como inúmeras outras questões que estão relacionadas ao início, evolução e fim da JV (KHANNA, 1998).

Em conformidade com a RBV e TCT, quando o escopo da aliança trata da exploração de novos produtos e tecnologias, a similaridade de competências apresenta melhor

alinhamento a Performance no que se refere à utilização de recursos ou capacidade de absorção, e não quando se trata da redução dos custos de transação, enquanto a existência de relacionamentos anteriores entre os parceiros da aliança demonstrou ter um efeito negativo sobre o desempenho, assim como o compartilhamento e desenvolvimento de novos conhecimentos, apesar desta ser uma prática comum entre as organizações que buscam estabelecer alianças estratégicas (NIELSEN; GUDERGAN, 2012).

Glaister e Buckley (1996) identificaram que as principais motivações estratégicas para a formação de alianças por organizações do Reino Unido estão associadas ao mercado e à expansão geográfica, em função do posicionamento estratégico e aprendizagem organizacional, enquanto a redução dos riscos de novos projetos não configura uma motivação particularmente importante.

Segundo Zhang e Baden-Fuller (2010), quando a empresa possui profundo conhecimento em determinado campo tecnológico pode evitar entrar em alianças de pesquisa, seja para não sofrer o vazamento de conhecimento, seja por entender que a probabilidade de obter um aprendizado válido com a parceria seja baixa. Entretanto, quando a empresa possui uma base de conhecimento mais ampla, a possibilidade de se engajar em uma parceria é maior, pois tem mais confiança em sua capacidade de aprender rápido com as outras partes envolvidas.

Sakakibara (1997) identificou que as alianças de P&D têm como motivação estratégica principal o compartilhamento de custos quando os parceiros possuem capacidades homogêneas ou os projetos para o qual foram criadas são grandes. Em contrapartida, as alianças de P&D têm como motivação estratégica principal o compartilhamento de habilidades quando os parceiros têm capacidades heterogêneas. O compartilhamento de habilidades implica no aumento dos gastos com P&D, o que deve ser considerado *ex ante*.

Portanto, é importante que, antes de ingressar em um JVI, os parceiros avaliem suas motivações estratégicas e formem parcerias com as organizações considerando-as.

2.3.4.1.2 *Confiança mútua entre os parceiros*

A confiança no parceiro consiste em uma interpretação subjetiva e julgamento da confiança, credibilidade, benevolência e integridade da outra parte envolvida na aliança. O nível de confiança pode ser mensurado ao se identificar se os parceiros entendem que suas contrapartes respeitam o contrato original da aliança e têm comprometimento, capacidade e

competência para alcançar os objetivos esperados. A criação da estrutura de governança *ex ante* é importante e ainda mais necessária quando a aliança envolve parceiros sem reputação favorável (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

O modelo de governança e a organização da cooperação na JVI costumam manifestar o nível de confiança percebido entre as partes. Durante a vigência da parceria, um alto nível de confiança entre elas pode, segundo a teoria da agência, encorajar um relaxamento gradual das medidas de controle formal *ex post*, enquanto um baixo nível pode provocar um processo de renegociação e reorganização.

Os altos executivos ou gerentes seniores agem em nome das empresas-mãe e, por isso, são importantes para fomentar a confiança inicial entre os parceiros por meio de contatos interpessoais e comunicação frequentes, encorajar a colaboração e estabelecer o monitoramento do desempenho. Eles têm um papel relevante na troca simbólica de informações e no comprometimento de recursos, favorecendo a confiança institucionalizada. A socialização frequente entre eles e as empresas-mãe favorece a confiança e facilita a adoção de uma abordagem baseada no consenso para as renegociações. E é exatamente por essa razão que a percepção de que um gestor que representa a organização não é cooperativo ou é incompetente ou oportunista abala a confiança percebida da empresa-mãe que ele representa e, muito possivelmente, leva a mudanças na estrutura de governança da aliança, que podem resultar na substituição dos gestores ou no aumento do monitoramento pessoal (HSIEH; RODRIGUES, 2014; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007).

Em um contexto de alto nível de confiança entre os parceiros da aliança, a preocupação com a Performance está, normalmente, relacionada às visões distintas que as partes têm quanto à estratégia e operação do negócio. Sendo assim, nele uma Performance ruim provavelmente será atribuída às condições ambientais e haverá maior disposição das partes para trabalhar construtivamente sobre suas diferenças, através da comunicação frequente e do compartilhamento de informações, evitando-se assim a renegociação ou mudança contratual (HSIEH; RODRIGUES, 2014)

De acordo com Muthusamy e White (2005), “as trocas sociais, como compromisso recíproco, confiança e influência mútua entre parceiros, estão positivamente relacionadas à aprendizagem e à transferência de conhecimento em alianças estratégicas”.

Por fim, em função do exposto entende-se que a maior confiança percebida entre os parceiros reduz os custos de transação *ex post*, no que tange ao monitoramento, controle, execução ou renegociação de contratos, e fomenta a tomada de decisão mais participativa,

comunicação aberta, transparência e maior compartilhamento de informações proprietárias e confidenciais, o que aumenta o valor das transações e expande o escopo da cooperação para a exploração de novos mercados e tecnologias, fazendo emergir um ciclo virtuoso (HSIEH; RODRIGUES, 2014; INKPEN; CURRALL, 2004)

Entretanto, a JVI pode sobreviver em um contexto de Performance aceitável e baixa confiança entre as partes. Se, por um lado, os parceiros que questionam a integridade dos demais podem tentar adquiri-los, por outro, o insucesso na aquisição pode levá-los a persuadir os mais suscetíveis a obter consenso sobre a gestão da parceria e exercer um controle mais rigoroso através de mudanças contratuais que estimulam a cooperação ou cumprimento de determinado comportamento.

2.3.4.1.3 *Habilidade gerencial para renegociar*

A renegociação é um importante instrumento de governança *ex post* para gestão de problemas decorrentes da existência de lacunas nos arranjos iniciais e de eventualidades no decorrer da parceria (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A percepção das partes a respeito da eficiência e equidade da JV é impactada por eventos externos e as levam a renegociar os termos do contrato ou a modificar seu comportamento unilateralmente, na busca por restaurar o equilíbrio da aliança, até que um novo entendimento mútuo seja restaurado ou o empreendimento seja dissolvido. Sendo assim, os ciclos de *feedback* positivo são críticos para a evolução e qualidade do relacionamento, assim como as questões processuais, que são importantes desde o início da parceria para promover um clima de reforço positivo, confiança mútua e confiança no relacionamento (ARIÑO; TORRE, 1998; HARDY; PHILLIPS; LAWRENCE, 2003).

Através da definição de salvaguardas contratuais, que estabelecem a responsabilidade dos parceiros, a composição da diretoria e a nomeação da gerência, a criação da estrutura de governança *ex ante* contribui para o desenvolvimento da cooperação da JVI. Entretanto, a falta de habilidade gerencial para lidar com contingências imprevistas *ex post* à formação da aliança pode acarretar o término não intencional da JVI (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A renegociação e reorganização *ex post* em função de um baixo nível de confiança entre as partes ou baixo desempenho pode levar ao aumento do controle: (1) do comportamento, através de monitoramento mais intenso sobre o comportamento do parceiro, e (2) dos *outputs* da produção, através do monitoramento mais rigoroso dos resultados de

desempenho. A intensificação do controle pode levar não só à formalização de processos de monitoramento mais robustos, mas à definição de diretrizes específicas de relatórios, além da inclusão de novas cláusulas contratuais que definem penalidades para futuras transgressões e promovem a mudança de membros do conselho. Ou seja, quanto pior a Performance e menos confiável as contrapartes, maior a intensidade de mecanismos de controle formal e menor a de mecanismos de controle menos formais na estrutura de governança adotada. Sendo assim, tanto a Performance quanto a confiança no parceiro têm relevância significativa no grau de intensidade e rigidez de controle do parceiro (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

Os processos de aprendizado estão no centro da evolução da dinâmica da JV. Se as condições iniciais da parceria promovem a colaboração contínua entre as partes, os processos de aprendizado e a confiança coevoluem e impactam positivamente as decisões sobre as atividades de controle do empreendimento (INKPEN; CURRALL, 2004).

Muitas JVs optam pela revisão de contrato como um último recurso, pois sua eficácia ainda não está clara. Uma medida mais promissora surge dos estudos baseados na teoria da troca social, que trazem a governança relacional como um instrumento complementar alternativo para a construção da confiança e que incentiva o comportamento cooperativo, através de abordagens como a tomada de decisão participativa, na qual as partes lidam com os conflitos na presença de todos os envolvidos. Partindo-se da premissa de que os parceiros das alianças precisam gastar tempo e esforço valiosos para gerenciar conflitos existentes na relação ou resolvê-los, a adoção de um modelo de governança contratual e relacional contribui para a criação de um senso de transparência e facilita a resolução de conflitos e mal-entendidos culturais por interação contínua (HSIEH; RODRIGUES, 2014; MUTHUSAMY; WHITE, 2005; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007).

Quando considerada a experiência anterior das empresas com alianças estratégicas, Heimeriks, Phillips e Lawrence (2007) destacam que aquelas com pouca experiência usam relativamente mais *ex post* os mecanismos de integração em comparação aos de institucionalização, enquanto as com maior experiência usam relativamente mais os mecanismos de institucionalização. Lavie e Miller (2008), Heimeriks e Duysters (2007) ressaltam que a experiência acumulada pelas empresas em alianças estratégicas internacionais aumenta sua capacidade de gerenciar melhor um portfólio formado por esse tipo de empreendimento. E Pangarkar (2009), por sua vez, aponta que empresas que vivenciaram experiências anteriores fracassadas têm menor probabilidade de rescindir um contrato de aliança futura.

2.3.4.1.4 Existência de formação anterior de aliança entre os parceiros

A existência de formação anterior de aliança entre os parceiros da JVI impacta no uso de mecanismos de controle. Aqueles que já colaboraram no passado são mais propensos a confiarem uns nos outros (HSIEH; RODRIGUES, 2014). Tomando por base a teoria evolutiva, a existência de formação anterior de aliança entre os parceiros pode facilitar o desenvolvimento de rotinas entre as empresas-mãe ou favorecer o surgimento de padrões mais estáveis de comportamento, que facilitam a interação e cooperação (LI *et al.*, 2008; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012; SIMONIN, 1997). Gulati, Lavie e Singh (2009) vão além e pontuam que a experiência anterior com os mesmos parceiros traz maior retorno do que a experiência geral das empresas em parcerias anteriores, ou seja, em todas as alianças anteriores com qualquer parceiro.

Mas a experiência colaborativa anterior com determinado parceiro, por si só, não garante que uma colaboração com esse mesmo parceiro trará os benefícios almejados (SIMONIN, 1997). Embora benéfica para a Performance da JVI, a confiança pode levar a decisões falhas e caras quando um dos parceiros confia excessivamente no outro, como insistir em investir em alianças de baixa Performance, negligenciando os problemas de Performance (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A realização de novas parcerias entre organizações que já estabeleceram alianças anteriores visa à redução de incertezas e custos, mas tende a impedir o sucesso de resultados exploratórios, ou seja, reduz o potencial de inovação na parceria, devendo, assim, ser avaliada com cautela, em função da intenção subjacente à nova aliança, a fim de que atenda às expectativas (NIELSEN; GUDERGAN, 2012).

2.3.4.1.5 Idade

A idade de uma JVI consiste no seu tempo de duração em anos. Ela é uma variável contextual relevante no que tange à gestão organizacional, pois reflete as mudanças de recursos, capacidades e desafios ao longo da existência da aliança (PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015).

Devido à repetição das transações, quanto maior a idade, maior a habilidade dos parceiros para lidar com questões relacionadas à Performance (HSIEH; RODRIGUES, 2014), pois maior a cooperação, a interação e a experiência no trato entre as partes, sinalizando que

os contratos existentes entre as mesmas promovem a continuidade do relacionamento e complementam a governança relacional, além de tornarem-se menos dispendiosos e mais eficientes (CAO; LUMINEAU, 2015; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014). Como a relação é substanciada ao longo de sua existência, quanto mais longa e mais frequente a comunicação entre as partes envolvidas na aliança, maior a confiança e o comprometimento entre elas e menor a distância cultural, na medida em que desenvolvem vínculos pessoais (PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015). No início de uma parceria, a confiança e as normas relacionais estão incipientes e os contratos também agem complementando a governança relacional, porém com um enfoque maior em salvaguardar os investimentos específicos da transação e controlar o oportunismo (CAO; LUMINEAU, 2015; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000).

A capacidade de absorção da organização é a sua capacidade de identificar o valor das informações transmitidas, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. Ela está associada à idade por ser um reflexo da experiência desenvolvida cumulativamente, por caminhos próprios e com base em conhecimentos prévios. Sendo assim, a idade da JVI é um determinante essencial na transferência e implantação efetiva do conhecimento para aumento da performance (PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SHI *et al.*, 2012).

2.3.4.1.6 *Transferência de conhecimento*

O conhecimento e o desenvolvimento de novas habilidades são um recurso essencial para a criação e apropriação de valor, e, conseqüentemente, alavancagem da vantagem competitiva (LANE; SALK; LYLES, 2001; LYLES; SALK, 1996; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; YAO *et al.*, 2013). Segundo teorias baseadas no conhecimento organizacional, o conhecimento é um recurso estratégico único, valioso, raro e difícil de copiar, principalmente em negócios internacionais, em que há desafios maiores de ordem espacial, tecnológica, cultural, institucional, linguística etc. Sua transferência, portanto, além de difícil é onerosa e arriscada, pois exige tempo e esforço e não tem eficácia garantida (PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015).

Os estudos relacionados ao papel do aprendizado exploram seu processo e a forma como os parceiros de uma aliança obtêm conhecimento (LYLES; SALK, 1996; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012; YAO *et al.*, 2013). No que se refere às JVIs, especificamente, elas são eficientes na redução do custo de transação associado

à troca de recursos e informações para criação e transferência de conhecimento internacional, e inúmeras pesquisas comprovam que a transferência efetiva de conhecimento é crítica para sua sobrevivência e Performance, uma vez que, quase sempre, esse é um dos objetivos principais de sua criação (NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; STEENSMA; LYLES, 2000; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015). O modelo de governança adotado impacta de forma diferente no comportamento dos parceiros envolvidos no relacionamento, assim como na eficácia da transferência de conhecimento resultante. O conhecimento das empresas-mãe estrangeiras desenvolve a capacidade organizacional da JVI de interpretar e responder ao seu ambiente de negócio (NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015). A capacidade de absorção, intenção de aprendizado, orientação para a aprendizagem, experiência e proteção do parceiro, além da confiança mútua, do grau de iteração, das bases de conhecimento relativo, dos relacionamentos, da especialização em ativos e do compromisso recíproco, influenciam a efetividade da transferência de conhecimento na aliança (CLERCQ *et al.*, 2016; KUMAR; NTI, 1998; LANE; LUBATKIN, 1998; SHI; SUN; PRESCOTT, 2012).

Os processos e recursos necessários para transferência de conhecimento tácito (“saber como”) e explícito (“saber isso”), no entanto, não são os mesmos. O conhecimento tácito é o mais difícil de transferir e absorver, mas, devido a sua natureza e por grande parte do conhecimento especializado encontrar-se nesse formato, que o torna não negociável, é particularmente muito importante. A transferência do conhecimento tácito também apresenta um risco inerente, visto que pode acarretar expropriação involuntária e desenvolvimento de novos concorrentes. Em contrapartida, esse tipo de conhecimento depende de interações sustentadas entre as empresas-mãe e a JVI para que seja transferido, o que o torna, como dito anteriormente, mais difícil de transferir, além de que reduz a probabilidade de ser observado e copiado pelos concorrentes (GLAISTER; BUCKLEY, 1996; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015).

Para que haja transferência de conhecimento tácito das empresas-mãe para a JVI, é preciso que o parceiro local tenha capacidade de aprender e utilizar as informações incorporadas nas rotinas de trabalho do parceiro estrangeiro. Já o conhecimento explícito é mais fácil de transferir, por ser codificável e demandar menor conhecimento prévio para absorção adequada e, portanto, mais difícil de proteger e ocultar da concorrência. Mas, para que esse tipo de conhecimento seja explorado e gere retorno, é necessário que a JVI possua a experiência necessária e recursos complementares, que são desenvolvidos ao longo de sua

existência, sendo o conhecimento tácito um desses recursos. Nesse caso, quanto maior a idade da JVI, maior o impacto da transferência do conhecimento explícito na Performance da aliança. Portanto, a transferência de conhecimento tácito impacta na Performance das JVI, em geral, mas a transferência de conhecimento explícito impacta apenas na Performance das JVI mais maduras, caso não sejam investidos recursos para explorá-lo nas mais jovens (BECERRA; LUNNAN; HUEMER, 2008; INKPEN; PIEN, 2006; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015).

As JVI são um instrumento particularmente eficaz para organizações de países em desenvolvimento, que estão inseridas em um ambiente de pouco conhecimento, adquirirão conhecimento oriundo de países estrangeiros mais desenvolvidos, com recursos gerenciais e tecnológicos mais avançados, através da aliança estratégica com empresas-mãe estrangeiras (LANE; SALK; LYLES, 2001; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015). Mas, nem toda JVI tem capacidade de absorver todos os tipos de conhecimento dos parceiros estrangeiros. Apesar do conhecimento absorvido alterar a base de conhecimento da empresa receptora, ele não resulta, necessariamente, em um aumento da Performance da aliança. Para que a transferência de conhecimento gere o retorno almejado, as JVI mais novas e suas empresas-mãe devem investir na absorção de conhecimento tácito, que, como visto, é mais difícil de ser absorvido. Nesse sentido, as empresas-mãe devem suportar a JVI na melhora de sua capacidade de absorção do conhecimento tácito e garantir a disponibilização de recursos complementares após transferência do conhecimento explícito. A transferência de conhecimento tácito para JVI mais maduras, por sua vez, tende a demandar um envolvimento mais passivo por parte das empresas-mãe, dada sua maior capacidade de absorção. A alocação de mão de obra especializada das empresas-mãe na JVI, por exemplo, desde o início, é um dos melhores mecanismos para alavancagem da Performance de JVI ainda jovens. Outros mecanismos relevantes são o desenvolvimento de sistemas de mentoria, que permitem a interação entre colaboradores locais e estrangeiros, e a promoção de oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre os mesmos. Por último, o estabelecimento de fluxos explícitos de conhecimento em JVI mais maduras também é um instrumento eficaz para alavancagem da Performance devido à transferência de conhecimento (INKPEN; DINUR, 1998; INKPEN; PIEN, 2006; LANE; SALK; LYLES, 2001; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015).

Em sua pesquisa de campo em um *cluster* industrial aeroespacial de Roma, Sammarra e Biggiero (2008) investigaram a troca de conhecimento tecnológico, de mercado e gerencial

para o desenvolvimento de inovações e identificaram que eles são distribuídos e trocados através de processos específicos para cada um dos três tipos de conhecimento. Eles também verificaram que na maior parte das relações colaborativas há troca de conhecimento tecnológico junto com o de mercado e o gerencial entre os parceiros, “ênfatizando a natureza complexa do processo de inovação que requer acesso e recombinação de diversos conhecimentos”.

Makhija e Ganesh (1997) ressaltam a importância da adoção de mecanismos de controle apropriados para que haja aprendizagem efetiva em relações de aliança. As diferentes necessidades e capacidades de cada parceiro resultam em taxas de aprendizagem desiguais que provocam um movimento de reconfiguração contínua da relação original entre as partes envolvidas.

2.3.4.2 Fatores Críticos de Fracasso para a Performance Sustentável de JVI

Os principais Fatores Críticos de Fracasso identificados nesta pesquisa e considerados para proposição de práticas de governança para alavancagem da Performance sustentável de JVIs são: o controle formal excessivo, a hostilidade ambiental, a diferença cultural e o oportunismo.

2.3.4.2.1 *Controle formal excessivo*

Tanto a propriedade quanto o controle têm sido considerados, frequentemente, importantes determinantes da Performance das JVIs. O controle formal excessivo pode impactar o custo de transação ao ponto de limitar a eficiência da JVI e, conseqüentemente, levá-la a uma Performance insatisfatória, gerando um ciclo vicioso, uma vez que um desempenho deficiente leva a organização a mudanças de propriedade e adoção de mecanismos mais complexos de controle em busca da restauração das condições almejadas de eficiência e equilíbrio (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A fim de minimizar os custos de transação, os gestores: “(a) adicionam cláusulas contratuais que explicam regras e processos para resolver desacordos e abordar eventos inesperados; (b) aumentam a duração do contrato para recuperar, por exemplo, investimentos específicos de ativos; (c) criam vínculos econômicos ou reféns, que unem as partes entre si; e (d) realizam investimentos de capital” (SCHEPKER *et al.*, 2014).

Como as perdas geralmente carregam um peso maior que os ganhos, os parceiros tendem a reagir fortemente ao medo do fracasso aumentando o controle, o que ocorre principalmente quando acreditam que se comprometeram mais com a parceria do que o retorno que obterão, desencadeando, assim, uma espiral descendente de investimento e comprometimento, que levam a uma Performance pior e controles ainda mais rígidos (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A parceria exige coordenação e consenso nas atividades de gestão e controle (CANIATO *et al.*, 2014). O conflito de interesses, portanto, pode levar ao surgimento desse ciclo vicioso, com aumento do controle formal que leva a ações não confiáveis, redução do comprometimento e surgimento de novos conflitos. A tentativa de uma das partes alcançar seus próprios interesses em detrimento dos interesses da(s) demais pode resultar em uma renegociação agressiva que leve à revisão contratual, mudança de propriedade ou saída da JVI através da compra de parceiros ou rescisão (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

A interação, portanto, entre interesses cooperativos e competitivos exige uma manobra política cuidadosa e equilibrada para a continuidade e o sucesso da aliança. Apesar de coexistirem como dimensões distintas do processo decisório estratégico, a racionalidade e a política estão sempre entrelaçadas em todos os estágios desse processo. Os interesses pessoais dos gestores, por exemplo, podem ir de encontro aos interesses organizacionais. Da mesma forma que o interesse individual de um parceiro também pode prejudicar os resultados da aliança (WALTER *et al.*, 2012).

De acordo com Schepker *et al.* (2014), há normas que contribuem para a superação dos limites dos contratos e levam os parceiros a se comportar de forma mutuamente benéfica e solidária: a flexibilidade dos parceiros perante a mudanças; a abordagem colaborativa para solucionar os problemas, em vez de maximizá-los, e a solicitação constante de troca de informações privadas. Essas normas complementam o uso de contratos formais na salvaguarda da relação de parceria, que implica em uma relação de troca.

2.3.4.2.2 *Hostilidade ambiental*

A hostilidade ambiental corresponde ao grau de ameaça ambiental do país anfitrião, seu estresse e domínio sobre a JVI: o quanto o ambiente é seguro e representa pouca ameaça à sobrevivência da JVI; o nível de risco em oportunidades de investimento e *marketing*; a viabilidade do parceiro estrangeiro controlar e manipular a JVI para alcançar seus próprios benefícios, sem que haja um ambiente dominante, no qual suas iniciativas esmoreçam frente a

forças competitivas, políticas ou tecnológicas imponentes. Quanto mais hostil o ambiente do país anfitrião, maiores as incertezas e ameaças ao desempenho da JVI (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

2.3.4.2.3 *Diferença cultural*

A diferença cultural é a percepção da cultura do parceiro local em comparação com a própria cultura do parceiro estrangeiro, considerando cinco dimensões. Ou seja, o quanto a cultura do país anfitrião difere da cultura nacional do parceiro estrangeiro em: atitude em relação ao tempo; tolerância em relação a distância do poder; individualismo / coletivismo; competição / cooperação, e prevenção de incertezas. Os parceiros de uma JVI pensam e agem de formas diferentes porque tendem a refletir suas diferenças culturais em regras psicológicas distintas. Isso pode acarretar problemas de interação que vão afetar negativamente a confiança e Performance da JVI e induzir uma mudança na governança vigente (HSIEH; RODRIGUES, 2014).

Caniato *et al.* (2014), no entanto, identificaram que a proximidade cultural, como idioma e outros fatores, não impacta, necessariamente, a Performance em nível estratégico e, portanto, não deve ser uma barreira para a entrada em novos mercados, desenvolvimento de produtos inovadores e crescimento organizacional. Nesses casos, a diferença cultural deve ser vista como uma oportunidade a ser explorada.

2.3.4.2.4 *Oportunismo*

A principal razão para o fracasso das alianças é o oportunismo e a implementação de mecanismos adequados de governança para gestão eficaz de JVIs que ajuda a reduzi-lo, aumentando, consideravelmente, as chances de sucesso (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

O oportunismo prejudica o relacionamento social e afeta negativamente a confiança e as normas relacionais existentes. Ele aumenta a percepção de risco e demanda um investimento considerável em controle e monitoramento, aumentando os custos da transação (CLERCQ *et al.*, 2016; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014; WILLIAMSON, 1985).

A governança relacional é eficaz na mitigação dos riscos de troca e do oportunismo em alianças horizontais, por utilizar normas relacionais compartilhadas no monitoramento e

coordenação de áreas chave da parceria, que permitem que as partes compartilhem suas necessidades, preocupações e expectativas (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Aprender o *know-how* e as habilidades dos parceiros está entre os principais motivos pelos quais as empresas participam nas JVs, ao passo que, ao mesmo tempo, elas também buscam se proteger do comportamento oportunista das outras partes, a fim de reter seus próprios ativos proprietários essenciais. Entretanto, esses objetivos não são mutuamente exclusivos. Quando constroem capital relacional, baseado na confiança mútua e na interação em nível individual entre as partes, paralelamente a uma abordagem integrativa para gerenciar conflitos, são capazes de alcançar ambos simultaneamente e criar uma base efetiva para aprendizagem e transferência de *know-how*, de forma intercambiável, restringindo o comportamento oportunista das partes e o vazamento de *know-how* crítico entre elas (CLERCQ *et al.*, 2016; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000).

Uma das áreas chave em alianças estratégicas é o processo de medição de desempenho. Quando a definição das métricas e metas é feita em conjunto pelas empresas-mãe *ex-ante*, contribui para o melhor entendimento do que e porque ocorre na operação. O envolvimento mútuo acarreta maior interesse nos resultados, reduz o oportunismo, gera confiança e fomenta a cooperação. A parte deixa de focar em seu benefício próprio, que pode ser alcançado com um mau comportamento, do ponto de vista da parceria, e passa a valorizar a relação (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

A adoção de controle de processos operacionais pode levar tanto à redução quanto ao aumento do oportunismo. A redução decorre seja da maior atenção prestada às atividades da outra parte nos processos críticos de negócio, gerando ações de apoio que favorecem o clima organizacional, seja da sinalização pela parte supervisora de que a aliança é de grande relevância, induzindo o sentimento de interesse na duração da parceria a longo prazo. Já o aumento pode estar relacionado à natureza invasiva dos controles adotados, o que desperta um sentimento de desconfiança e leva a uma oposição natural. Em contrapartida, a adoção de controle da produção permite que a JVI logre maior autonomia e liberdade para alcançar os objetivos acordados, o que torna essa abordagem mais eficaz quanto à redução do oportunismo (WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014).

Um contraponto relevante diz respeito à orientação do projeto de alianças horizontais. Um projeto orientado *ex ante* à autonomia inviabiliza a adoção de controle formal, seja do processo, seja da produção. Nesse caso, as normas relacionais consideram ilegítimo o monitoramento da forma como a outra parte realiza seus processos, uma avaliação deles ou

até proposta de melhoria, em caso de não atendimento às metas acordadas e, portanto, a adoção do controle formal leva ao aumento do oportunismo. Um projeto orientado *ex post* ao engajamento das partes no processo de medição de desempenho legitima o controle formal e reduz o oportunismo. Nesse caso, as partes agem em conjunto durante a vigência da JVI na medição, análise e interpretação dos resultados.

A Seção 2 – Revisão da Literatura contribuiu com achados relevantes para a sustentação teórica e desenvolvimento do modelo multicritério proposto, objeto dessa pesquisa, visto que apresentou e correlacionou a relação entre os conceitos-chave e sub-conceitos-chave, escopo do modelo conceitual geral adotado. Isso posto, nessa seção cumpriu o objetivo específico 1 (OE1) – identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam na Performance das JVIs – e substanciou o cumprimento do objetivo específico 2 (OE2) – mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados, cujos resultados foram apresentados na Seção 4 - MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

Cabe enfatizar que compreender o contexto de negócio para o qual o modelo multicritério foi proposto, considerando sua essência e lógica, foi importante para que o mesmo pudesse ser aplicado e gerasse resultados consistentes. Logo, as motivações e práticas de governança corporativa não tratam explicitamente das questões relacionadas diretamente aos desafios da proteção ao meio ambiente, responsabilidade social e combate à corrupção, por exemplo, a fim de evidenciar, para um leitor menos atento, o compromisso do modelo com a sustentabilidade, porque esses desafios devem nortear toda e qualquer tomada de decisão relacionada à implementação de todas e quaisquer práticas propostas, de forma que a governança corporativa das JVIs de E&P alcance uma Performance verdadeiramente sustentável a longo prazo.

O Quadro 9, a seguir, resume os fatores críticos de sucesso e fracasso apresentados nessa seção que contribuíram para os achados dessa pesquisa.

Quadro 9 - Fatores Críticos de Sucesso e Fatores Críticos de Fracasso que impactam a Performance das JVIs

Fator Crítico	Descrição	Referências
Fator Crítico de Sucesso	2.3.4.1.1 Alinhamento entre a motivação	GLAISTER; BUCKLEY, 1996; KHANNA, 1998; NIELSEN; GUDERGAN, 2012, SAKAKIBARA, 1997; ZHANG; BADEN-

Fator Crítico	Descrição	Referências
(FCS)	estratégica e a seleção do parceiro	FULLER, 2010
	2.3.4.1.2 Confiança mútua entre os parceiros	HSIEH; RODRIGUES, 2014; INKPEN; CURRALL, 2004, MUTHUSAMY; WHITE, 2005; NIPPA, BEECHLER; KLOSSEK, 2007
	2.3.4.1.3 Habilidade gerencial para renegociar	ARIÑO; TORRE, 1998; HARDY <i>et al.</i> , 2003; HEIMERIKS <i>et al.</i> , 2007; HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007; HSIEH; RODRIGUES, 2014; INKPEN; CURRALL, 2004; LAVIE; MILLER, 2008; MUTHUSAMY; WHITE, 2005; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PANGARKAR, 2009
	2.3.4.1.4 Existência de formação anterior de aliança entre os parceiros	GULATI <i>et al.</i> , 2009; HSIEH; RODRIGUES, 2014; LI <i>et al.</i> , 2008; NIELSEN; GUDERGAN, 2012; SHI <i>et al.</i> , 2012; SIMONIN, 1997.
	2.3.4.1.5 Idade	CAO; LUMINEAU, 2015; HSIEH; RODRIGUES, 2014; PARK, VERTINSKY; BECERRA, 2015; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014
	2.3.4.1.6 Transferência de conhecimento	BECERRA <i>et al.</i> , 2008; CLERCQ <i>et al.</i> , 2016; GLAISTER; BUCKLEY, 1996; INKPEN; DINUR, 1998; INKPEN; PIEN, 2006; KUMAR; NTI, 1998; LANE; LUBATKIN, 1998; LANE <i>et al.</i> , 2001; LYLES; SALK, 1996; MAKHIJA; GANESH, 1997; NIPPA; BEECHLER; KLOSSEK, 2007; PARK; VERTINSKY; BECERRA, 2015; SAMMARRA; BIGGIERO, 2008; SHI <i>et al.</i> , 2012; VERTINSKY; BECERRA, 2015; YAO <i>et al.</i> , 2013
Fator Crítico de Fracasso (FCF)	2.3.4.2.1 Controle formal excessivo	CANIATO <i>et al.</i> , 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014; SCHEPKER <i>et al.</i> , 2014; WALTER <i>et al.</i> , 2012
	2.3.4.2.2 Hostilidade ambiental	HSIEH; RODRIGUES, 2014
	2.3.4.2.3 Diferença cultural	CANIATO <i>et al.</i> 2014; HSIEH; RODRIGUES, 2014
	2.3.4.2.4 Oportunismo	CLERCQ <i>et al.</i> , 2016; KALE <i>et al.</i> , 2000; WALLENBURG; SCHAFFLER, 2014; WILLIAMSON, 1985

Fonte: Elaboração própria (2021).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, estão as premissas da metodologia adotada para essa pesquisa científica, com o intuito de conhecer a realidade, tal qual a mesma se apresenta. Nele, constam a classificação e o delineamento metodológico aplicados e a descrição da estratégia de pesquisa, com seus métodos de obtenção, tratamento e análise dos dados coletados para a definição do problema de pesquisa e embasamento teórico, assim como para o desenvolvimento do Modelo objeto do trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa é aplicada, uma vez que busca solucionar um problema específico com base em teorias existentes (GRAY, 2016). Sua abordagem mista utiliza técnicas quanti e qualitativas que partem de uma epistemologia tanto pós-positivista – com o uso da bibliometria e métodos de priorização das publicações e práticas, cujas características determinísticas e reducionistas evidenciam a relação causa-efeito-resultado e adotam regras e medidas numéricas –, quanto construtivista – visto que foram utilizados métodos qualitativos, como a revisão bibliográfica, análise de conteúdo e a Técnica do Incidente Crítico (TIC) (CRESWELL, 2016; FARIAS FILHO *et al.*, 2018).

Quanto à lógica de pesquisa, o método hipotético dedutivo é aquele que investiga uma solução por meio da tentativa e erro (GOMIDES, 2002), enquanto no dedutivo uma teoria é testada (CRESWELL; CLARK, 2013). Nesse trabalho, o viés hipotético dedutivo está configurado na busca de espaços a serem explorados tanto na teoria quanto na prática, com base nos acertos e erros provenientes de pesquisas científicas e experiências profissionais vivenciadas no dia a dia de organizações multinacionais de manufatura e serviço. Já o dedutivo está na priorização de práticas fundamentadas em abordagens teóricas consolidadas a respeito da governança de JVs, que possibilitam a alavancagem da Performance desse tipo de aliança estratégica.

Do ponto de vista da estratégia adotada (VERGARA, 2013), essa pesquisa pode ser definida como:

1. Bibliográfica, devido à análise de base de dados de acesso público, que, no caso, foi a base de Periódicos CAPES;

2. De campo, pois foram realizadas sete entrevistas abertas utilizadas na etapa de definição do problema de pesquisa e uma na etapa de levantamento dos dados para validação do Modelo;
3. Estudo de caso, visto que foram realizados 4 Estudos de Caso, com 5 entrevistas abertas para aplicação do Modelo; e
4. Do tipo levantamento transversal, cuja coleta de dados foi realizada utilizando instrumentos de pesquisa específicos, para obtenção da(s) característica(s) almejada(s), tanto para pesquisa bibliográfica quanto para pesquisa de campo e estudo de caso.

As entrevistas foram realizadas com um grupo focal de pessoas pertencentes a uma população específica, ou seja, executivos com mais de 15 anos de experiência em P&G, que vivenciaram a experiência de trabalhar em JVIs voltadas para a E&P de P&G no Brasil, ou prestando serviço para as mesmas, a fim de que o fenômeno pudesse ser observado (CRESWELL; CLARK, 2013).

A decisão por utilizar o método misto de pesquisa decorreu do fato deste mostrar-se robusto o suficiente, do ponto de vista acadêmico, sendo aderente a qualquer área do conhecimento que busque resolver um problema ou construir uma teoria, a partir da identificação de lacunas teórico-práticas. Sendo assim, essa pesquisa é, fundamentalmente, mista, dado que não é nem puramente qualitativa, nem puramente quantitativa, e sim uma síntese das ideias de ambas. Ela, portanto, posiciona-se entre esses extremos, respeitando plenamente a sabedoria que há nas duas para alcançar uma solução intermediária viável. Tem como filosofia primária o pragmatismo, sendo uma abordagem teórica e prática do conhecimento, e considera diversas perspectivas, posições e pontos de vista (FARIAS FILHO *et al.*, 2018; JOHNSON; ONWUEGBUZIE; TURNER, 2007).

A abordagem social, no contexto dos métodos mistos, promoveu um diálogo entre as diversas formas de ver e ouvir, de interpretar o mundo social e de pontos de vista sob o que valorizar e apreciar, extrapolando seu uso para além da pesquisa, podendo ser, por exemplo, uma abordagem para pensar ou mesmo um meio de visualizar outras abordagens. Nessa pesquisa foram, portanto, integrados ou vinculados e combinados sequencialmente métodos de investigação para coleta e análise de dados quali e quantitativos, considerando a questão de pesquisa definida, levando à priorização de uma ou ambas as formas (quali e/ou quantitativa) em determinada etapa. Tais procedimentos foram estruturados com base em visões filosóficas e teóricas.

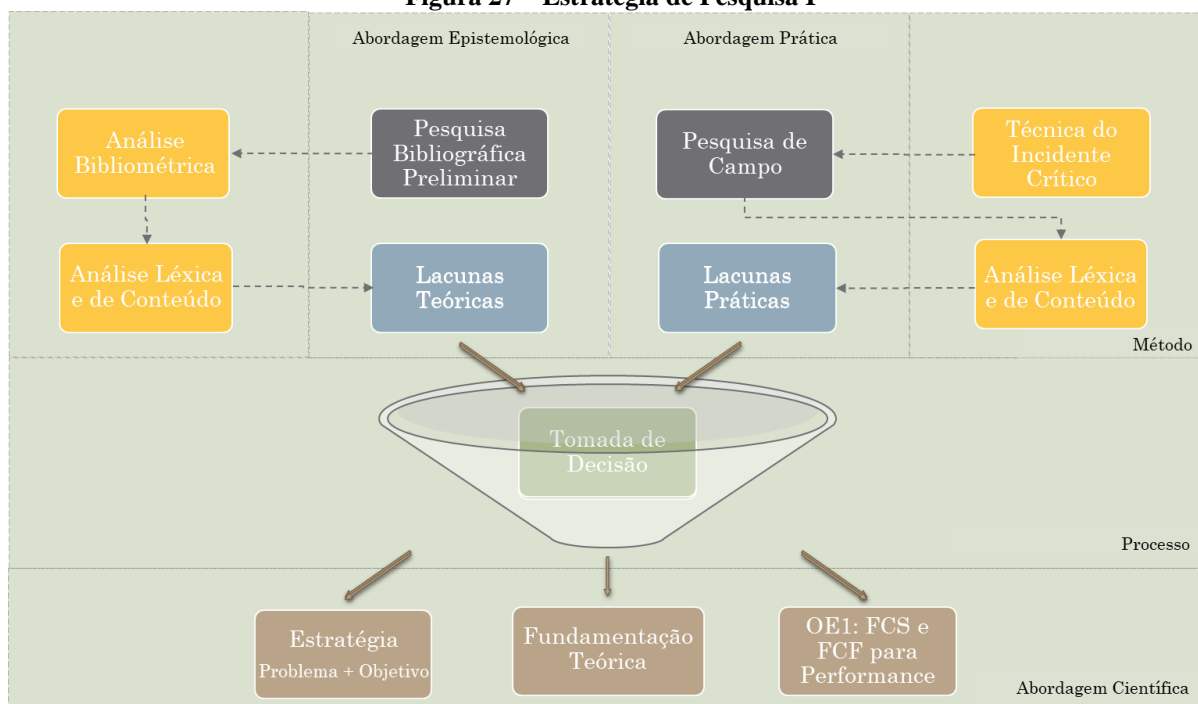
Conforme Creswell e Clark (2013), o planejamento desse projeto de pesquisa misto: reconheceu que o mesmo foi emergente, visto que a definição dos métodos utilizados ocorreu conforme o surgimento das questões ao longo do processo de pesquisa; teve uma abordagem dinâmica, ou seja, considerou e inter-relacionou diversos componentes do projeto; foi compatível com o problema, propósito e questão de pesquisa; e apresentou razões explícitas ao longo do conteúdo exposto para a mistura dos métodos quali e quantitativos em seu desenvolvimento.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Essa seção apresenta a estratégia de pesquisa adotada (1) para a definição do problema de pesquisa e o embasamento teórico, assim como (2) para desenvolvimento do Modelo objeto desse trabalho.

3.2.1 Estratégia de Pesquisa para Definição do Problema de Pesquisa e Embasamento Teórico

A estratégia de pesquisa adotada para tomada de decisão quanto ao problema, objetivos, e fundamentação teórica teve como base a análise bibliométrica, a TIC e a análise de conteúdo para identificar as lacunas teóricas e práticas do conhecimento e viabilizar, então, a definição de um problema de pesquisa consistente e relevante do ponto de vista científico. Um esquema dessa primeira etapa da estratégia adotada pode ser visto na Figura 27. Nela, a identificação das lacunas teóricas e práticas ocorreu de forma simultânea.

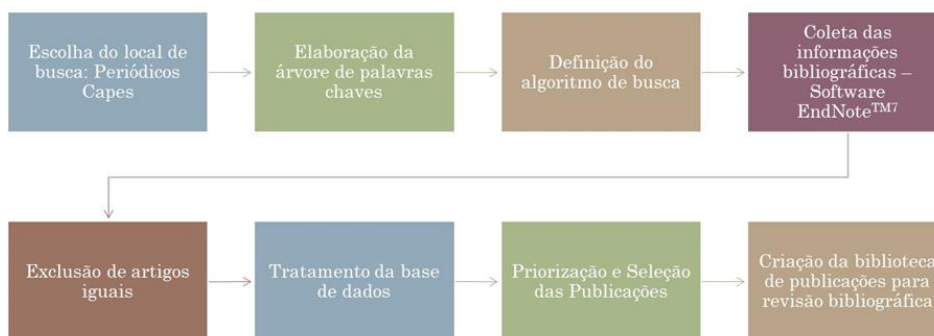
Figura 27 – Estratégia de Pesquisa I

Fonte: Elaboração própria (2021).

As seções subsequentes detalham as metodologias utilizadas nessa parte da pesquisa.

3.2.1.1 Análise Bibliométrica

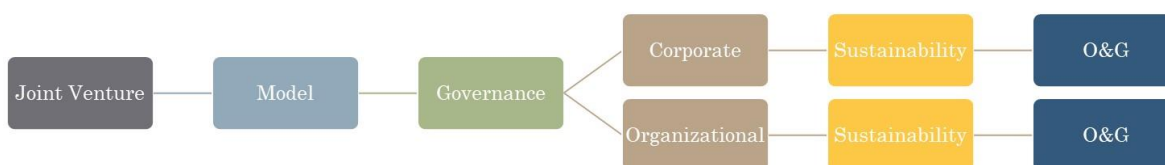
Em se tratando da bibliometria, especificamente, utilizaram-se recursos e métodos analíticos para avaliação objetiva das publicações de cunho científico, através do tratamento estatístico dos dados para mapeamento e construção do conhecimento almejado. Desta forma, foram identificados, por meio de indicadores e análise quantitativa, as discussões, publicações e conhecimentos gerados sobre o tema (PAO, 1989), conforme o fluxo a seguir (Figura 28).

Figura 28 – Fluxo de Processo da Pesquisa Bibliográfica Preliminar

Fonte: Elaboração própria (2021).

3.2.1.1.1 Local, palavras-chave e algoritmo de busca

A pesquisa bibliográfica, dados os pressupostos propostos por Treinta *et al.* (2014), iniciou-se com a elaboração da árvore de palavras-chave formada pelo algoritmo de busca (regra booleana) “JOINT VENTURE” AND MODEL AND GOVERNANCE AND (CORPORATE AND SUSTAIN* AND “O&G”) OR (ORGANI* AND SUSTAIN* AND “O &G”)”. Ver Figura 29. A busca foi realizada na base de dados Periódicos CAPES, em inglês, a fim de coletar o máximo de publicações possível.

Figura 29 - Algoritmo de Busca Aplicado

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao realizar a busca na base de dados, foram utilizados quatro filtros para que todos os artigos retornados tivessem as seguintes características:

- Publicados nos últimos 5 anos (de 1/4/2012 à 31/3/2017);
- Publicados nas bases: SCOPUS, SCIELO, WEB OF SCIENCE, GOOGLE SCHOLAR;

- Publicados no idioma inglês; e
- Revisados por pares.

Esses filtros tiveram a finalidade de retornar o estado da arte na área de conhecimento pesquisada, utilizar bases de dados e publicações confiáveis, além de garantir que o maior número de artigos fosse extraído e que todos pudessem ser lidos e utilizados, por isso a restrição do idioma. Após aplicação dos filtros, a quantidade de publicações retornada reduziu de 27.423 para 3.501.

3.2.1.1.2 Criação e tratamento da base

Após carregar todos os arquivos no *software* ENDNOTETM, foram excluídos os duplicados, para obtenção de apenas um exemplar de cada. Os que restaram foram exportados (ir em *Output* Stiles e selecionar “Tab Delimited”) como arquivo tipo Rich Text Format (*.rtf), copiados e colados no Word para, finalmente, serem colocados no Excel. Nesta fase, obteve-se 2.660 publicações com os dados de autor, ano, título, fonte e resumo completos. As demais foram descartadas.

3.2.1.1.3 Priorização e seleção das publicações

O passo seguinte foi aplicar a análise multicritério proposta por Treinta *et al.* (2014), na qual todos os títulos foram classificados de forma ponderada em função de quatro critérios adotados e seus respectivos pesos: alinhamento à pesquisa, com peso 0,42; quantidade de citações (*times cited*), peso 0,23; H-Index do primeiro autor, peso 0,13; e fator de impacto do JCR (2015 Journal Impact Factor), peso 0,22.

Após uma primeira avaliação transversal sobre o título e o resumo das publicações, elas foram classificadas quanto ao alinhamento à pesquisa e receberam nota 1 – Não alinhado, 3 – Pouco Alinhado, 5 – Alinhamento Médio, 7 - Alinhado ou 9 – Com relevância (TREINTA *et al.*, 2011). Aquelas que receberam notas 1, 3 ou 5 foram expurgadas da base de dados, de forma a garantir que a biblioteca de publicações resultante tivesse foco e pudesse contribuir fortemente com o desenvolvimento da Tese. Após esse passo, restaram 645 publicações na base de dados.

Na sequência, foram levantadas as informações relativas aos outros três critérios e intensificou-se a etapa de filtragem, com a separação daquelas que não tinham todos os dados completos, reduzindo o número de publicações na base final para 474. Cabe ressaltar que as publicações retiradas nessa última etapa não foram excluídas em definitivo. Essa decisão foi tomada em função de algumas apresentarem grande relevância para a pesquisa, apesar de não terem, por exemplo, JCR.

A base de dados foi organizada de forma que os arquivos fossem priorizados em função da soma dos resultados obtidos em cada critério, em ordem decrescente, ou seja, na qual o artigo com maior prioridade foi o que obteve maior pontuação.

Para selecionar as publicações que comporiam a base final, adotou-se, inicialmente, o corte do primeiro quartil, resultando em 117 publicações. A estas foram adicionadas, posteriormente, outras 7 publicações, todas devido à relevância atribuída pela autora dessa pesquisa, das quais apenas uma (Add01 - Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais) possuía os dados incompletos. Sendo assim, os próximos passos da pesquisa basearam-se em dados de uma base robusta, completa, tratada e organizada com 124 publicações.

3.2.1.2 Pesquisa de Campo utilizando a TIC

Nesta etapa, foi realizada uma pesquisa de campo exploratória com um grupo focal formado por sete profissionais, de sete organizações multinacionais distintas, que vivenciaram a experiência de trabalhar em ou com uma ou mais JVI na área de E&P do setor de P&G no Brasil ao longo de suas carreiras. Os profissionais entrevistados possuem mais de 10 anos de experiência e ocupam ou ocuparam cargos de liderança na experiência que vivenciaram em ou com JVIs. Todos atuaram, portanto, em nível de gestão e possuem uma visão holística e estratégica da(s) aliança(s) e de seu desempenho operacional, em atendimento ao perfil e experiência profissional necessários para atender ao propósito da entrevista. Essa pesquisa exploratória foi conduzida com uma entrevista semiestruturada (Apêndice A). A sétima entrevista mostrou-se suficiente na medida em que todas convergiram para os mesmos pontos em relação aos fatores que influenciaram positivamente ou negativamente a Performance das *Joint Ventures*, assim como em relação às atitudes que adotariam atualmente, caso tivessem a oportunidade de vivenciar essa experiência novamente.

A entrevista seguiu as orientações de Froemming (2001), Müller (2007) e Flanagan (1954) no que tange à TIC e ao conceito de entrevista cognitiva (WILLIS, 2004). Focaram em fornecer uma visão do processo através de perguntas, e não em produzir respostas codificáveis para as mesmas. Os procedimentos da TIC (FLANAGAN, 1954) permitiram a identificação criteriosa de fatos ou incidentes significantes, a partir de inferências e predições em relação aos fatos, rotina ou incidente objeto da análise. Foram considerados críticos os incidentes que ocorreram em situações nas quais o propósito da ação não estava claro para o observador e suas consequências foram suficientemente definitivas para que houvesse preocupação com seus efeitos. Para que isso fosse possível, não foi feita aos entrevistados uma pergunta sobre a relevância da governança ou dos princípios da sustentabilidade, tal quais ética e gestão de riscos, para a Performance das *Joint Ventures*. Tais questões, como visto anteriormente, surgiram naturalmente, espontaneamente, por parte dos entrevistados como algo relevante a ser considerado em alianças estratégicas, segundo suas memórias de experiências práticas.

Para realizar a entrevista, foram enviados ao entrevistado um *e-mail* com o convite, no qual era explicado o motivo pelo qual estava sendo convidado – “porque gestores, como você, estão constantemente observando e avaliando as práticas que influenciam o desenvolvimento operacional de uma *Joint Venture*” e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, conforme Apêndice B. Também foi dada a opção ao entrevistado de escolher o melhor local para que a entrevista fosse realizada, a fim de que se sentisse o mais confortável possível. Apenas três entrevistados optaram por fornecer a entrevista em um café ou restaurante. Os demais a agendaram em seus respectivos locais de trabalho. Por fim, para atender aos preceitos preconizados pela TIC, os seguintes pontos foram tratados (FLANAGAN, 1954): 1) definição dos assuntos relevantes que constaram nas perguntas do roteiro da entrevista, em função das lacunas práticas e dos fatores críticos de sucesso e fracasso relacionados ao tema da pesquisa; 2) estabelecimento de uma estratégia para formulação textual das perguntas, a fim de melhor capturar as percepções dos entrevistados; 3) definição lógica da sequência de aplicação das perguntas; 4) planejamento da estratégia da dinâmica da entrevista, respeitando o princípio e as práticas da história oral (PADILHA; BORENSTEIN, 2005) nas pesquisas qualitativas; 5) planejamento de uma estratégia de validação para fins de garantir a consistência dos resultados após realização das entrevistas 6) agendamento de cada entrevista explicando ao entrevistado, em detalhes, a forma com esta seria realizada e o que se esperava dele, para deixá-lo o mais confortável possível; 7) Garantia de que a entrevista fosse realizada

em um local acolhedor, em que o entrevistado não desviasse do assunto durante a mesma e que autorizasse a gravação e transcrição do áudio, para facilitar o processo de tratamento das informações; 8) Garantia ao entrevistado de preservação da fonte (anonimato) e de sigilo sobre seus dados e dados sensíveis mencionados ao longo da entrevista, incluindo o nome de todas as instituições e pessoas citadas; 9) definição de armazenar e arquivamento dos arquivos das entrevistas em meio digital no computador, HDs portáteis e *Google Drive* do pesquisador.

As entrevistas foram filmadas, transcritas e validadas pelos entrevistados. Apenas dois entrevistados pediram que suas imagens não fossem filmadas. Os dados obtidos foram tratados através da análise léxica e de conteúdo, conforme abordado nas seções a seguir.

3.2.1.2.1 *Análise Léxica*

Tanto as 124 publicações selecionadas, que formaram a biblioteca final de publicações, quanto as transcrições das sete entrevistas (obtidas na Parte 1 da definição das lacunas teóricas e práticas) foram colocadas no *software* NVivo™ 12 Pro para suporte à análise léxica e de conteúdo.

A análise léxica, de caráter quantitativo, deu-se por meio do número de vezes que as palavras ou expressões apareceram, permitindo, assim, a avaliação da relevância dessas perante o tema pesquisado. Ela reduziu e consolidou os vocábulos contidos em todas as publicações (cujo idioma estava em inglês) e nas entrevistas (em português), fornecendo uma ideia de seus conteúdos. Cabe destacar que foram feitas duas análises separadas, sendo uma para a biblioteca de publicações e outra para as entrevistas transcritas. A atenção concentrou-se no exame dos substantivos, verbos e adjetivos para análise estatística, gerando uma visão preliminar da área de conhecimento em estudo em busca de elementos que pudessem suscitar algumas ideias iniciais sobre os principais termos explorados.

Para análise léxica da biblioteca, foi explorada a frequência das palavras considerando as 1000 mais frequentes com, no mínimo, três caracteres, agrupadas por palavras sinônimos. Após análise e exclusão de alguns vocábulos, que não contribuíam para a proposta, adicionando-os à lista de palavras impedidas, foi gerada a nuvem de palavras apresentada na Figura 30.

Figura 31 – Nuvem de Palavras das Entrevistas



Fonte: Elaboração própria (2021).

Outra vantagem obtida com a utilização da análise léxica no *software* NVivo™ foi a possibilidade de fazer uma busca em toda a base bibliográfica pela palavra Performance, o que permitiu a obtenção de uma nova ordem de importância das publicações em função da quantidade de vezes que Performance aparece em cada uma, conforme pode ser visto na Tabela 1. A relevância desse resultado para a pesquisa foi orientar a revisão bibliográfica garantindo o enfoque na Performance das JVI, tal qual foi feito com as entrevistas.

Tabela 1 - Publicações Seleccionadas em Ordem de Maior Frequência do Vocábulo Performance

Posição em Relação à Priorização - Título da Publicação	Referências	Cobertura
118 - Location drivers, governance model and performance in service offshoring	150	1,22%
008 - The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship	179	1,13%
386 - Revisiting the Trustworthiness-Performance-Governance Nexus	151	0,91%
047 - Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances	158	0,91%
067 - Unpacking the relationship	99	0,82%
219 - Transfers of tacit vs explicit knowledge and performance in IJV	122	0,81%
142 - The Sustainability Balanced Scorecard	171	0,63%
066 - Crossing Borders and Industry Sectors	113	0,60%
098 - Transaction cost economics in global sourcing	86	0,60%

Posição em Relação à Priorização - Título da Publicação	Referências	Cobertura
276 - Barriers to and enablers of sustainability integration	119	0,57%
024 - Decision Making Within and Between Organizations	104	0,56%
056 - Knowledge complementarity, knowledge absorption effectiveness, and new product performance	67	0,55%
087 - The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product	117	0,54%
101 - Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior	114	0,47%
033 - Dynamic Managerial Capabilities	93	0,46%
083 - Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability	74	0,46%
086 - The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances	67	0,45%
020 - Revisiting the interplay between contractual and relational governance_ A qualitative and meta-analytic investigation	159	0,44%
035 - Maximizing strategic value from megaprojects_ The influence of information-feed on decision-making by the project manager	57	0,43%
013 - The Many Futures of Contracts	87	0,43%
095 - Performance effects of international expansion processes	91	0,42%
009 - Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory	85	0,42%
032 - A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives	126	0,41%
070 - Linking innovation, productivity, and competitiveness	41	0,41%
100 - Organizational culture and partner interaction in the management of IJV	62	0,40%
102 - Alliance portfolios and shareholder value in post-IPO firms	65	0,38%
042 - CEO turnover in a competitive assignment framework	88	0,38%
039 - Walking the tight rope of coopetition	53	0,36%
357 - International strategy and business groups	88	0,36%
078 - Managerial Risk Taking	81	0,35%
089 - Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity	63	0,33%
092 - Internalization theory and the performance	45	0,29%
014 - The Supply of Corporate Directors and Board Independence	65	0,28%
015 - A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors	42	0,27%
227 - Corporate venture capital	18	0,27%
029 - A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities	47	0,23%
063 - A mediation model between dimensions of social capital	40	0,23%
054 - Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm	65	0,22%
040 - Contextualizing international strategy by emerging market firms	46	0,20%
021 - International and domestic pressures and responses of Chinese firms to greening	27	0,20%
026 - The business model_ A theoretically anchored robust construct for strategic analysis	12	0,19%
220 - The impact of partner diversity	30	0,19%
037 - Entry Strategies in Business Process Offshoring	30	0,19%
116 - Has Management Accounting Research been critical	54	0,19%
113 - Global Sustainability Governance and the UN Global Compact	13	0,17%
074 - Indirect capabilities and complex performance Implications	29	0,17%
057 - The determinants of board size and Independence	23	0,16%
046 - Business models for open innovation	26	0,15%

Posição em Relação à Priorização - Título da Publicação	Referências	Cobertura
088 - Experience and FDI Risk-taking	30	0,15%
191 - Risk-bearing capacity as a new dimension to the analysis of project governance	16	0,15%
184 - Partner resource asymmetry and IJV survival	22	0,14%
022 - Reflections on international marketing - destructive regeneration and multinational firms	21	0,14%
179 - The Variety of Governance Structures	32	0,13%
058 - Mapping research on strategic alliances and innovation	18	0,13%
065 - Comparative International Entrepreneurship	38	0,13%
105 - An innovative approach to identify the knowledge diffusion path	15	0,12%
084 - The Impact of Rule of Law	22	0,12%
012 - Technology transfer in a global economy	10	0,12%
104 - Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships	19	0,12%
019 - Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms	13	0,12%
069 - Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes	25	0,11%
030 - Coopetition_ a systematic review, synthesis, and future research directions	16	0,11%
097 - Management theories	9	0,11%
050 - Clarifying the domains of corporate entrepreneurship	9	0,10%
129 - Do private equity target firms exhibit less effectual governance structures	18	0,10%
071 - Organizational design correlates of entrepreneurship	20	0,10%
023 - Governing business process offshoring_ Properties, processes, and preferred modes	13	0,08%
094 - Strategic Alliance Structures	17	0,08%
073 - Resources and governance in base of the pyramid-partnership	13	0,08%
004 - Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change	12	0,08%
016 - Strategy in emerging economies and the theory of the firm	12	0,07%
079 - Inclusive Networks for Building BOP Markets	15	0,07%
034 - A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures	17	0,07%
036 - New perspectives on learning and innovation in cross-sector collaborations	9	0,07%
018 - Three domains of project organizing	9	0,07%
107 - Latin American firms competing in the global economy	5	0,07%
108 - Global financial crisis, corporate governance, and firm survival	19	0,07%
081 - Home country institutional environments and foreign expansion of emerging market firms	9	0,07%
308 - Human rights responsibilities in the oil and gas sector	30	0,06%
053 - The three faces of China	12	0,06%
027 - Democratizing Corporate Governance	11	0,05%
011 - Closed or open innovation_ Problem solving and the governance choice	9	0,05%
090 - The evolution of alliance portfolios	13	0,05%
031 - Transaction cost economics and its uses in marketing	6	0,05%
112 - Organizations Driving Positive Social Change	11	0,05%
110 - Knowledge transfer across dissimilar cultures	7	0,05%
041 - Chinese enterprises in Germany	6	0,05%
117 - The Brazilian Multinationals' Approaches to Innovation	7	0,05%
096 - Organizational Forms and Multi-population Dynamics	8	0,05%
128 - Alliances and corporate governance	10	0,05%

Posição em Relação à Priorização - Título da Publicação	Referências	Cobertura
106 - An internalization theory perspective	6	0,04%
103 - Performing risk and the Project	9	0,04%
Add01 - Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais	5	0,04%
025 - Exploratory case study research_ Outsourced project failure	11	0,04%
059 - Topologies of innovation networks in knowledge-intensive sectors	8	0,04%
111 - How Employees' Prior Affiliations Constrain Organizational Network Change	7	0,04%
085 - Human capital in social and commercial entrepreneurship	7	0,04%
356 - Offshoring, local market entry, and the strategic context of cross-border alliances	5	0,03%
367 - Transparency in the Nigerian oil and gas industry	3	0,03%
061 - Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept	6	0,03%
093 - How Companies Learn to Collaborate	6	0,03%
082 - The Link Between Responsibility and Legitimacy	5	0,03%
077 - A meta-analysis of brokering knowledge in project management	3	0,03%
049 - Managing knowledge leakage in strategic alliances	3	0,02%
055 - How cultural distance influences entry mode choice	3	0,02%
115 - The Revolutionary Power of Peripheral Agencies	3	0,02%
052 - Internationalization, Innovation and Institutions	1	0,02%
345 - EU-Russia trading relations	2	0,02%
043 - Serial nonlinear internationalization in practice	2	0,02%
075 - Organizational identity and capability development in internationalization	4	0,02%
028 - EMNEs and Knowledge-seeking FDI	2	0,02%
038 - Entry Strategies in Business Process Offshoring	3	0,02%
076 - On the management of open innovation	2	0,02%
123 - Multinational corporations' economic and human rights impacts on developing countries	4	0,01%
091 - Entry and access to competencies abroad	2	0,01%
417 - Reflections on the law applicable to international oil contracts	3	0,01%
060 - The contribution of internalisation theory to international business	1	0,01%
010 - Corporations and NGOs - When Accountability Leads to Co-optation	1	0,01%
068 - Corporate Innovation and Sustainable Community Development in Developing Countries	1	0,01%
099 - Global destruction networks, labour and waste	1	0,01%
048 - A conceptual framework for tackling knowable unknown unknowns in project management	1	0,01%
183 - Energy Pipeline Networks and Trust	1	0,01%
017 - A Process Model of Internal and External Legitimacy	2	0,01%
187 - Foreign corporations and the culture of transparency	2	0,01%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Um estudo mais aprofundado das publicações na ordem proposta na Tabela 1 acima permitiu o descarte de algumas delas, por não estarem perfeitamente alinhadas ao objetivo dessa pesquisa, além da inclusão de outras, que se mostraram necessárias para maior compreensão e exploração do arcabouço teórico disponível.

3.2.1.2.2 *Análise de Conteúdo*

O passo seguinte à análise léxica foi a análise científica do conteúdo, de forma precisa e objetiva, porém com viés qualitativo. Realizada com o intuito de analisar os dados coletados e alcançar resultados significativos, lançando mão da criatividade, imaginação e observação, e não de simples impressões, permitindo a descoberta de explicações e causas para o fenômeno em questão. Mais especificamente, na análise de conteúdo estudou-se, com foco no fenômeno “performance”, quem falou, o que falou, para quem, como e com quais resultados (FARIAS FILHO *et al.*, 2018). Os achados para essas questões permitiram alcançar maior compreensão a respeito dos problemas propostos por diversos autores e a conexão existente entre eles, as estratégias de pesquisa adotadas, suas vantagens e limitações, e dos resultados das pesquisas realizadas e a conexão entre eles.

Com a análise de conteúdo, foram estudados os vocábulos agrupados por léxicos sinônimos que apareceram com maior frequência na nuvem de palavras da Figura 30 – Núvem de Palavras da Biblioteca de Publicações que despertaram maior interesse a fim de entender seus significados nos diferentes contextos em que foram abordados. Para fazê-lo, exportou-se uma Tabela do NVivo™ (Apêndice C) e selecionou-se os 337 sinônimos mais relevantes que foram colocados em ordem de contagem do mais frequente para o menos frequente (Apêndice C).

Após tratamento da biblioteca de publicações no NVivo™, com a exclusão de algumas palavras irrelevantes, todas as palavras sinônimos foram relacionadas ao fenômeno (Quadro 10), fator crítico (Quadro 11) ou conceito (Quadro 12). O fenômeno objeto dessa pesquisa é a Performance das JVI. Os fatores críticos são aqueles fatores que, com base nas publicações e entrevistas realizadas, relacionam-se à Performance, impactando no seu sucesso ou fracasso. Os conceitos são todas as características inerentes às JVI que foram relacionadas aos fatores críticos de forma que pudessem, direta ou indiretamente, serem tratados ou potencializadas através de práticas de governança corporativa.

Quadro 10 – Conceitos relacionados ao fenômeno

Fenômeno			
Performance de IJV			
performance	enforcement	efficiency	efficient

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quadro 11 - Conceitos relacionados aos fatores críticos

Fatores Críticos				
Success				
clear	expected	increase	positive	successful
crucial	help	leverage	power	valuable
Failure				
crisis	difficult	failure	negative	threat
damage	dissolution	lack	problems	turnover
destruction	dummy	loss	regression	

Fonte: Elaboração própria (2021).

Quadro 12 - Conceitos críticos inerentes à JVI

Conceitos					
Adjust	Coopetition	Exchange	Investment	Operation	Risk
Aim	Corporate	Fear	Job	Opportunism	Role
Alliance	Cost	Flexibilidade	Know-how	Outside	Rule
Asymmetry	Culture	Form	Knowledge	Outsourcing	Safeguard
Balanced	Customization	Gains	Law	Ownership	Saving
Barrier	Deal	Gap	Leadership	Party	Security
Business	Decision	Gender	Leakage	Policy	Shareholder
Challenge	Design	Governance	Learning	Practices	Sociology
Closing	Development	Hierarchy	Legitimacy	Preference	Stakeholder
Commitment	Deviation	Improvement	Limitation	Project	Strength
Competition	Dinamics	Incentive	Location	Rationality	Survival
Complement	Divergence	Independence	Longitudinal	Reason	Sustainability
Complexity	Diversification	Industry	Management	Reduce	Team
Confidence	Diversity	Influence	Measure / Indicator	Relationship	Technology
Conflict	Ecologyc	Information	Minimization	Requirement	Transparency
Contingency	Economy	Innovation	Model	Research	Transversal
Contract	Entrepreneurship	Intangible	Moral	Resource	Trust
Control	Environment	Interchange	Nationality	Responsibility	Variable
Convergence	Equivalence	Interplay	Norm	Result	
Cooperation	Ethics	Intervention	Oil	Rights	

Fonte: Elaboração própria (2021).

O contexto e o significado desses conceitos foram, paralelamente, aprofundados na bibliografia, originando a lacuna teórica apresentada nessa pesquisa.

Tanto a abordagem epistemológica quanto a prática evidenciaram inúmeras oportunidades para a pesquisa científica no que tange a um melhor entendimento da Performance de JVI. Ambas evidenciaram que a governança dessas relações é relevante para sua sobrevivência e competitividade, e que as práticas para implementá-la, assim como a estratégia de implementação, ainda são questões a serem exploradas. As publicações

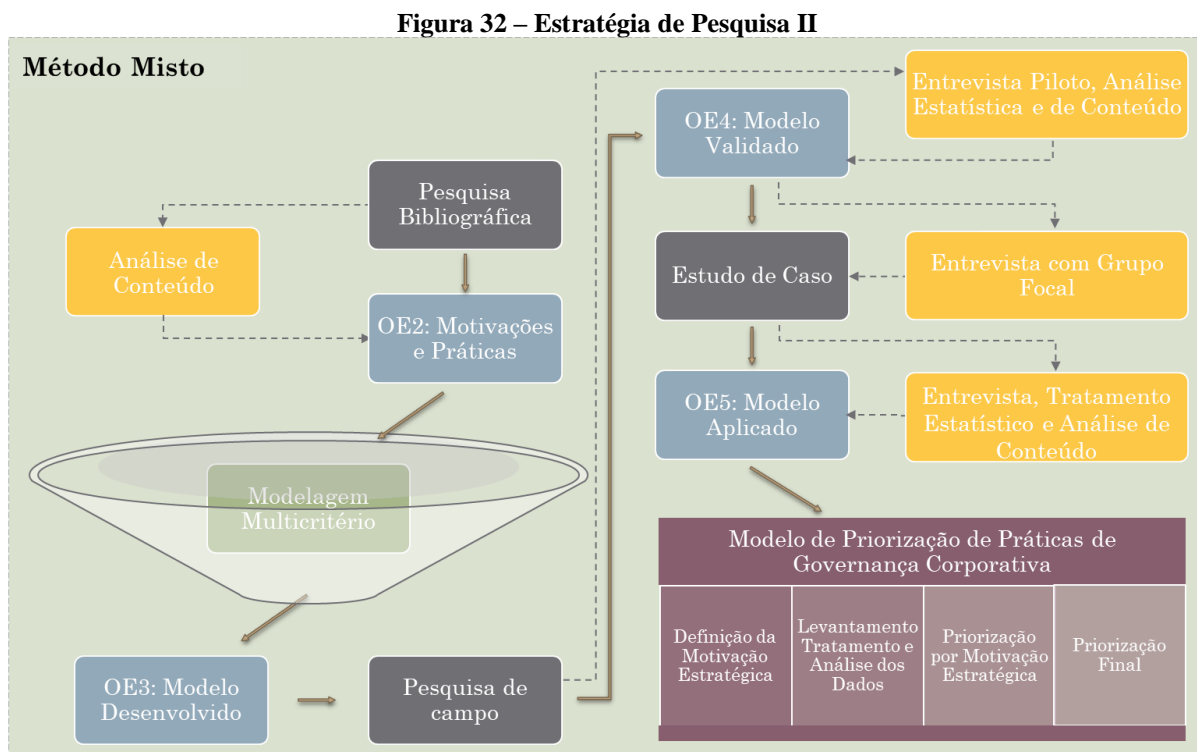
estudadas que tratam efetivamente de JVI's abordam o propósito dessas alianças serem formadas e/ou um ou mais conceitos que contribuem para o seu sucesso ou fracasso. Apesar de, nesse contexto, essas publicações abordarem as práticas que podem ser implementadas para alavancar a Performance das JVI's, não foi encontrado um estudo que focasse nas práticas e propusesse um modelo estruturado para orientar as organizações quanto ao impacto e prioridade de implementação das mesmas com foco na alavancagem da Performance sustentável.

A estratégia de pesquisa adotada para tomada de decisão quanto ao problema, objetivos, e fundamentação teórica teve como base, portanto, a análise bibliométrica, a TIC, a análise léxica e a análise de conteúdo para identificar as lacunas teóricas e práticas do conhecimento, viabilizar a definição de um problema de pesquisa consistente e relevante do ponto de vista científico, e cumprir o OE1 da pesquisa; identificar os FCS e os FCF que impactam na Performance das JVI's.

Por fim, o pressuposto teórico que caracteriza a estratégia adotada para definição do problema de pesquisa foi o pragmatismo. A preocupação principal esteve em elaborar um problema de pesquisa de forma prática, pluralística, sem comprometimento com nenhum sistema filosófico ou método, o que permitiu a coexistência e o uso dos métodos qualitativos e quantitativos ao longo de seu desenvolvimento.

3.2.1.3 Estratégia de Pesquisa para Desenvolvimento do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa

Essa seção apresenta a estratégia de pesquisa adotada para desenvolvimento do Modelo de Priorização, objeto deste trabalho, cujo esquema está representado na Figura 32.



Fonte: Elaboração própria (2021).

A estratégia representada na Figura 32 iniciou com a análise de conteúdo para aprofundar a pesquisa teórica e permitir o cumprimento do OE2 – Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados. Sendo assim, além das práticas, foram mapeadas também as principais motivações estratégicas e operacionais das JVI.

Uma vez alcançado esse conhecimento, desenvolveu-se a primeira versão do Modelo, em atendimento ao OE3 – Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa.

O passo seguinte foi submeter a primeira versão desenvolvida à validação, através da realização de Entrevista Piloto com um profissional com mais de 20 anos de experiência no mercado de P&G, para cumprimento do OE4 – Validar o Modelo desenvolvido. Com base nas respostas obtidas na Entrevista Piloto, foi feita uma análise de independência entre os

critérios, que levou ao ajuste das motivações operacionais. Após ajuste, o Modelo, então, pôde ser considerado validado, visto que atendeu ao propósito para o qual foi desenvolvido, configurando o cumprimento do OE4.

O entrevistado para validação do Modelo na etapa da Entrevista Piloto é um Engenheiro Mecânico (CEFET, MG), com mestrado em Economia (Universidade Cândido Mendes, RJ), MBA em Gestão de Negócios (IBMEC, RJ) e pós-graduação em Engenharia de Dutos (PUC, RJ). Atualmente é doutorando em Engenharia de Produção (UFF, RJ). Sua experiência profissional consiste em mais de 20 anos na área de engenharia, incluindo o gerenciamento de empreendimento (projetos e programas) de grande porte e alta complexidade, de logística de petróleo, derivados e bicombustíveis, desde sua concepção (Fase 1 - Novo Negócio) até sua implantação, comissionamento, partida e encerramento (Fases 4 e 5). Trabalha na Petrobras desde 2007, e atua na gestão de novos negócios da diretoria de dutos e terminais.

Posteriormente, foram feitas 5 entrevistas com profissionais do grupo focal, a fim de testar a robustez e aplicabilidade do Modelo à realidade das JVI's contempladas no escopo desse trabalho. O grupo focal formado para fins dessa pesquisa foi composto, portanto, por 5 profissionais seniores do mercado, selecionados com base em quatro critérios: experiência profissional em ou com pelo menos uma JVI, mais de 15 anos de experiência profissional na área de P&G, mais de 5 anos de experiência profissional como tomador de decisão na área de P&G e disponibilidade para participar da pesquisa. Alguns dos profissionais entrevistados atuaram diretamente em JVI's voltadas para a E&P de petróleo e gás no Brasil. Outros, por sua vez, atuaram nas empresas-mãe de JVI's voltadas para a E&P de Petróleo e Gás no Brasil, prestando serviço para a JVI. O Quadro 13 apresenta as JVI's e um resumo executivo da qualificação dos entrevistados para essa etapa do trabalho.

Quadro 13 - Amostra do Estudo de Caso

Índice	JVI	Qualificação
E1	Libra	Profissional com 18 anos de experiência no setor de P&G, sendo 6 vivenciando o ambiente de consórcio, no qual trabalhou com parceiros estrangeiros. Mestre em Planejamento Energético (COPPE-UFRJ), com especialização em Engenharia de Petróleo e graduação em Engenharia de Plásticos. Participou da elaboração do projeto básico e executivo de transformação química do gás em Libra. Atualmente, atua na área de pesquisa, desenvolvimento e inovação no setor de P&G da Petrobras.
E2	Foz do Amazonas	Profissional com 20 anos de experiência em Responsabilidade Corporativa (CSR) e Ética e <i>Compliance</i> (E&C) no setor de P&G. Mestre em sustentabilidade (UFF, RJ), com MBA em Administração de Empresas e Negócios (FGV, RJ) e graduação em Letras (UERJ).

Índice	JVI	Qualificação
		Certificada pelo <i>Society of Corporate Compliance and Ethics</i> (SCCE) desde 2013. Palestrante nos temas de Sustentabilidade, Ética e <i>Compliance</i> , atuou como professora convidada no curso de Especialização em <i>Compliance</i> da FGV-RJ. No Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), atuou como membro das comissões de Responsabilidade Social, onde foi coordenadora e, recentemente, da comissão de <i>compliance</i> .
E3	Foz do Amazonas	Engenheiro Químico com 25 anos de experiência em Saúde, Segurança, Meio Ambiente (SMS) e relações externas em empresas internacionais e brasileiras de petróleo e energia, empresas internacionais de consultoria e agências governamentais brasileiras. Doutor em Planejamento Energético e Mestre em Controle de Poluição. Participou ativamente na elaboração/revisão de diversas Normas. É professor do MBA da COPPE UFRJ há 16 anos e foi professor de Pós-Graduação na UFF, LATEC por 13 anos. No Instituto Brasileiro de Petróleo (IBP), atuou como coordenador de SMS por 9 anos.
E4	Projeto Manati	Engenheiro Químico, pela UFRJ com pós-graduações em Engenharia de Processamento de Petróleo pelo Convênio Petrobras /UFRJ e Finanças Corporativa pela COPPEAD. Profissional com 43 anos de trabalho na Petrobras, tendo vasta experiência em Gerenciamento de Projetos setor de P&G, incluindo dutos submarinos no Brasil e na África, plantas de gás e dutos terrestres no Brasil e na Bolívia, construção de plataformas fixas e flutuantes (Cherne-1, Manati, PRA-1) no Brasil e em Angola (Pacassa e Palanca) e plantas de fertilizantes. Coordenou e participou de diversos projetos de P&D com universidades brasileiras (6 deles com a UFF) e americanas (CII, Universidade do Texas), tendo sido a maioria deles focada no aumento da produtividade da indústria de óleo e gás. Atualmente trabalha com conformidade e integridade e, principalmente, no relacionamento com entidades de controle externo.
E5	Projeto Cabiúnas	Engenheiro Metalúrgico com formação complementar em Dutos e Terminais e em Desenvolvimento Gerencial, com 28 anos de experiência na condução de implementação de empreendimentos de grande porte no setor de P&G, 6 anos de experiência em engenharia de projeto conceitual e básico e estudos ambientais voltados para dutos, estações de bombeamento e compressão, terminais aquaviários e terrestres de derivados líquidos e GNL, e 7 anos conduzindo um Centro de Tecnologia em Dutos.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Foi solicitado a cada profissional do Grupo Focal que escolhesse uma JVI de sua preferência para aplicar o Modelo. Logo, os Casos foram selecionados por acessibilidade do entrevistado e a escolha realizada com base em critérios como a quantidade e profundidade que o profissional dispunha sobre as informações mais relevantes da JVI escolhida para preenchimento do Modelo e a relevância da JVI para o setor de P&G no Brasil.

O método de Estudo de Caso permite uma análise mais profunda das relações existentes entre os diferentes constructos envolvidos no Modelo multicritério proposto. Einsenhardt (1989) esclarece que a adoção de 4 a 10 casos, em um estudo de caso múltiplo, já é o suficiente para uma correta aplicação da metodologia de Estudo de Caso. Nessa pesquisa,

foram realizados 4 Estudos de Caso: Libra, Foz do Amazonas, Projeto Manati e Projeto Cabiúnas. As JVI, objeto deste trabalho, foram detalhadas com maior profundidade em seus respectivos estudos de caso, apresentados na Seção 6 – Estudos de Caso.

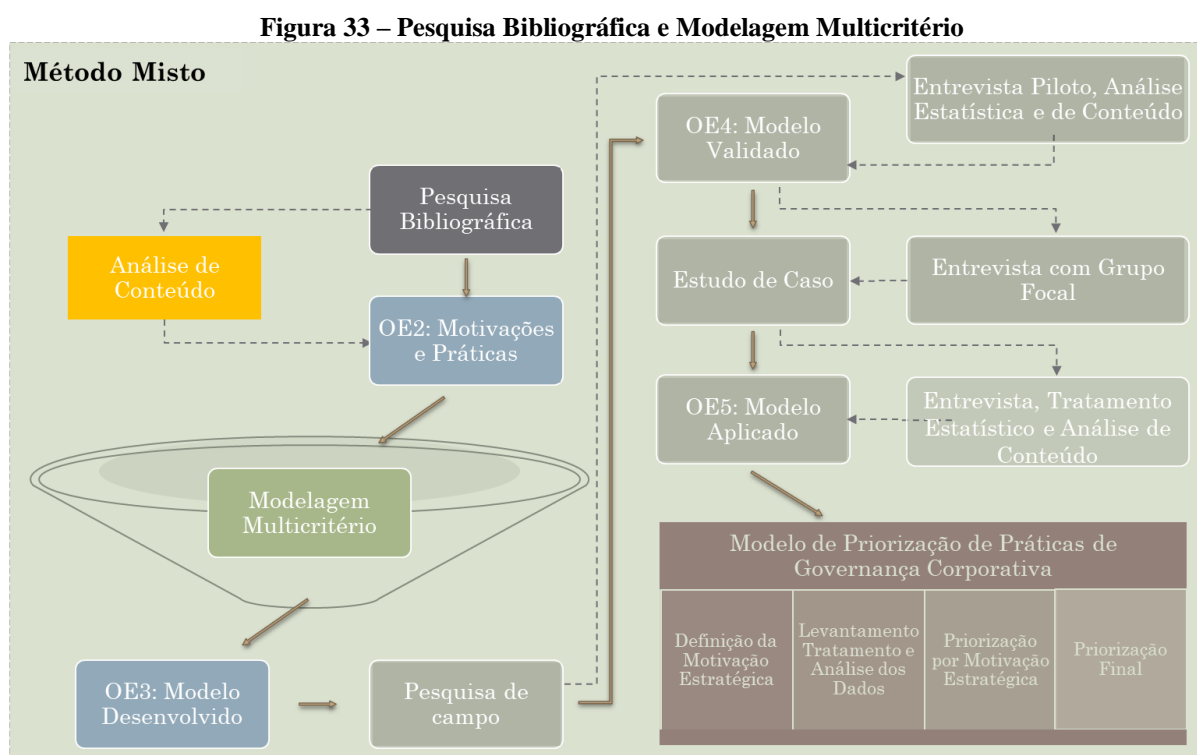
Essa Seção 3 – Metodologia de Pesquisa, portanto, foi dividida em duas partes principais. Na primeira foram apresentadas a classificação e o delineamento metodológico da pesquisa. Na segunda parte, foram apresentadas duas estratégias de pesquisa:

- Estratégia de Pesquisa I (Figura 31): estratégia adotada para a definição do problema de pesquisa e embasamento teórico, com seus métodos de obtenção, tratamento e análise dos dados coletados, em cumprimento ao Objetivo Específico 1 (OE1) - Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam a Performance das JVI.
- Estratégia de Pesquisa II (Figura 32): estratégia adotada para o desenvolvimento do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa, em cumprimento aos Objetivos Específicos 2, 3, 4 e 5:
 - OE2: Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados.
 - OE3: Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa.
 - OE4: Validar o Modelo desenvolvido.
 - OE5: Aplicar o Modelo em JVI de E&P no setor de P&G.

As Seções 4 – Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa, 5 – Validação do Modelo e 6 – Estudos de Caso, a seguir, abordam a execução das etapas descritas na Estratégia de Pesquisa II com maior profundidade, descrevendo o passo a passo desde a pré-concepção (Pesquisa Bibliográfica) até a aplicação do Modelo nas JVI, escopo do estudo de caso, e os resultados alcançados.

4 MODELO DE PRIORIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Essa seção apresenta as etapas de Pesquisa Bibliográfica e Modelagem Multicritério, na qual foi desenvolvido o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa proposto, em atendimento, respectivamente, aos Objetivos Específicos 2 (OE2) – Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados e 3 (OE3) – Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa – desta pesquisa (Figura 33).



Fonte: Elaboração própria (2021).

Inicialmente, são apresentados os conceitos fundamentais, ou seja, as motivações e práticas de governança corporativa definidas na etapa de pesquisa bibliográfica, através de uma análise de conteúdo mais aprofundada das publicações. Em seguida, são explicados os 4 Módulos do Modelo desenvolvido na etapa Modelagem Multicritério: Módulo 1 – Definição da Motivação Estratégica, Módulo 2 – Levantamento, Tratamento e Análise dos Dados, Módulo 3 – Priorização por Motivação Estratégica e Módulo 4 – Priorização Final. e Tratamento estatístico dos dados. O último conteúdo apresentado nessa seção explica o

tratamento estatístico dos dados de entrada do Modelo, que foram consolidados para gerar os resultados do Modelo, ou seja, a priorização das práticas de governança corporativa por motivação estratégica e a priorização final.

4.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

A primeira etapa para desenvolver o Modelo foi a Pesquisa Bibliográfica, que, nesse momento, consistiu em uma análise de conteúdo mais aprofundada da teoria, que a pesquisa bibliográfica preliminar, levando também ao aumento da base de publicações selecionadas, com a inclusão de outras publicações, cujos conteúdos se mostraram relevantes.

A lógica e os conceitos fundamentais adotados para construção do modelo foram extraídos da Seção 2 – Revisão da Literatura e, mais especificamente, da seção 2.3 – Performance Sustentável de JVI.

4.1.1 Motivações Estratégicas

O aprofundamento e ampliação da pesquisa bibliográfica (Seção 2 – Revisão da Literatura) evidenciou que as práticas podem ter contribuições distintas, ou seja, podem ajudar ou prejudicar a Performance de uma JVI dependendo do que foi chamado, nesse trabalho, de motivação estratégica da aliança, que corresponde ao objetivo estratégico de uma empresa-mãe para estabelecer a parceria. Para fins deste trabalho, foram consideradas 3 motivações principais: o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado; o desenvolvimento de novos produtos ou serviços; e o compartilhamento dos riscos do negócio. O Quadro 14 conceitua as motivações estratégicas consideradas neste trabalho, dado seu propósito.

Quadro 14 - Motivações Estratégicas

Motivações Estratégicas da JVI	Conceito
Aumentar a participação / entrar em determinado mercado	A empresa-mãe que tem esse objetivo ao estabelecer a parceria busca, principalmente: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as vendas e, conseqüentemente, a receita; • Ter acesso à mão de obra qualificada; • Ter acesso à infraestrutura ou instalações existentes no local de entrada; • Romper barreiras de entrada para ter acesso ao mercado; • Atuar em um mercado que considera estratégico para ela; e/ou • Diversificar seu portfólio através da distribuição em um grande número de países.
Desenvolver	A empresa-mãe que tem esse objetivo ao estabelecer a parceria busca, principalmente:

Motivações Estratégicas da JVI	Conceito
novos produtos ou serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novas tecnologias; • Viabilizar uma operação ou negócio que exige o desenvolvimento de novos produtos ou serviços de ponta; • Ter acesso a conhecimentos técnicos e métodos inovadores; • Ter acesso à mão de obra qualificada para a P&D de novos produtos ou serviços de ponta; • Ter acesso à determinada infraestrutura ou instalação específica existente em algum lugar do mundo; e/ou • Gerenciar o nível de comprometimento de seus recursos materiais, humanos e financeiros, dentre outros, nas atividades de P&D.
Compartilhar os riscos do negócio	<p>A empresa-mãe que tem esse objetivo ao estabelecer a parceria busca, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar os riscos associados à descoberta de novos recursos; • Compartilhar os riscos associados à descoberta e amadurecimento de campos de petróleo e gás; • Compartilhar o risco de explorar campos complexos e maduros; • Limitar seus prejuízos; • Gerenciar o nível de comprometimento de seus recursos materiais, humanos e financeiros, dentre outros, nas atividades de E&P; e/ou • Minimizar o risco regulatório.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Mas essas motivações não são excludentes, ou seja, a JVI pode ser criada com a pretensão de alcançar todas elas ou apenas uma ou duas delas. Há ainda a possibilidade dos parceiros (empresas-mãe) terem motivações estratégicas distintas. Esse é o caso, por exemplo, de uma JVI ser criada para explorar um campo de petróleo *offshore* no Brasil: a empresa-mãe nacional, Petrobras, poderia ter como prioridade para estabelecer a aliança o compartilhamento dos riscos, ou o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, enquanto as empresas-mãe estrangeiras teriam como prioridade o aumento da participação no mercado de E&P *offshore* no Brasil. Assim sendo, há alguns pontos importantes a serem considerados:

1. As motivações estratégicas, caso haja mais de uma, não possuem, necessariamente, o mesmo peso, ou grau de importância;
2. As motivações estratégicas são aquelas que as empresas-mãe têm para firmar a aliança. Por isso, como foi visto no exemplo, elas não são necessariamente as mesmas para todos os respondentes, assim como os pesos ou níveis de importância atribuídos a elas também podem ser distintos.

4.1.2 Motivações Operacionais (Critérios de Avaliação)

A motivação estratégica define o que cada empresa-mãe espera da parceria e essa expectativa é traduzida em números, ou metas quantificáveis.

Para fins desta pesquisa, foram considerados seis critérios de avaliação, denominados, nesse trabalho, motivações operacionais, que correspondem aos principais objetivos operacionais considerados para análise da Performance da aliança: redução dos custos de operação; aumento da receita; redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço; aumento da qualidade de um produto ou serviço; aumento da flexibilidade da operação; e aumento da produtividade. O Quadro 15 conceitua as motivações operacionais consideradas neste trabalho, dado seu propósito.

Quadro 15 - Motivações Operacionais

Motivações Operacionais (Critérios de Avaliação) da JVI	Conceito
Reduzir os custos de operação	Os custos de operação são os custos que a JVI tem ao executar suas atividades e assegurar suas operações.
Aumentar a receita	A receita é o valor recebido, arrecadado ou apurado pela JVI com a venda de produtos ou prestação de serviços.
Reduzir o tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	O tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço é o tempo que a JVI leva desde a concepção até a venda ou implementação de uma inovação.
Aumentar a qualidade de um produto ou serviço	A qualidade do produto ou serviço está na definição rigorosa de suas características mais relevantes, no estabelecimento de atributos e variáveis que podem ser medidos e controlados, e no respeito às Leis, normas e especificações vigentes.
Aumentar a flexibilidade da operação	A flexibilidade corresponde à capacidade da JVI mudar de alguma forma sua estratégia, estrutura ou processo para aumentar a Performance.
Aumentar a produtividade	Produtividade é o valor dos resultados (serviços e produtos) produzidos (<i>outputs</i>) dividido pelo valor dos insumos (ex.: salários, custo de equipamentos etc.) utilizados para a produção desses resultados.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando os conceitos apresentados, pode-se então compreender melhor como as motivações estratégicas e operacionais se relacionam.

A motivação estratégica tem seu nível de sucesso atribuído ao resultado alcançado pelos critérios de avaliação. Nesse contexto:

- Os critérios de avaliação podem ter pesos distintos para determinada motivação estratégica. O critério reduzir os custos de operação, por exemplo, pode ter um peso menor quando a motivação estratégica principal da empresa-mãe é aumentar a participação/entrar em determinado mercado, do que o critério aumentar a receita, visto que as empresas podem estar dispostas a

aumentar seus custos em um primeiro momento para aumentar as vendas ou *market share* (parcela de participação no mercado).

- Um mesmo critério de avaliação pode ter pesos distintos para motivações estratégicas distintas. O critério reduzir o tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço, por exemplo, pode ter um peso maior quando o intuito principal da empresa-mãe é desenvolver novos produtos ou serviços, do que quando esse intuito principal é compartilhar os riscos do negócio.

Ao analisar, por exemplo, a motivação estratégica compartilhar os riscos do negócio, o respondente pode considerar que:

- A redução dos custos de operação é um critério que impacta muito no sucesso desse objetivo, e atribuir-lhe peso 100;
- O aumento da receita é um critério importante, porém com um impacto moderado para o sucesso desse objetivo e atribuir-lhe peso 50;
- A redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço também possui impacto moderado, e, portanto, atribuir-lhe peso 50;
- O aumento da qualidade do produto ou serviço é algo pouco relevante, e, por isso, atribuir-lhe peso 30;
- O aumento da flexibilidade da operação também é um critério muito importante para o sucesso desse objetivo, porém não tão importante quanto a redução dos custos de operação, e atribuir-lhe peso 80;
- O aumento da produtividade é um critério tão importante quanto o aumento da flexibilidade e atribuir-lhe peso 80.

Note que o peso atribuído a um critério é independente daquele atribuído a outro. E o peso atribuído aos critérios reflete o que a empresa-mãe que tem essa motivação espera, ou seja, a forma como ela vai entender que a JVI é uma aliança de sucesso ou não. No exemplo acima, está claro que o respondente entende que a JVI será considerada bem-sucedida, no que se refere ao compartilhamento dos riscos do negócio, se apresentar excelentes resultados em termos de redução de custos e aumento da flexibilidade e produtividade, enquanto o aumento da qualidade pode ser mais discreto.

4.1.3 Práticas de Governança Corporativa

As práticas de governança corporativa foram mapeadas e agrupadas de acordo com as perspectivas de gestão consideradas: estratégica, estrutural ou de processos. O agrupamento torna o modelo mais objetivo, deixando clara a abordagem a ser considerada no caso de uma prática ser priorizada e, possivelmente, implementada. Já do ponto de vista das perspectivas, permite que seja feito um melhor alinhamento do grupo de práticas implementado em cada uma delas, o que pode levar, inclusive, à decisão de implementar adicionalmente uma prática que não tenha sido priorizada na modelagem, de não implementar uma prática que tenha sido priorizada, ou, ainda, à reconsideração das premissas adotadas para aplicar o modelo, o que levaria a uma nova aplicação e, conseqüentemente, a outra priorização. O Quadro 16 conceitua as 35 práticas adotadas, por perspectiva de gestão, consideradas neste trabalho, dado seu propósito.

Quadro 16 - Práticas de Governança Corporativa

Nº	Prática	Conceito
Perspectiva de Gestão	Estratégia	
1	Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança	Nem sempre, a empresa-mãe leva em consideração sua principal motivação estratégica para fechar uma aliança. Por exemplo: Suponha que a principal motivação estratégica da empresa seja “desenvolver novos produtos ou serviços” para viabilizar a exploração de um novo campo que demanda o desenvolvimento de novas tecnologias proprietárias que exigem estrutura e mão de obra extremamente especializadas. Nesse caso, a empresa pode selecionar seu parceiro com base nesse objetivo, ou seja, aquele que já possua, por exemplo, estrutura e mão de obra necessárias em um centro tecnológico de P&D de ponta. O contrário dessa prática seria a empresa criar a JVI com um parceiro que não contribua diretamente para esse objetivo, mas que seja aquele com quem ela já está mais acostumada, já tem outras parcerias bem sucedidas etc.
2	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>	A estrutura de governança define a forma como a JVI vai operar e governar suas atividades. Essa prática implica em definir essa estrutura antes de firmar a aliança, ou seja, criar a JVI.
3	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>	O processo de medição de desempenho consiste na medição, análise e interpretação dos resultados dos processos e/ou da produção. Essa prática trata da definição desse processo pelas partes de forma conjunta, negociada, antes de firmar a aliança.
4	Complementar <i>Ex Post</i> Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal	Dado que o processo de medição de desempenho foi definido antes da JVI ser criada, essa prática prevê que, após a criação da JVI, ele pode ser complementado de maneira formal, ou seja, legal, explícita, a fim de que situações, ou até mesmo condições, que não foram previstas inicialmente, podem ser tratadas formalmente.
5	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da Performance	A forma de monitoramento pode ser mais “hard”, havendo maior controle sobre os processos de negócio, sobre o comportamento do parceiro e/ou sobre a produção, pela outra parte, ou mais “soft”, quando uma parte monitora os <i>outputs</i> intermediários ou finais do processo e/ou da produção entregues pela outra. Essa prática prevê que, independentemente do nível de monitoramento, ele seja combinado, negociado, acordado entre as partes. O contrário seria não combinar e cada parte monitorar como entender que deve ou precisa ao longo da parceria.

Nº	Prática	Conceito
6	Simplificar os Processos de Monitoramento	Como visto na prática anterior, os processos de monitoramento podem ser mais complexos, intensos, ou mais leves. Essa prática considera o impacto, nos critérios avaliados, de simplificar esses processos.
7	Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro	Essa prática explora a possibilidade dos parceiros da JVI utilizarem posturas baseadas no relacionamento social, em estruturas mais informais, e na auto responsabilização das partes. Ela prevê a realização de acordos implícitos ou explícitos a respeito dos direitos e obrigações das partes que não são vinculados juridicamente.
8	Reduzir o Controle Formal sobre os <i>Outputs</i> da Produção	O controle formal, é aquele controle legal, previsto contratualmente. Os <i>outputs</i> da produção são os resultados finais ou intermediários dos processos e da produção. Reduzir o controle formal sobre esses <i>outputs</i> significa, portanto, reduzir o controle estabelecido contratualmente utilizando outros controles baseados na confiança, credibilidade, benevolência e integridade do parceiro, que são princípios dos relacionamentos sociais.
9	Trocar um Executivo Sênior Percebido como Cooperativo, Incompetente ou Oportunista	Os altos executivos ou gerentes seniores agem em nome das empresas-mãe e, por isso, são importantes para: fomentar a confiança inicial entre os parceiros por meio de contatos interpessoais e comunicação frequentes; encorajar a colaboração; e estabelecer o monitoramento do desempenho. Eles têm um papel relevante na troca simbólica de informações e no comprometimento de recursos, favorecendo a confiança institucionalizada. Essa prática aborda o impacto da decisão de trocar um executivo desses, caso ele esteja demonstrando não ser cooperativo, ser incompetente ou ainda oportunista. Essa troca pode ser feita pela própria empresa-mãe que ele representa ou motivada pela ação de um ou mais parceiros da aliança.
10	Formar JVI's Mais Duradouras	A JVI é um tipo de aliança estratégica em que uma organização, a JVI, é criada por duas ou mais organizações legalmente distintas, as empresas-mãe para operar em determinado espaço econômico internacional, por um período estabelecido e com objetivos mutuamente bem definidos. Esse período pode ser mais curto, por exemplo, de 5 anos, ou mais longo, como de 30 anos. Nesse caso, a prática aborda o impacto da empresa-mãe firmar alianças mais duradouras, ou seja, por períodos mais longos.
11	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	A JVI pode ter um ou mais parceiros que nunca firmaram uma aliança desse porte, ou para um propósito semelhante, entre eles antes. Essa prática trata da formação de alianças estratégicas (JVIs) com parceiros cuja empresa já formou uma ou mais JVIs antes.
Perspectiva de Gestão		Estrutura
12	Respeitar o Contrato Original	O contrato original é aquele que deu origem à JVI. Respeitá-lo significa evitar ao máximo fazer alterações contratuais.
13	Demonstrar capacidade para execução das atividades	A capacidade para executar atividades está, por exemplo, na quantidade, qualidade, qualificação dos recursos materiais, humanos e financeiros que uma empresa-mãe se compromete a fornecer para a parceria. Uma empresa parceira pode demonstrar ter essa capacidade quando, por exemplo, disponibiliza a infraestrutura ou o capital que se comprometeu em disponibilizar para execução das atividades da JVI, quando demandados.
14	Ter competência para execução das atividades	A competência está associada ao <i>know-how</i> , ao conhecimento. Quando uma empresa fecha a parceria ela se compromete a prover determinado <i>know-how</i> ou conhecimento específico que é relevante para a atividade da JVI. Essa prática avalia a importância da empresa-mãe ter de fato a competência que se comprometeu a prover.
15	Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	Uma empresa pode ter e demonstrar capacidade e competência para executar as atividades, mas não prover esses recursos para a JVI por diversas razões que não são questionadas aqui. Entretanto, ao firmar uma aliança, a expectativa é que ela forneça esses recursos, principalmente quando os mesmos são considerados chaves para a operação.
16	Alocar mão de obra	Essa prática avalia a importância das empresas-mãe alocarem a mão de obra

Nº	Prática	Conceito
	especializada das empresas-mãe na JVI desde sua criação	especializada que se comprometeram a prover desde o início da parceria.
17	Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros	O mentor é um profissional mais experiente que provê suporte e oportunidades para seu mentorado. Uma empresa-mãe pode desenvolver sistemas de mentoria a fim de que seus colaboradores alocados na JVI tenham a oportunidade de interagir com outros, mais experientes, dessa mesma empresa. Além disso, como as <i>Joint Ventures</i> são internacionais, a interação a qual essa prática se refere é aquela que ocorre entre colaboradores locais e estrangeiros.
18	Criar Oportunidades de Intercâmbio de Mão de Obra entre a JVI e suas Parceiras Estrangeiras	Essa prática, por sua vez, prevê a troca de conhecimento entre as empresas-mãe, através do intercâmbio. Nela, um colaborador da Empresa A, alocado na JVI, vivencia um período de experiência na Empresa B e um colaborador da Empresa B, alocado na JVI, vivencia um período de experiência na Empresa A, sendo A e B as empresas-mãe dessa JVI.
Perspectiva de Gestão		Processo
19	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	Como foi visto anteriormente, os compromissos podem ser formais, ou seja, legais, contratuais. Essa prática prevê que os colaboradores alocados na JVI demonstrem comprometimento com esse tipo de compromisso, ou seja, aqueles que são formais e, portanto, vinculados juridicamente.
20	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	Nesse caso, os compromissos são baseados no relacionamento social, sem vínculo jurídico, através de estruturas mais informais.
21	Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	Há a possibilidade dos tomadores de decisão da JVI não trabalharem todos no mesmo local físico, o que pode dificultar o contato interpessoal. Essa prática avalia a importância de promover, portanto, esse contato.
22	Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mãe	Como são <i>Joint Ventures</i> Internacionais, os executivos seniores da JVI, tomadores de decisão, não trabalham no mesmo local físico de todas as empresas-mãe, as quais estão em países distintos. Sendo assim, essa prática avalia a importância de promover a socialização entre os executivos da JVI e os das empresas-mãe.
23	Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI	A JVI é formada por colaboradores contratados para trabalharem diretamente nela e/ou por colaboradores das empresas-mãe, cedidos ou alocados temporariamente. Essa prática prevê o fomento à colaboração entre esses trabalhadores.
24	Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias	As informações proprietárias são aquelas protegidas legalmente através de registro ou patente. Nesse caso, as empresas trocam um conhecimento tácito (“saber como”), que não é registrado, mas têm seu conhecimento explícito (“saber isso”) protegido.
25	Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais	As informações confidenciais são aquelas que não estão protegidas legalmente através de registro ou patente. Elas podem ser protegidas através de acordos de confidencialidade (<i>Non Disclosure Agreements</i>). Essa prática prevê a troca dessas informações para realização das atividades da JVI. Nesse caso, as empresas trocam conhecimento tácito e explícito.
26	Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	Na tomada de decisão por parte da alta gestão baseada no consenso, as partes lidam com os conflitos na presença de todos os envolvidos; dispensam tempo e esforço valiosos para gerenciar os conflitos existentes ou resolvê-los, promovendo um senso de transparência ao lidar com questões sensíveis e mal-entendidos culturais através da interação contínua.
27	Estabelecer uma comunicação frequente	Promover o diálogo contínuo entre as empresas-mãe e a JVI, assim como entre os colaboradores da JVI, que podem ser contratados pela própria JVI ou cedidos por suas empresas-mãe temporariamente.

Nº	Prática	Conceito
28	Estabelecer uma comunicação aberta	Promover a comunicação aberta entre as empresas-mãe e a JVI, assim como entre os colaboradores da JVI. A comunicação aberta implica na possibilidade de dialogar a respeito de assuntos mais sensíveis e em confiar na outra parte. Não ter “medo” de sofrer alguma punição ou retaliação ao tratar certas questões e/ou situações.
29	Dar transparência à relação	Prover maior visibilidade dos resultados e decisões tomadas, além de permitir o rastreamento e avaliação dos recursos aplicados.
30	Implementar um processo de renegociação contratual amigável	A renegociação pode ser de cláusulas contratuais ou da nomeação de cargos-chave e tem como objetivo principal lidar com as lacunas existentes nos arranjos iniciais e com as eventualidades que ocorrem ao longo da parceria. O processo de renegociação é amigável quando é negociado entre as partes e alcançada uma decisão acordada, sem a necessidade de litígio.
31	Implementar um processo de Reorganização Amigável	A reorganização pode ser dos processos de negócio ou da produção e também tem como objetivo principal lidar com as lacunas existentes nos arranjos iniciais e com as eventualidades que ocorrem ao longo da parceria. O processo de reorganização é amigável quando é negociado entre as partes e alcançada uma decisão acordada, sem a necessidade de litígio.
32	Promover cooperação a	Estimular tanto as empresas-mãe quanto os colaboradores da JVI a atuarem conjuntamente uns com os outros em prol de um objetivo comum.
33	Trabalhar Construtivamente sobre as Diferenças	Buscar superar obstáculos culturais e regionais, para citar apenas alguns, em prol de um objetivo comum.
34	Fortalecer as Normas Relacionais	Fortalecer as relações sociais e o compartilhamento de normas de relacionamento, construir a confiança e fomentar o comportamento cooperativo. Adotar comportamentos baseados na credibilidade, benevolência e integridade do parceiro.
35	Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento	Criar mecanismos formais de troca de conhecimento entre as partes envolvidas na aliança.

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Como pode ser observado no Quadro 16, a autora desta pesquisa associou 11 práticas à perspectiva estratégica, 7 a estrutural e 17 a de processos.

De posse desse conhecimento preliminar, iniciou-se a construção do Modelo, que possui, no total, 4 Módulos, a saber: Módulo 1 – Definição da Motivação Estratégica, Módulo 2 – Levantamento, Tratamento e Análise dos Dados, Módulo 3 – Priorização por Motivação Estratégica e Módulo 4 – Priorização Final.

As seções seguintes explicam detalhadamente os Módulos do Modelo.

4.2 MÓDULO 1 – DEFINIÇÃO DA MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA

O Módulo 1 do modelo corresponde à definição da motivação estratégica. Essa definição é feita em uma matriz, intitulada Comparação entre as Motivações Estratégicas, na qual o respondente define a relevância de cada motivação estratégica para a Performance da JVI, atribuindo um peso a elas.

O *Analytic Hierarchy Process* (AHP), desenvolvido por Saaty (1991), é um método multicritério utilizado para suporte à tomada de decisão eficaz na solução de problemas que envolvem vários critérios. Esse método é poderoso e flexível, na medida em que permite lidar com o risco intuitivo, racional e irracional, e com a incerteza em ambientes complexos. Nele, é possível reconhecer e utilizar o conhecimento e experiência dos tomadores de decisão tanto na definição das prioridades quanto nos casos em que são necessários julgamentos subjetivos, em que há falta da informação necessária ou inexistência de informação passível de ser mensurada de forma objetiva (HUANG, 2009).

Baseado na metodologia multicritério AHP, foi elaborada a matriz de comparação entre as motivações estratégicas, conforme Figura 34.

Figura 34 – Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada:

Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
2: E levemente mais importante			
3: E mais importante			
4: E muito mais importante			
5: E extremamente mais importante			
6: 2, 4, 6, 8: Valores intermediários			
Aumento da participação/entrada em determinado mercado			
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			
Compartilhamento dos riscos do negócio			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Para preencher os dados do Modelo, o respondente deve identificar a JVI escolhida para análise. Esse passo é importante porque a análise deve ser feita para a JVI escolhida em um período específico e os resultados alcançados são aplicáveis a esse contexto e não podem ser, portanto, generalizados. Isso posto, o Modelo pode ser utilizado novamente, a critério da JVI, ou do respondente, sempre que houver necessidade de tomar decisão em relação à implementação de práticas de Governança Corporativa que podem alavancar a Performance da aliança. A reanálise faz-se necessária quando há mudanças significativas no contexto da aliança.

Nessa matriz, o total de comparações é dado pela fórmula: $x = \frac{n^2-n}{2}$, sendo n a ordem da matriz utilizada. Logo, o total de comparações no modelo obtido para $n=3$ motivações estratégicas foi 3:

$$x = \frac{3^2 - 3}{2} = 3 \text{ comparações}$$

A escala utilizada para comparação par a par entre as motivações estratégicas foi uma adaptação da escala de Saaty (SAATY, 1977), cujos valores adotados correspondem a:

- 1: São igualmente importantes
- 3: É levemente mais importante
- 5: É mais importante
- 7: É muito mais importante
- 9: É extremamente mais importante

Em caso de indecisão entre um valor e outro consecutivo na escala, o respondente pode, ainda, atribuir o valor intermediário 2, 4, 6 ou 8.

Os valores atribuídos são preenchidos nas células D6, E6 e E7 da matriz representada na Figura 34 (que estão em branco) e precisam ser submetidos a uma análise de consistência para que as priorizações feitas sejam válidas (FERREIRA; COSTA, 2018). Considerando o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado um objetivo A, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços um objetivo B e o compartilhamento dos riscos do negócio um objetivo C, a inconsistência ocorre, por exemplo, quando os valores atribuídos levam à conclusão de que $A > B$, $B > C$ e $C > A$. Nesse caso, para que houvesse consistência, A teria que ser maior que C.

Para verificação da consistência dessa matriz AHP que compara o grau de importância entre as motivações estratégicas, foi utilizado o *software* Voracious-AHP, conforme Figura 35, cuja metodologia de cálculo pode ser entendida, com maior profundidade em Ferreira e Costa (2018).

Figura 35 – Software Voracious-AHP



Fonte: Disponível para download em <https://sourceforge.net/projects/voracious-ahp/files>

O número de critérios considerado foi 3, em função do número de comparações calculado acima para essa matriz do modelo. O método selecionado para derivação dos pesos foi o da normalização pela média (*Mean Normalization*), mas poderia ter sido o da normalização pela média geométrica (*Geometric Mean*). A diferença entre eles mostrou-se irrelevante.

A matriz é dita consistente quando o índice de consistência, ou *Consistency Ratio* (CR) (SAATY, 1977) é inferior a 0,1, enquanto a consistência perfeita é alcançada quando o CR é igual a zero (FERREIRA; COSTA, 2018). Esse modelo aceita os valores de CR menores que 0,1. Quando os valores atribuídos apresentam um CR superior a 0,1, o *software* sugere novos valores para as células, que podem tornar a matriz consistente, caso implementados. Nessa situação, os valores sugeridos pelo *software* são passados para o respondente, a fim de que o mesmo reavalie suas respostas até que se tornem consistentes.

Observando o exemplo da Figura 36, o respondente teria avaliado, nesse caso, que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços é muito mais importante (valor 7) que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado. Logo, o valor 0,14 lançado na célula D6, corresponde ao inverso de 7, ou seja, 1/7. Se o respondente julgasse o contrário, que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado é muito mais importante que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, o valor atribuído seria 7. O mesmo ocorreu com o valor lançado na célula E6, que foi 1/5, pois o respondente entende que o compartilhamento dos riscos do negócio é mais importante (valor 5) que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado. Já na célula E7 desse exemplo, a

correspondência foi direta e por isso o valor atribuído foi 3, o que significa que o respondente considerou que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços é levemente mais importante que o compartilhamento dos riscos do negócio.

Figura 36 – Exemplo de Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada:

Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
Aumento da participação/entrada em determinado mercado		0,14	0,20
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			3,00
Compartilhamento dos riscos do negócio			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Com base nos resultados obtidos, os valores atribuídos são normalizados e passam a configurar o peso de cada motivação estratégica.

O primeiro passo para normalizar os valores é atribuir o valor 1 à diagonal principal da matriz, atribuir o valor inverso ao das células D6, E6 e E7, às células opostas a elas em relação à diagonal principal, ou seja, H7, H8 e I8, respectivamente, e somar os valores encontrados em cada coluna, conforme Figura 37.

Figura 37 – Exemplo de Normalização – Passo 1

Normalização - Passo 1			
Motivações Estratégicas	Aumento de participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
Aumento de participação/entrada em determinado mercado	1	0,14	0,20
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	7,00	1	3,00
Compartilhamento dos riscos do negócio	5,00	0,33	1
	13,00	1,48	4,20

Fonte: Elaboração própria (2021).

O passo seguinte (Figura 38) consiste em atribuir a nova célula (M6, por exemplo) o valor da divisão da célula correspondente à planilha da Figura 37 (H6) pelo total da coluna a que pertence, nessa mesma planilha (H9), de modo que o somatório das colunas chegue a 1 (M9).

O peso é calculado fazendo-se a média dos valores alcançados pela motivação estratégica multiplicada por dez.

Figura 38 – Exemplo de Normalização – Passo 2

Normalização - Passo 2				Peso	
Motivações Estratégicas	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio	Média	Média x 10
Aumento da participação/entrada em determinado mercado	0,08	0,10	0,05	0,07	0,74
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	0,54	0,66	0,71	0,64	6,43
Compartilhamento dos riscos do negócio	0,38	0,23	0,24	0,28	2,83
	1,00	1,00	1,00		

Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesse exemplo, os pesos finais das motivações estratégicas foram:

- Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado = 0,74
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços = 6,43
- Compartilhamento dos riscos do negócio = 2,83

Após atribuir um peso para cada motivação estratégica, o respondente passa a preencher os dados do Módulo 2 do Modelo. Como visto, a empresa-mãe que o respondente representa pode ter, na visão dele, apenas 1 motivação estratégica para criação da JVI, pode ter 2 motivações ou até as 3 motivações estratégicas para criação da JVI, cada uma com seu peso específico, ou seja, relevância para a empresa-mãe.

4.3 MÓDULO 2 – LEVANTAMENTO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O Módulo 2 do Modelo é a parte em que são feitos o levantamento, tratamento estatístico e análise dos dados obtidos através de entrevistas com um grupo focal interdisciplinar composto por profissionais seniores que possuem visão holística tanto da JVI quanto de suas motivações e resultados esperados.

Esse Módulo é composto por 3 matrizes: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Figura 39); Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (Figura 40); e Compartilhamento dos Riscos do Negócio (Figura 41).

Ele, certamente, pode ser considerado o coração do sistema. É o mais difícil de ser preenchido, porque exige muito conhecimento e realização de conexões entre cada motivação estratégica, as motivações operacionais e as práticas.

Figura 39 – Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Perspectiva de Gestão	Prática -5: Prática muito má -3: Prática má -1: Prática ruim 0: Não se aplica 1: Contribui 3: Contribui mais 5: Contribui muito mais	Aumento da participação/entrada em determinado mercado					
		<i>Redução dos custos de operação</i>	<i>Aumento da receita</i>	<i>Redução de tempo de desenchimento de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da qualidade de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da flexibilidade da operação</i>	<i>Aumento da produtividade</i>
		0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100
Estratégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança						
	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante						
	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante						
	Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal						
	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance						
	Simplificar os processos de monitoramento						
	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro						
	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção						
	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista						
	Formar JVs mais duradouras						
Estrutura	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores						
	Respeitar o contrato original						
	Demonstrar capacidade para execução das atividades						
	Ter competência para execução das atividades						
	Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades						
	Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JV desde sua criação						
	Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros						
	Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JV e suas parceiras estrangeiras						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente						
Processo	Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JV						
	Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JV e as empresas-mães						
	Encorajar a colaboração entre as equipes da JV						
	Promover a troca efetiva de informações proprietárias						
	Promover a troca efetiva de informações confidenciais						
	Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa						
	Estabelecer uma comunicação frequente						
	Estabelecer uma comunicação aberta						
	Dar transparência à relação						
	Implementar um processo de renegociação contratual amigável						
Implementar um processo de reorganização amigável							
Promover a cooperação							
Trabalhar construtivamente sobre as diferenças							
Fortalecer as normas relacionais							
Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento							

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 40 – Desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Perspectiva de Gestão	Prática -5: Prática muito má -3: Prática má -1: Prática 0: Não influencia 1: Contribui 3: Contribui muito 5: Contribui muito má	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços					
		<i>Redução dos custos de operação</i>	<i>Aumento da receita</i>	<i>Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da qualidade de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da flexibilidade da operação</i>	<i>Aumento da produtividade</i>
		0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100
Estratégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança						
	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>						
	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>						
	Complementar <i>ex post</i> conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal						
	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance						
	Simplificar os processos de monitoramento						
	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro						
	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção						
	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista						
	Formar JVs mais duradouras						
Estrutura	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores						
	Respeitar o contrato original						
	Demonstrar capacidade para execução das atividades						
	Ter competência para execução das atividades						
	Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades						
	Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JV desde sua criação						
	Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros						
	Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JV e suas parceiras estrangeiras						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente						
Processo	Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JV						
	Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JV e as empresas-mães						
	Incentivar a colaboração entre as equipes da JV						
	Promover a troca efetiva de informações proprietárias						
	Promover a troca efetiva de informações confidenciais						
	Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa						
	Estabelecer uma comunicação frequente						
	Estabelecer uma comunicação aberta						
	Dar transparência à relação						
	Implementar um processo de renegociação contratual amigável						
Implementar um processo de reorganização amigável							
Promover a cooperação							
Trabalhar construtivamente sobre as diferenças							
Fortalecer as normas relacionais							
Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento							

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 41 – Compartilhamento dos riscos do negócio

Perspectiva de Gestão	Prática 5: Prejudica muito mais 3: Prejudica pouco -1: Prejudica 0: Não influencia 1: Contribui 3: Contribui mais 5: Contribui muito mais	Compartilhamento dos riscos do negócio					
		<i>Redução dos custos de operação</i>	<i>Aumento da receita</i>	<i>Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da qualidade de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da flexibilidade da operação</i>	<i>Aumento da produtividade</i>
		0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100
Estratégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança						
	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>						
	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>						
	Complementar <i>ex post</i> conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal						
	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance						
	Simplificar os processos de monitoramento						
	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro						
	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção						
	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista						
	Formar JVs mais duradouras						
Estrutura	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores						
	Respeitar o contrato original						
	Demonstrar capacidade para execução das atividades						
	Ter competência para execução das atividades						
	Prover os recursos chave necessários para realização das atividades						
	Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JV desde sua criação						
	Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros						
	Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JV e suas parceiras estrangeiras						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente						
Processo	Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JV						
	Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JV e as empresas-mães						
	Incorajar a colaboração entre as equipes da JV						
	Promover a troca efetiva de informações proprietárias						
	Promover a troca efetiva de informações confidenciais						
	Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa						
	Estabelecer uma comunicação frequente						
	Estabelecer uma comunicação aberta						
	Dar transparência à relação						
	Implementar um processo de renegociação contratual amigável						
Implementar um processo de reorganização amigável							
Promover a cooperação							
Trabalhar construtivamente sobre as diferenças							
Fortalecer as normas relacionais							
Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento							

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como pode ser observado nas Figuras 39, 40 e 41, foram adotadas cores diferentes para as matrizes, a fim de facilitar a identificação visual do respondente, em relação à motivação estratégica em análise. Isso porque a motivação estratégica é a única característica que as diferencia, antes de serem preenchidas.

As 3 matrizes possuem uma coluna com as mesmas 35 práticas a serem avaliadas, agrupadas de acordo com a perspectiva de gestão a que pertencem. Na primeira linha, está descrita a motivação estratégica a ser considerada na avaliação de cada matriz, seguida do peso atribuído a ela no 1º Módulo do modelo. A terceira linha é formada pelas 6 motivações operacionais, que correspondem aos critérios de avaliação, seguidas do peso a ser atribuído a cada uma delas pelo respondente.

Com relação ao peso das motivações operacionais, optou-se pelo uso de uma escala de 0 a 100, na qual 0 significa que o critério não impacta na Performance operacional da JVI do ponto de vista da motivação estratégica em análise e 100, que ele tem o impacto máximo sobre ela. O respondente pode atribuir qualquer valor entre 0 e 100, inclusive, para cada critério, de forma independente. Esses valores são os primeiros a serem atribuídos na matriz e, portanto, podem ser diferentes em função da motivação estratégica (matriz) analisada.

Para pontuação das práticas em relação aos critérios, foi adotada uma adaptação da escala Likert de -5 a 5 (LIKERT, 1932), cujos valores correspondem a:

- -5: Prejudica muito mais
- -3: Prejudica muito
- -1: Prejudica
- 0: Não influencia
- 1: Contribui
- 3: Contribui mais
- 5: Contribui muito mais

Logo, o respondente avalia, por exemplo, o quanto a Prática 1, Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança, contribui ou não para a redução dos custos de operação de uma JVI, cujo objetivo é aumentar sua participação ou entrar no mercado de E&P de P&G no Brasil. Em seguida, avalia o quanto essa mesma prática contribui ou não para o aumento da receita, e assim por diante.

Ao término dessa etapa, todas as matrizes desse Módulo devem estar preenchidas para que o tomador de decisão possa utilizar o Módulo 3.

4.4 MÓDULO 3 – PRIORIZAÇÃO POR MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA

O Módulo 3 do Modelo trata da priorização das práticas por motivação estratégica. Nessa etapa, o valor atribuído a cada prática em função de sua motivação operacional é multiplicado pelo peso dessa motivação. Os 6 valores obtidos são, então, somados, levando a uma pontuação. Em função da pontuação obtida, as práticas podem ser, então, priorizadas, sendo aquela com maior pontuação a que ocupa a primeira posição na priorização, ou seja, a prática com maior potencial de aumentar a Performance da JVI, caso implementada (Figura 42).

Figura 42 – Priorização das práticas por motivação estratégica

Perspectiva de Gestato	Prática -5. Prejudica muito mais -3. Prejudica muito -1. Prejudica 0. Não influencia 1. Contribui 3. Contribui mais 5. Contribui muito mais	Aumento da participação/entrada em determinado mercado						Pontuação	Ordem de Prioridade
		Redução dos custos de operação 0 a 100	Aumento da receita 0 a 100	Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço 0 a 100	Aumento da qualidade de um produto ou serviço 0 a 100	Aumento da flexibilidade da operação 0 a 100	Aumento da produtividade 0 a 100		
Estatégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança				0,7			-	
	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante							-	
	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante							-	
	Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal							-	
	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance							-	
	Simplificar os processos de monitoramento							-	
	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro							-	
	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção							-	
	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista							-	
	Formar JVs mais duradouras							-	
	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores							-	
	Respeitar o contrato original							-	

Fonte: Elaboração própria (2021).

Tomando por base a Figura 42, o cálculo da pontuação da Prática 1, Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança, é feito utilizando a seguinte fórmula:

$$I6 = C6 * C5 + D6 * D5 + E6 * E5 + F6 * F5 + G6 * G5 + H6 * H5$$

Após calculados todos os valores da Priorização, as práticas devem ser ordenadas daquela com maior valor para a de menor. O tomador de decisão pode, nesse caso, optar por implementar um número de práticas com maior potencial de impacto positivo na Performance, como as 5 ou 10 primeiras.

Como resultado do Módulo 3, portanto, obtem-se a priorização das 35 práticas para cada motivação estratégica, permitindo aos tomadores de decisão avaliarem aquelas que consideram mais promissoras. Mas esse módulo ainda não oferece uma classificação geral, nem considera a ponderação entre as motivações estratégicas feitas no Módulo 1. Esse objetivo só é alcançado no Módulo seguinte.

4.5 MÓDULO 4 – PRIORIZAÇÃO FINAL

O Módulo 4 do modelo, Priorização Final, é o último. Nele, é feita uma priorização consolidada das práticas considerando os pesos atribuídos às 3 motivações estratégicas, conforme matriz apresentada na Figura 43.

Figura 43 – Priorização Final

	A	B	C	D	E	F	G	H
				Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio	Pontuação Final	Priorização Final
1								
2								
3								
4	Estratégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança						
5	Estratégia	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante						
6	Estratégia	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante						
7	Estratégia	Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal						
8	Estratégia	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance						
9	Estratégia	Simplificar os processos de monitoramento						
10	Estratégia	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro						
11	Estratégia	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção						
12	Estratégia	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista						
13	Estratégia	Formar JVs mais duradouras						
14	Estratégia	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores						

Fonte: Elaboração própria (2021).

Com base na Figura 43, nas células D3, E3 e F3 são colocados os pesos obtidos no Módulo 1 para as motivações estratégicas Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado, Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, e Compartilhamento dos Riscos do Negócio, respectivamente.

Na coluna D, as células que vão da linha 4 a 39, correspondentes às 35 práticas, são preenchidas multiplicando-se a pontuação obtida pela prática no Módulo 3 pelo peso da motivação estratégica Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado, atribuído na célula D3. O mesmo é feito para as colunas E e F no intervalo das linhas 4 a 39, multiplicando-as pelos pesos atribuídos nas células E3 e F3, respectivamente.

As células da coluna G são calculadas com base na soma dos valores obtidos nas colunas D, E e F para cada prática, chegando-se então à pontuação final da prática poderada pelas motivações estratégicas.

A pontuação final permite que a prática com maior pontuação ocupe a primeira posição na ordem de priorização, o que significa que ela é a que apresenta maior potencial de impactar positivamente a Performance da JVI.

A Figura 44 apresenta um exemplo dessa matriz preenchida e do resultado gerado. Nela, observa-se que a prática com maior possibilidade de impacto na performance dessa JVI é a prática Estabelecer Uma Comunicação Aberta, da perspectiva de processo.

Figura 44 – Exemplo de Priorização Final

			Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização
			3,5	0,7	5,7		
Processo	Estabelecer uma comunicação aberta		6.264	1.148	9.476	16.887	1
Processo	Promover a interação		5.644	1.010	9.327	15.981	2
Processo	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente		5.664	1.015	8.046	14.726	3
Estratégia	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro		5.221	869	7.795	13.885	4
Estratégia	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante		4.480	840	8.420	13.740	5
Estratégia	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance		4.488	759	8.428	13.676	6
Estratégia	Simplificar os processos de monitoramento		5.403	683	7.585	13.671	7
Processo	Trabalhar construtivamente sobre as diferenças		5.111	749	7.521	13.381	8
Estrutura	Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação		4.261	669	8.428	13.358	9
Estrutura	Crear oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras		2.906	835	9.015	12.755	10
Estrutura	Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros		5.100	948	5.797	11.845	11

Fonte: Elaboração própria (2021).

4.6 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

O Modelo desenvolvido pode ser aplicado de 3 formas distintas para suporte à tomada de decisão:

1. Um único respondente atribui os valores e gera os resultados;
2. Um grupo de respondentes discute as premissas, atribui os valores acordados e gera os resultados;
3. Um grupo de respondentes atribui os valores individualmente, para que depois esses valores sejam consolidados através de tratamento estatístico e os resultados sejam gerados.

Dada a complexidade e abrangência do modelo, para que sua robustez fosse validada, esse trabalho adotou a terceira opção. Os respondentes que participaram do grupo focal atribuíram os valores individualmente. Esses valores foram consolidados através de tratamento estatístico (TE) para que os resultados fossem gerados.

A seguir são apresentados os tratamentos estatísticos adotados e as Matrizes de Apoio previstas no Modelo para aplicação dos mesmos.

No Módulo 1 – Definição da Motivação Estratégica, o tratamento é feito apenas no preenchimento da Matriz de Comparação entre as Motivações Estratégicas (Figura 34). Os valores atribuídos devem corresponder à:

- Moda dos valores atribuídos por cada respondente, quando há semelhança entre as respostas; ou
- Média Geométrica dos valores atribuídos por cada respondente, caso estes sejam muito discrepantes.

No Módulo 2 – Levantamento, tratamento e análise dos dados, são tratadas as respostas atribuídas ao peso da motivação operacional e aquelas atribuídas ao peso da prática para dada motivação operacional. Com relação ao peso da motivação operacional, é calculada a Média Geométrica dos valores atribuídos pelos respondentes para cada motivação. Já para o peso da prática é calculada a Moda dos valores atribuídos pelos respondentes. A Figura 45 demonstra os resultados do tratamento estatístico feito no Módulo 2.

Figura 45 – Exemplo do Tratamento Estatístico

Perspectiva de Gestão	Prática -5: Prejudica muito mais -3: Prejudica muito -1: Prejudica 0: Não influencia 1: Contribui 3: Contribui mais 5: Contribui muito mais	Aumento da participação/entrada em determinado mercado										
		Redução dos custos de operação										
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	TE
		40	50	86	92	77	95	91	82	88	34	69
Estratégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	3	0	1	5	-1	3	3	-5	1	0	3
	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	0	-1	-1	-5	-3	0	3	-1	-5	1	-1
	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	5	3	5	5	1	0	1	5	5	3	5
	Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	-1	-3	-1	-5	0	1	-1	0	5	-3	-1
	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	5	3	5	1	0	1	5	3	1	5	5
	Simplificar os processos de monitoramento	5	3	3	1	5	1	3	5	3	3	3
	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	3	5	1	0	1	5	3	5	1	0	5
	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-1	3	3	0	1	1	1	0	3	1	1
	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	5	3	3	3	1	5	5	3	5	3	3
	Formar JVs mais duradouras	-3	0	1	5	-1	3	3	-5	1	0	0

Fonte: Elaboração própria (2021),

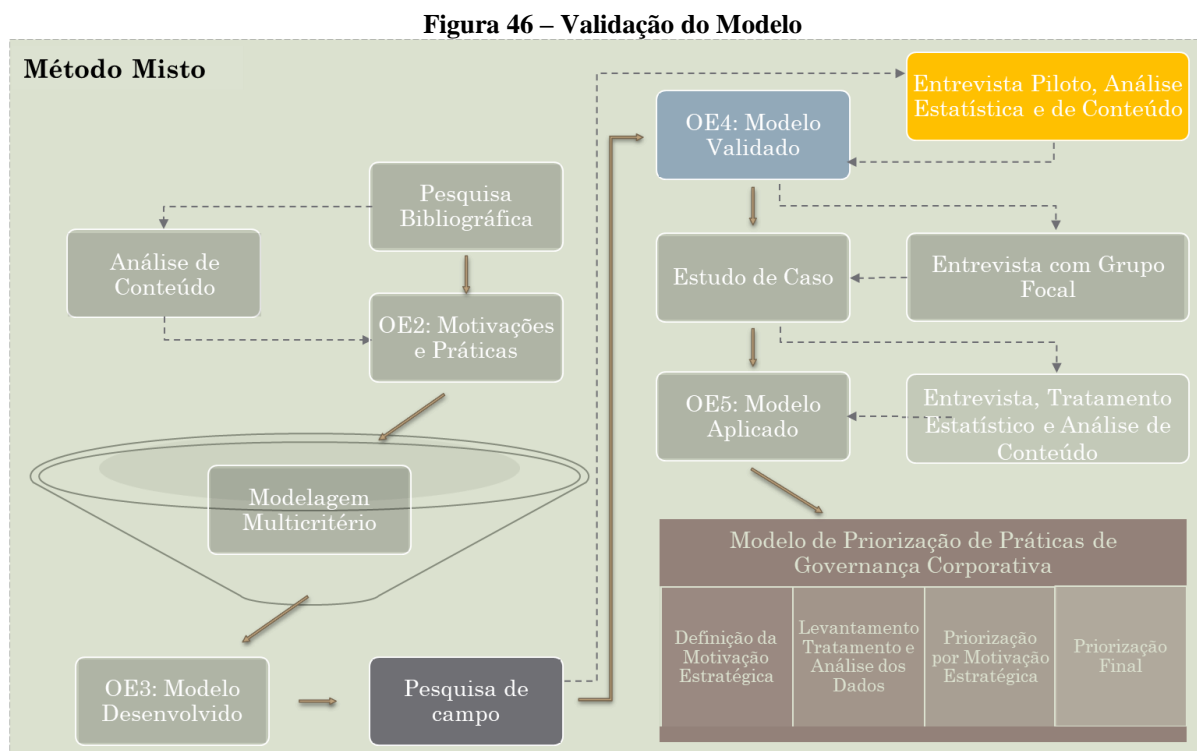
Nesse exemplo, foram entrevistadas 10 pessoas, denominadas respondentes (R1, R2... R10). O R1 atribuiu peso 40 à motivação operacional redução dos custos de operação, enquanto o R2 atribuiu peso 50. Já para a prática Selecionar o Parceiro com Base na

Motivação para Formação da Aliança, o R1 atribuiu peso 3, enquanto o R2 atribuiu peso 0. A última coluna, TE, apresenta o resultado dos tratamentos estatísticos descritos, sendo 60 a Média Geométrica dos valores atribuídos pelos 10 respondentes para a motivação operacional (Redução dos Custos de Operação) e 3 a Moda dos valores atribuídos pelos 10 respondentes para a prática Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança.

Essa Seção 4 - Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa apresentou o modelo desenvolvido e todos os conceitos adotados para sua construção. Entretanto, o Modelo precisou ser validado através de um caso prático para que fosse evidenciada sua eficácia. Afinal, os resultados alcançados precisam ter validade matemática e conceitual, a fim de que possam, de fato, dar suporte aos tomadores de decisão quanto às práticas de governança corporativa com maior potencial de alavancar a Performance da JVI ao serem implementadas. A validação do Modelo e seus resultados, portanto, estão descritos na próxima seção.

5 VALIDAÇÃO DO MODELO

A presente seção descreve a etapa de Pesquisa de Campo para validação do Modelo, na qual foram feitas uma entrevista piloto e a análise dos resultados dessa entrevista piloto, usando os métodos da análise de conteúdo e análise estatística (Figura 46).



Fonte: Elaboração própria (2021).

5.1 ENTREVISTA PILOTO

Na entrevista piloto, para fins de validação do Modelo, foram consideradas 7 motivações operacionais e 36 práticas, que compunham a versão inicial do mesmo.

A entrevista piloto foi realizada em 4 partes. A primeira ocorreu no dia 28/11/2020 e teve duração de, aproximadamente, 2 horas. Nela, foi apresentado o Modelo ao entrevistado e preenchida a matriz Comparação entre as Motivações Estratégicas. A matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado foi preenchida parcialmente.

A Figura 47 apresenta os resultados obtidos com o preenchimento da primeira matriz. Nela, é possível observar que, para esse respondente, a motivação estratégica com maior peso foi o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, seguida do Compartilhamento dos

Riscos do Negócio, em segundo lugar, e do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado, em terceiro.

Figura 47 – Entrevista Piloto: Comparação entre as Motivações Estratégicas

Cálculos					
Motivações Estratégicas	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio	Média	Média x 10
Aumento da participação/entrada em determinado mercado	0,08	0,10	0,05	0,07	0,74
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	0,54	0,68	0,71	0,64	6,43
Compartilhamento dos riscos do negócio	0,38	0,23	0,24	0,28	2,83
	1,00	1,00	1,00		

Fonte: Elaboração própria (2021).

A análise de consistência da matriz de Comparação entre as Motivações Estratégicas gerou os resultados apresentados na Figura 48.

Figura 48 – Análise de Consistência da Entrevista Piloto no Software Voracious-AHP

WEIGH...	Original	C-01	C-02	C-03
0.0738	C-01	1	1/7	1/5
0.6434	C-02	7	1	3
0.2828	C-03	5	1/3	1

WEIGH...	Adjusted	C-01	C-02	C-03
0.0738	C-01	1	1/7	1/5
0.6434	C-02	7	1	3
0.2828	C-03	5	1/3	1

Number of Criteria: 2 3 4 5 6 7 8 9

Deriving Weights: Mean Normalization Geometric Mean

Solve: 0.0565

Allowed Adjustment: 1

CR < 0.1: 0.0565

CR = 0.0: 0.0565

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como o CR obtido foi menor que 0,1 (CR = 0,0565), a matriz foi considerada consistente.

A segunda parte da entrevista piloto ocorreu no dia 05/12/2020 e durou, aproximadamente, 2 horas. Nessa parte, foi finalizado o preenchimento da matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado. Na terceira parte da entrevista, realizada em 12/12/2020, que também durou em torno de 2h, foi preenchida a matriz Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços. A quarta e última parte da entrevista foi realizada em 19/12/2020 e durou em torno de 1 hora e meia. Nela, foi preenchida a matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

5.1.1 Resultados obtidos na entrevista piloto

Após preenchimento de todas as matrizes do Modelo, foram gerados os resultados apresentados a seguir.

5.1.1.1 Priorização para o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Considerando a motivação estratégica Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Figura 49), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance de uma JVI foram: Promover a Cooperação; Definir Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho *Ex Ante*; Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento; Estabelecer Conjuntamente uma Estrutura de Governança *Ex Ante*; e Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança. Dessas 5 práticas, a 1ª e a 3ª são da perspectiva de processos, enquanto as outras 3 pertencem à perspectiva estratégica.

Figura 49 – Entrevista Piloto: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática -5. Prática mais fácil -3. Prática mais -1. Prática mais 1. Prática mais 3. Prática mais 5. Prática mais fácil	Aumento da participação/entrada em determinado mercado								Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade
	Redução dos custos de operação		Aumento da receita		Aumento da qualidade de um produto ou serviço		Aumento da eficiência da operação			
	0 a 100 50	0 a 100 50	0 a 100 50	0 a 100 50	0 a 100 50	0 a 100 50	0 a 100 50	0 a 100 50		
PROCESSO15 - Promover a cooperação	3	3	5	5	3	3	3	3	1.410	1
ESTRATEGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho em arte	1	3	5	3	3	3	3	3	1.290	2
PROCESSO10 - Estabelecer fluxos eficazes de conhecimento	3	3	3	3	3	3	3	3	1.230	3
ESTRATEGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança em arte	1	5	5	3	1	1	1	1	1.110	4
ESTRATEGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1	5	3	1	1	1	1	1	930	5
ESTRATEGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	3	1	3	1	1	1	1	1	870	6
ESTRUTURA02 - Demonstrar a capacidade para execução das atividades	1	1	3	3	1	1	1	1	590	7
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1	1	3	3	1	1	1	1	590	8
ESTRUTURA04 - Prover os recursos-chaves necessários para realização das atividades	1	1	3	3	1	1	1	1	590	9
ESTRUTURA05 - Alocar mão-de-obra especializada das empresas-membro JVs desde sua criação	1	1	3	3	1	1	1	1	590	10
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de memória que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	1	1	3	3	1	1	1	1	590	11
PROCESSO06 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JV	1	1	3	3	1	1	1	1	590	12
PROCESSO08 - Promover a troca efetiva de informações operacionais	1	1	3	3	1	1	1	1	590	13
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	1	1	3	3	1	1	1	1	590	14
PROCESSO09 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1	1	3	3	1	1	1	1	590	15
PROCESSO03 - Demonstrar compromisso frequente	1	1	3	3	1	1	1	1	590	16
PROCESSO04 - Estabelecer uma comunicação aberta	1	1	3	3	1	1	1	1	590	17
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	1	1	3	3	1	1	1	1	590	18
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	1	1	3	3	1	1	1	1	590	19
PROCESSO11 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	1	1	3	1	1	1	1	1	570	20
PROCESSO12 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1	1	3	1	1	1	1	1	570	21
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	1	1	1	1	1	1	1	1	410	22
PROCESSO03 - Respeitar o contrato interpessoal entre os associados seniores da JV	1	1	1	1	1	1	1	1	410	23
PROCESSO10 - Promover a socialização frequente entre os associados seniores da JV e as empresas-mães	1	1	1	1	1	1	1	1	410	24
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	1	1	1	1	1	1	1	1	410	25
PROCESSO14 - Promover a interação	1	1	1	1	1	1	1	1	410	26
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	1	1	1	1	1	1	1	1	410	27
ESTRATEGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	1	1	1	1	0	1	1	1	350	28
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão-de-obra entre a JV e suas parceiras estrangeiras	1	1	1	1	0	1	1	1	350	29
ESTRATEGIA04 - Focar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	1	0	1	1	0	1	1	1	260	30
ESTRATEGIA07 - Formar JVs mais duradouras	1	0	1	1	0	1	1	1	260	31
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	0	0	1	0	0	0	0	0	80	32
ESTRATEGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	-30	33
ESTRATEGIA05 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	0	0	-1	-1	0	-1	-1	-1	-210	34
ESTRATEGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	-3	1	-3	-1	-1	-1	-1	-1	-490	35
ESTRATEGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-3	0	-3	-1	-1	-1	-1	-1	-520	36

Fonte: Elaboração própria (2021).

Levando em conta o percentual acumulado da pontuação final de cada prática sobre a pontuação final total das práticas consideradas positivas para a Performance (19.210), as 3 primeiras práticas correspondem a 20% do total dos pesos atribuídos, ou seja: 7% (com peso igual a 1.410), 14% (com peso de 1.290) e 20% (com peso de 1.230), respectivamente. Ampliando a análise para as 10 primeiras práticas, o percentual total de contribuição para a Performance soma 47%. Esses números corroboram o fato de que priorizar as práticas viabiliza o melhor aproveitamento dos recursos, na medida em que são investidos apenas naquelas com maior potencial de retorno, e não em todas.

Em contrapartida, 4 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance: Complementar *Ex Post* Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal; Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção; Simplificar os Processos de Monitoramento; e Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro.

5.1.1.2 Priorização para o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Considerando a motivação estratégica Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (Figura 50), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance de uma JVI foram: Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança; Estabelecer Conjuntamente uma Estrutura de Governança *Ex Ante*; Definir Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho *Ex Ante*; Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores; e Demonstrar capacidade para execução das atividades. Dessas 5 práticas, as 4 primeiras são da perspectiva estratégica, enquanto a última pertence à perspectiva estrutural.

Figura 50 – Entrevista Piloto: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Prática	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços							Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade
	Redução dos custos de operação	Aumento da receita	Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	Aumento da qualidade de um produto ou serviço	B.4		Aumento da produtividade		
					Aumento da flexibilidade da operação	Aumento da eficiência da operação			
0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100			
ESTRATEGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	3	5	5	3	3	5	3	2.530	1
ESTRATEGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>	3	3	5	5	3	5	3	2.530	2
ESTRATEGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>	3	3	5	3	3	5	3	2.350	3
ESTRATEGIA04 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	3	3	5	3	3	3	3	2.150	4
ESTRATEGIA05 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	3	3	5	3	3	3	3	2.150	5
ESTRATEGIA06 - Ter competência para execução das atividades	3	3	5	3	3	3	3	2.150	6
ESTRATEGIA07 - Prover os recursos chave necessários para realização das atividades	3	3	5	3	3	3	3	2.150	7
ESTRATEGIA08 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães para JVI desde sua criação	3	3	5	3	3	3	3	2.150	8
ESTRATEGIA09 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	3	3	5	3	3	3	3	2.150	9
ESTRATEGIA10 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	3	3	3	3	3	3	3	1.950	10
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	3	3	3	3	3	3	3	1.950	11
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	3	3	3	3	3	3	3	1.950	12
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	3	3	3	3	3	3	3	1.950	13
PROCESSO04 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	3	3	3	3	3	3	3	1.950	14
PROCESSO05 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	3	3	3	3	3	3	3	1.950	15
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	3	3	3	3	3	3	3	1.950	16
PROCESSO07 - Estabelecer uma comunicação frequente	3	3	3	3	3	3	3	1.950	17
PROCESSO08 - Estabelecer uma comunicação aberta	3	3	3	3	3	3	3	1.950	18
PROCESSO09 - Dar transparência à relação	3	3	3	3	3	3	3	1.950	19
PROCESSO10 - Promover a interação	3	3	3	3	3	3	3	1.950	20
PROCESSO11 - Promover a cooperação	3	3	3	3	3	3	3	1.950	21
PROCESSO12 - Fortalecer as normas relacionais	3	3	3	3	3	3	3	1.950	22
PROCESSO13 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	3	3	3	3	3	3	3	1.950	23
ESTRATEGIA11 - Complementar <i>ex post</i> conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	1	1	3	1	1	3	1	1.050	24
ESTRATEGIA12 - Tratar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	1	1	3	1	1	1	1	850	25
ESTRATEGIA13 - Formar JVIs mais duradouras	1	1	3	1	1	1	1	850	26
ESTRATEGIA14 - Desenvolver sistemas de métricas que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	1	1	3	1	1	1	1	850	27
ESTRATEGIA15 - Respeitar o contrato original	1	1	1	1	1	1	1	850	28
PROCESSO14 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1	1	1	1	1	1	1	850	29
PROCESSO15 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1	1	1	1	1	1	1	850	30
PROCESSO16 - Implementar um processo de reorganização estrutural amigável	1	1	1	1	1	1	1	850	31
PROCESSO17 - Implementar um processo de reorganização amigável	1	1	1	1	1	1	1	850	32
PROCESSO18 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	1	1	1	1	1	1	1	850	33
ESTRATEGIA16 - Simplificar os processos de monitoramento	-1	-1	-3	-1	-1	-1	-1	850	34
ESTRATEGIA17 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-1	-1	-3	-1	-1	-1	-1	850	35
ESTRATEGIA18 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	1.950	36

Fonte: Elaboração própria (2021).

Levando em conta o percentual acumulado da pontuação final de cada prática sobre a pontuação final total das práticas consideradas positivas para a Performance (55.110), as 5 primeiras práticas correspondem a 21% do total dos pesos atribuídos, ou seja: 5% (com peso igual a 2.530), 9% (com peso de 2.530), 13% (com peso de 2.350), 17% (com peso de 2.150) e 21% (também com peso de 2.150), respectivamente. Ampliando a análise para as 10 primeiras práticas, o percentual total de contribuição para a Performance soma 40%.

Para essa motivação apenas as práticas Simplificar os Processos de Monitoramento, Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro, e Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance da JVI.

5.1.1.3 Priorização para o Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Considerando a motivação estratégica Compartilhamento dos Riscos do Negócio (Figura 51), as cinco práticas consideradas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance de uma JVI foram: Promover a Cooperação; Definir Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho *Ex Ante*; Estabelecer Conjuntamente uma Estrutura de Governança *Ex Ante*; Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento; e Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança.

Figura 51 – Entrevista Piloto: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Prática -5. Práticas muito mais -3. Práticas mais -1. Práticas 0. Não aplicável 1. Contribui 2. Contribui mais 3. Contribui muito mais	Compartilhamento dos riscos do negócio						Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade
	Redução dos custos de operação	Aumento da receita	Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	Aumento da qualidade de um produto ou serviço	Aumento da flexibilidade da operação	Aumento da eficiência da operação		
	1 40	0 a 100 30	0 a 100 70	0 a 100 20	0 a 100 40	0 a 100 40		
PROCESSO5 - Promover a cooperação	3	3	5	5	3	3	1.200	1
ESTRATEGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>	1	3	5	3	3	3	1.080	2
ESTRATEGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>	1	5	5	3	1	1	1.020	3
PROCESSO10 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	3	3	3	3	3	3	1.020	4
ESTRATEGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1	5	3	1	1	1	840	5
ESTRATEGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	3	1	3	1	1	1	560	6
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1	1	3	3	1	1	520	7
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1	1	3	3	1	1	520	8
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chave necessários para realização das atividades	1	1	3	3	1	1	520	9
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1	1	3	3	1	1	520	10
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	1	1	3	3	1	1	520	11
PROCESSO06 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1	1	3	3	1	1	520	12
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	1	1	3	3	1	1	520	13
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	1	1	3	3	1	1	520	14
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1	1	3	3	1	1	520	15
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	1	1	3	3	1	1	520	16
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1	1	3	3	1	1	520	17
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	1	1	3	3	1	1	520	18
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	1	1	3	3	1	1	520	19
PROCESSO17 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	1	1	3	1	1	1	480	20
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1	1	3	1	1	1	480	21
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	1	1	1	1	1	1	340	22
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	1	1	1	1	1	1	340	23
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1	1	1	1	1	1	340	24
PROCESSO10 - Implementar um processo de reorganização organizacional	1	1	1	1	1	1	340	25
PROCESSO14 - Promover a interação	1	1	1	1	1	1	340	26
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	1	1	1	1	1	1	340	27
ESTRATEGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	1	1	1	1	0	1	300	28
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	1	1	1	1	0	1	300	29
ESTRATEGIA03 - Focar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incooperante ou oportunista	1	0	1	1	0	1	210	30
ESTRATEGIA10 - Formar JVs mais duradouras	1	0	1	1	0	1	210	31
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação comercial ampliada	0	0	1	0	0	0	70	32
ESTRATEGIA04 - Complementar <i>ex post</i> conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	-1	-1	-1	1	1	1	60	33
ESTRATEGIA03 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	0	0	-1	-1	0	-1	170	34
ESTRATEGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	-3	1	-3	-1	-1	-1	380	35
ESTRATEGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-3	0	-3	-1	0	-1	430	36

Fonte: Elaboração própria (2021).

Levando em conta o percentual acumulado da pontuação final de cada prática sobre a pontuação final total das práticas consideradas positivas para a Performance (16.570), as 3 primeiras práticas correspondem a 20% do total dos pesos atribuídos, ou seja: 7%, 14%, e

20%, respectivamente. Ampliando a análise para as 10 primeiras práticas, o percentual total de contribuição para a Performance soma 47%.

Em contrapartida, 4 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance: Complementar *Ex Post* Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal; Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção; Simplificar os Processos de Monitoramento; e Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro.

5.1.1.4 Priorização Final

Considerando a Priorização Final (Figura 52), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance de uma JVI foram: Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança; Estabelecer Conjuntamente uma Estrutura de Governança *Ex Ante*; Definir Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho *Ex Ante*; Complementar *Ex Post* Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal; e Estabelecer Conjuntamente a Forma de Monitoramento da Performance.

Figura 52 – Entrevista Piloto: Priorização Final

Prática	Aumento da participação ofertada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização	
	0,7	6,4	2,8			
ESTRATEGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1.040	16.278	3.394	20.712	1	
ESTRATEGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	952	16.278	3.055	20.284	2	
ESTRATEGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	907	15.100	2.885	18.912	3	
ESTRATEGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	819	13.633	2.885	17.537	4	
ESTRATEGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	686	13.833	2.376	16.895	5	
ESTRATEGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	494	13.833	1.984	15.311	6	
ESTRATEGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	435	13.833	1.471	15.739	7	
ESTRATEGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	435	13.833	1.471	15.739	8	
ESTRATEGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	435	13.833	1.471	15.739	9	
ESTRATEGIA10 - Formar J/Is mais duradouras	435	12.546	1.471	14.452	10	
ESTRATEGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	435	12.546	1.471	14.452	11	
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	435	12.546	1.471	14.452	12	
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	435	12.546	1.471	14.452	13	
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	435	12.546	1.471	14.452	14	
ESTRUTURA04 - Prover os recursos-chaves necessários para realização das atividades	435	12.546	1.471	14.452	15	
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua citação	435	12.546	1.471	14.452	16	
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de memória que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	435	12.546	1.471	14.452	17	
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	435	12.546	1.471	14.452	18	
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	421	12.546	1.471	14.452	19	
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	421	12.546	1.358	14.324	20	
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	421	12.546	1.358	14.324	21	
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	302	12.546	962	13.810	22	
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	302	12.546	962	13.810	23	
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	302	6.756	962	8.020	24	
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	302	5.469	962	6.733	25	
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	302	5.469	962	6.733	26	
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	302	5.469	962	6.733	27	
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	258	4.182	849	5.289	28	
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	258	4.182	849	5.289	29	
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	192	4.182	594	4.968	30	
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	192	4.182	594	4.968	31	
PROCESSO14 - Promover a interação	59	4.182	198	4.439	32	
PROCESSO15 - Promover a cooperação	-	22	4.182	3.990	33	
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	-	155	5.469	461	6.105	34
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	-	361	5.469	1.075	6.905	35
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	-	384	12.546	1.216	14.146	36

Fonte: Elaboração própria (2021).

Levando em conta o percentual acumulado da pontuação final de cada prática sobre a pontuação final total das práticas consideradas positivas para a Performance (415.518), as 5 primeiras práticas correspondem a 23% do total dos pesos atribuídos, ou seja: 5% (com peso igual a 20.712), 10% (com peso de 20.284), 14% (com peso de 18.912), 19% (com peso de 17.537) e 23% (também com peso de 16.895), respectivamente. Ampliando a análise para as 10 primeiras práticas, o percentual total de contribuição para a Performance soma 41%.

No *ranking* final, apenas 3 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance: Trabalhar Construtivamente sobre as Diferenças; Fortalecer as Normas Relacionais e Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA ENTREVISTA PILOTO

Nessa seção são apresentadas a análise de conteúdo e a análise estatística dos dados obtidos na entrevista piloto, que levaram à validação do Modelo.

5.2.1 Análise de Conteúdo da Entrevista Piloto

O entrevistado nesta etapa da pesquisa é um colaborador da Petrobras e suas respostas partem da perspectiva da NOC, o que está de acordo com a proposta apresentada. Com base na análise de conteúdo das gravações da entrevista piloto, pode-se identificar algumas premissas mais importantes adotadas por ele para atribuir os valores considerando o contexto de P&G no Brasil. Essas premissas são descritas a seguir, com as palavras e organização da autora da pesquisa, porém em absoluta conformidade com as ideias e sentidos atribuídos pelo entrevistado.

5.2.1.1 Premissas do Entrevistado em Relação às Motivações Estratégicas

Em sua visão, a motivação estratégica mais comum para a criação de JVI no setor de P&G no Brasil é o Compartilhamento dos Riscos do Negócio, enquanto a mais simples e frequente é o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado, e a principal, porém mais difícil, o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.

Uma JVI de P&G pode buscar o compartilhamento de riscos, na maioria das vezes, mas o risco da JVI para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços é muito maior, pois ela é muito mais complexa. É diferente de compartilhar risco numa instalação com uma tecnologia já dominada. Nos projetos de plataformas replicantes, por exemplo, foram construídas plataformas idênticas com base em um único projeto. O desafio maior foi fazer o projeto da primeira plataforma, a que foi replicada.

Enquanto a atividade de P&D exige alguma flexibilidade, que as partes estejam abertas para discutir questões relevantes para a parceria, quando se trata de aumentar a participação no mercado ou compartilhar riscos, não é bem visto solicitar mudança no contrato. Na maioria das vezes a outra parte não aceita.

Em se tratando da motivação estratégica Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, o entrevistado considerou os objetivos operacionais Redução do Tempo de Desenvolvimento de um Produto ou Serviço e Eficiência da Operação como os mais relevantes com base no Pré Sal e na transformação digital.

5.2.1.2 Premissas do Entrevistado em Relação às Motivações Operacionais

Quando uma multinacional estrangeira é a operadora de uma plataforma na JVI no Brasil, é comum que ela contrate quase tudo com empresas de fora do país, ou seja, de seu próprio país, inclusive, por exemplo, a alimentação, elevando os custos de produção e favorecendo uma cadeia de suprimentos de fora do Brasil. Logo, a questão do custo não é tão simples quando se é o líder da parceria.

Normalmente, os produtos ou serviços no setor de P&G são de altíssimo risco (à vida humana, ao meio-ambiente, à propriedade...), exigindo uma engenharia pesada. Portanto, há toda uma tramitação de engenharia. Adicionalmente, o nível de responsabilidade e de conhecimento na indústria do petróleo de um soldador, por exemplo, é muito maior do que em outras atividades, porque nessa indústria qualquer acidente pequeno pode ser uma catástrofe que, muitas vezes, resulta em morte. Por isso, o pessoal tem que ser muito qualificado. Combustível é inflamável, tem H₂S, que se respirado causa morte. Na plataforma, quando ocorre o *blowout*, há dispersão de gás com H₂S que, pode ser respirado pela tripulação, o que também ocorre em terminais de petróleo.

Nesse contexto, para manter uma mão de obra qualificada e garantir um baixo *turnover*, as empresas de petróleo (no Brasil e no mundo) precisam oferecer uma remuneração diferenciada, que pode ser considerada elevada, tomando por base a média salarial no Brasil, mas que, considerando o nível de especialização, é compatível. Já do ponto de vista da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, se alguma das partes não cumpre os prazos acordados, o alto risco envolvido nas atividades para as quais são desenvolvidos faz com que o tempo previsto de desenvolvimento tenha a tendência de aumentar consideravelmente. Adicionalmente, se as parceiras envolvidas na atividade de P&D avaliarem mal o projeto, correm o risco de ter problemas graves relacionados à segurança futuramente.

A Petrobras explorou o Pré-sal praticamente sozinha, mas contratou tecnologia estrangeira. Agora, as empresas estrangeiras estão fazendo JVIs com a Petrobras para alcançar o *know-how* dela e reduzir o tempo de desenvolvimento de produtos e serviços.

O aumento da qualidade muitas vezes tem a ver com o aumento de custo, seja ele CAPEX (despesas ou investimentos em bens de capital) ou OPEX (despesas operacionais) e em uma JVI os custos geralmente são abertos para os parceiros da aliança. A JVI pode ajudar

a aumentar a qualidade, porque há empresas que possuem tecnologias desenvolvidas que, eventualmente, agregam, mas o nível de preocupação com a qualidade do serviço é tão grande dentro da Petrobras, que ela está na vanguarda do mercado, como no caso do Pré-sal. Qualquer projeto na área de P&G é da ordem de R\$1 bilhão, ainda que seja para melhorar um processo. Sendo assim, quando uma tecnologia é desenvolvida, permanece por um bom tempo até que sofra uma melhoria, eventualmente. Logo, qualquer iniciativa para aumento de qualidade na área de P&G exige um investimento muito alto e o melhor é que seja *greenfield* (uma planta nova), ou algo incremental numa planta já existente, porque a própria estrutura da planta vai impedir que seja feita uma mudança muito grande. É possível buscar um aumento de qualidade com uma JVI, mas esse não seria o motivo de uma JVI. A Petrobras, assim como outras operadoras, pode financiar sozinha uma planta nova e comprar ou desenvolver a tecnologia que julgar necessária para desenvolver essa planta. Ela tem todo um centro de pesquisa de ponta, o CEMPES, que viabiliza isso.

Aumentar a eficiência de produção em uma planta já existente é mais complicado. Está se buscando isso agora via transformação digital, mas realizar obras, mudança nas instalações, cujo investimento é muito grande e o risco envolvido é muito alto, como foi dito anteriormente, é mais difícil. Uma planta que está operando, já tem corrosão e inúmeras outras questões que dificultam mexer nela. Em se tratando de eficiência, a Petrobras tem realizado inúmeras melhorias nos últimos anos e, atualmente, os indicadores indicaram que ela entrou no *hall* das empresas mais eficientes do mundo na produção de petróleo. Por outro lado, um dos fatores principais que influenciou esse aumento de eficiência foi a desvalorização da moeda brasileira, ou seja, uma questão cambial.

A eficiência e o aumento da produtividade estão sendo cada vez mais importantes. A indústria do petróleo sempre pôde se dar ao luxo de não ser tão eficiente ou produtiva, mas agora, com a concorrência das energias renováveis, a pressão sobre ela para ser mais eficiente, produtiva, e reduzir custos está sendo cada vez maior. Anteriormente o preço do petróleo bancava os custos todos e o importante era produzir para ter receita. A eficiência ficava em segundo plano. Nessa brincadeira entra a transformação digital. Outras indústrias já entraram na transformação digital há 10 anos atrás, enquanto a indústria do petróleo só está entrando agora.

Portanto, o aumento da produtividade nesse setor atualmente envolve a transformação digital, a automação. Esse aumento é bem-vindo, algo crescente, que está em constante evolução e deve estar aberto para continuar evoluindo. O entrevistado tem a percepção de que

a Petrobras está empregando muitos recursos para novas tecnologias, principalmente transformação digital, na E&P de campos *offshore*.

5.2.1.3 Premissas do Entrevistado em Relação às Práticas de Governança Corporativa

Combinar as regras de governança antes de firmar o contrato de JVI é o essencial. Nesse caso, a governança, em um aspecto de custo e operação, já é definida no plano de negócio, que estabelece quem deverá fazer cada atividade. Normalmente, se define quem deverá pagar o que. Uma empresa como a Petrobras já tem os contratos pré-modelados. Normalmente, é feito um ajuste nos contratos anteriores para fechamento de novos contratos de parceria.

Também é importante que a forma de monitoramento da Performance seja estabelecida antes da assinatura do contrato. O melhor sempre será definir antes.

Outro ponto importante é que, dependendo da parceria, o poder de barganha para fechamento de contratos e prestações de serviço é menor.

Com relação ao controle sobre os *outputs*, quando estes são o petróleo e o gás produzido, a receita federal exige que seja colocado um sistema de medição na refinaria, nos poços de petróleo, nos tanques, navios etc., o que torna esse controle mais rígido e transparente por um lado e inegociável por outro.

A troca de um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista é algo que não consta no contrato original (segundo a experiência do entrevistado), então será decidido sobre pressão e pode tumultuar o ambiente, deixando o clima ruim.

Em se tratando de Demonstrar Capacidade para Execução das Atividades, nessa área de petróleo não se sabe nem se o parceiro vai existir amanhã, com essas variações no preço. Em abril de 2020, o preço do barril de petróleo do tipo Brent ficou negativo pela primeira vez na história. Chegou a menos \$30 dólares.

Com relação a demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente, principalmente no Japão ou na Inglaterra, a empresa tem que manter sempre que der a palavra. Na Inglaterra, por exemplo, os armadores são contratados verbalmente. Lá a palavra verbal é muito importante.

“O consenso nem sempre é fácil, eu gerenciei projetos e todas as reuniões tinham brigas porque eu solicitava alguma coisa e tinha o outro lado que estava orientado a não fornecer nada, então eu só conseguia alguma coisa diante de muita luta, através de um parecer

técnico” (o entrevistado). No final, a maioria das decisões acaba sendo consensual, ainda que com muita insistência.

Estabelecer uma Comunicação Frequente é essencial e promover a interação é algo que sempre ajuda. Nas iniciativas que são conduzidas através de projetos ou programas há muita cooperação, pois há o envolvimento de equipes orientadas a um objetivo específico a ser alcançado.

Quando a motivação estratégica é o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, Simplificar os Processos de Monitoramento não é bom, pois um projeto de P&D é muito mais complexo que um projeto de engenharia na área de P&G. Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro para obter um novo processo ou um novo produto tem um custo alto, mas não tão alto quanto a implantação de uma nova planta de produção. Os projetos de P&D não gastam, normalmente, nem 10% do valor investido para fabricação de uma planta nova. Com relação à redução do controle formal sobre os *outputs* em P&D, prejudica muito, porque P&D sem controle nunca gera os resultados almejados. A área de petróleo é muito dinâmica, mas P&D não é uma atividade rápida. Apesar de ter um prazo, a chance de que ele seja prorrogado é alta. Além disso, a JVI de P&D exige a alocação de mão de obra mais sênior, apesar de serem alocados alguns juniores e plenos para que a empresa-mãe não fique desguarnecida de seus melhores profissionais, os mais experientes.

Um ponto importante relacionado à criação de oportunidades de intercâmbio de MO entre a JVI e suas parceiras estrangeiras é que quem está envolvido nesse tipo de atividade tem que saber o que está acontecendo no mundo. Num programa de desenvolvimento de estações de tratamento de afluentes em que o entrevistado trabalhou como gerente, da ordem de \$1 bilhão, aproximadamente, os responsáveis por definir a tecnologia adotada percorreram o mundo até definir o que poderia ser usado. Fizeram visitas técnicas de 1 dia a 1 semana. Mas o ideal é que haja um estágio ou intercâmbio de mão de obra com um período maior de duração.

5.2.1.4 Resultado da Análise de Conteúdo da Entrevista Piloto

O Modelo conduziu o entrevistado na avaliação estruturada do potencial das práticas de governança corporativa fundamentadas teoricamente para alavancagem da Performance sustentável de uma JVI, à luz das motivações estratégicas consideradas.

O resultado obtido refletiu o raciocínio adotado e mostrou-se promissor para suportar o processo de tomada de decisão quanto à implementação de uma ou mais práticas priorizadas.

As respostas evidenciaram a relevância atribuída às práticas que estabelecem *ex ante* a estrutura de governança corporativa de JVIs formalmente, contratualmente. Uma possível explicação para esse nível de importância atribuído às relações formais pode estar enraizado na estrutura da empresa-mãe para a qual o entrevistado trabalha, visto que a mesma está sujeita às Leis e normas de uma empresa estatal brasileira, que exigem maior monitoramento e controle formal sobre as atividades realizadas. Da mesma forma, as práticas mais voltadas para o estabelecimento da governança relacional foram aquelas avaliadas negativamente.

5.2.2 Análise estatística da Entrevista Piloto

Para validação matemática do modelo, foi realizada uma análise dos resultados obtidos por motivação estratégica utilizando a Correlação de Pearson no *software* RStudio versão 3.6.1.

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentadas a seguir mostram os valores gerados.

Tabela 2 - Entrevista Piloto: Correlação de Pearson para o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Critério	Redução dos custos de operação	Aumento da receita	Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	Aumento da qualidade de um produto ou serviço	Aumento da flexibilidade da operação	Aumento da eficiência da operação	Aumento da produtividade
Redução dos custos de operação	1,00000	0,38103	0,76974	0,61343	0,64395	0,76709	0,76709
Aumento da receita	0,38103	1,00000	0,58735	0,38956	0,51301	0,47882	0,47882
Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	0,76974	0,58735	1,00000	0,85014	0,69663	0,73679	0,73679
Aumento da qualidade de um produto ou serviço	0,61343	0,38956	0,85014	1,00000	0,68881	0,71473	0,71473
Aumento da flexibilidade da operação	0,64395	0,51301	0,69663	0,68881	1,00000	0,87755	0,87755

Aumento da eficiência	0,76710	0,47881	0,73679	0,71473	0,87755	1,00000	1,00000
Aumento da produtividade	0,76710	0,47881	0,73679	0,71473	0,87755	1,00000	1,00000

Fonte: Elaboração própria (2021).

Tabela 3 -Entrevista Piloto: Correlação de Pearson para o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Critério	Redução dos custos de operação	Aumento da receita	Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	Aumento da qualidade de um produto ou serviço	Aumento da flexibilidade da operação	Aumento da eficiência da operação	Aumento da produtividade
Redução dos custos de operação	1,00000	0,97674	0,86649	0,97674	1,00000	0,92489	1,00000
Aumento da receita	0,97674	1,00000	0,86565	0,95213	0,97674	0,94185	0,97674
Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	0,86649	0,86565	1,00000	0,86565	0,86649	0,88171	0,86650
Aumento da qualidade de um produto ou serviço	0,97674	0,95213	0,86565	1,00000	0,97674	0,94185	0,97674
Aumento da flexibilidade da operação	1,00000	0,97674	0,86650	0,97674	1,00000	0,92489	1,00000
Aumento da eficiência	0,92489	0,94185	0,88170	0,94185	0,92489	1,00000	0,92489
Aumento da produtividade	1,00000	0,97674	0,86649	0,97674	1,00000	0,92489	1,00000

Fonte: Elaboração própria (2021).

Tabela 4 - Entrevista Piloto: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Critério	Redução dos custos de operação	Aumento da receita	Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	Aumento da qualidade de um produto ou serviço	Aumento da flexibilidade da operação	Aumento da eficiência da operação	Aumento da produtividade
Redução dos custos de operação	1,00000	0,38103	0,76974	0,61343	0,64395	0,76709	0,76709
Aumento da receita	0,38103	1,00000	0,58735	0,38956	0,51301	0,47882	0,47882
Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	0,76974	0,58735	1,00000	0,85014	0,69663	0,73679	0,73679
Aumento da qualidade de um produto ou serviço	0,61343	0,38956	0,85014	1,00000	0,68881	0,71473	0,71473
Aumento da flexibilidade da operação	0,64395	0,51301	0,69663	0,68881	1,00000	0,87755	0,87755
Aumento da eficiência	0,76709	0,47882	0,73679	0,71473	0,87755	1,00000	1,00000
Aumento da produtividade	0,76709	0,47882	0,73679	0,71473	0,87755	1,00000	1,00000

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como pode ser observado nas Tabelas apresentadas, que correspondem à análise de correlação entre as motivações operacionais (critérios) das matrizes das 3 motivações estratégicas, cujos dados foram obtidos na entrevista piloto, os resultados foram todos muito altos, ou seja, iguais ou próximos a 1. Isso significa que em cada matriz está sendo avaliada apenas uma dimensão, a Performance, pois há unidimensionalidade.

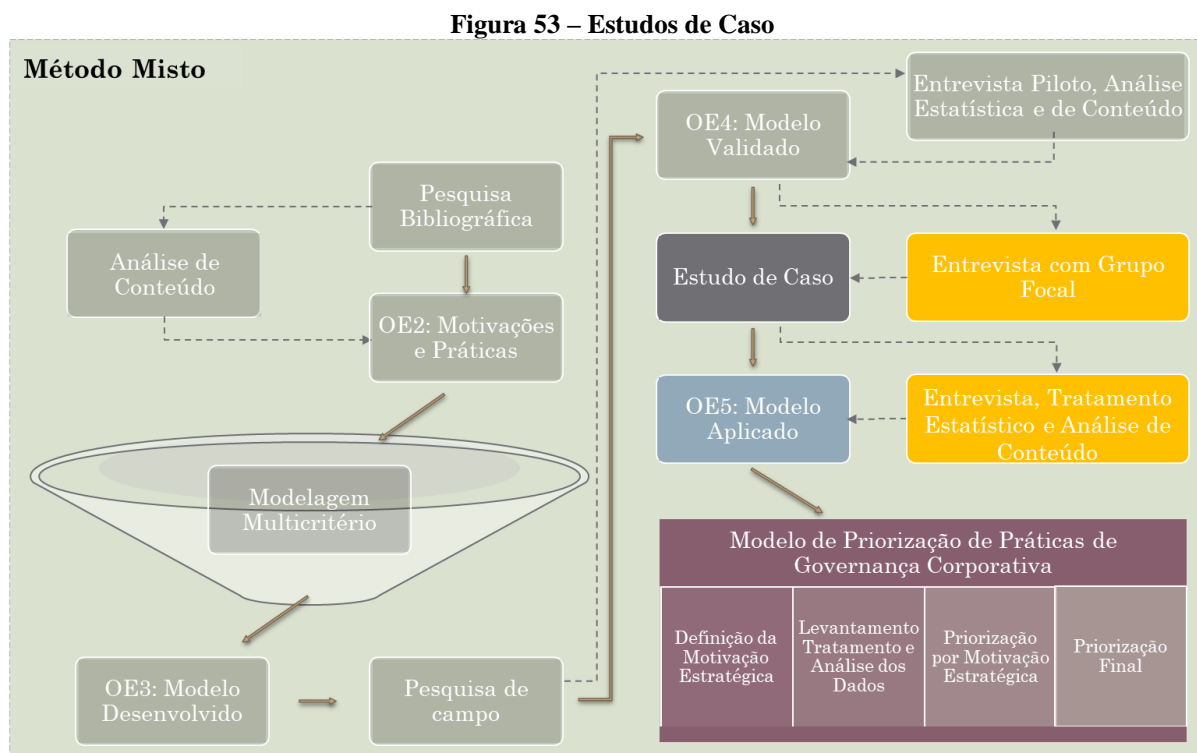
O alto grau de correlação entre os critérios também inviabiliza o uso de outras modelagens multicritério, que exigem a independência dos critérios para serem aplicadas, tais quais Promethee e Electre.

A análise de correlação entre os critérios também demonstrou que os critérios Aumento da Eficiência da Operação e Aumento da Produtividade, particularmente, praticamente não foram diferenciados pelo entrevistado. Portanto, um deles pôde ser eliminado do modelo e a autora optou por retirar o critério Aumento da Eficiência da Operação para dar continuidade à pesquisa.

Após todas as análises feitas, o Modelo pôde ser considerado validado matematicamente e conceitualmente, pois atendeu ao objetivo proposto.

6 ESTUDOS DE CASO

Essa seção apresenta a etapa Estudo de Caso, na qual foram realizados 4 Estudos de Caso com o grupo focal selecionado para testar a robustez e aplicabilidade do Modelo à realidade das JVI's contempladas no escopo desse trabalho, em cumprimento do OE5 - Aplicar o Modelo em JVI's de E&P no setor de P&G (Figura 53).



Fonte: Elaboração própria (2021).

Para realização dessa etapa da pesquisa, foram produzidos um documento intitulado Instrução para Preenchimento do Modelo Proposto (Apêndice D) e um vídeo, com o intuito de orientar o respondente a respeito dos principais conceitos abordados e do preenchimento do Modelo. O vídeo foi gravado pela autora desta pesquisa e nele a própria explica o Modelo e a forma como o mesmo deve ser aplicado, além de fazer referência à Instrução para Preenchimento como um importante instrumento de apoio. Tanto o documento quanto o vídeo foram instrumentos importantes, que contribuíram significativamente para sucesso das entrevistas, ao permitir uma nova dinâmica.

Ao aceitar conversar com a autora, foi agendada uma reunião de 1 hora com cada entrevistado para que decidisse se aceitaria participar da pesquisa. No convite para a conversa,

os entrevistados receberam a Instrução para Preenchimento do Modelo Proposto, o vídeo, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice E) adotado para os estudos de caso e o Modelo propriamente dito. Ao todo, 6 convidados aceitaram participar da pesquisa, sendo que 1 não pôde preencher o Modelo a tempo, e apenas 1 recusou.

Os entrevistados que aceitaram participar conversaram durante 1 hora com a pesquisadora. Na conversa, foi definida a JVI a ser analisada e sanadas algumas dúvidas. Adicionalmente, em alguns casos também foram abordadas questões relevantes consideradas para o preenchimento do Modelo, como o contexto da JVI levado em consideração e suas peculiaridades. As questões abordadas constam nos respectivos Estudos de Caso.

O acesso prévio ao Modelo e aos instrumentos tornou a entrevista mais produtiva, pois os entrevistados não apresentaram dúvida quanto ao que estava sendo abordado. Após a entrevista, cada entrevistado preencheu o Modelo a seu tempo e enviou a resposta para a pesquisadora. Nenhum deles apresentou dúvida no preenchimento e alguns enviaram informações adicionais a respeito das premissas ou estratégia utilizada para preenchimento.

Ao elaborar a Instrução para Preenchimento do Modelo Proposto, a autora constatou que a prática Promover a Interação estava redundante e, portanto, a mesma foi excluída. Isso feito, a versão final do Modelo, que foi aplicada em todos os estudos de caso, teve 35 práticas de governança corporativa, ao invés das 36 consideradas na etapa de validação.

As seções, a seguir, apresentam os Estudos de Caso realizados, com uma breve descrição das JVI, a análise de conteúdo das entrevistas, os resultados gerados pelo Modelo aplicado nas JVI e as considerações finais. Os Estudos de Caso apresentados são:

- Estudo de Caso 1: Libra
- Estudo de Caso 2: Foz do Amazonas
- Estudo de Caso 3: Projeto Manati
- Estudo de Caso 4: Projeto Cabiúnas

A descrição das JVI selecionadas pelos respondentes nos Estudos de Caso foi feita através de pesquisa bibliográfica nas publicações disponíveis.

As colocações feitas na análise de conteúdo representam a visão do entrevistado a respeito da JVI. Elas não foram analisadas, nessa pesquisa, do ponto de vista dos fatos e acontecimentos reais, mas sim do ponto de vista das premissas adotadas pelo entrevistado para estabelecer conexões que lhe permitissem aplicar, de forma lógica, o Modelo proposto. Essas premissas, entretanto, foram relevantes para atestar a robustez e aplicabilidade do Modelo, objeto da pesquisa.

Os resultados gerados pelo Modelo aplicado na JVI foram obtidos com base no preenchimento do Modelo pelo entrevistado, após entrevista com a pesquisadora.

Essa Seção é encerrada com as considerações finais da pesquisadora, refletindo sobre e evidenciando a contribuição dos resultados obtidos para o propósito desta pesquisa.

6.1 ESTUDO DE CASO 1: LIBRA

O Estudo de Caso 1 consiste na aplicação do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa desenvolvido e validado nesta pesquisa na JVI de Libra.

Nele, foram utilizados os dados obtidos na entrevista realizada com o Entrevistado 1. Logo, esse estudo de caso tem a proposta de evidenciar que o Modelo é aplicável a essa JVI e os resultados apresentados aqui representam a visão única e exclusiva do Entrevistado 1, que, no momento da entrevista atuava como colaborador da Petrobras na JVI.

6.1.1 Breve contextualização sobre o Bloco Exploratório de Libra

O Bloco Exploratório de Libra foi o primeiro contrato no regime de partilha de produção assinado no Brasil, fruto da 1ª Rodada de Partilha de Produção, em 2013, assinado pelo consórcio formado pela NOC brasileira Petrobras (40%), operadora, a empresa anglo-holandesa Shell (20%), a francesa Total (20%), e as chinesas CNODC (10%), subsidiária da CNPC, e CNOOC (10%). Ele tem a Pré-sal Petróleo S.A. (PPSA) como gestora.

O Bloco corresponde a uma área de 1.547 km² na Bacia de Santos, com expectativa original de volumes recuperáveis da ordem de 8 a 12 bilhões boe e teor de CO₂ no gás produzido da ordem de 44% (Relatório da Administração, 2019).

Em 2017, a Petrobras declarou a comercialidade do campo de Mero no Bloco de Libra, que, até dezembro de 2019, atingiu a produção acumulada de cerca de 22,8 milhões de barris de óleo, por meio de um Sistema de Produção Antecipado (SPA) – atividade similar a um Teste de Longa Duração (TLD) realizada em reservatório com comercialidade declarada – com o FPSO Pioneiro de Libra (Relatório da Administração, 2019).

Segundo a Petrobras (2021), Libra desponta como “um dos maiores e mais promissores projetos de produção de óleo e gás já desenvolvidos pela indústria *offshore* [...] com reservatórios que estão entre os mais produtivos no mundo [...] e colunas de óleo que

chegam a 400 metros de espessura”. Seus reservatórios têm elevada pressão, produtividade e profundidade, com forte presença de gás associado ao óleo e gás carbônico (CO₂).

Dentre as principais tecnologias em desenvolvimento ou já desenvolvidas em Libra, pode-se destacar (Relatório da Administração, 2019), para citar apenas algumas:

- Sistema Hi-Sep, para separação submarina do CO₂ dos fluidos produzidos no Pré-sal.
- CTV (Cargo Transfer Vessel): barco menor, com posicionamento dinâmico e bombeio, que conecta o FPSO a um navio aliviador convencional, que não necessita de posicionamento dinâmico, para descarregar o óleo produzido e armazenado, reduzindo os custos logísticos da operação.
- Carbon Molecular Sieves: peneira molecular de carbono que viabiliza a separação das moléculas de CO₂ do gás existente nos fluidos produzidos no Pré-sal.
- Digital Twins: modelo de reprodução virtual de reservatórios, poços, sistemas submarinos e *topside* para reduzir ao máximo as intervenções físicas nos ativos.

6.1.2 Análise de Conteúdo da Entrevista

Na opinião do E1, apenas o operador atua no Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços. Os parceiros não contribuem muito. Às vezes, trazem alguma lição aprendida em outro campo, mas essa não é a regra.

Há uma questão de logística em Libra. A Petrobras tem um *pool* de navios para instalação de *risers* e sondas de operação, por exemplo, mas foi bastante discutido o melhor modelo logístico a ser adotado, considerando o mercado e os custos da Petrobras, o que levou ao desenvolvimento de um novo produto, a PBLOG, Petrobras Logística.

Houve outros desenvolvimentos também, como o HI-Sep, que foi uma “virada de jogo” para o Pré-sal como um todo. É um projeto de pesquisa com propriedade intelectual e patente da Petrobras. Nem tudo desse desenvolvimento foi compartilhado com os parceiros, apesar de haver forte interesse deles em obter maiores detalhes. Esse projeto é particularmente importante, porque ele é um separador submarino de CO₂ e o gás natural do Pré-sal vem com uma quantidade muito alta de CO₂, que as plataformas atuais não têm condições de processar com a tecnologia atual. Na verdade, a quantidade de CO₂ limita produção de óleo para que

esse gás possa ser processado, pois o gás é associado ao óleo a uma razão muito alta, da ordem de 400 vezes, ou seja, para cada m³ de óleo trazido à superfície são liberados 400 m³ de gás, do qual 45% é CO₂ e este é um gás contaminante.

A área de P&D do Projeto também está trabalhando em tecnologia de *Block Chain*, para ganhar maior eficiência em processos como o rateio do óleo na produção, em que cada parte tem direito a um volume do óleo produzido, de acordo com seu percentual no Consórcio. Atualmente, esse rateio é feito de forma manual, no navio *offload*. As otimizações e melhorias desse processo visam torná-lo mais confiável, reduzindo a quantidade de auditorias e resguardando o direito das partes.

Com relação ao comportamento dos parceiros, o contrato pode ser auditado no operador tanto pela ANP quanto pelos parceiros. Logo, os parceiros podem solicitar todo tipo de informação à Petrobras, mas a Petrobras, como operadora, não faz isso com os parceiros.

Já do ponto de vista dos riscos, o E1 observou a cultura de SMS e entende que Libra tem uma forte cultura de segurança, com bons resultados nos indicadores. Nesse ponto, especificamente, há muita troca de conhecimento entre os parceiros para saber como eles lidam, ou lidaram, com os desafios em outros projetos.

O E1 também ponderou a respeito da necessidade da Petrobras estabelecer parcerias para desenvolver o Pré-sal. Segundo ele, quando o Pré-sal foi descoberto, todos diziam que seria impossível a Petrobras explorá-lo sozinha, porque os custos seriam extremamente altos, o óleo estava a 5.000 m de profundidade, e não havia tecnologia desenvolvida. Mas, atualmente, os custos de extração do Pré-sal estão muito próximos, se não iguais aos da Arábia Saudita, e a Petrobras desenvolve tecnologia de ponta; sendo assim, não precisa estabelecer parcerias com operadoras estrangeiras. Entretanto, a parceria com as IOCs é necessária para mitigar os riscos exploratórios do negócio, associados a não realização do potencial previsto. Apesar de entender que o risco do Pré-sal é bem pequeno nesse sentido.

Outro ponto a ser destacado é que a Total trouxe uma contribuição em P&D bastante relevante para Libra, a sísmica 4D, tecnologia de ponta na qual a Total é referência mundial.

6.1.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI Libra pelo Entrevistado 1

Com relação às Motivações Estratégicas, o E1 considerou, como pode ser observado na Figura 54, que:

- A motivação Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado é extremamente mais importante (peso 9) para a Petrobras, nessa JVI que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços;
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio é mais importante que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (peso $1/5 = 0,20$); e
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio é muito mais importante que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (peso $1/7 = 0,14$).

Figura 54 – Libra: Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada: <u>Libra</u>			
Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
Aumento da participação/entrada em determinado mercado		9,00	0,20
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			0,14
Compartilhamento dos riscos do negócio			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os resultados atribuídos na matriz Comparação entre as Motivações Estratégicas, portanto, resultaram em um índice de consistência (CR) igual a 0,0701, que, por ser menor do que 1, atesta que eles são, de fato, consistentes.

A Figura 55 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado.

Figura 55 – Libra: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1.100	1	14%	14%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.100	2	14%	27%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.100	3	14%	41%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	660	4	8%	49%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	220	5	3%	51%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	220	6	3%	54%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	220	7	3%	57%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	220	8	3%	59%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	220	9	3%	62%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	220	10	3%	65%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	220	11	3%	68%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	220	12	3%	70%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	220	13	3%	73%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	220	14	3%	76%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	220	15	3%	78%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	220	16	3%	81%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	220	17	3%	84%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	220	18	3%	86%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	220	19	3%	89%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	220	20	3%	92%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	220	21	3%	95%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	220	22	3%	97%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	220	23	3%	100%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	-	24	-	-
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	-	25	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	26	-	-
ESTRATÉGIA10 - Formar JVs mais duradouras	-	27	-	-
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	-	28	-	-
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	-	29	-	-
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	-	30	-	-
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	-	31	-	-
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	-	32	-	-
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	-	33	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	- 220	34	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	- 220	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa primeira motivação estratégica (Figura 55), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI de Libra, na perspectiva do Entrevistado 1, são:

1. Demonstrar Capacidade para Execução das Atividades (14% do peso total);
2. Ter Competência para Execução das Atividades (14% do peso total);

3. Prover os Recursos Chaves Necessários para Realização das Atividades (14% do peso total);
4. Formar Alianças com Parceiros cuja Empresa Já Formou Alianças Anteriores (8% do peso total); e
5. Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança (3% do peso total).

Pode-se observar que as 3 primeiras práticas pertencem à perspectiva da estrutura e as duas últimas à perspectiva estratégica. E juntas, as 5 correspondem a mais da metade (51%) do peso total atribuído às 35 práticas, descontando os arredondamentos.

Como também pode ser observado na Figura 55, 10 práticas tiveram pontuação final zero.

Adicionalmente, 2 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro; e
- Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros.

A Figura 56 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.

Figura 56 – Libra: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.470	1	11%	11%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1.470	2	11%	21%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1.470	3	11%	32%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	1.470	4	11%	43%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	490	5	4%	46%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	490	6	4%	50%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	490	7	4%	54%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	490	8	4%	57%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	490	9	4%	61%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	490	10	4%	64%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	490	11	4%	68%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	490	12	4%	71%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	490	13	4%	75%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	490	14	4%	79%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	490	15	4%	82%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	490	16	4%	86%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	490	17	4%	89%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	490	18	4%	93%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	490	19	4%	96%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	490	20	4%	100%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	-	21	-	-
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	-	22	-	-
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	-	23	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	24	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	25	-	-
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	-	26	-	-
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	-	27	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	28	-	-
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	-	29	-	-
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	-	30	-	-
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	-	31	-	-
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	-	32	-	-
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	-	33	-	-
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	-	34	-	-
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	-	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa segunda motivação estratégica (Figura 56), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI de Libra, na perspectiva do Entrevistado 1, são:

1. Prover os Recursos Chaves Necessários para Realização das Atividades (11% do peso total);
2. Alocar Mão de Obra Especializada das Empresas-Mãe na JVI desde sua Criação (11% do peso total);
3. Estabelecer uma Comunicação Aberta (11% do peso total);
4. Dar Transparência à Relação (11% do peso total); e
5. Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança (4% do peso total).

Nesse caso, as 2 primeiras práticas pertencem à perspectiva da estrutura, a 3^a e a 4^a à perspectiva de processos e a última à perspectiva estratégica. Quando somados, o peso atribuído às 5 práticas corresponde a 46% do peso total atribuído às 35 práticas, considerando os arredondamentos.

Em se tratando dessa motivação estratégica (Figura 56), 15 práticas tiveram pontuação final zero e nenhuma foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance.

A Figura 57 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Figura 57 – Libra: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	1.300	1	9%	9%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1.300	2	9%	18%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	1.300	3	9%	27%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	780	4	5%	32%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	780	5	5%	38%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	780	6	5%	43%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	780	7	5%	48%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	780	8	5%	54%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	780	9	5%	59%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	780	10	5%	64%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	780	11	5%	70%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	780	12	5%	75%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	260	13	2%	77%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	260	14	2%	79%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	260	15	2%	80%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	260	16	2%	82%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	260	17	2%	84%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	260	18	2%	86%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	260	19	2%	88%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	260	20	2%	89%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	260	21	2%	91%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	260	22	2%	93%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	260	23	2%	95%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	260	24	2%	96%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	260	25	2%	98%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	260	26	2%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	27	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	28	-	-
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	-	29	-	-
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	-	30	-	-
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	-	31	-	-
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	-	32	-	-
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	-	33	-	-
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	-	34	-	-
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	- 260	35	-	-

Fonte: Elaboração Própria (2021).

Considerando a terceira e última motivação estratégica (Figura 57), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI de Libra, na perspectiva do E1, são:

1. Estabelecer uma Comunicação Frequente (9% do peso total);
2. Estabelecer uma Comunicação Aberta (9% do peso total);
3. Dar Transparência à Relação (9% do peso total);
4. Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança (5% do peso total); e
5. Demonstrar Capacidade para Execução das Atividades (5% do peso total).

Destas, as 3 primeiras práticas pertencem à perspectiva de processos, a 4ª a estratégica e a última a de estrutura. Somadas, as 5 correspondem a 38% do peso total atribuído às 35 práticas, considerando os arredondamentos.

A semelhança do que ocorreu com as 2 motivações estratégicas anteriores, 8 práticas tiveram pontuação final zero.

Mas, nessa motivação, 1 prática foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance: Simplificar os Processos de Monitoramento.

A Figura 58 apresenta a priorização final das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento das matrizes anteriores.

Figura 58 – Libra: Priorização Final

Prática	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização	%	% Acumulado
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	9.914	1	8%	8%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	9.368	2	8%	15%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	9.266	3	7%	23%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	9.134	4	7%	30%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	8.578	5	7%	37%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	8.578	6	7%	44%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	6.542	7	5%	49%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	5.985	8	5%	54%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	5.985	9	5%	59%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	5.985	10	5%	64%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	5.707	11	5%	68%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	4.411	12	4%	72%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	3.909	13	3%	75%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	2.613	14	2%	77%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	2.613	15	2%	79%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	2.613	16	2%	81%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	2.613	17	2%	83%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	2.335	18	2%	85%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	2.335	19	2%	87%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	2.335	20	2%	89%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	2.335	21	2%	91%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	2.335	22	2%	93%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1.964	23	2%	94%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	1.686	24	1%	96%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	1.686	25	1%	97%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1.686	26	1%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	926	27	1%	99%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	926	28	1%	100%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	278	29	0%	100%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	30	-	-
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	-	31	-	-
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	-	32	-	-
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	-	33	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	34	-	-
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	-	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Finalmente, considerando as 3 motivações estratégicas e o peso atribuído a elas, as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI de Libra, na perspectiva do Entrevistado 1, são (Figura 58):

1. Estabelecer uma Comunicação Aberta (8% do peso total);
2. Estabelecer uma Comunicação Frequente (8% do peso total);
3. Dar Transparência à Relação (7% do peso total);
4. Prover os Recursos Chaves Necessários para Realização das Atividades (7% do peso total); e
5. Demonstrar Capacidade para Execução das Atividades (7% do peso total).

Aqui as 3 primeiras práticas pertencem à perspectiva de processos e as duas últimas à de estrutura. Juntas, as 5 correspondem a 37% do peso total atribuído às 35 práticas.

Quatro das 35 práticas tiveram pontuação final zero:

- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção;
- Formar JVI's Mais Duradouras;
- Trabalhar Construtivamente sobre as Diferenças; e
- Fortalecer as Normas Relacionais.

Adicionalmente, 2 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro; e
- Simplificar os Processos de Monitoramento, sendo essa a prática com pior avaliação de todas.

6.1.4 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 1: Libra

Esse estudo de caso foi baseado em uma JVI de sucesso, que já está em fase de produção.

Como relatado nos resultados do Modelo aplicado, a principal motivação para a Petrobras nessa aliança, na visão do E1, foi o Compartilhamento dos Riscos do Negócio, seguida do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado e, por último, do Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (Gráfico 1).

Conforme mencionou em suas ponderações, o Entrevistado entende que a Petrobras poderia explorar esse Bloco sozinha, não fosse o nível de risco envolvido.

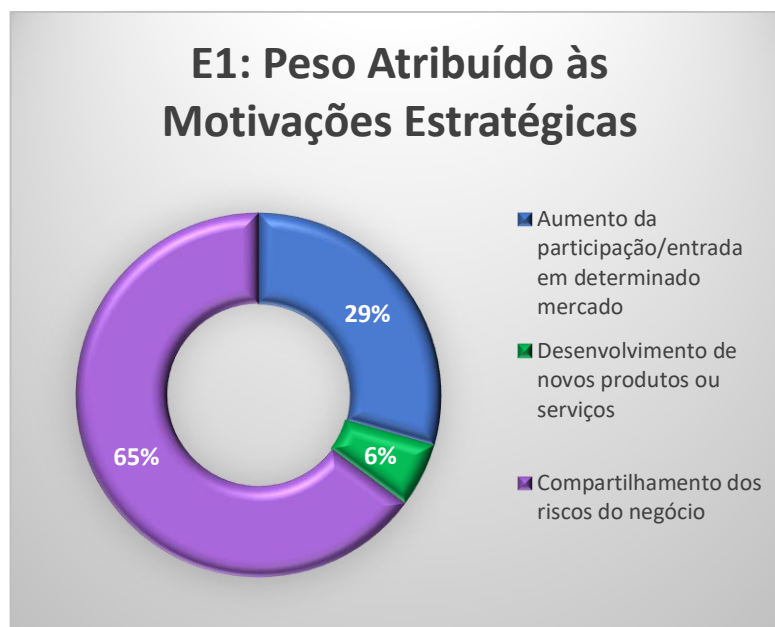


Gráfico 1 – E1: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas
Fonte: Elaboração própria (2021).

O Gráfico 2 nos permite compreender melhor o peso atribuído, pelo E1, às motivações operacionais.

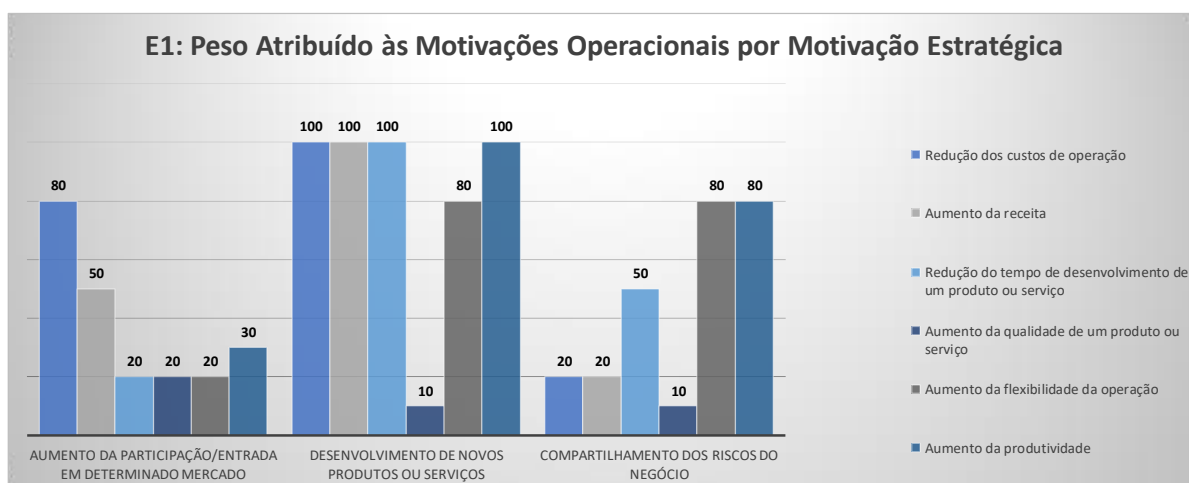


Gráfico 2 – E1: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica
Fonte: Elaboração própria (2021).

A Redução dos Custos de Operação foi o critério com maior peso no Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado. Possivelmente, porque a *expertise* dos parceiros, como o exemplo citado da Total, com a tecnologia de sísmica 4D, de fato, reduz os custos de exploração em uma região ainda não dominada.

No Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, o Aumento da Qualidade de um Produto ou Serviço obteve a menor pontuação. Provavelmente, esse ponto de vista compartilha da mesma opinião colocada pelo respondente da Entrevista Piloto, quanto à inovação em E&P de P&G não ter um perfil incremental, sendo, na maioria das vezes, disruptiva, dado o risco de se mexer em algo que já está em operação.

Quanto ao compartilhamento dos riscos, os maiores pesos foram atribuídos aos critérios Aumento da Flexibilidade da Operação e Aumento da Produtividade. Com relação a esses critérios, é interessante observar as premissas adotadas pelo Entrevistado. Ao ser desafiado a otimizar seus processos logísticos e de rateio da produção, por exemplo, o operador, no caso a Petrobras, promove a flexibilidade e produtividade, reduzindo os riscos envolvidos na operação, sejam eles legais, econômicos e/ou de imagem, para citar alguns.

Nos Gráficos 3, 4 e 5, é apresentada, para cada motivação estratégica, a pontuação final atribuída às 35 práticas de governança corporativa (ver Quadro 16) por perspectiva de gestão.

Em se tratando do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Gráfico 3), as práticas com maior pontuação são da perspectiva de estrutura (práticas 13, 14 e 15). O interessante aqui é observar que as 3 são práticas relacionais que promovem Fatores Críticos de Sucesso (FCS), como a Confiança Mútua entre os Parceiros e a Transferência de Conhecimento.

Em contrapartida, entender que a prática 7, Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro, prejudica o aumento da Performance pode acarretar um maior custo de transação e fomentar o oportunismo dos parceiros, caso seja percebida como invasiva ou fruto de uma eventual desconfiança. Ela também pode levar ao Controle Formal Excessivo, que é um Fator Crítico de Fracasso (FCF). Já o prejuízo em não Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros (prática 17) pode se dar quanto aos resultados alcançados com a Transferência do Conhecimento. Em se tratando da Petrobras, não há, de fato, a preocupação maior de ter acesso a recursos gerenciais e tecnológicos mais avançados, através da parceria com empresas-mãe estrangeiras. Porém, essas empresas podem ter, como a Total tem, conhecimentos específicos de interesse da Petrobras, e a parceria é uma oportunidade de desenvolvê-los através do processo de aprendizagem.

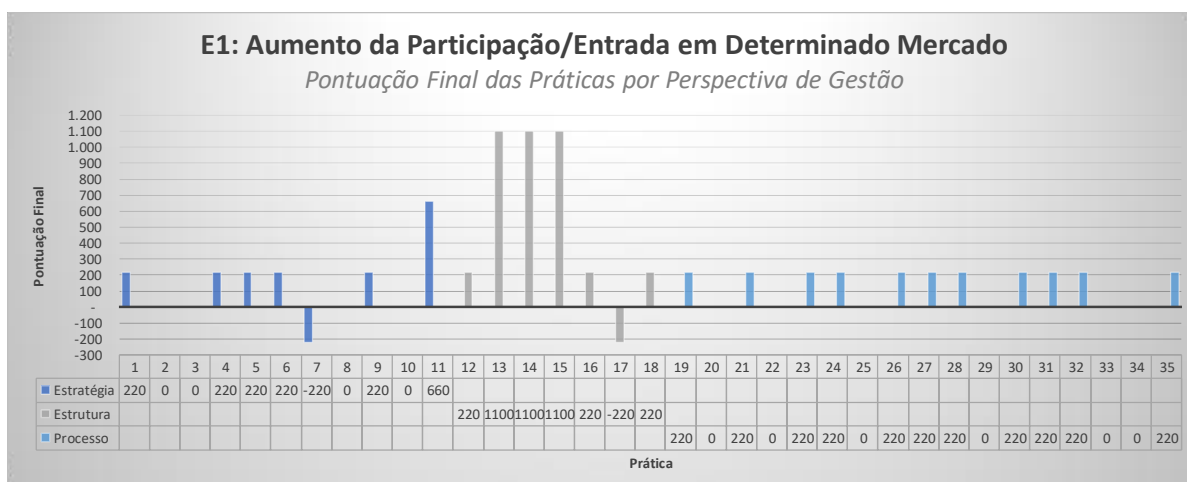


Gráfico 3 – E1: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Fonte: Elaboração própria (2021).

Em relação ao Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, 4 práticas alcançaram as maiores pontuações, sendo duas da perspectiva de estrutura e duas da de processos (Gráfico 4).

As práticas 15, 28 e 29 promovem a Confiança Mútua entre os Parceiros e a 16 a Transferência do Conhecimento, sendo ambos fatores críticos fundamentais para o sucesso do desenvolvimento da atividade de P&D em uma aliança. As práticas 28 e 29 também favorecem a Habilidade Gerencial para Renegociar, visto que a transparência e a comunicação aberta facilitam a solução de conflitos e fortalecem o comportamento cooperativo. Cabe ressaltar que a renegociação é outra atividade crítica para o sucesso de projetos de P&D, visto as incertezas e baixa previsibilidade inerentes a eles.

As práticas 15, 16, 28 e 29 podem ter algum respaldo contratual, serem contempladas em salvaguardas contratuais que estabelecem as responsabilidades das partes, mas a abordagem formal possivelmente não logrará o êxito alcançado através da troca social, que fundamenta a governança relacional.

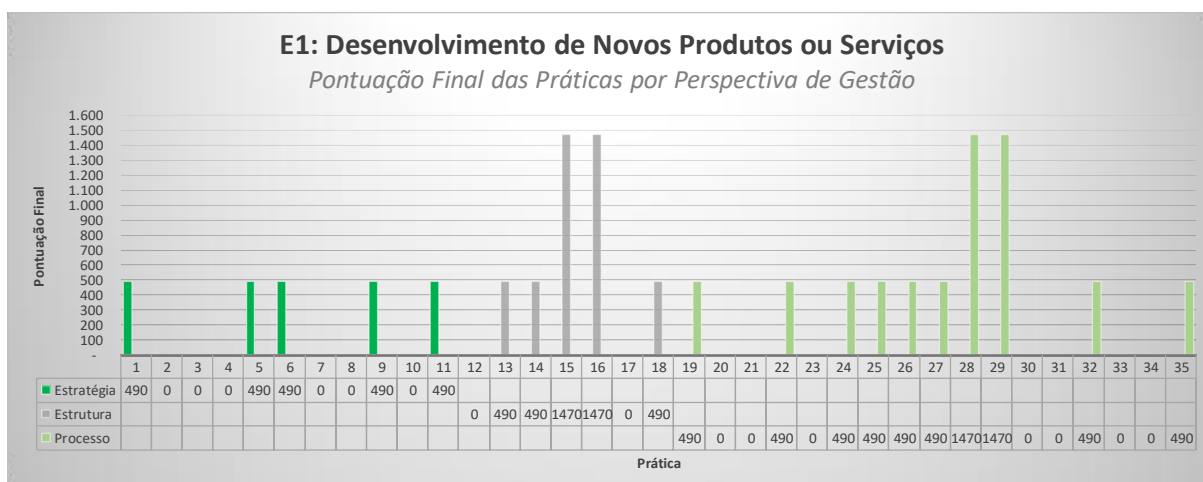


Gráfico 4 – E1: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme o Gráfico 5, as 3 práticas com maior pontuação no Compartilhamento de Riscos do Negócio (27, 28 e 29) são de processo. Elas favorecem a Confiança Mútua, a Habilidade Gerencial para Renegociar e para lidar com a Diferença Cultural, ao passo que contribuem para a redução do Controle Formal Excessivo, da Hostilidade Ambiental e do Oportunismo.

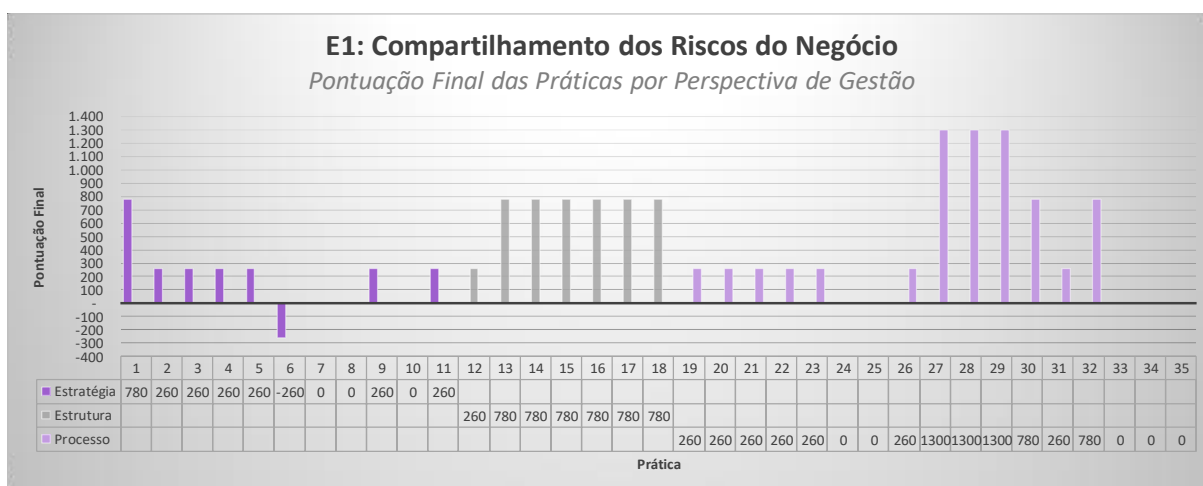


Gráfico 5 – E1: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Fonte: Elaboração própria (2021).

O risco em entender que a prática 6, Simplificar os Processos de Monitoramento sobre o Comportamento do Parceiro, prejudica o aumento da Performance também pode levar ao Controle Formal Excessivo e ao Oportunismo, que são FCF.

6.2 ESTUDO DE CASO 2: FOZ DO AMAZONAS

O Estudo de Caso 2 consiste na aplicação do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa desenvolvido e validado nessa pesquisa na JVI da Bacia do Foz do Amazonas.

Nele, foram utilizados os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os Entrevistados 2 e 3. Logo, esse estudo de caso tem a proposta de evidenciar que o Modelo é aplicável a essa JVI e os resultados apresentados aqui representam a visão única e exclusiva dos Entrevistados 2 e 3, que, na época, atuaram na JVI para exploração da Bacia do Foz do Amazonas como colaboradores da BP.

6.2.1 Breve contextualização sobre a Bacia do Foz do Amazonas

A Bacia da Foz do Amazonas abrange uma área de aproximadamente 350.000 km², localizada na porção oeste da margem equatorial brasileira, limitada a noroeste pelo platô de Demerara e a sudeste pela Bacia Pará–Maranhão, na parte oeste da Ilha de Santana (MOHRIAK, 2003).

A época da 11ª Rodada de Licitações de Blocos para Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural, realizada em maio de 2013, a ANP (2013) descrevia a Bacia como “fronteira exploratória ainda pouco explorada, porém altamente promissora, devido à ocorrência de numerosos indícios de hidrocarbonetos e poços com descobertas”. Tal potencial petrolífero era corroborado por descobertas recentes em bacias da margem oeste africana, replicadas na Guiana Francesa. Em seus estudos técnicos, a ANP (2013) havia identificado oportunidades de exploração nessa área com volumes estimados da ordem de 14 bilhões de barris de petróleo e 40 TCF (*Trillion Cubic Feet*) de gás natural.

A BP iniciou suas atividades no setor de E&P no Brasil na década de 1970. Atualmente tem 24 blocos de exploração em cinco bacias geográficas brasileiras: Foz do Amazonas, Barreirinhas, Potiguar, N. Campos e S. Campos & Santos (BP, 2021).

Na Bacia do Foz do Amazonas, a empresa tem participação nos consórcios de 6 Blocos exploratórios (BP, 2021), cujas participações são:

- Bloco FZA-M-59: BP (70%) e Petrobras (30%);
- Blocos FZA-M-57, FZA-M-86, FZA-M-88, FZA-M-125 e FZA-M-127: Total (40%), BP (30%) e Petrobras (30%);

Inicialmente, a BP era operadora do Bloco FZA-M-59 e a Total dos demais 5 Blocos. Entretanto, em setembro de 2020, a Petrobras entrou em acordo com a Total, assumindo a operação e as participações da empresa, podendo chegar a 70% nos 5 Blocos, caso a BP não opte por incrementar sua participação (OECO, 2020), e em outubro de 2020, a ANP aprovou a transferência da operação da BP no Bloco FZA-M-59, para a Petrobras, sem que as porcentagens de participação fossem alteradas (PETRÓLEO Hoje, 2020).

O motivo dessas mudanças é que a Bacia do Foz do Amazonas abriga um ecossistema denominado “os corais da Amazônia”, que vai desde a costa do Amapá, passando pela do Maranhão, até chegar à Guiana Francesa, levando o IBAMA (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis) a rejeitar, pela quarta vez em 2018, o pedido da Total para obtenção da licença ambiental para E&P de P&G na região (OECO, 2020).

Em função dessa dificuldade enfrentada pelas empresas para obter o licenciamento ambiental, o projeto de exploração da Bacia do Foz do Amazonas ficou comprometido e seu andamento bastante prejudicado. Logo, tanto o Entrevistado 2 quanto o Entrevistado 3 optaram por analisar as JVI's do Foz do Amazonas para que pudesse ser representado, nessa pesquisa, um caso de fracasso, na visão de ambos.

6.2.2 Análise de Conteúdo da Entrevista 2

Segundo o E2, o local em que o projeto de exploração estava sendo realizado era remoto, difícil, complexo de operar, com diversas questões sócio, ambientais e técnicas envolvidas. Portanto, foi acordado que a Total utilizaria os equipamentos nos Blocos que operava e os passaria para a BP utilizar no Bloco em que era a operadora. Essa estratégia otimizaria os custos e os riscos para as partes, pois os equipamentos já estariam naquela região, além de que permitiria o compartilhamento do conhecimento da área.

O processo de licenciamento da operação conduzido pela Total foi extremamente complexo e mal-sucedido. O programa apresentado sofreu duras críticas pelo IBAMA, que, praticamente, inviabilizou a operação.

Pela legislação, o órgão ambiental tem que emitir um parecer em até 6 meses, mas, na prática, essa emissão leva anos. E isso impacta muito no custo do projeto, porque as empresas estão com uma área mobilizada, pessoas alocadas em bases de apoio, dentre outros, aguardando aprovação.

A operação de Exploração é sempre de alto risco. Seja ele financeiro, ambiental, de reputação etc. E como a Total não conseguiu obter a licença para explorar a área, era quase que certo a BP também não conseguir. Na época em que o Entrevistado 2 esteve no projeto, não conseguiu.

Nesse contexto, como a Petrobras tem mais condições de arcar com esses impactos, dado que é operadora de outros Blocos muito próximos a esse local, com bases instaladas, o que a Total e a BP não têm, a tendência era a BP e a Total passarem a operação dos Blocos que tinham na Bacia do Foz do Amazonas para a Petrobras, ou até saírem do negócio, vendendo suas participações.

Isso posto, essa JVI, para o E2, é um caso de insucesso, mas não pelas partes envolvidas e sim pelos riscos externos aos quais todas as JVIs dessa natureza estão expostas.

Logo, o E2 considerou interessante para aplicar o Modelo nessa JVI, por ter envolvido grandes desafios, que levaram a muita negociação entre as partes.

Todo o trabalho de um JVI na área de E&P inicia muito antes da parte técnica, ou seja, da perfuração. A BP fez um trabalho maravilhoso na região, engajando universidades, tribos indígenas, a sociedade, levando às pessoas a entender os riscos e oportunidades associados ao projeto e o que ele realmente representava para aquela região. O insucesso da iniciativa gera uma sensação de frustração, porque criou-se uma expectativa para aquelas pessoas, foram patrocinadas iniciativas de universidades na região e a região é muito carente.

Em se tratando da aplicação do Modelo na JVI da Bacia do Foz do Amazonas, o E2 entende que a motivação estratégica Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado foi muito importante para a BP. O primeiro Bloco que a BP teve no Brasil foi na Foz do Amazonas, em parceria com a Petrobras, mas encontraram poço seco e a parceria não foi adiante. Mas, naquela época, a intenção era outra completamente diferente. A BP queria romper a barreira de entrada e ter acesso ao mercado no Brasil. Entretanto, nesse projeto atual, que seria um segundo momento, o mais importante para a BP era ter acesso à infraestrutura, às instalações existentes no local de entrada, o que a Petrobras e outros parceiros de outros Blocos na região já tinham. Essa estrutura poderia ser aproveitada no Bloco operado pela BP. Além disso, a BP também tinha o interesse de atuar em um mercado

considerado estratégico para ela. Quanto ao Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, a BP tinha o interesse de acessar novos conhecimentos, característicos da região. E com relação ao Compartilhamento dos Riscos do Negócio, o E2 considera que essa foi, certamente, a maior motivação de todas.

Considerando as motivações operacionais, o E2 entendeu que, por ser uma fase exploratória, não havia receita do ponto de vista do Compartilhamento dos Riscos, mas, do ponto de vista das outras motivações, havia, ainda que não fosse fruto da produção do Petróleo. A receita poderia estar associada, por exemplo, ao valor de mercado da empresa, ao desenvolvimento de inovações, à aprendizagem e/ou ao conhecimento, para citar alguns exemplos.

Com relação aos *outputs*, o E2 considerou os resultados da fase exploratória e o conhecimento adquirido, não a produção de petróleo em si.

Ainda segundo o E2, uma JVI de E&P em P&G se forma, principalmente, do ponto de vista da motivação operacional, para reduzir custos e alavancar competências. Porém, dependendo do parceiro, esses ganhos podem ser maiores ou menores.

6.2.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI da Bacia do Foz do Amazonas pelo Entrevistado 2

Com relação às Motivações Estratégicas, o E2 considerou, como pode ser observado na Figura 59, que:

- A motivação Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado estava entre levemente mais importante e mais importante (peso 4) para a BP, nessa JVI, que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços;
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio estava entre mais importante e muito mais importante que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (peso $1/6 = 0,17$); e
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio estava entre muito mais importante e extremamente mais importante que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (peso $1/8 = 0,13$).

Figura 59 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada: <u>Foz do Amazonas</u>			
Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	<i>Aumento da participação/entrada em determinado mercado</i>	<i>Desenvolvimento de novos produtos ou serviços</i>	<i>Compartilhamento dos riscos do negócio</i>
<i>Aumento da participação/entrada em determinado mercado</i>		4,00	0,17
<i>Desenvolvimento de novos produtos ou serviços</i>			0,13
<i>Compartilhamento dos riscos do negócio</i>			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os resultados atribuídos na matriz Comparação entre as Motivações Estratégicas, portanto, resultaram em um índice de consistência (CR) igual a 0,0646, que, por ser menor do que 1, atesta que eles são, de fato, consistentes.

A Figura 60 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado.

Figura 60 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	1.330	1	6%	6%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVs mais duradouras	1.150	2	5%	11%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.150	3	5%	16%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	1.130	4	5%	21%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1.090	5	5%	25%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.050	6	5%	30%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	990	7	4%	34%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	940	8	4%	38%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	930	9	4%	43%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	930	10	4%	47%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	910	11	4%	51%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	910	12	4%	54%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	870	13	4%	58%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	810	14	4%	62%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	750	15	3%	65%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	710	16	3%	68%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	710	17	3%	71%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	670	18	3%	74%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	670	19	3%	77%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	650	20	3%	80%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	630	21	3%	83%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	610	22	3%	85%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	610	23	3%	88%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	550	24	2%	90%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	480	25	2%	92%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	460	26	2%	94%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	450	27	2%	96%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	320	28	1%	98%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	180	29	1%	99%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	170	30	1%	99%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	70	31	0%	100%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	70	32	0%	100%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	10	33	0%	100%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	-	34	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa primeira motivação estratégica (Figura 60), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E2, são:

1. Dar Transparência à Relação (6% do peso total);

2. Formar JVI's Mais Duradouras (5% do peso total);
3. Promover a Cooperação (5% do peso total);
4. Estabelecer uma Comunicação Frequente (5% do peso total); e
5. Alocar Mão de Obra Especializada das Empresas-Mãe na JVI desde sua Criação (5% do peso total).

Pode-se observar que a 1ª, 3ª e 4ª práticas pertencem à perspectiva de processos, a 2ª a estratégica e a última a de estrutura. Juntas, as 5 correspondem a 25% do peso total atribuído às 35 práticas, descontando os arredondamentos.

Como também pode ser observado na Figura 60, apenas 1 prática teve pontuação final zero: Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais.

Adicionalmente, 1 prática foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance: Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro.

A Figura 61 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.

Figura 61 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.320	1	5%	5%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1.300	2	5%	11%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.300	3	5%	16%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1.260	4	5%	21%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.240	5	5%	26%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.220	6	5%	31%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1.180	7	5%	36%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1.180	8	5%	41%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	1.080	9	4%	45%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	1.080	10	4%	49%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	1.040	11	4%	54%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	920	12	4%	57%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	860	13	3%	61%
PROCESSO03 - Estabelecer uma comunicação frequente	860	14	3%	64%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	840	15	3%	68%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	760	16	3%	71%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	760	17	3%	74%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	720	18	3%	77%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	700	19	3%	80%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	640	20	3%	82%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	600	21	2%	85%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	580	22	2%	87%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	580	23	2%	89%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	520	24	2%	92%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	480	25	2%	94%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	400	26	2%	95%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	350	27	1%	97%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	270	28	1%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	210	29	1%	98%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	180	30	1%	99%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	70	31	0%	100%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	70	32	0%	100%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	50	33	0%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	- 250	34	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	- 390	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa segunda motivação estratégica (Figura 61), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E2, são:

1. Ter Competência para Execução das Atividades (5% do peso total);
2. Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança (5% do peso total).

3. Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI (5% do peso total);
4. Demonstrar Capacidade para Execução das Atividades (5% do peso total); e
5. Promover a Cooperação (5% do peso total).

Nesse caso, a 1ª e 4ª práticas pertencem à perspectiva da estrutura, a 2ª a estratégica e a 3ª e 5ª a de processos. Quando somados o peso atribuído às 5 corresponde a 26% do peso total atribuído às 35 práticas, considerando os arredondamentos.

Apenas 2 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro; e
- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção.

A Figura 62 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Figura 62 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.700	1	5%	5%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	1.500	2	4%	9%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.480	3	4%	14%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1.440	4	4%	18%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	1.440	5	4%	22%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	1.400	6	4%	26%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	1.340	7	4%	30%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1.340	8	4%	34%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.340	9	4%	38%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.280	10	4%	42%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1.280	11	4%	46%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	1.260	12	4%	50%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	1.240	13	4%	53%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1.220	14	4%	57%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1.180	15	3%	60%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	1.140	16	3%	64%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	1.120	17	3%	67%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	1.120	18	3%	70%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	1.120	19	3%	74%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	1.080	20	3%	77%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	1.080	21	3%	80%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	980	22	3%	83%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	880	23	3%	85%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	800	24	2%	88%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	780	25	2%	90%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	780	26	2%	92%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	760	27	2%	95%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	650	28	2%	96%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	560	29	2%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	280	30	1%	99%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	180	31	1%	99%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	180	32	1%	100%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	- 50	33	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	- 70	34	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	- 210	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando a terceira e última motivação estratégica (Figura 62), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E2, são:

1. Promover a Cooperação (5% do peso total);
2. Estabelecer uma Comunicação Frequente (4% do peso total);

3. Prover os Recursos Chaves Necessários para Realização das Atividades (4% do peso total);
4. Promover uma Abordagem Baseada no Consenso para Tomada de Decisão Participativa (4% do peso total); e
5. Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento (4% do peso total).

Pode-se observar que apenas a 3ª prática pertence à perspectiva de estrutura, enquanto as outras 4 pertencem a de processos. Somadas, as 5 correspondem a 22% do peso total atribuído às 35 práticas, considerando os arredondamentos.

Mas, nessa perspectiva, 3 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais;
- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro; e
- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção.

A Figura 63 apresenta a priorização final das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento das matrizes anteriores.

Figura 63 – Entrevistado 2. Bacia do Foz do Amazonas: Priorização Final

Prática	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização	%	% Acumulado
PROCESSO15 - Promover a cooperação	15.627	1	5%	5%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	13.847	2	4%	9%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	13.796	3	4%	14%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	13.358	4	4%	18%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	12.521	5	4%	22%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	12.486	6	4%	26%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	12.405	7	4%	30%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	12.239	8	4%	34%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	12.234	9	4%	38%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	11.830	10	4%	42%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	11.701	11	4%	46%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	11.530	12	4%	49%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	11.424	13	4%	53%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	11.265	14	4%	57%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	10.966	15	4%	60%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	10.956	16	4%	64%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	10.526	17	3%	67%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	10.067	18	3%	70%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	9.957	19	3%	73%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	9.951	20	3%	77%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	9.540	21	3%	80%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	8.691	22	3%	82%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	8.577	23	3%	85%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	7.797	24	3%	88%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	7.574	25	2%	90%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	7.261	26	2%	92%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	6.493	27	2%	95%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	6.135	28	2%	97%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	5.432	29	2%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	2.234	30	1%	99%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	1.710	31	1%	100%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1.513	32	0%	100%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	-	321	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	710	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	1.689	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Finalmente, considerando as 3 motivações estratégicas e o peso atribuído a elas, as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E2, são (Figura 63):

1. Promover a Cooperação (5% do peso total);
2. Estabelecer uma Comunicação Frequente (4% do peso total);
3. Prover os Recursos Chaves Necessários para Realização das Atividades (4% do peso total);
4. Promover uma Abordagem Baseada no Consenso para Tomada de Decisão Participativa (4% do peso total); e
5. Demonstrar Capacidade para Execução das Atividades (4% do peso total).

Aqui apenas a 3ª e 5ª práticas pertencem à perspectiva de estrutura, enquanto as outras 3 pertencem a de processos. Somadas, as 5 correspondem a 22% do peso total atribuído às 35 práticas, considerando os arredondamentos.

Por fim, 3 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais;
- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro; e
- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção.

6.2.4 Análise de Conteúdo da Entrevista 3

O Entrevistado 3 não fez comentários adicionais ao preenchimento do Modelo.

6.2.5 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI da Bacia do Foz do Amazonas pelo Entrevistado 3

Com relação às Motivações Estratégicas, o E3 considerou, como pode ser observado na Figura 64, que:

- A motivação Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado é mais importante (peso 5) para a BP, nessa JVI, que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços;
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio é mais importante que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (peso $1/5 = 0,20$); e
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio é muito mais importante que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (peso $1/7 = 0,14$).

Figura 64 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada: <u>Exploração da Bacia da Foz do Amazonas</u>			
Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	<i>Aumento da participação/entrada em determinado mercado</i>	<i>Desenvolvimento de novos produtos ou serviços</i>	<i>Compartilhamento dos riscos do negócio</i>
<i>Aumento da participação/entrada em determinado mercado</i>		5,00	0,20
<i>Desenvolvimento de novos produtos ou serviços</i>			0,14
<i>Compartilhamento dos riscos do negócio</i>			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os resultados atribuídos na matriz Comparação entre as Motivações Estratégicas, portanto, resultaram em um índice de consistência (CR) igual a 0,0668, que, por ser menor do que 1, atesta que eles são, de fato, consistentes.

A Figura 65 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado.

Figura 65 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	730	1	9%	9%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	650	2	8%	18%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	590	3	8%	26%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	510	4	7%	32%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	510	5	7%	39%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	490	6	6%	45%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	490	7	6%	52%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	340	8	4%	56%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	270	9	4%	60%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	270	10	4%	63%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	270	11	4%	67%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	270	12	4%	70%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	270	13	4%	74%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	270	14	4%	77%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	230	15	3%	80%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	190	16	2%	83%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	160	17	2%	85%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	160	18	2%	87%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	160	19	2%	89%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	160	20	2%	91%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	160	21	2%	93%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	160	22	2%	95%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	150	23	2%	97%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	120	24	2%	99%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	50	25	1%	99%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	40	26	1%	100%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	20	27	0%	100%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	28	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	29	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	30	-	-
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	-	31	-	-
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	-	32	-	-
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	- 120	33	-	-
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	- 160	34	-	-
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	- 270	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa primeira motivação estratégica (Figura 65), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E3, são:

1. Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI (9% do peso total);
2. Promover a Cooperação (8% do peso total);
3. Simplificar os Processos de Monitoramento (8% do peso total);
4. Promover Contato Interpessoal entre os Executivos Seniores da JVI (7% do peso total); e
5. Estabelecer uma Comunicação Frequente (7% do peso total).

Pode-se observar que apenas a 3ª prática pertence à perspectiva estratégica e que as outras 4 pertencem a de processos. Juntas, as 5 correspondem a 39% do peso total atribuído às 35 práticas.

Como também pode ser observado na Figura 65, apenas 5 práticas tiveram pontuação final zero:

- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção;
- Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros;
- Criar Oportunidades de Intercâmbio de Mão de Obra entre a JVI e suas Parceiras Estrangeiras;
- Fortalecer as Normas Relacionais; e
- Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento.

Adicionalmente, 3 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Implementar um Processo de Reorganização Amigável;
- Promover a Socialização Frequente entre os Executivos Seniores da JVI e as Empresas-Mãe; e
- Complementar *Ex Post* Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal.

A Figura 66 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	330	1	10%	10%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	190	2	6%	16%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	190	3	6%	21%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	190	4	6%	27%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	190	5	6%	33%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	190	6	6%	39%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	190	7	6%	44%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	170	8	5%	50%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	110	9	3%	53%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	110	10	3%	56%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	110	11	3%	60%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	110	12	3%	63%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	110	13	3%	66%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	110	14	3%	69%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	110	15	3%	73%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	110	16	3%	76%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	110	17	3%	79%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	110	18	3%	83%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	110	19	3%	86%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	110	20	3%	89%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	110	21	3%	93%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	70	22	2%	95%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	50	23	2%	96%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	40	24	1%	98%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	40	25	1%	99%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	40	26	1%	100%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	-	27	-	-
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	-	28	-	-
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	-	29	-	-
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	30	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	31	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	32	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	33	-	-
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	→ 70	34	-	-
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	→ 110	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa segunda motivação estratégica (Figura 66), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E3, são:

1. Simplificar os Processos de Monitoramento (10% do peso total);
2. Trocar um Executivo Sênior Percebido como Não Cooperativo, Incompetente ou Oportunista (6% do peso total).
3. Ter Competência para Execução das Atividades (6% do peso total);
4. Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI (6% do peso total); e
5. Estabelecer uma Comunicação Frequente (6% do peso total).

Nesse caso, a 1ª e 2ª práticas pertencem à perspectiva estratégica, a 3ª a de estrutura e a 4ª e 5ª a de processos. Quando somados, o peso atribuído às 5 práticas corresponde a 33% do peso total atribuído às 35 práticas, descontados os arredondamentos.

Como também pode ser observado na Figura 66, 7 práticas tiveram pontuação final zero.

Apenas 2 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da performance:

- Promover a Socialização Frequente entre os Executivos Seniores da JVI e as Empresas-Mãe; e
- Implementar um Processo de Reorganização Amigável.

A Figura 67 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Figura 67 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRATÉGIA10 - Formar JVI's mais duradouras	690	1	6%	6%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	690	2	6%	12%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	690	3	6%	17%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>	590	4	5%	22%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	550	5	5%	27%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	530	6	4%	31%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	510	7	4%	35%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	510	8	4%	40%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	510	9	4%	44%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	510	10	4%	48%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	510	11	4%	52%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	510	12	4%	57%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	510	13	4%	61%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	510	14	4%	65%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>	410	15	3%	69%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	410	16	3%	72%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	410	17	3%	75%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	410	18	3%	79%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	350	19	3%	82%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	350	20	3%	85%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	350	21	3%	88%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	350	22	3%	91%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	170	23	1%	92%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	170	24	1%	93%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	170	25	1%	95%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	170	26	1%	96%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	170	27	1%	98%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	170	28	1%	99%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	120	29	1%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	30	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	31	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	32	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	- 110	33	-	-
ESTRATÉGIA04 - Complementar <i>ex post</i> conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	- 170	34	-	-
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	- 170	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando a terceira e última motivação estratégica (Figura 67), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E3, são:

1. Formar JVI's Mais Duradouras (6% do peso total);
2. Ter Competência para Execução das Atividades (6% do peso total);
3. Estabelecer uma Comunicação Frequente (6% do peso total);
4. Definir Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho *Ex Ante* (5% do peso total); e

5. Prover os Recursos Chaves Necessários para Realização das Atividades (5% do peso total).

Pode-se observar que apenas a 3ª prática pertence à perspectiva de processos, enquanto as outras 4 pertencem a de estrutura. Somadas, as 5 correspondem a 27% do peso total atribuído às 35 práticas, descontados os arredondamentos.

Ainda observando a Figura 67, apenas 3 práticas tiveram pontuação final zero:

- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro;
- Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros; e
- Criar Oportunidades de Intercâmbio de Mão de Obra entre a JVI e suas Parceiras Estrangeiras.

Outras 3 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção;
- Complementar *Ex Post* Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal; e
- Promover a Socialização Frequente entre os Executivos Seniores da JVI e as Empresas-Mãe.

A Figura 68 apresenta a priorização final das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento das matrizes anteriores.

Figura 68 – Entrevistado 3. Bacia do Foz do Amazonas: Priorização Final

Prática	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização	%	% Acumulado
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	6.124	1	6%	6%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	6.077	2	6%	12%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	5.194	3	5%	17%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	5.156	4	5%	22%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVI's mais duradouras	4.978	5	5%	27%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	4.766	6	5%	31%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	4.683	7	5%	36%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	4.480	8	4%	40%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	4.476	9	4%	44%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	4.317	10	4%	49%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	4.314	11	4%	53%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	4.257	12	4%	57%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	4.257	13	4%	61%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	4.116	14	4%	65%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	4.071	15	4%	69%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	4.002	16	4%	73%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	3.349	17	3%	76%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	3.142	18	3%	79%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	3.050	19	3%	82%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	2.935	20	3%	85%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	2.837	21	3%	88%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	2.604	22	3%	90%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	1.889	23	2%	92%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	1.889	24	2%	94%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1.583	25	2%	95%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	1.498	26	1%	97%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	1.263	27	1%	98%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	911	28	1%	99%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	827	29	1%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	371	30	0%	100%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	31	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	32	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	33	-	-
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	-	34	-	-
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	-	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Finalmente, considerando as 3 motivações estratégicas e o peso atribuído a elas, as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI da Bacia do Foz do Amazonas, na perspectiva do E3, são (Figura 68):

1. Estabelecer uma Comunicação Frequente (6% do peso total);
2. Ter Competência para Execução das Atividades (6% do peso total);
3. Promover a Cooperação (5% do peso total);
4. Simplificar os Processos de Monitoramento (5% do peso total); e
5. Formar JVI's Mais Duradouras (5% do peso total).

Aqui a 1ª e 3ª práticas pertencem à perspectiva de processos, enquanto a 2ª a de estrutura e a 4ª e 5ª a estratégica. Somadas, as 5 correspondem a 27% do peso total atribuído às 35 práticas.

Duas práticas tiveram pontuação final zero, quando consideradas todas as perspectivas:

- Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros; e
- Criar Oportunidades de Intercâmbio de Mão de Obra entre a JVI e suas Parceiras Estrangeiras.

Por fim, 3 práticas foram consideradas com potencial negativo para o aumento da Performance:

- Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção;
- Promover a Socialização Frequente entre os Executivos Seniores da JVI e as Empresas-Mãe; e
- Complementar *Ex Post* Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal.

6.2.6 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 2: Bacia do Foz do Amazonas

Esse estudo de caso foi baseado em uma JVI que, na visão dos Entrevistados 2 e 3, fracassou ainda na fase inicial da exploração.

Como relatado nos resultados do Modelo aplicado, a principal motivação para a BP nessa aliança, para ambos, foi o Compartilhamento dos Riscos do Negócio, seguida do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado e, por último, do Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, como pode ser visto nos Gráficos 6 e 7, com as respostas dos Entrevistados 2 e 3, respectivamente.

Nesse caso é interessante observar o quanto a pontuação atribuída por eles, sem que vissem os pesos aplicados pelo outro ou conversassem sobre o assunto, foi semelhante, tendo sido o peso da motivação estratégica Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços exatamente o mesmo.

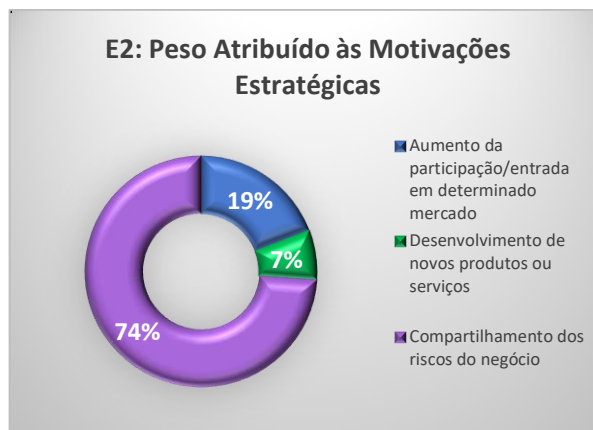


Gráfico 6 – E2: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas
Fonte: Elaboração Própria (2021).



Gráfico 7 – E3: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas
Fonte: Elaboração própria (2021).

Quando analisados os Gráficos 8 e 9, é visível que os pesos atribuídos às motivações operacionais variaram bastante em relação ao Entrevistado.

O E2 entendeu que, apesar de estar em uma fase inicial da exploração, o critério Aumento da Receita tinha um peso, ainda que pequeno, para o sucesso da Performance da JVI levando-se em conta as motivações estratégicas Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado e Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços. Já o E3 considerou esse critério nulo para todas as motivações estratégicas.

Observando a motivação Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado, os critérios com maior peso atribuído pelo E2 foram a Redução dos Custos de Operação e a Redução do Tempo de Desenvolvimento de um Produto ou Serviço. O primeiro, provavelmente, com base na otimização dos equipamentos alocados no serviço, cuja estratégia seria compartilhar com as operadoras atuantes na região, principalmente a Total.

Quanto ao tempo de P&D, a BP também considerava se beneficiar com os avanços da Total e da Petrobras na região. O E3, por sua vez, considerou esses dois critérios relevantes e também o critério Aumento da Flexibilidade da Operação, possivelmente em função do momento analisado, ou seja, a fase inicial da Exploração em que há, certamente, necessidade de maior flexibilidade para lidar com os imprevistos.

Na avaliação da motivação estratégica Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, houve as maiores divergências com relação aos pesos atribuídos aos critérios. O E2 considerou todos os critérios relevantes, destacando a Redução do Tempo de Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços como o mais impactante para o sucesso da Performance da JVI, para essa motivação estratégica, e isso ficou claro em suas ponderações, quando destaca a parceria com operadoras que atuavam em outros Blocos na mesma região e, em particular, a presença da Petrobras, com um maior número de ativos instalados e maior conhecimento adquirido sobre o local. Outros 3 critérios considerados importantes foram a Redução dos Custos de Operação, seguido do Aumento da Qualidade de um Produto ou Serviço e do Aumento da Flexibilidade da Operação. O E3 atribuiu pesos menores aos critérios nessa motivação estratégica, chegando a zerar 3 deles: o Aumento da Receita, o Aumento da Qualidade de um Produto ou Serviço, e o Aumento da Produtividade. Os maiores pesos atribuídos por ele foram justamente à Redução dos Custos de Operação e ao Aumento da Flexibilidade da Operação, seguidos da Redução do tempo de Desenvolvimento de um Produto ou Serviço, respeitando, a meu ver, a coerência de seu raciocínio em que prevaleceu o contexto de início da fase exploratória na qual não havia, ainda, nem a licença ambiental para exploração.

Levando em conta a terceira e última motivação estratégica, o Compartilhamento dos Riscos do Negócio, ambos consideraram o critério de Redução dos Custos de Operação o de maior impacto. As maiores diferenças aqui foram os pesos atribuídos aos critérios Aumento da Qualidade de um Produto ou Serviço e Aumento da Produtividade. Cabe destacar que, chegando a esse ponto da análise ficou bastante clara a diferença das premissas adotadas pelos 2 entrevistados. O primeiro (E2), muito provavelmente, tomou como premissa uma visão mais de longo prazo, em que os critérios seriam aplicáveis à fase exploratória como um todo, considerando a expectativa da BP de que a mesma fosse concluída com êxito. Já o segundo (E3), como dito anteriormente, analisou o contexto de curto a médio prazo, em que a BP via um cenário desafiador enfrentado pela Total em seus Blocos e enfrentava grandes dificuldades no processo.

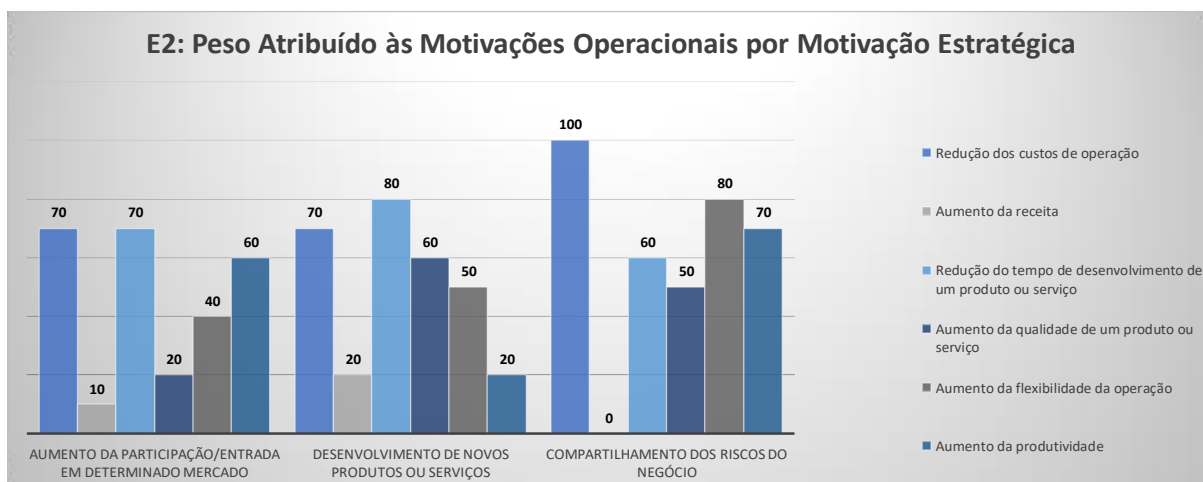


Gráfico 8 – E2: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica
Fonte: Elaboração própria (2021).

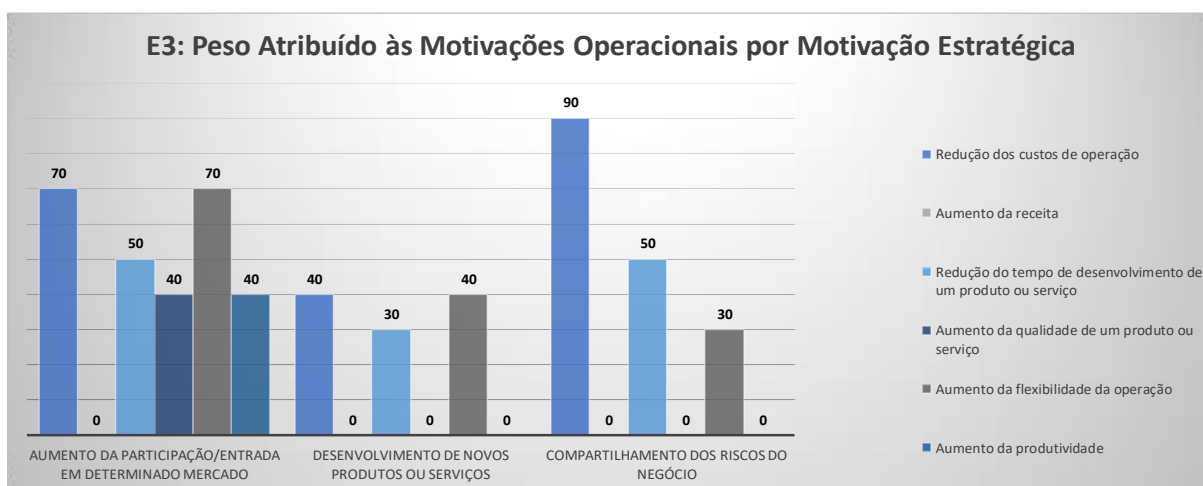


Gráfico 9 – E3: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica
Fonte: Elaboração própria (2021).

Aprofundando um pouco mais essa análise, vêm as pontuações finais obtidas pelas práticas de governança corporativa em função dos pesos atribuídos a elas pelos entrevistados para cada motivação estratégica.

O Gráfico 10 apresenta os valores finais das práticas por perspectiva de gestão para a motivação estratégica Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado obtidos com base nas respostas do E2. Nele, as práticas 10, 27, 29 e 32 alcançaram uma pontuação superior a 1.100 pontos. A prática 10, Formar JVI's Mais Duradouras, é de fato importante

quando uma operadora estabelece parceria para entrar em determinado mercado de E&P de P&G, pois esses projetos são de longo prazo, algo em torno de 30 anos. As práticas 27 (Estabelecer uma Comunicação Frequente), 29 (Dar Transparência à Relação), e 32 (Promover a Cooperação) são todas de processos e relacionais. Elas fortalecem a Confiança Mútua entre os Parceiros e a Habilidade Gerencial para Renegociar, que são FCS, além de reduzirem o nível da Hostilidade Ambiental, os problemas associados à Diferença Cultural e o Oportunismo, que são FCF.

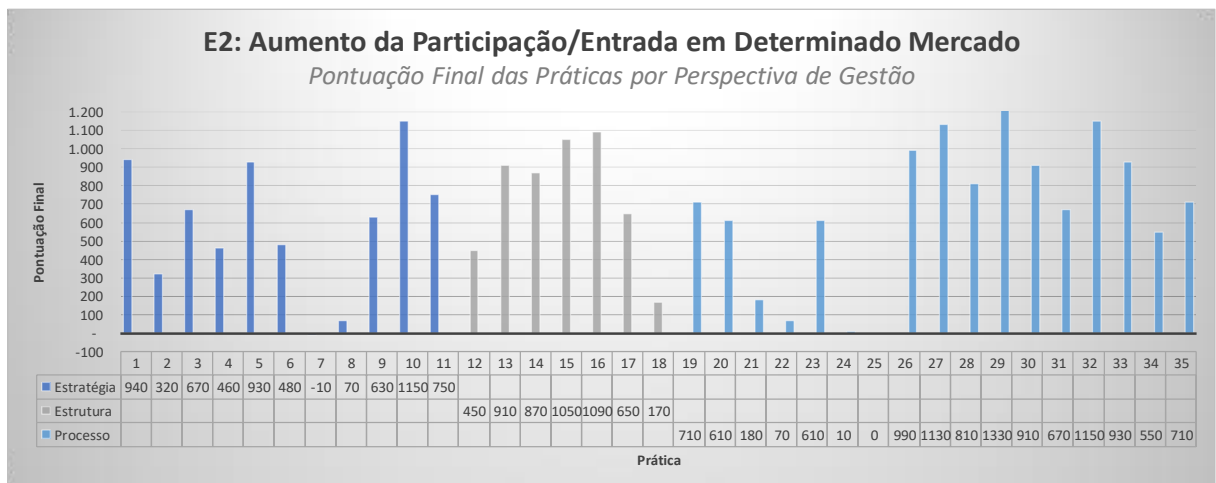


Gráfico 10 – E2: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Fonte: Elaboração própria (2021).

No Gráfico 11, estão as pontuações finais das práticas por perspectiva de gestão para a motivação estratégica Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado obtidos com base nas respostas do E3. Nele, as práticas com maior pontuação foram a 23 (Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI) e a 32 (Promover a Cooperação). A prática 23 favorece os FCS Confiança Mútua entre os Parceiros e Transferência do Conhecimento. A 32 foi a mesma destacada pelo E2. Por outro lado, esse entrevistado atribuiu pesos negativos às práticas 4, 22 e 31, como foi visto na seção Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado desse Estudo de Caso 2 (EC2). A prática 4 favorece o FCS Habilidade Gerencial para Renegociar e reduz o FCF Controle Formal Excessivo, enquanto as práticas 22 e 31 fortalecem a Confiança Mútua entre os Parceiros.

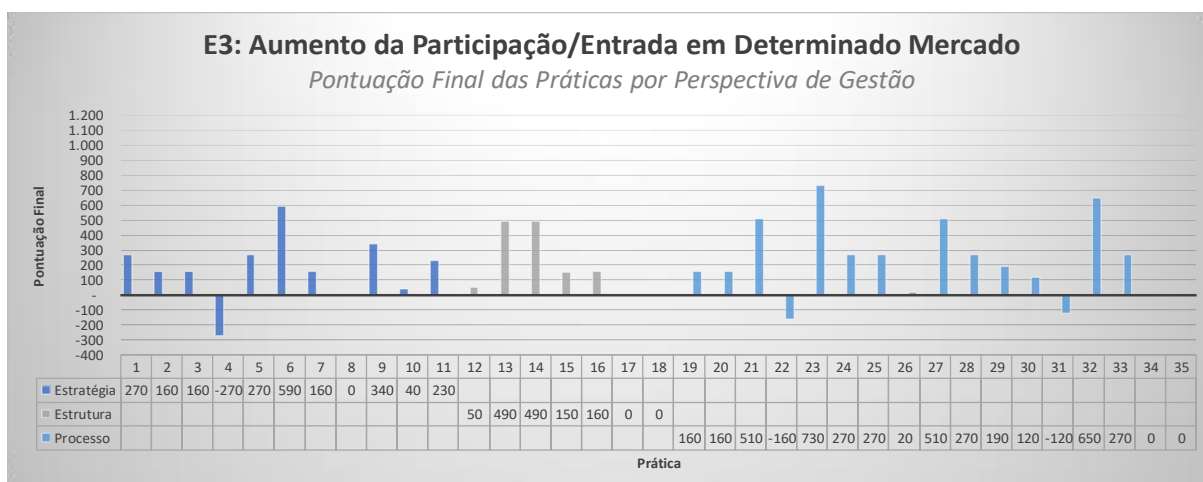


Gráfico 11 – E3: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado
Fonte: Elaboração própria (2021).

Em relação ao Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços, as práticas 1, 14 e 23 alcançaram as maiores pontuações para o E2, sendo uma de cada perspectiva (Gráfico 12). A prática 1 promove o Alinhamento entre a Motivação Estratégica e a Seleção do Parceiro, a 14, a Confiança Mútua entre os Parceiros e a 23, além da Confiança Mútua entre os Parceiros, a Transferência do Conhecimento.

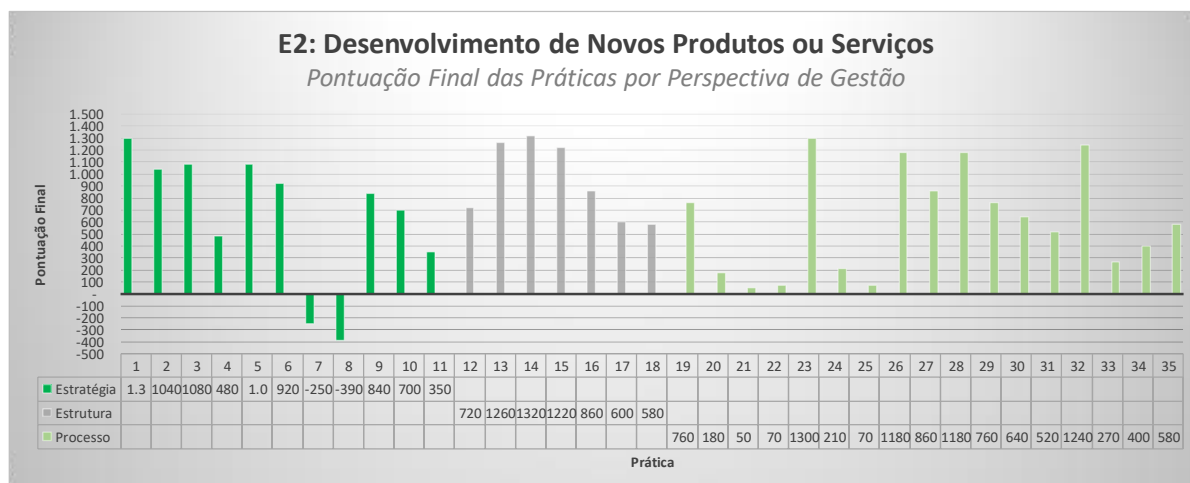


Gráfico 12 – E2: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços
Fonte: Elaboração própria (2021).

O E3 (Gráfico 13), por sua vez, atribuiu um peso maior à prática 6, que tende a aumentar a Confiança Mútua entre os Parceiros e reduz o Controle Formal Excessivo. Nessa

motivação, o E3 entendeu as práticas 22 e 31 como negativas para o aumento da Performance, mas essas práticas tendem a fortalecer a Confiança Mútua entre os Parceiros, como visto anteriormente.

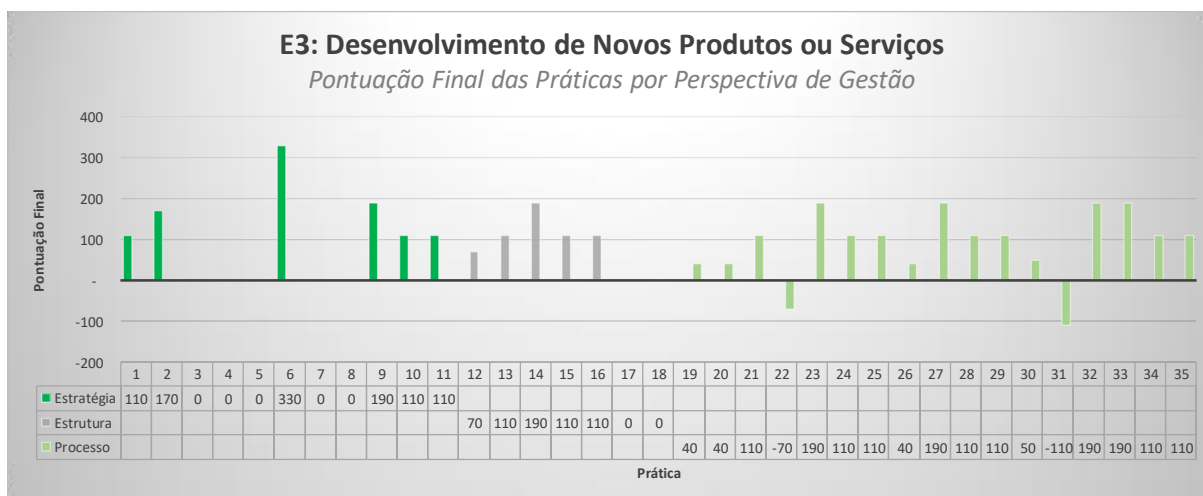


Gráfico 13 – E3: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme os Gráficos 14 e 15, o E2 atribuiu um peso maior no Compartilhamento de Riscos do Negócio à prática 32, mais relacional, e o E3 às práticas 10, 14 e 27, que podem ser previstas contratualmente.

Nessa motivação, entretanto, o E2 atribuiu pesos negativos às práticas 7, 8 e 25, enquanto o E3 os atribuiu às práticas 4, 8 e 22. O FCS Habilidade Gerencial para Renegociar tende a ser alavancado pelas práticas 4 e 8. Já as práticas 22 e 25 tendem a potencializar a Confiança Mútua entre os Parceiros. O FCF Controle Formal Excessivo tende a ser reduzido com o fomento à prática 7. Já o FCF Oportunismo pode ser reduzido com as práticas 4 e 7.

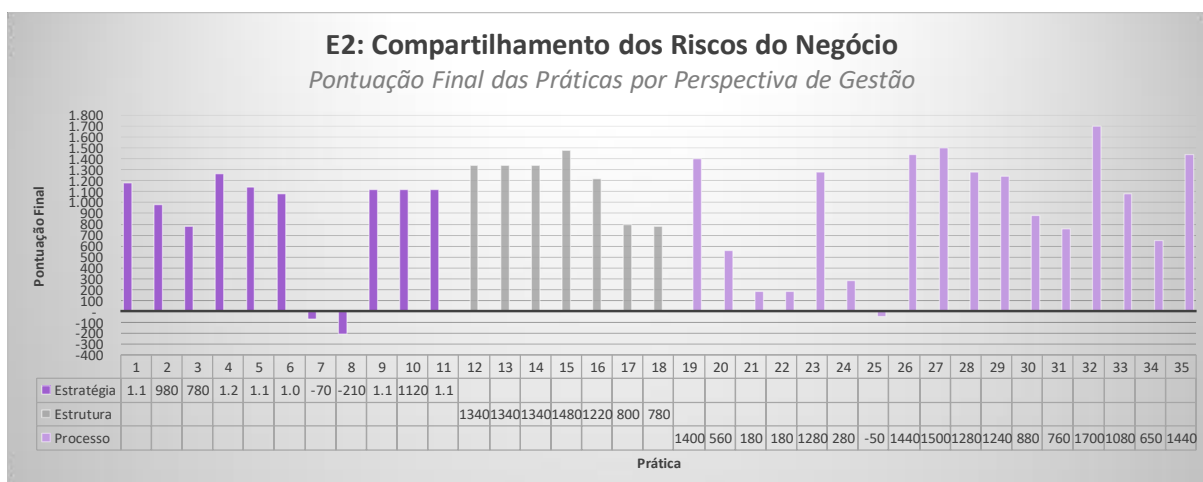


Gráfico 14 – E2: Compartilhamento dos Riscos do Negócio
Fonte: Elaboração própria (2021).

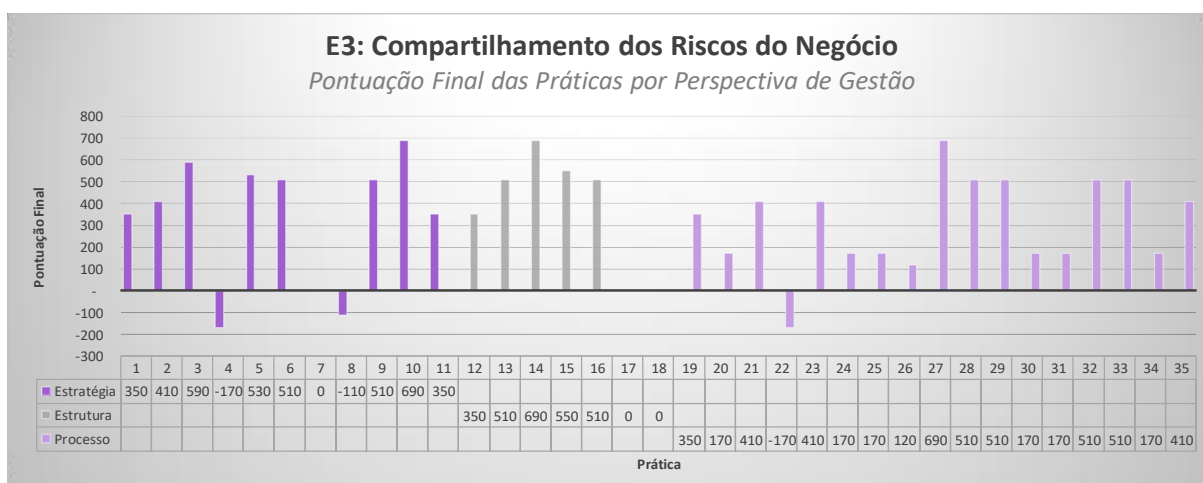


Gráfico 15 – E3: Compartilhamento dos Riscos do Negócio
Fonte: Elaboração própria (2021).

Em função de terem sido feitas apenas 2 entrevistas para essa JVI, não coube a consolidação de ambas para gerar uma Priorização Final, mediante tratamento estatístico dos dados, conforme abordado na seção 4.6.

6.3 ESTUDO DE CASO 3: PROJETO MANATI

O Estudo de Caso 3 consiste na aplicação do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa desenvolvido e validado nesta pesquisa na JVI do Projeto Manati realizado em Camamu, na Bahia.

Nele, foram utilizados os dados obtidos na entrevista realizada com o Entrevistado 4. Logo, esse estudo de caso tem a proposta de evidenciar que o Modelo é aplicável a essa JVI e os resultados apresentados aqui representam a visão única e exclusiva do E4, que, na época, participou da JVI como colaborador da Petrobras.

6.3.1 Breve contextualização sobre o Projeto Manati

O Campo de Manati possui uma área de 75,719 Km² e está localizado na Bacia de Camamu, na costa do Município de Cairu, Bahia, em profundidade de água de 35m a 50m, sendo seu fluido principal o Gás (ANP, 2016a). Ele pertence ao consórcio formado por Enauta Participações (45%), Petrobras (35%), Geopark (10%) e Brasoil Manati (10%) e é operado pela Petrobras. Descoberto em 2000, obteve declaração de comercialidade em 2002 e iniciou sua produção em 2007.

Manati é um dos maiores campos em produção no Brasil de gás natural não associado (ENAUTA, 2021), ou seja, livre do óleo e água no reservatório, com concentração predominantemente na camada rochosa, o que permite a produção, basicamente, de gás natural (BRASIL. Ministério de Minas e Energia, 2007).

Os poços de Manati são interligados por linhas submarinas à plataforma fixa de produção do tipo jaqueta PMNT-1, instalada em uma profundidade de lâmina d'água de 35 m, situada a 10 km da costa, com capacidade para coletar a produção de até 7 poços. O gás produzido na plataforma flui por um gasoduto de 24" de diâmetro e 36 km de extensão até a Estação de Compressão (SCOMP), Estação Geofísico Vandemir Ferreira, onde o gás é comprimido. Após compressão, o gás percorre mais 89 km até a estação de processamento. Uma vez processado, é fornecido à Petrobras, para abastecimento de suas instalações (refinaria, termelétrica e fábrica de fertilizantes de nitrogênio), ou revendido à Bahiagás (ENAUTA, 2021). "O gás produzido abastece o Estado da Bahia e outros Estados do Nordeste, tendo como pontos de entrega o "city gate" da Estação de Distribuição de Gás de Candeias, por gasoduto e o Parque Santiago por duto" (ANP, 2016a). Além de gás, o Campo de Manati também produz o hidrocarboneto leve (condensado), que se encontra no estado gasoso no reservatório e torna-se líquido à temperatura ambiente (ENAUTA, 2021).

6.3.2 Análise de Conteúdo da Entrevista

O Entrevistado 4 não fez comentários adicionais ao preenchimento do Modelo.

6.3.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI do Projeto Manati pelo Entrevistado 4

Com relação às Motivações Estratégicas, o E4 considerou, como pode ser observado na Figura 69, que:

- A motivação Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado é mais importante (peso 5) para a Petrobras, nessa JVI, que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços;
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio é muito mais importante que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (peso $1/7 = 0,14$); e
- A motivação Compartilhamento dos Riscos do Negócio é extremamente mais importante que o Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (peso $1/7 = 0,14$).

Figura 69 – Projeto Manati: Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada: <u>Projeto Manati - Camamu - BA</u>			
Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
Aumento da participação/entrada em determinado mercado		5,00	0,14
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			0,11
Compartilhamento dos riscos do negócio			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os resultados atribuídos na matriz Comparação entre as Motivações Estratégicas, portanto, resultaram em um índice de consistência (CR) igual a 0,0955, que, por ser menor do que 1, atesta que eles são, de fato, consistentes.

A Figura 70 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado.

Figura 70 – Projeto Manati: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.500	1	6%	6%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	1.320	2	6%	12%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	1.100	3	5%	16%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.020	4	4%	21%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.020	5	4%	25%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	940	6	4%	29%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	920	7	4%	33%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	900	8	4%	36%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	900	9	4%	40%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	900	10	4%	44%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	900	11	4%	48%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	900	12	4%	51%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	900	13	4%	55%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	900	14	4%	59%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	760	15	3%	62%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	720	16	3%	65%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	720	17	3%	68%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	720	18	3%	71%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	670	19	3%	74%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	670	20	3%	77%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	670	21	3%	79%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	640	22	3%	82%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	560	23	2%	84%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	560	24	2%	87%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	560	25	2%	89%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	560	26	2%	91%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	480	27	2%	93%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	480	28	2%	95%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	320	29	1%	97%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	170	30	1%	97%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	160	31	1%	98%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	150	32	1%	99%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	100	33	0%	99%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	100	34	0%	100%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	100	35	0%	100%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa primeira motivação estratégica (Figura 70), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Manati, na perspectiva do E4, são:

1. Promover a Cooperação (6% do peso total);
2. Fortalecer as Normas Relacionais (6% do peso total);
3. Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias (5% do peso total);
4. Ter Competência para Execução das Atividades (4% do peso total); e
5. Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI (4% do peso total).

Pode-se observar que apenas a 4ª prática pertence à perspectiva de estrutura, enquanto as outras 4 pertencem a de processos. Somados, os pesos das 5 correspondem a 25% do peso total atribuído às 35 práticas.

Como também pode ser observado na Figura 70, nenhuma prática teve pontuação final zero ou negativa.

A Figura 71 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços.

Figura 71 – Projeto Manati: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.780	1	6%	6%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	1.780	2	6%	13%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	1.640	3	6%	19%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	1.160	4	4%	23%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	1.160	5	4%	27%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.140	6	4%	31%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.140	7	4%	36%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	980	8	4%	39%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	980	9	4%	43%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	980	10	4%	46%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	980	11	4%	50%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	980	12	4%	53%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	980	13	4%	57%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	980	14	4%	60%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	910	15	3%	64%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	910	16	3%	67%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	910	17	3%	70%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	820	18	3%	73%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	770	19	3%	76%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	740	20	3%	79%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	740	21	3%	81%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	740	22	3%	84%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	530	23	2%	86%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	530	24	2%	88%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	520	25	2%	90%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	500	26	2%	92%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	410	27	1%	94%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	410	28	1%	95%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	410	29	1%	97%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	320	30	1%	98%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	220	31	1%	99%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	100	32	0%	99%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	100	33	0%	99%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	100	34	0%	100%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	90	35	0%	100%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa segunda motivação estratégica (Figura 71), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Manati, na perspectiva do E4, são:

1. Promover a Cooperação (6% do peso total);
2. Fortalecer as Normas Relacionais (6% do peso total);

3. Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento (6% do peso total);
4. Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias (4% do peso total); e
5. Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais (4% do peso total).

Nesse caso, todas as 5 práticas pertencem à perspectiva de processos e, quando somados, o peso atribuído às 5 práticas corresponde a 27% do peso total atribuído às 35 práticas, considerando os arredondamentos.

Em se tratando dessa motivação estratégica (Figura 71), assim como na anterior, nenhuma prática obteve pontuação final zero ou foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance.

A Figura 72 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Figura 72 – Projeto Manati: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1.700	1	6%	6%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.700	2	6%	12%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	1.580	3	6%	18%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	1.500	4	5%	24%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	1.240	5	5%	28%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.200	6	4%	33%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.200	7	4%	37%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1.040	8	4%	41%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.040	9	4%	45%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1.040	10	4%	48%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	1.040	11	4%	52%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	1.040	12	4%	56%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	1.040	13	4%	60%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1.040	14	4%	64%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	1.040	15	4%	67%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	980	16	4%	71%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	980	17	4%	75%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	800	18	3%	77%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	770	19	3%	80%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	760	20	3%	83%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	640	21	2%	85%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	630	22	2%	88%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	550	23	2%	90%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	410	24	1%	91%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	410	25	1%	93%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	380	26	1%	94%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	260	27	1%	95%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	250	28	1%	96%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	250	29	1%	97%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	250	30	1%	98%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	210	31	1%	99%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	130	32	0%	99%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	130	33	0%	100%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	130	34	0%	100%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	-	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando a terceira e última motivação estratégica (Figura 72), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Manati, na perspectiva do E4, são:

1. Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança (6% do peso total);
2. Promover a Cooperação (6% do peso total);
3. Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento (6% do peso total);
4. Fortalecer as Normas Relacionais (5% do peso total); e
5. Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias (5% do peso total).

Pode-se observar que a 1ª dessas 5 práticas pertence à perspectiva estratégica, e as demais a de processos. Somadas, as 5 correspondem a 28% do peso total atribuído às 35 práticas.

Nessa motivação estratégica apenas 1 prática, Trocar um Executivo Sênior Percebido como Não Cooperativo, Incompetente ou Oportunista, obteve pontuação final zero.

Mas, a semelhança do que ocorreu com as 2 motivações estratégicas anteriores, nenhuma prática foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance.

A Figura 73 apresenta a priorização final das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento das matrizes anteriores.

Figura 73 – Projeto Manati: Priorização Final

Prática	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização	%	% Acumulado
PROCESSO15 - Promover a cooperação	16.668	1	6%	6%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	14.826	2	6%	12%
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	14.622	3	5%	17%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	14.432	4	5%	23%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	12.086	5	5%	27%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	11.623	6	4%	32%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	11.623	7	4%	36%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	10.244	8	4%	40%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	10.098	9	4%	43%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	10.098	10	4%	47%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	10.098	11	4%	51%
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	10.098	12	4%	55%
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	10.098	13	4%	59%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	10.098	14	4%	62%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	10.098	15	4%	66%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	9.265	16	3%	70%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	9.265	17	3%	73%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	7.914	18	3%	76%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	7.636	19	3%	79%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	7.492	20	3%	82%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	6.218	21	2%	84%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	5.938	22	2%	86%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	5.229	23	2%	88%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	4.791	24	2%	90%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	4.791	25	2%	92%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	3.770	26	1%	93%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	3.184	27	1%	94%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	3.184	28	1%	96%
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	3.184	29	1%	97%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	2.627	30	1%	98%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1.992	31	1%	98%
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	1.225	32	0%	99%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	1.225	33	0%	99%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1.225	34	0%	100%
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	357	35	0%	100%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Finalmente, considerando as 3 motivações estratégicas e o peso atribuído a elas, as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Manati, na perspectiva do Entrevistado 4, são (Figura 73):

1. Promover a Cooperação (6% do peso total);
2. Fortalecer as Normas Relacionais (6% do peso total);
3. Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento (5% do peso total);
4. Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança (5% do peso total); e
5. Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias (5% do peso total).

Aqui as 3 primeiras práticas pertencem à perspectiva de processos e as duas últimas a de estrutura. Juntas, as 5 correspondem a 27% do peso total atribuído às 35 práticas.

Nenhuma prática obteve pontuação final zero ou foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance.

6.3.4 Análise de Conteúdo da Entrevista

O Entrevistado 4 não fez comentários adicionais ao preenchimento do Modelo.

6.3.5 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 3: Projeto Manati

Esse estudo de caso, assim como o primeiro, foi baseado em uma JVI de sucesso, que já está em fase de produção, mas no Projeto Manati, o fluido principal é o gás, ao invés do óleo.

Como relatado nos resultados do Modelo aplicado, a principal motivação para a Petrobras nessa aliança, na visão do E4, foi o Compartilhamento dos Riscos do Negócio, seguida do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado e, por último do Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (Gráfico 16).

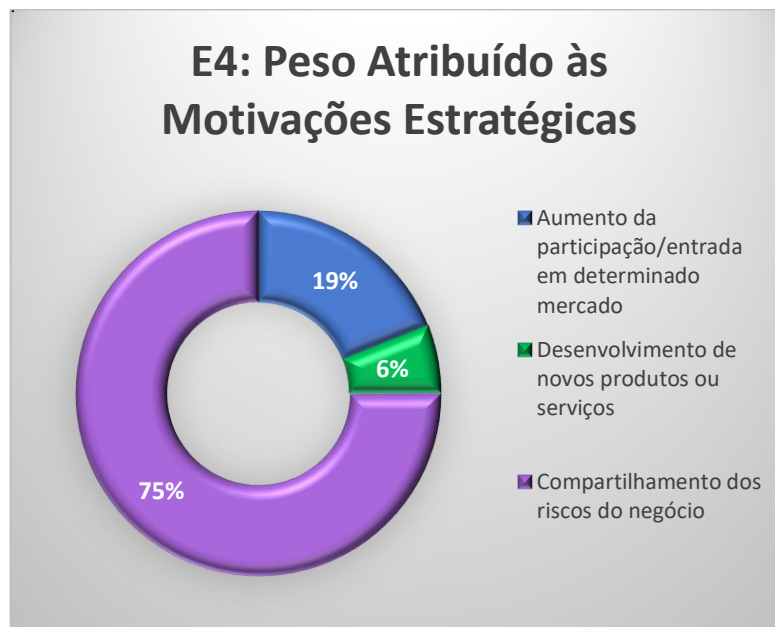


Gráfico 16 – E4: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas
Fonte: Elaboração própria (2021).

O Gráfico 17 apresenta o peso atribuído, pelo E4, às motivações operacionais.

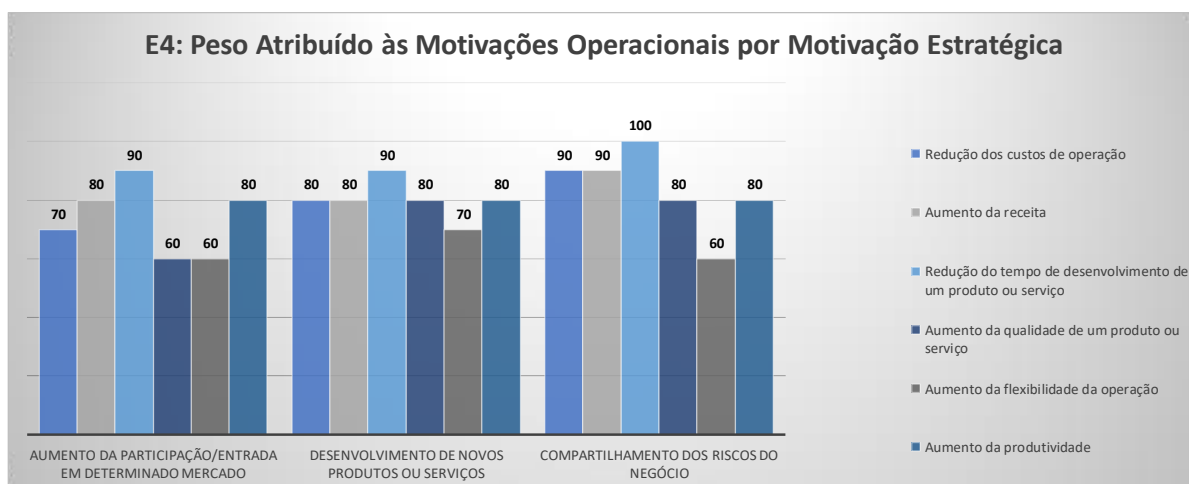


Gráfico 17 – E4: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica

Fonte: Elaboração própria (2021).

A Redução do Tempo de Desenvolvimento de um Produto ou Serviço foi o critério com maior peso em todas as motivações estratégicas, mas todos os critérios foram considerados importantes. O Aumento da Flexibilidade da Operação foi o critério com menor peso nas 3 motivações. Talvez a flexibilidade não seja vista com maior importância justamente pelo fato dessa JVI já estar em produção. Como visto anteriormente, devido aos altos riscos envolvidos em operações de produção de P&G, os processos seguem uma rigidez maior que os de outros setores. Mexer em infraestrutura ou processos exige muito estudo prévio e tem um custo alto, sendo, muitas das vezes, inviável.

Nos Gráficos 18, 19 e 20 são apresentadas, para cada motivação estratégica, a pontuação final atribuída às 35 práticas de governança corporativa (ver Quadro 16) por perspectiva de gestão.

Em se tratando do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Gráfico 18), as práticas com maior pontuação, 32 e 34, são da perspectiva de processos e relacionais. Elas fortalecem a Confiança Mútua entre os Parceiros e a Habilidade Gerencial para Renegociar, que são FCS, além de reduzirem o nível da Hostilidade Ambiental, os problemas associados à Diferença Cultural e o Oportunismo, que são FCF.

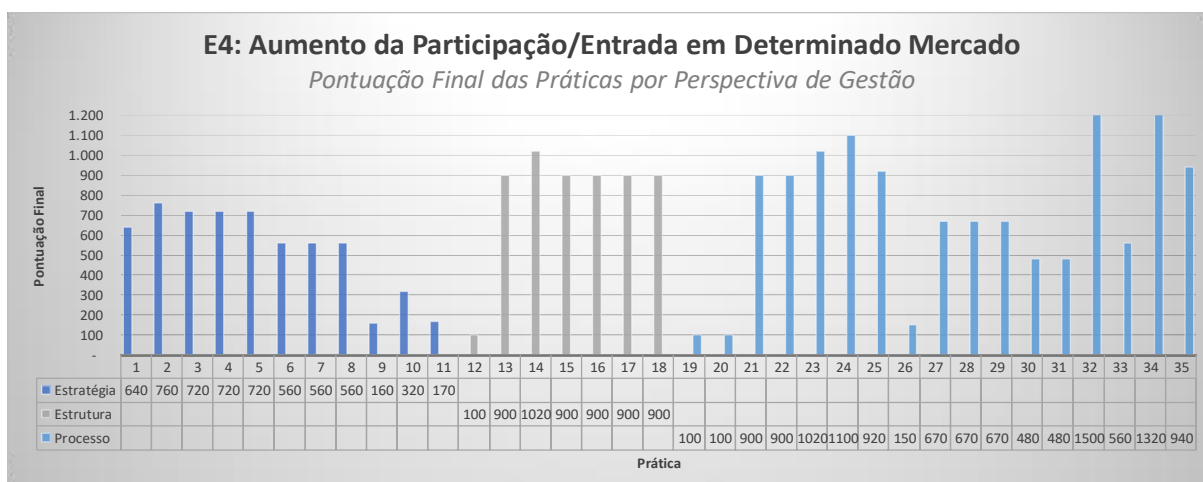


Gráfico 18 – E4: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado
Fonte: Elaboração própria (2021).

Em relação ao Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços (Gráfico 19), as práticas 32 e 34 também alcançaram as maiores pontuações, além da 35, que promove a Transferência do Conhecimento.

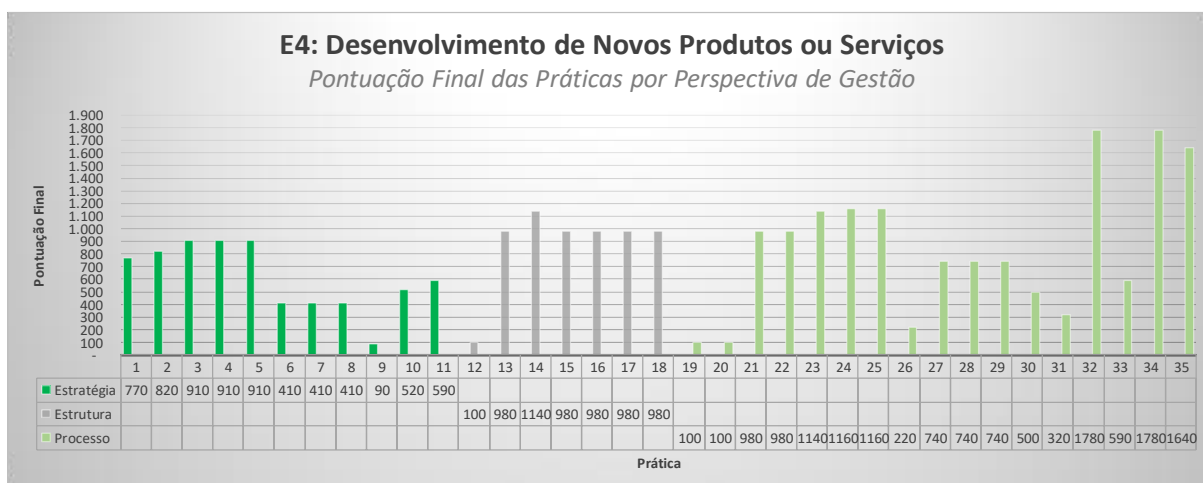


Gráfico 19 – E4: Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços
Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme o Gráfico 20, as 3 práticas com maior pontuação no Compartilhamento de Riscos do Negócio (27, 28 e 29) também são de processo. Estas práticas também favorecem a Confiança Mútua, a Habilidade Gerencial para Renegociar e para lidar com a Diferença

Cultural, ao passo que contribuem para a redução do Controle Formal Excessivo, da Hostilidade Ambiental e do Oportunismo.

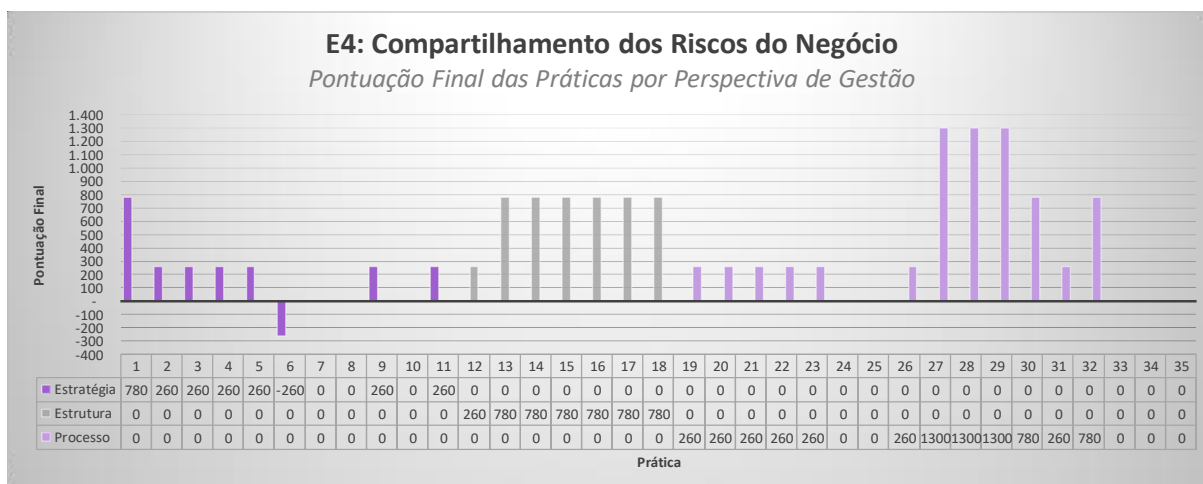


Gráfico 20 – E4: Compartilhamento dos Riscos do Negócio
Fonte: Elaboração Própria (2021).

O risco em entender que a prática 6, Simplificar os Processos de Monitoramento, prejudica o aumento da Performance é o de promover o Controle Formal Excessivo.

6.4 ESTUDO DE CASO 4: PROJETO CABIÚNAS

O Estudo de Caso 4 consiste na aplicação do Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa desenvolvido e validado nessa pesquisa na JVI do Projeto Cabiúnas.

Nele, foram utilizados os dados obtidos na entrevista realizada com o Entrevistado 5. Logo, esse estudo de caso tem a proposta de evidenciar que o Modelo é aplicável a essa JVI e os resultados apresentados aqui representam a visão única e exclusiva do E5, que, na época, participou da JVI como colaborador da Petrobras.

6.4.1 Breve contextualização sobre o Projeto Cabiúnas

O Projeto Cabiúnas teve como principal objetivo viabilizar o aproveitamento do gás natural produzido na Bacia de Campos, elevando a capacidade combinada de escoamento, processamento, compressão e transporte de gás natural, partindo de Cabiúnas, para o patamar de 14 milhões de m³/dia (GRAU, 2000).

O projeto possuía 3 subprojetos. O primeiro deles, Queima Zero, visou implementar condições de processamento do gás natural produzido em cerca de 18 plataformas, fazendo-o chegar às instalações de Petrobras localizadas em Cabiúnas. O segundo foi o Gasoduto submarino de Roncador, cujo objetivo principal era aumentar a capacidade de escoamento do gás produzido. O terceiro e último subprojeto foi o de melhorias em Cabiúnas/Reduc, que contemplou a instalação de gasodutos terrestres para ligação de Cabiúnas à Reduc (OSDUC II) e de Cabiúnas à Vitória, ES (GAS-CAV), a instalação de plantas de processamento do gás natural, como as Unidades de Recuperação de Líquidos (URLs), em Cabiúnas, e a Unidade Fracionadora de Líquidos, na REDUC, assim como a instalação de outras facilidades consideradas complementares (GRAU, 2000).

Em atendimento às restrições impostas pelo Governo Federal Brasileiro quanto aos seus investimentos, a Petrobras buscou formas alternativas de viabilizar financeiramente o projeto, decidindo pela opção de *Project Finance*, que lhe permitia financiar tais ativos e lançá-los contabilmente fora do balanço (*off-balance*) e fora do orçamento previsto para investimento (*off-budget*). Sendo assim, associou-se às *tradings* japonesas Mitui e Sumitomo, criando uma Empresa de Propósito Específico (EPE) estrangeira, financiada pelo JBIC (*Japan Bank for International Cooperation*), BNDES-EXIM e por outros bancos comerciais para a construção dos ativos, cuja previsão era de ocorrer em 3 anos, a serem incorporados pela EPE em seu balanço. A EPE era, portanto, uma aliança de propriedade exclusiva da Mitsui e da Sumitomo, que entraram no negócio com capital próprio. O financiamento previsto era da ordem US\$ 800 milhões (GRAU, 2000).

A EPE e a Petrobras firmaram, então, um contrato de *Lease Operating International*, que estabeleceu as condições para construção dos ativos e posterior operação pela subsidiária da Petrobras. Após 10 anos, sendo 3 de construção e 7 de operação, a Petrobras teria a opção de compra dos ativos, a qual foi exercida em março de 2010 (PETROBRAS, 2015).

6.4.2 Análise de Conteúdo da Entrevista

Segundo o E5, na ocasião da criação da EPE as empresas-mãe Mitsui e Sumitomo tinham interesse em entrar mais profundamente no mercado brasileiro de P&G e, no caso, participar, através desse investimento, do fornecimento de matéria prima (eteno processado do gás natural de poços *offshore*, tendo como subproduto o GLP – Gás Liquefeito de Petróleo)

para a então futura indústria termoplástica de Duque de Caxias, RJ, que deu origem à BRASKEM.

A Petrobras, por sua vez, precisava utilizar o gás natural dos campos *offshore* e fornecer o eteno para a indústria termoplástica, da qual seria associada. Outra motivação para a Petrobras era compartilhar os riscos do negócio e alavancar o retorno sobre o investimento, visto que teria a opção de compra do ativo, após o término do pagamento, com financiamento a baixo custo oferecido pelo JBIC, através de uma linha de fomento para países emergentes voltada para infraestrutura de energia.

Logo, tanto a Petrobras quanto a MITSUI e a SUMITOMO tinham como propósito o aumento da participação/entrada no mercado de P&G e o fornecimento de matéria prima para o polo petroquímico termoplástico do RJ, além do compartilhamento dos riscos do negócio.

As responsabilidades da Petrobras no âmbito do contrato seriam: fiscalizar e cumprir o cronograma e a liberação das medições das obras; obter o licenciamento ambiental; operar as instalações; pagar as prestações do financiamento; e prover as garantias devidas para o arrendamento mercantil, dentre outras. Já a Mitui e a Sumitomo tinham como responsabilidades principais: conduzir o arrendamento mercantil; liberar as parcelas de financiamento junto aos bancos; e fiscalizar o cumprimento das cláusulas do contrato em todas as suas fases.

Apesar das receitas oriundas da operação das instalações de entrega e venda do etano/eteno e do GLP, como subproduto, serem necessárias para compor um EVTE (Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica) positivo para o investimento feito pela Petrobras, elas foram resultado de contratos de clientes com a Petrobras ou mesmo entre unidades internas da Petrobras e não eram vinculantes ao contrato de arrendamento mercantil. Ou seja, caso a Petrobras não obtivesse a receita esperada no tempo adequado para compor o montante suficiente para pagamento do arrendamento mercantil, ainda assim teria que honrar seu compromisso em cumprimento do contrato.

Alguns detalhes do projeto nortearam o preenchimento das matrizes:

- Os bancos financiadores, maiores interessados em resguardar o capital financiado, contrataram um renomado escritório de advocacia especializado, em Nova York, para redigir o contrato entre as partes e seus anexos, que incluíam o contrato de Projeto de Engenharia e Construção e Montagem com a *Toyo Engineering Corporation*, empresa japonesa indicada pela Mitsui e Sumitomo para tal. O contrato regia os bancos financiadores e as partes

(Petrobras, Mitsui e Sumitomo), os ativos, obrigações, prazos (de construção e operação), eventos de liberação de fundos, remuneração pela operação, pagamentos, penalidades, garantias, prioridades de quem receberia os créditos no caso de descumprimento do contrato por qualquer motivo, arbitragem, matriz de comunicação etc. O Contrato, bastante detalhado, foi redigido mediante a realização de reuniões, no Brasil, Japão e Estados Unidos, com todas as partes envolvidas, para que as principais questões, se não todas as previstas, fossem compreendidas, e assinado após 1 ano de negociação. As exigências colocadas pelo escritório contratado foram muitas.

- O projeto básico elaborado pelo CENPES (Centro de Pesquisas, Desenvolvimento e Inovação Leopoldo Américo Miguez de Mello), pertencente à Petrobras, com tecnologia conhecida e certo grau de inovação em alguns aspectos introduzido pelo CENPES, tinha que ser seguido. O projeto básico do duto foi executado pela Engenharia, da Petrobras, área na qual o Entrevistado 4 atuava. Em alguns momentos, durante o desenvolvimento do projeto, pontos foram questionados, analisados e adaptados à realidade do mercado.
- O projeto executivo foi elaborado pela Toyo, que subcontratou uma empresa Sul Coreana para desenvolver parte dele. O mesmo foi fiscalizado pela Petrobras.
- Muitos equipamentos foram contratados pela Toyo no exterior e requereram fiscalização em fábrica da Petrobras, a fim de garantir a qualidade das atividades. Alguns foram rejeitados ainda na fábrica por baixa qualidade, gerando certa tensão entre as parceiras Toyo e Mitsui.
- Empresas de Construção e Montagem brasileiras, contratadas pela Toyo para a construção dos dutos, deixaram a desejar e tiveram que ser fiscalizadas pela Petrobras com rigor e gerenciadas pela Toyo com alguma dificuldade.
- Era de responsabilidade da Petrobras liberar a faixa de terras para implantação do oleoduto.
- A fase de construção e entrega para operação do Projeto foi concluída no prazo e dentro do custo previsto, com alguns pequenos aditivos de valor não muito significativos.

Assim, no caso da EPE Cabiúnas, o E4 considerou que a motivação principal da Petrobras foi o aumento da participação/entrada em determinado mercado, seguida do compartilhamento dos riscos do negócio com o *Project Finance*, enquanto praticamente não houve desenvolvimento de novos produtos ou serviços, pois a tecnologia era conhecida (a menos do resultado de parte do projeto básico do CENPES), visto que a fabricação de eteno e entrega no polo petroquímico termoplástico no RJ viria como consequência do investimento, sem necessidade de desenvolvimento de P&D.

Nesse contexto, o E4 aplicou o Modelo com foco nas fases de negociação da minuta do contrato da EPE (definição dos objetivos do projeto, condições comerciais e garantias) até a assinatura do contrato, e da Performance do contrato no desenvolvimento e gestão da constituição dos ativos (CAPEX), incluindo o projeto de engenharia, aquisições de materiais e serviços, e consecução de obras, alterações de projeto e aditivos contratuais.

6.4.2.1 Análise da Pontuação Atribuída às Motivações Estratégicas

Com relação à motivação operacional Reduzir os Custos de Operação, o E4 considerou que:

- A MITSUI e a SUMITOMO indicaram a TOYO para conduzir o projeto executivo e as obras por conhecerem a empresa e entenderem que esta escolha reduzia os riscos no controle dos custos. A Petrobras, por sua vez, aceitou a indicação depois de analisar a empresa, seus técnicos e portfólio, e o valor do projeto executivo e das obras, orçado pela Petrobras e negociado de acordo com sua *expertise*.
- A MITSUI e a SUMITOMO aceitaram que o projeto básico das instalações fosse fornecido pelo CENPES (para os *sites*) e pela Engenharia da Petrobras (para os dutos). Elas também aceitaram que o Licenciamento Ambiental da obra e a operação das instalações fossem conduzidas pela Petrobras.
- A utilização no projeto de interface com instalações existentes da Petrobras nos *sites* Cabiúnas e REDUC diminuiu riscos, pelo fato de serem conhecidas e terem operação e manutenção de qualidade. Além disso, a manutenção e controle da faixa de terras onde seria implantado o duto também eram feitos pela Petrobras.

- Foi negociado que a operação dos ativos seria realizada pelos técnicos da Petrobras, já alocados em outras atividades nas instalações de Cabiúnas, REDUC e em dutos na região Sudeste, para redução da quantidade de HH (Homem-Hora) dispendida de operação com o compartilhamento da mão de obra.
- Também foi negociado que a faixa das instalações do etenoduto seria compartilhada em grande parte com as faixas de outros dutos existentes, reduzindo os custos de desapropriação.
- O desenvolvimento do projeto civil e elétrico foi contratado pela Toyo no Brasil para reduzir os custos de eventuais inconformidades com exigências de Normas Brasileiras, que atendem a características específicas vigentes no Brasil.
- A mão de obra estrangeira da Toyo para condução das obras no Brasil foi reduzida, uma vez que foram feitas parcerias com empresas de Construção e Montagem nacionais.
- Buscou-se um rigoroso controle pela fiscalização da Petrobras, a fim de evitar a necessidade de aditivos de prazo e valor, face a eventuais alterações de projeto, ou de fatos consumados sem prévia negociação, além do empenho na busca de alternativas para que o custo previsto fosse mantido.
- Foi negociada com o CENPES a adaptação ao mercado de especificações de equipamentos de porte e especiais, para redução dos custos de fabricação pioneira ou diferenciada da linha de produção para o projeto, assim como com a Engenharia da Petrobras, para adaptação nas especificações de revestimento da tubulação do duto para aumento de oferta do mercado. Inovações implicariam em maior custo e prazo.

Quanto ao Aumento da Receita, as principais considerações foram:

- Dada a possibilidade de incompatibilidade do projeto do Polo Termoplástico do RJ com o Projeto Cabiúnas, fazendo com que não fosse gerada receita para o Projeto Cabiúnas, ou acarretando a necessidade de acionar penalidades ao contrato com a BRASKEN (responsável pelo projeto do Polo), foi prevista, no

Projeto Cabiúnas uma primeira fase de produção de etano (antes da produção de eteno) para a REDUC, a ser entregue pelo mesmo duto.

- Adotou-se, portanto, a estratégia de venda do eteno para a BRASKEN e do subproduto da produção, o GLP, no mercado nacional, além da venda de etano para a REDUC (venda interna da Petrobras) em uma primeira fase.
- Buscou-se o cumprimento dos prazos da obra e a qualidade nas instalações, para que não houvesse perda de receita por procrastinação do início e descontinuidade dos serviços.
- Foi assinado contrato de fornecimento de eteno entre a Petrobras e a BRASKEN, porém essa receita, como visto anteriormente, não compôs o projeto para fins de pré-requisito para pagamento do financiamento pela Petrobras.

Desta forma, na abrangência do Projeto Cabiúnas, como não houve a vinculação da entrada da receita para pagamento do arrendamento mercantil, o E4 entendeu que não cabe analisar esta motivação operacional (Aumento da Receita) para o projeto, atribuindo-lhe peso zero.

Em se tratando da Redução do Tempo de Desenvolvimento de um Produto ou Serviço, o E4 também entendeu que praticamente não se aplicou P&D, atribuindo-lhe peso zero.

Em relação ao Aumento da Qualidade de um Produto ou Serviço, foi negociado utilizar as Normas e Especificações Técnicas da Petrobras na aquisição de bens e serviços, bem como a fiscalização das aquisições e das obras por técnicos da Petrobras, que, apesar de acarretar em maiores custos, devido a exigências extras com relação ao mercado, trariam maior qualidade às instalações e, conseqüentemente, maior previsibilidade da entrada delas em operação, assim como a continuidade operacional das mesmas e o atendimento e respeito às Leis, normas e especificações vigentes.

No que tange ao Aumento da Flexibilidade da Operação, as principais ponderações foram:

- Como visto anteriormente, adotou-se a estratégia de venda do eteno para a BRASKEN e do subproduto da produção, o GLP, no mercado nacional, além da venda de etano para a REDUC (venda interna da Petrobras) em uma primeira fase.

- O aumento dessa flexibilidade da operação gerou custos a mais para o projeto, face à necessidade de instalações adicionais, tanto em Cabiúnas quanto na REDUC.
- A questão da negociação com o CENPES para a revisão de algumas especificações de projeto de equipamentos especiais e de porte a serem adquiridos no mercado internacional, viabilizou um prazo de entrega e custos melhores, pois não houve necessidade de fabricação pioneira ou diferenciada da linha de produção para o projeto pelas empresas fornecedoras. O mesmo ocorreu com as negociações feitas com a Engenharia da Petrobras para o revestimento da tubulação.

Por fim, para análise do Aumento da Produtividade, o E4 considerou que na fase de construção dos ativos (CAPEX), a produtividade estava fortemente vinculada ao atendimento do custo, do prazo e da qualidade do projeto, assim como da entrada em operação na data prevista e na continuidade operacional. Foi discutido e estabelecido, com base no consenso, um planejamento e um plano de comunicação no contrato da EPE, detalhados posteriormente à assinatura do contrato entre Petrobras e a TOYO para planejamento e controle das obras. As interfaces entre obras em Cabiúnas, obras na REDUC e a obra do duto foram igualmente estabelecidas entre os envolvidos, com suas responsabilidades, incluindo as equipes responsáveis pelo licenciamento ambiental e de liberação da faixa de terras para a implantação do duto. Foi fundamental o entrosamento técnico e ético entre as equipes da Petrobras, que tinham gerências distintas envolvidas, e entre as equipes da Petrobras e da TOYO. Da mesma forma, foi fundamental um entrosamento entre as equipes da Petrobras e TOYO, com confiança mútua, que evitou o controle rigoroso em registros e ações, trazendo assim agilidade às decisões.

Além disso, as equipes da Petrobras e TOYO foram escolhidas e tinham *expertise* suficiente para a condução das atividades das obras dos *sites* de Cabiúnas e da REDUC, porém a TOYO não tinha *expertise* com dutos e a condução da obra deixou a desejar quanto a qualidade, com algum refazimento e a ocorrência de acidentes indesejáveis, levando à forte intervenção da fiscalização da Petrobras, o que gerou conflitos em alguns momentos que, pela boa relação que se tinha, foram superados.

6.4.2.2 Análise da Pontuação Atribuída às Práticas de Governança Corporativa

Para pontuação das práticas, foram consideradas pelo E4 as questões descritas nesta seção e nas seções anteriores.

A Petrobras já tinha a MITSUI como parceira em outras iniciativas e na discussão da minuta do contrato da EPE, foi negociada e definida a estrutura de governança, além de abordados e definidos, através do consenso, os processos de medição e monitoramento da Performance. Ao longo da execução do contrato, ambos foram detalhados em maior profundidade.

O Projeto Cabiúnas visava formar JVI's mais duradouras e alianças futuras com a MITSUI, porém essa estratégia depende muito do objetivo da parceria e da *expertise* do parceiro.

Não houve no Projeto Cabiúnas e, portanto, não foi pontuado pelo E4:

- A troca de executivos seniores percebidos como não cooperativos, incompetentes ou oportunistas;
- A redução do controle formal sobre o comportamento do parceiro;
- O desenvolvimento de sistemas de mentoria que permitissem a interação entre colaboradores locais e estrangeiros;
- A criação de oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras; e
- O estabelecimento de fluxos explícitos de conhecimento.

Respeitar o contrato original é imprescindível para a saudável relação entre as partes, como também para atender aos financiadores, que monitoravam a EPE. Essa prática não impedia a possibilidade de alterações através de aditivos.

Foram práticas críticas para o sucesso da Performance do projeto:

- Demonstrar capacidade para execução das atividades;
- Ter competência para execução das atividades;
- Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades; e
- Alocar mão de obra especializada das empresas-mãe na JVI desde sua criação.

São práticas importantes voltadas para um bom relacionamento humano, e atendimento aos objetivos do projeto, que devem vir de diretrizes estabelecidas pela alta

direção das empresas-mãe e com exemplos compatíveis e visíveis dados pelos executivos seniores e por eles para seus colaboradores, como garantia de alta Performance na condução do projeto:

- Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI;
- Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mãe;
- Promover a cooperação;
- Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa;
- Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI; e
- Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente.

Implementar um Processo de Renegociação Contratual Amigável e Implementar um Processo de Reorganização Amigável são práticas que resultam do exercício eficiente das práticas consideradas importantes para um bom relacionamento humano.

As seguintes práticas precisam ser trabalhadas de forma explícita e objetiva, com registros e discussões de entendimento entre as partes, como se fossem uma espécie de regulamentação escrita das diretrizes:

- Dar transparência à relação;
- Fortalecer as Normas Relacionais;
- Trabalhar Construtivamente sobre as Diferenças; e
- Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente.

Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias e Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais são práticas formais, a princípio de cunho técnico, apropriadas e solicitadas com *expertise*, sendo que a primeira pode ser mais flexível pela confiança mútua adquirida e a segunda certamente está sujeita a acordos de confidencialidade.

Estabelecer uma Comunicação Frequente e Estabelecer uma Comunicação Aberta são práticas imprescindíveis para a boa condução do projeto e devem ser formalizadas e bem conhecidas através de procedimentos e com consenso entre as partes, desde o início do projeto.

6.4.3 Resultados Gerados pelo Modelo Aplicado na JVI do Projeto Cabiúnas pelo Entrevistado 5

Como mencionado anteriormente, com relação às Motivações Estratégicas, o E5 entendeu que não houve a motivação Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços. Portanto, como pode ser observado na Figura 74, considerou apenas as motivações Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado e Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Nesse contexto, entendeu que a motivação Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado foi mais importante (peso 5) para a Petrobras, nessa JVI, que o Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Figura 74 – Projeto Cabiúnas: Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada: <u>Projeto Cabiúnas</u>			
Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
Aumento da participação/entrada em determinado mercado			5,00
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			
Compartilhamento dos riscos do negócio			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesse caso, o índice de consistência (CR) é zero, e, portanto, a consistência é perfeita.

A Figura 75 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado.

Figura 75 – Projeto Cabiúnas: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	1.650	1	5%	5%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1.650	2	5%	10%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	1.650	3	5%	15%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1.650	4	5%	20%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.650	5	5%	25%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1.650	6	5%	30%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	1.650	7	5%	35%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1.650	8	5%	40%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.650	9	5%	45%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1.390	10	4%	49%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	1.390	11	4%	53%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1.390	12	4%	57%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.390	13	4%	61%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.390	14	4%	65%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1.390	15	4%	69%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	990	16	3%	72%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	990	17	3%	75%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	990	18	3%	78%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	990	19	3%	81%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	990	20	3%	84%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	990	21	3%	87%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	730	22	2%	89%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	730	23	2%	92%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	730	24	2%	94%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	730	25	2%	96%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	330	26	1%	97%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	330	27	1%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	330	28	1%	99%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	330	29	1%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	30	-	-
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	-	31	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	32	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	33	-	-
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	-	34	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	- 260	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando essa primeira motivação estratégica (Figura 75), as cinco práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Cabiúnas, na perspectiva do E5, são:

1. Respeitar o Contrato Original (5% do peso total);
2. Demonstrar Comprometimento com os Compromissos Assumidos Informalmente (5% do peso total);
3. Promover Contato Interpessoal entre os Executivos Seniores da JVI (5% do peso total);
4. Promover a Socialização Frequente entre os Executivos Seniores da JVI e as Empresas-Mães (5% do peso total); e
5. Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI (5% do peso total).

Pode-se observar que apenas a 1ª prática pertence à perspectiva de estrutura, enquanto as outras 4 pertencem a de processos. Somados, os pesos das 5 correspondem a 25% do peso total atribuído às 35 práticas.

Como também pode ser observado na Figura 75, 5 práticas alcançaram pontuação final zero:

- Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro;
- Trocar um Executivo Sênior Percebido como Não Cooperativo, Incompetente ou Oportunista;
- Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitem a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros;
- Criar Oportunidades de Intercâmbio de Mão de Obra entre a JVI e suas Parceiras Estrangeiras; e
- Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento.

Adicionalmente, nessa motivação apenas 1 prática foi considerada com potencial negativo para o aumento da Performance: Reduzir o Controle Formal sobre os *Outputs* da Produção.

A Figura 76 apresenta a priorização das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento da matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio.

Figura 76 – Projeto Cabiúnas: Compartilhamento dos Riscos do Negócio

Prática	Pontuação final de cada prática	Ordem de Prioridade	%	% Acumulado
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	1.550	1	5%	5%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	1.550	2	5%	10%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	1.550	3	5%	15%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	1.550	4	5%	20%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	1.550	5	5%	25%
PROCESSO06 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	1.550	6	5%	29%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	1.550	7	5%	34%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	1.550	8	5%	39%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	1.550	9	5%	44%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	1.330	10	4%	48%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	1.330	11	4%	53%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	1.330	12	4%	57%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	1.330	13	4%	61%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	1.330	14	4%	65%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	1.330	15	4%	69%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	930	16	3%	72%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	930	17	3%	75%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	930	18	3%	78%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	930	19	3%	81%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	930	20	3%	84%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	930	21	3%	87%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	710	22	2%	89%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	710	23	2%	92%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	710	24	2%	94%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	710	25	2%	96%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVs mais duradouras	310	26	1%	97%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	310	27	1%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	310	28	1%	99%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	310	29	1%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	30	-	-
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	-	31	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	32	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	33	-	-
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	-	34	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	- 250	35	-	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como pode ser observado na Figura 76, os resultados obtidos na matriz Compartilhamento dos Riscos do Negócio, quanto à priorização das práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Manati, às práticas com pontuação final zero e à prática considerada com potencial negativo para o aumento da Performance, foram exatamente os mesmos obtidos na matriz Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Figura 75). A única diferença ocorreu em relação à pontuação final, porque os pesos atribuídos às motivações operacionais (critérios de avaliação) dessas motivações estratégicas não foram os mesmos, como será discutido na análise de conteúdo do estudo de caso.

A Figura 77 apresenta a priorização final das práticas de governança corporativa obtida com base no preenchimento das duas matrizes anteriores.

Figura 77 – Projeto Cabiúnas: Priorização Final

Prática	Pontuação Final Ponderada pela Motivação Estratégica	Priorização	%	% Acumulado
ESTRUTURA01 - Respeitar o contrato original	10.889	1	5%	5%
PROCESSO02 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	10.889	2	5%	10%
PROCESSO03 - Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	10.889	3	5%	15%
PROCESSO04 - Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mães	10.889	4	5%	20%
PROCESSO05 - Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI	10.889	5	5%	25%
PROCESSO08 - Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	10.889	6	5%	30%
PROCESSO09 - Estabelecer uma comunicação frequente	10.889	7	5%	35%
PROCESSO10 - Estabelecer uma comunicação aberta	10.889	8	5%	40%
PROCESSO15 - Promover a cooperação	10.889	9	5%	44%
ESTRATÉGIA01 - Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança	9.200	10	4%	49%
ESTRATÉGIA02 - Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante	9.200	11	4%	53%
ESTRUTURA02 - Demonstrar capacidade para execução das atividades	9.200	12	4%	57%
ESTRUTURA03 - Ter competência para execução das atividades	9.200	13	4%	61%
ESTRUTURA04 - Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	9.200	14	4%	65%
ESTRUTURA05 - Alocar mão de obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação	9.200	15	4%	69%
PROCESSO01 - Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	6.533	16	3%	72%
PROCESSO11 - Dar transparência à relação	6.533	17	3%	75%
PROCESSO12 - Implementar um processo de renegociação contratual amigável	6.533	18	3%	78%
PROCESSO13 - Implementar um processo de reorganização amigável	6.533	19	3%	81%
PROCESSO16 - Trabalhar construtivamente sobre as diferenças	6.533	20	3%	84%
PROCESSO17 - Fortalecer as normas relacionais	6.533	21	3%	87%
ESTRATÉGIA03 - Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante	4.844	22	2%	89%
ESTRATÉGIA04 - Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal	4.844	23	2%	92%
ESTRATÉGIA05 - Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	4.844	24	2%	94%
ESTRATÉGIA06 - Simplificar os processos de monitoramento	4.844	25	2%	96%
ESTRATÉGIA10 - Formar JVIs mais duradouras	2.178	26	1%	97%
ESTRATÉGIA11 - Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	2.178	27	1%	98%
PROCESSO06 - Promover a troca efetiva de informações proprietárias	2.178	28	1%	99%
PROCESSO07 - Promover a troca efetiva de informações confidenciais	2.178	29	1%	100%
ESTRATÉGIA07 - Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro	-	30	-	-
ESTRATÉGIA09 - Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista	-	31	-	-
ESTRUTURA06 - Desenvolver sistemas de mentoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros	-	32	-	-
ESTRUTURA07 - Criar oportunidades de intercâmbio de mão de obra entre a JVI e suas parceiras estrangeiras	-	33	-	-
PROCESSO18 - Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento	-	34	-	-
ESTRATÉGIA08 - Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção	-	1722	35	-

Fonte: Elaboração própria (2021).

Dado que os resultados obtidos nas matrizes Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Figura 75) e Compartilhamento dos Riscos do Negócio (Figura 76), quanto à priorização das práticas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI do Projeto Manati, às práticas com pontuação final zero e à prática considerada com potencial negativo para o aumento da Performance, foram exatamente os mesmos, os resultados apresentados nessa matriz (Figura 77) também o são. E a diferença dessa matriz de Priorização Final em relação às duas matrizes anteriores é que, além de considerar os diferentes pesos atribuídos às motivações operacionais (critérios de avaliação), ela também considera o peso entre as motivações estratégicas estabelecido na matriz Comparação entre as Motivações Estratégicas.

6.4.4 Considerações Finais sobre o Estudo de Caso 4: Projeto Cabiúnas

Esse estudo de caso foi mais um baseado em uma JVI de sucesso que já está em fase de produção, sendo o segundo cujo fluido principal é o gás.

Como relatado nos resultados do Modelo aplicado, a principal motivação para a Petrobras nessa aliança, na visão do E5 (Gráfico 21), foi o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado, seguida do Compartilhamento dos Riscos do Negócio. A motivação Desenvolvimento de Novos Produtos ou Serviços não foi considerada.

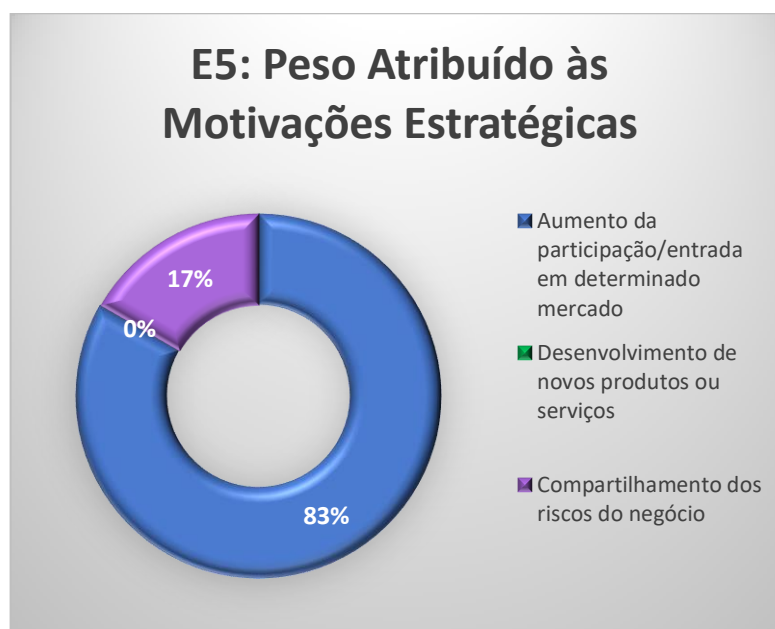


Gráfico 21 – E5: Peso Atribuído às Motivações Estratégicas

Fonte: Elaboração própria (2021).

O Gráfico 22 nos permite compreender melhor o peso atribuído, pelo E5, às motivações operacionais.

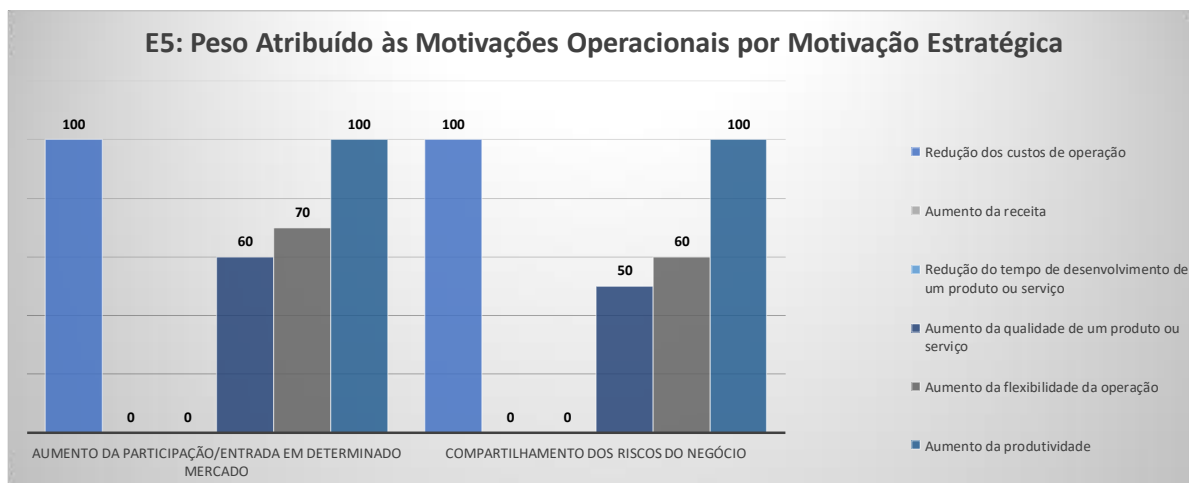


Gráfico 22 – E5: Peso Atribuído às Motivações Operacionais por Motivação Estratégica

Fonte: Elaboração própria (2021).

A Redução dos Custos de Operação e o Aumento da Produtividade foram os critérios com maior peso, tanto no Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado quanto no Compartilhamento dos Riscos do Negócio, seguidos do Aumento da Flexibilidade da Operação e do Aumento da Qualidade de um Produto ou Serviço. Os outros dois critérios não foram considerados nessa análise.

Nos Gráficos 23 e 24, é apresentada, para a motivação estratégica, a pontuação final atribuída às 35 práticas de governança corporativa (ver Quadro 16) por perspectiva de gestão.

Em se tratando do Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Gráfico 23), as 15 práticas com maior pontuação são: 1, 2, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28 e 32. As práticas 2, 12, 20, 21 e 26 só obtiveram a pontuação máxima na visão desse entrevistado e são todas relevantes para fortalecer a Confiança Mútua entre os Parceiros.

A prática 8 foi a única considerada negativa para o aumento da Performance da JVI, mas ela contribui para o FCS Habilidade Gerencial para Renegociar.

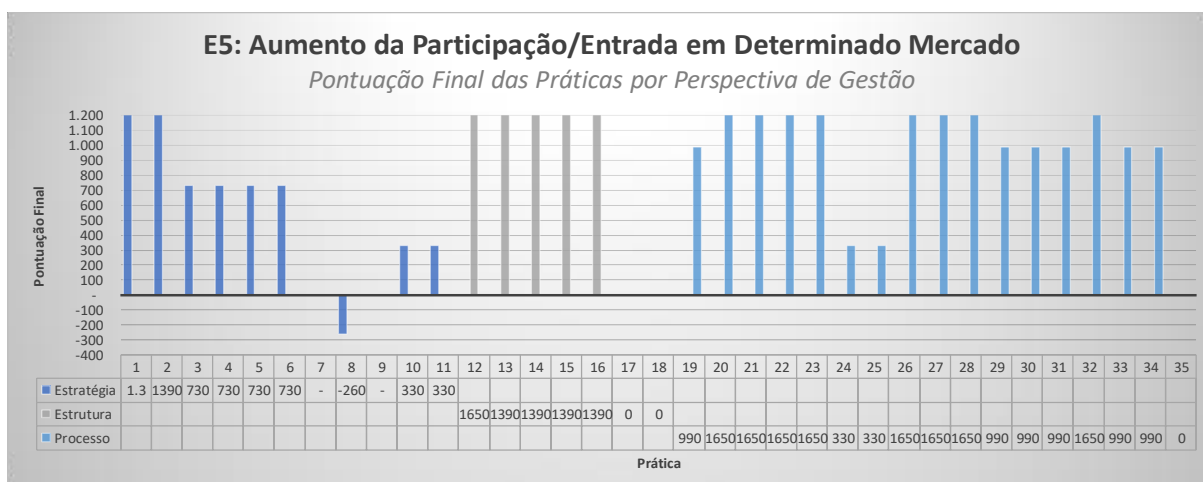


Gráfico 23 – E5: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado
Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme o Gráfico 24, as práticas com maior pontuação no Compartilhamento de Riscos do Negócio, a exceção da 12, que é da perspectiva de estrutura, são todas de processo (20, 21, 22, 23, 26, 27, 28 e 32).

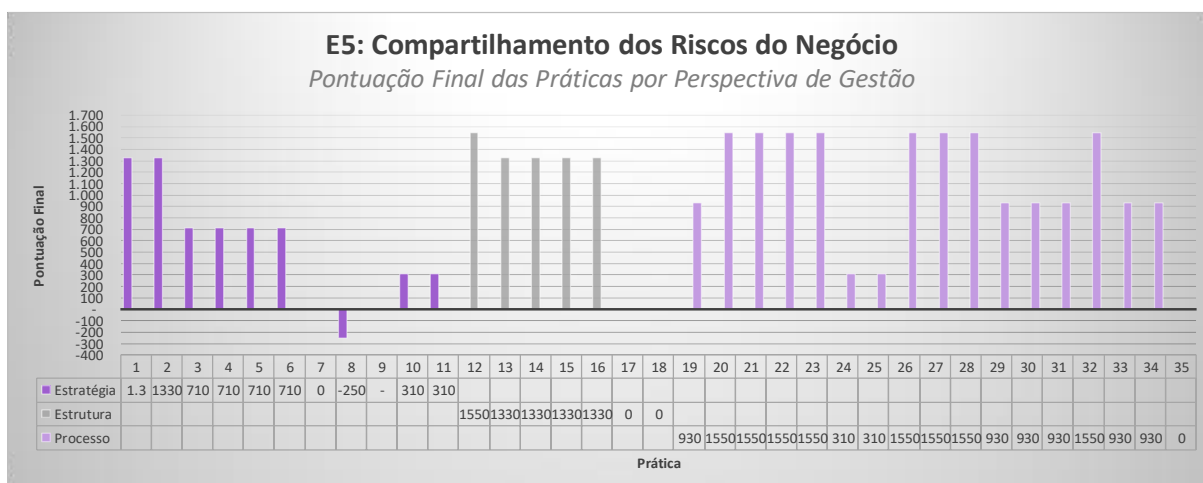


Gráfico 24 – E5: Compartilhamento dos Riscos do Negócio
Fonte: Elaboração própria (2021).

Nessa motivação, o E5 também considerou a prática 8 negativa para o aumento da Performance da JVI.

6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS ESTUDOS DE CASO

Os 4 Estudos de Caso realizados comprovaram a aplicabilidade do Modelo às JVI de E&P em P&G no Brasil, evidenciando sua flexibilidade, eficácia e robustez para suportar o processo de tomada de decisão em contextos completamente distintos.

O Modelo conduz o respondente a refletir sobre a JVI, objeto da análise, à luz de 35 práticas de governança corporativa contratuais e relacionais.

A ponderação entre motivações estratégicas e operacionais conduz sua orientação à Performance, de forma clara e estruturada, promovendo um maior alinhamento entre a estratégia, estrutura e processos estabelecidos no âmbito da JVI.

É importante esclarecer que os Estudos de Caso realizados tiveram todos o objetivo de demonstrar a aplicabilidade do Modelo em JVI e que, por esse motivo, as entrevistas realizadas foram consideradas suficientes. Essa pesquisa não tem o objetivo de priorizar as práticas de governança corporativa que podem alavancar a Performance de nenhuma das JVI analisadas. Tal propósito exigiria uma pesquisa longitudinal, na JVI, em que o Modelo proposto fosse aplicado, considerando um número representativo de respondentes, seus resultados discutidos, tomada a decisão de implementar uma ou mais práticas em função da priorização obtida, realizada a implementação, medidos os resultados e analisados os impactos obtidos em termos de Performance sustentável.

Da mesma forma, essa pesquisa não se propõe a identificar as melhores práticas, ou aquelas melhor ranqueadas, considerando todos os Estudos de Caso, pois esse viés não levaria a nenhuma conclusão embasada e contraria os princípios aqui defendidos. A prática tem o potencial de alavancar a Performance de uma JVI específica em um contexto específico. Em outro contexto, ou em outra JVI, a mesma prática pode ter um potencial completamente distinto. Uma JVI, por exemplo, que priorizou a prática de Simplificar os Processos de Monitoramento, pode ter implementado essa estratégia e logrado os resultados positivos esperados em termos de Performance. Nesse caso, em uma nova aplicação do Modelo, essa prática não seria priorizada, visto que seu potencial seria baixo, haja vista essa já ser uma lacuna bem resolvida em termos de governança. Com relação ao resultado de uma prática em diferentes JVI, os Estudos de Caso aplicados mostraram como elas variam em termos de prioridade de uma JVI para outra. A generalização quanto aos impactos promovidos pela implementação de uma prática específica de governança corporativa em diferentes JVI de P&G no Brasil pode ser, portanto, objeto de pesquisas futuras.

Nessa Seção 6, foram apresentados, assim, os 4 Estudos de Caso que comprovaram a aplicabilidade do Modelo Proposto às JVI's de E&P de P&G e as considerações finais da autora dessa pesquisa em relação aos achados nesses Estudos de Caso.

Feito isso, pode-se dizer que o quinto e último Objetivo Específico dessa pesquisa foi alcançado, OE5 - Aplicar o Modelo em JVI's de E&P no setor de P&G, com sucesso.

7 CONCLUSÃO

7.1 CONSIDERAÇÕES

A globalização e a intensificação da competição levaram as organizações a expandir suas fronteiras para mercados externos. Essa expansão geográfica, assim como o intenso progresso tecnológico e as constantes mudanças sociais, políticas e econômicas estão gerando novos desafios e levando-as a expandir os recursos e conhecimentos necessários que têm para serem competitivas em ambientes de negócio cada vez mais dinâmicos e complexos em mercados globalizados, através do engajamento em alianças internacionais.

Um dos tipos de aliança estratégica consiste na criação de uma organização, a *Joint Venture* Internacional, por meio da aliança entre organizações distintas, a fim de operar em determinado espaço econômico internacional, por um período e com objetivos mutuamente bem definidos. Há, entretanto, determinadas particularidades, fatores, inerentes às JVI, que influenciam tanto positiva quanto negativamente sua Performance, assim como práticas de governança corporativa que podem ser adotadas para potencializar o efeito positivo dos fatores que contribuem para o aumento da Performance das JVI e práticas que podem minimizar, ou até mesmo evitar, o efeito negativo dos fatores que não contribuem para o aumento da Performance das JVI. E a influência exercida por essas práticas pode ser percebida de maneira distinta em cada uma das perspectivas de gestão estratégica, estrutural ou de processos. As práticas de governança corporativa podem, ainda, ser priorizadas, através de um modelo multicritério de suporte à tomada de decisão, de acordo com o contexto da JVI, a fim de que os tomadores de decisão selecionem e implementem aquelas com maior possibilidade de impactar positivamente a Performance da JVI.

Porém, o efeito sinérgico obtido pela complementaridade de recursos e a interdependência em termos de conhecimento, competências e habilidades, para aumento da Performance pode não se confirmar na prática, dado o alto índice de fracasso, o alto risco, o nível de investimento e a tamanha complexidade de se gerenciar esse tipo de estrutura.

Nesse contexto, a implementação das governanças contratual e relacional, de forma complementar, pode contribuir positivamente para a Performance de JVI, levando à alavancagem do diferencial competitivo dessas organizações, através da adoção de práticas bem definidas e aplicáveis, que minimizam as perdas e maximizam os benefícios da parceria.

O presente estudo contribui para a evolução da pesquisa científica nas linhas de pesquisa “Apoio à Decisão em Organizações Sustentáveis” e “Gestão das Organizações Sustentáveis”, ao desenvolver e propor um modelo multicritério para suporte à tomada de decisão baseado em práticas de governança corporativa que têm o potencial de promover um melhor desenvolvimento sustentável de alianças estratégicas do tipo *Joint Ventures* Internacionais.

7.2 RESULTADOS ALCANÇADOS

A metodologia adotada nessa pesquisa foi de caráter aplicado, com abordagem mista pós-positivista e construtivista, e adoção de métodos hipotético dedutivos e dedutivos. Em se tratando da estratégia, a pesquisa pode ser definida como bibliográfica, de campo, transversal, com a realização de Estudos de Caso. Os métodos utilizados foram a bibliometria, análise léxica de conteúdo, técnica do incidente crítico, modelagem multicritério, análise e tratamento estatístico dos dados e entrevistas.

O objetivo principal dessa pesquisa era propor um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilite a alavancagem da performance sustentável de *Joint Ventures* Internacionais.

Os objetivos específicos estabelecidos para fins dessa pesquisa foram:

- OE1: Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam na Performance das JVI.
- OE2: Mapear as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados.
- OE3: Desenvolver o Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa.
- OE4: Validar o Modelo desenvolvido.
- OE5: Aplicar o Modelo em JVI de E&P no setor de P&G.

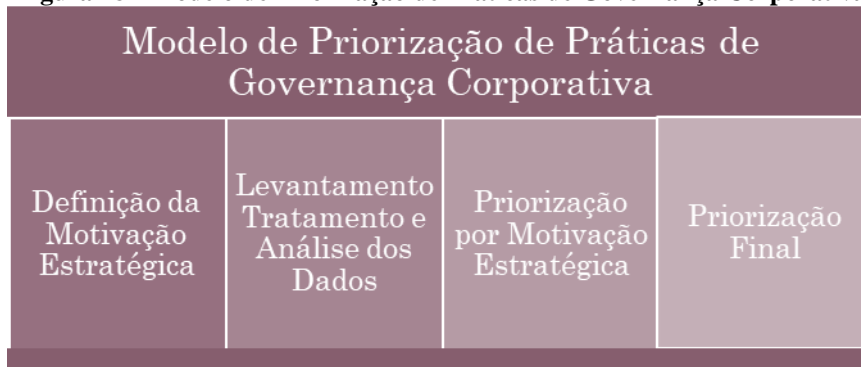
Dados esses objetivos, essa pesquisa abordou os conceitos críticos inerentes à formação *ex ante* e governança *ex post* de JVI de E&P no setor de P&G do Brasil, com foco nos mecanismos de renegociação, tomada de decisão, monitoramento e controle.

Nela, foram identificados fatores críticos de sucesso e de fracasso, que impactam a Performance sustentável de JVI. Com base nesses fatores, foram mapeadas práticas de governança corporativa contratual e relacional, por perspectiva de gestão, com potencial de

maximizar os fatores críticos de sucesso e minimizar os de fracasso. O mapeamento das práticas possibilitou o desenvolvimento de um Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa (Figura 78) validado e aplicado através de 4 Estudos de Caso, que comprovaram sua flexibilidade, eficácia e robustez.

Todos os objetivos, portanto, geral e específicos, foram alcançados com sucesso.

Figura 78 - Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa



Fonte: Elaboração própria (2021).

As questões de pesquisa (QP) elaboradas para atendimento aos objetivos específicos desse trabalho foram:

- Quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os Fatores Críticos de Fracasso (FCF) que impactam na Performance das JVI's?
- Quais as motivações e práticas, por perspectiva de gestão, que maximizam os FCS e minimizam os FCF identificados?
- Qual modelo de suporte à tomada de decisão para priorização de práticas de governança corporativa pode alavancar a Performance sustentável da JVI?
- O Modelo desenvolvido é aplicável para priorização de práticas de governança corporativa para alavancagem da Performance sustentável de JVI's?
- A aplicação do Modelo em diferentes JVI's de E&P no setor de P&G permitiu a priorização de práticas de governança corporativa para alavancagem da Performance sustentável da JVI?

Todas as respostas a essas questões foram evidenciadas ao longo do trabalho, a saber:

- Foram mapeados 6 Fatores Críticos de Sucesso e 4 Fatores Críticos de Fracasso principais.

- Foram propostas 3 motivações estratégicas, 6 motivações operacionais e 35 práticas de governança corporativa, tendo sido 11 associadas à perspectiva estratégica, 7 a estrutural e 17 a de processos, para a alavancagem da Performance sustentável de JVI's que têm o potencial de maximizar os FCS e minimizar os FCF identificados.
- Foi desenvolvido um Modelo de Priorização de Práticas de Governança Corporativa para suporte à tomada de decisão que possibilita alavancar a Performance sustentável de JVI's.
- Foi comprovada a aplicabilidade do Modelo desenvolvido através da pesquisa de campo e dos Estudos de Caso. As práticas de governança corporativa foram priorizadas para suporte à tomada de decisão.
- Foi comprovada a aplicabilidade do Modelo em diferentes JVI's de E&P no setor de P&G através da pesquisa de campo e dos Estudos de Caso realizados. O Modelo permitiu a priorização de práticas de governança corporativa para alavancagem da Performance sustentável de diferentes JVI's, em diferentes estágios na atividade de E&P em diferentes períodos de tempo.

7.3 ESTUDOS E TRABALHOS FUTUROS

A governança corporativa de JVI's é um tema bastante complexo com inúmeras lacunas a serem preenchidas, principalmente em se tratando de sustentabilidade. Os desafios de ordem técnica, econômica, geopolítica, corporativa, social e ambiental são grandes. Nesse contexto, como oportunidade para novos trabalhos, sugere-se:

- Realizar pesquisas longitudinais nas quais o Modelo proposto seja aplicado, com um número representativo de respondentes, seus resultados discutidos, tomada a decisão de implementar uma ou mais práticas em função da priorização obtida, realizada a implementação, medidos os resultados e analisados os impactos obtidos em termos de Performance sustentável.
- Realizar pesquisas transversais com um número representativo de JVI's bem-sucedidas e respondentes, a fim de mapear os resultados alcançados com a implementação dessas práticas para cada etapa da E&P de petróleo e de gás, em separado, a fim de identificar se há um padrão na indústria.

- Aplicar o Modelo proposto em um setor mais amplo, o de Energia, no Brasil.
- Aplicar o Modelo proposto em outros setores no Brasil.

7.4 CONTRIBUIÇÕES, APLICAÇÕES E IMPACTOS DA PESQUISA

A motivação da autora para este estudo foi poder contribuir para a adoção, disseminação, padronização e aplicação de práticas aplicáveis e princípios de governança corporativa e desenvolvimento sustentável orientados à Performance de *Joint Ventures* Internacionais.

Como referência para as organizações, os resultados deste estudo podem ser utilizados para suportar a incorporação de práticas de governança corporativa ao processo de tomada de decisão a fim de promover uma melhor Performance a longo prazo nas perspectivas não só da governança, mas do meio ambiente, social e econômica.

Finalmente, como contribuição para a literatura acadêmica, especificamente aquela voltada para alianças estratégicas do tipo *Joint Ventures* Internacionais, esse estudo traz uma visão aplicada de práticas de governança corporativa ao setor de P&G no Brasil, em organizações que atuam na E&P de hidrocarbonetos.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Sustainability performance management**: How CFOs can unlock value. Chartered Institute of Management Accountants, London, 2011.

ACKERMAN, R. W. **The Social Challenge to Business**. Harvard University Press, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. **Bacia do Foz do Amazonas**. 2013. Disponível em: http://rodadas.anp.gov.br/arquivos/Round11/Seminarios_r11/tec_ambiental/Bacia_da_Foz_do_Amazonas.pdf. Acesso em: 20 mar. /2021

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. **Legislação para Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural**. 2010. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/wwwanp/publicacoes/leis-e-decretos/2422-legislacao-para-exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas-natural>. Acesso em: de 31 jul. /2017.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. **Plano de Desenvolvimento Aprovado Reunião de Diretoria nº 671 de 13/06/2012 Resolução nº 512/2012**. 2016a. Disponível em: http://www.anp.gov.br/images/planos_desenvolvimento/Manati.pdf. Acesso em: 20 mar. 2021

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS – ANP. **Boletim Anual de Preços**: Preços do Petróleo, Gás Natural e Combustíveis nos Mercados Nacional e Internacional. 2016b. v. Anual.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP. 2019. Disponível em: <http://rodadas.anp.gov.br/pt/rodada-de-licitacoes-dos-volumes-excedentes-da-cessao-onerosa/rodada-de-licitacoes-de-partilha-de-producao-do-excedente-da-cessao-onerosa/areas-oferta>. Acesso em: 24 maio 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP. 2020. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/arquivos/central-conteudos/anuario-estatistico/2020/texto-secao-1.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NACIONAL E BIOCOMBUSTÍVEIS - ANP. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/anp/pt-br/canais_atendimento/imprensa/noticias-comunicados/producao-de-petroleo-e-gas-teve-recorde-em-2020-e-aumentou-52-71-em-relacao-a-2010. Acesso em: 29 maio 2021.

AGGARWAL, V. A.; HSU, D.H. Modes of cooperative R&D commercialization by start-ups. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 835-864, 2009.

AHMADJIAN, C. L; LINCOLN, J. R. Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 661-777, 2001.

ASSOCIATION OF INTERNATIONAL PETROLEUM NEGOTIATORS - AIPN. 2021. Disponível em: https://www.aipn.org/aipn_news/aipn-publishes-2012-version-of-joint-operating-agreement/. Acesso em: 29 maio 2021.

AL-SHAER, H.; ZAMAN, M. Board gender diversity and sustainability reporting quality. **Journal of Contemporary Accounting and Economics**, v. 12, n. 3, p. 210-222, 2016

ALVARENGA, A. T. de *et al.* Histórico, fundamentos filosóficos e teórico-metodológicos da interdisciplinaridade. In: PHILIPPI JR, A. & NETO, A. J. S. **Interdisciplinaridade em Ciência, Tecnologia & Inovação**. Barueri, São Paulo: [s.n.], 2011. p. 3-68.

ARAS, G; CROWTHER, D. Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. **Management Decision**, v. 46, n. 3, p. 433-448, 2008.

ARIÑO, A.; TORRE, J. de la. Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 306-325, 1998.

ARRUDA, E. O. P. **Composição dos custos no setor de extração de petróleo brasileiro em modelos *offshore*—estudo para o período de 2013-2015**. 2016.

AVCIN, M.; BALCIOGLU, H. Corporate governance: a comparative study of firms in Northern Cyprus and Turkey. **Revista De Cercetare Si Interventie Sociala**, v. 57, 2017.

BAKER, H. K.; ANDERSON, R. An overview of corporate governance. In: **Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice**. p. 3-17, 2010.

BANDEIRA, L. A. M. **A segunda guerra fria: geopolítica e dimensão estratégica dos Estados Unidos – Das rebeliões na Eurásia à África do Norte e ao Oriente Médio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

BASSEN, A.; KOVACS, A. M. Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. **Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik**, v. 9, n. 2, p. 182–192, 2008.

BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. **Journal of Management Studies**, v. 45, p. 691-713, 2008.

BENN, S.; DUNPHY, D. **Corporate Governance and Sustainability: Challenges for Theory and Practice**. London: Routledge. 2007.

BODNARUK, A.; MASSA, M.; SIMONOV, A. Alliances and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 107, n. 3, p. 671-693, 2013.

BOELE, R.; FABIG, H.; WHEELER, D. Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development: II. Corporate social responsibility and ‘*stakeholder management*’ versus a rights-based approach to sustainable development. **Sustainable Development**, v. 9 n. 3, p. 121-35, 2001.

BOFF, L. **Sustentabilidade**: o que é, o que não é. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

BORDONS, M.; MORILLO, F.; GÓMEZ, I. Analysis of cross-disciplinary research through bibliometric tools. *In: Handbook of Quantitative Science and Technology Research*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2004. p. 437-456.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005.

BP. 2021. Disponível em: https://www.bp.com/pt_br/brazil/home/quem-somos/o-que-fazemos/petrolio-e-gas-natural.html. Acesso em: 20 mar. 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.478**, de 6 de agosto de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19478.htm. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 12.276**, de 30 de junho de 2010a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12276.htm. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 12.351**, de 22 de dezembro de 2010b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12351.htm. Acesso em: 25 maio 2021.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Plano Nacional de Energia 2030**. Colaboração Empresa de Pesquisa Energética. Brasília: MME: EPE, 2007. 12 v.

CANIATO, F. *et al.* Location drivers, governance model and performance in service offshoring. **International Journal of Production Economics**, v. 163, p. 189-199, 2014.

CAO, Z.; LUMINEAU, F. Revisiting the interplay between contractual and relational governance: a qualitative and meta-analytic investigation. **Journal of Operations Management**, v. 33/34, p. 15-42, 2015.

CASH, A. C. Corporate social responsibility and petroleum development in sub-Saharan Africa: The case of Chad. **Resources Policy**, v. 37, n. 2, p. 144-151, 2012.

CHAHAL, H.; KUMARI, A. Examining talent management using CG as proxy measure: a case study of State Bank of India. **Corporate Governance**, v. 13 n. 2, p. 198-207, 2013.

CHAN, S. H.; KENSINGER, J. W.; KEOWN, A. J.; MARTIN J. D. Do strategic alliances create value? **Journal of Financial Economics**. v. 46, n. 2, p. 199-221, 1997.

CHILD, J.; YAN, Y. Predicting the performance of international *Joint Ventures*: An investigation in China. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 283-320, 2003.

CLERCQ, D. *et al.* Unpacking the relationship between young ventures' international learning effort and performance in the context of an emerging economy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 47-66, 2016.

COSTA, A. S.; ALBAGLI, S. O Regime de Informação da Indústria de Petróleo e Gás Natural Brasileira. *In: ENANCIB*, 17, 2016, Bahia. **Anais ... Bahia**, 2016.

COTTER, R. *et al.* Corporate governance and stock performance: Evidence from Canadian firms over the period 2005-2009. **Corporate Ownership and Control**, v. 8, n. 3, p. 56–68, 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. *In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2016.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2013.

D' ALMEIDA, A. L. **Indústria do petróleo no Brasil e no mundo: formação, desenvolvimento e ambiência atual**. São Paulo: Blucher, 2015.

DAMANPOUR, F., *et al.* Organizational culture and partner interaction in the management of international *Joint Ventures* in India. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 453-478, 2012.

DERMAN, A. B. **Joint Operating Agreement: Working Manual**. Disponível em: https://www.bp.com/pt_br/brazil/home/quem-somos/o-que-fazemos/petrolio-e-gas-natural.html. Acesso em: 20 mar. 1986.

DONG, X.; GUO, J.; HÖÖK, M.; PI, G. Sustainability Assessment of the Natural Gas Industry in China Using Principal Component Analysis. **Sustainability**, v. 7, n. 5, p. 6102-6118, 2015.

DREES, J. M.; HEUGENS, P. P. M. A. R. Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory. **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1666-1698, 2013.

DROSOS, D.; SKORDOULIS, M.; ARABATZIS, G.; TSOTSOLAS, N.; GALATSIDAS, S. Measuring Industrial Customer Satisfaction: The Case of the Natural Gas Market in Greece. **Sustainability**, v. 11, n. 7, 1905, 2019. <https://doi.org/10.3390/su11071905>

EFFAS. **KPIs for ESG. Key performance indicators for environmental, social and governance issues**. 2008. DVFA Financial Papers No. 8/08e.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA – EPE. **Boletim de Conjuntura da Indústria do Petróleo**, n. 2, 2017. Disponível em: <http://www.epe.gov.br/Petroleo/Documents/Boletim%20de%20Conjuntura%20da%20Ind%20%C3%A9ria%20de%20Petr%C3%B3leo/Segundo%20Boletim%20da%20Industria%20do%20Petroleo.pdf>. Acesso em: 19/07/2017.

ENAUTA. 2021. Disponível em: <https://www.enauta.com.br/onde-estamos/producao/campo-de-manati/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED – EY. **Joint Ventures for oil and gas megaprojects** - EY Ventures For Oil And Gas Megaprojects Oil And Gas Capital Projects Series. 2015. Disponível em: <https://dokumen.tips/documents/joint-ventures-for-oil-and-gas-megaprojects-ey-ventures-for-oil-and-gas-megaprojects.html>. Acesso em: 17 jun. 2021.

ERNST & YOUNG GLOBAL LIMITED – EY. **From volume to value: the transformation of National Oil Companies**. 2017. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-noc-transformation/\\$FILE/ey-noc-transformation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-noc-transformation/$FILE/ey-noc-transformation.pdf) na data de 24/07/2017. Acesso em: 20 mar. 2020.

ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ESTUDOS ECONÔMICOS DO NORDESTE – ETENE. **Petróleo e Gás Natural. Caderno Setorial Etene**, Ano 4, n. 104, nov. 2019.

FAMA, E.; JENSEN, M. The Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**. v. 26, n. 2, p. 327–349. 1983.

FARIAS FILHO, J. R. de *et al.* Método de pesquisa misto para identificação do problema de pesquisa. **Revista Conhecimento & Diversidade**, v. 10, n. 22, p. 88-102, 2018.

FERREIRA, V.; COSTA, H. G. AHP Inconsistency Reduction Through Two Greedy Algorithms Application. **engrXiv**, 2018. Doi: 10.31224/osf.io/bhga9.

FLANAGAN, J. C. The critical incidente technique. **Psychological bulletin**, American Institute for Reseach and University of Pittsburgh, v. 51, p. 327-358, 1954.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. 2001. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2001.

GARCÍA-CASTRILLÓN, C. O. Reflections on the law applicable to international oil contracts. **Journal of World Energy Law and Business**, v. 6, n. 2, p. 129-162, 2013.

GARZ, H.; SCHNELLA, F. **KPIs for ESG. Key Performance Indicators for Environmental, Social and Governance Issues**. 2009. Disponível em: <http://www.rwe.com/web/cms/mediablob/en/405444/data/0/7/DVFA-criteria-for-non-financials.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2021.

GEORGE, R. A., *et al.* Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 197-212, 2016.

GERWIN, D.; FERRIS, J. S. Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances. **ResearchGate**. v. 15, n. 1, p. 22-37, 2004.

GHOSH, S. Looking beyond corporate governance code. **The Chartered Accountant**, v. 56, n. 5, 2007.

GIBBONS, M. *et al.* **The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies**. Thousand Oaks, CA: [s.n.], 1994.

GIBSON, R. B. Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making”, **Journal of Environmental Assessment Policy and Management**, v. 8, n. 3, p. 259-280, 2006.

GILBERT, L. E. Disciplinary breadth and interdisciplinary knowledge production. **Knowledge, Technology & Policy**, v. 11, n. 1, p. 4–15, 1998.

GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**, v. 33, p. 301-332, 1996.

GOMIDES, J. E. A definição do problema de pesquisa a chave para o sucesso do projeto de pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC**, Ano IV, v. 6, 2002.

GOPALASWAMY, N. **Corporate Governance - The New Paradigm**. A H Wheeler Publishing, 1999.

GOUREVITCH P. A.; SHINN J. **Political Power and Corporate Control: The New Global Politics of Corporate Governance**, 2005.

GRAU, E. R. Monopólio de atividade econômica - Petrobras - Associação com empresa estrangeira - Bens públicos. **Revista de Direito Administrativo**, v. 222, p. 348-357, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/49019/47687>. Acesso em: 18 mar. 2021.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2016.

GRAY, R.; OWEN, D.; MAUNDERS, K **Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability**. London: Prentice-Hall, 1987.

GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H. The nature of partnering experience and the gains from alliances. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 1213-1233, 2009.

HACKLIN, F.; WALLIN, M. W. Convergence and interdisciplinarity in innovation management: a review, critique, and future directions. **Service Industries Journal**, v. 33, n. 7–8, p. 774–788, 2013.

HANSEN, E.; SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 2, p. 193-221, 2016

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 321-347, 2003.

HEIMERIKS, K. H.; DUYSTERS, G. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. **Journal of Management Studies**, v. 44, p. 25-49, 2007.

HEIMERIKS, K. H.; DUYSTERS, G.; VANHAVERBEKE, W. Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. **Strategic Organization**, v. 5, p. 373-408, 2007.

HSIEH, L. H. Y.; RODRIGUES, S. B. Revisiting the trustworthiness–performance–governance nexus in international *Joint Ventures*. **Management International Review**, v. 54, n. 5, p. 675-705, 2014.

HUANG, H.-C. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n. 1, p. 209-218, 2009.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2020..

IBP. 2020. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/observatorio-do-setor/snapshots/evolucao-das-reservas-provadas-e-producao-de-petroleo-e-gas-natural-no-brasil/>. Acesso em: 29 maio 2021.

INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C. The coevolution of trust, control, and learning in joint venture. **Organization Science**, v. 15, p. 586-599, 2004.

INKPEN, A. C.; DINUR, A. Knowledge management processes and international *Joint Ventures*. **Organization Science**, v. 9, p. 454-468, 1998.

INKPEN, A. C.; PIEN, W. An examination of collaboration and knowledge transfer: China-Singapore Suzhou industrial park. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 779-811, 2006.

INSHAKOV, O. V.; BOGACHKOVA, L. Y.; POPKOVA, E. G. The Transformation of the Global Energy Markets and the Problem of Ensuring the Sustainability of Their Development *In: _____* (eds). **Energy Sector: A Systemic Analysis of Economy, Foreign Trade and Legal Regulations**. Springer, Cham, 2019. p. 135-148. (Lecture Notes in Networks and Systems. v. 44).

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of mixed methods research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KHANNA, T. The scope of alliance. **Organization Science**, v. 9, p. 340-355, 1998.

KLAPPER, F. L.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, v. 10, p. 703-728. 2004.

KLEIN, J. T. **Interdisciplinarity: history, theory and practice**. 1st ed. ed. Detroit, MI: Wayne State University Press, 1990.

KOČMANOVÁ, A.; DOČEKALOVÁ, M. P.; ŠKAPA, S.; SMOLÍKOVÁ, L. Measuring Corporate Sustainability and Environmental, Social, and Corporate Governance Value Added. **Sustainability**, v. 8, 945, 2016.

KOČMANOVÁ, A.; ŠIMBEROVÁ, I. Determination of environmental, social and corporate governance indicators: framework in the measurement of sustainable performance. **Journal of Business Economics and Management**, v. 15, n. 5, p. 1017-1033, 2014.

KRECHOVSKÁ, M.; PROCHÁZKOVÁ, P. T. Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting. **Procedia Engineering**, v. 69, p. 1144 – 1151, 2014.

KUMAR, S. **Corporate Governance: A Question of Ethics**. Galgotia Publishing Company, New Delhi, 2004.

KUMAR, R.; NTI, K. O. Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. **Organization Science**, v. 9, p. 356-367, 1998.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.

LANE, P. J.; SALK, J. E.; LYLES, M. A. Absorptive capacity, learning, and performance in international *Joint Ventures*. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 1139-1161, 2001.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Agency problems and dividend policies around the world. **The Journal of Finance**, v. 55, n. 1, p. 1-33, 2000.

LI, D.; EDEN, L.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. **Academy of Management Journal**, v. 51, p. 315-334, 2008.

LI, J. *et al.* Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms, **Accounting and Business Research**, v. 38, n. 2, p. 137-59, 2008.

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes**. **Archives of Psychology**, n. 140, 1932.

LYLES, M. A.; SALK, J. E. Knowledge acquisition from foreign parents in international *Joint Ventures*: An empirical examination in the Hungarian context. **Journal of International Business Studies**, v. 27, p. 877-903, 1996.

MAALI, K.; RAKIA, R.; KHAIREDDINE, M. How corporate social responsibility mediates the relationship between corporate governance and sustainability performance in UK: a multiple mediator analysis. **Society and Business Review**, v. 16, n. 2, p. 201-217, 2021.

MADHOK, A.; KEYHANI, M.; BOSSINK, B. A. G. Understanding alliance evolution and termination: Adjustment costs and the economics of resource value. **Strategic Organization**, v. 13, n. 2, p. 91-116, 2015.

- MADHOK, A.; TALLMAN, S. B. Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. **Organization Science**. v. 9, n. 3, p. 326-339. 1998.
- MAKHIJA, M. V.; GANESH, U. The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-Related *Joint Ventures*. *Organization Science*. v. 8, n. 5, p. 508-527. 1997
- MARCHISOTTI, G. G.; MAGGESSI, K. M. F.; FARIAS FILHO, J. R. Governança Corporativa Sustentável, em: **Tecnologia, Inovação e Sustentabilidade na Gestão: Perspectivas e Práticas Organizacionais**. GlobalSouth Press, 2017.
- MBA, M. F. B., & J. N. AGUMBA. **Critical success factors influencing performance outcome of joint venture construction projects in South Africa: Comparison of first and second order models**. *Construction Economics and Building*, v. 18, n. 3, p. 74-94, 2018.
- MCDONALD, D.; PUXTY, A.G. An inducement-contribution approach to corporate financial reporting. **Accounting, Organizations & Society**, v. 4, n. 1/2, p. 53-65, 1979.
- MELO, J. L. X. Petróleo *Offshore* no Atlântico Sul. In: SILVA, F. C. T. da; LEÃO, K. S. de S.; ALMEIDA, F. E. A. de. (Org.). **Atlântico: a história de um oceano**. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013. p. 435-445.
- MICHAEL, B.; GROSS, R. Running business like a government in the new economy: lessons for organizational design and corporate governance. **Corporate Governance**, v. 4, n. 3, p. 32-46, 2004.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, S. R. Alliance portfolio internationalization and firm performance. **Organization Science**, v. 19, p. 623-646, 2008.
- MOHRIAK, W. U. Bacias Sedimentares da Margem Continental Brasileira. In: BIZZI, L. A., SCHOBENHAUS, C.; VIDOTTI, R. M.; GONÇALVES, J. H. **Geologia, tectônica e recursos minerais do Brasil: texto, mapas & SIG**. Brasília: CPRM – Serviço Geológico do Brasil, 2003.
- MÜLLER, F. de O. **As emoções positivas e negativas, a atitude e a intenção de comportamento: um estudo exploratório no varejo**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2007.
- MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. A. Learning and knowledge transfer in strategic alliance: a social exchange view. **Organization Studies**, v. 26, p. 415-441, 2005.
- NDEMEZO, E.; KAYITANA, C. Corporate Governance, corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from the Rwandese manufacturing industry. **Indian Journal of Corporate Governance**, v. 11, n. 2, p. 103-121, 2018. doi:10.1177/0974686218806715

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.

NIELSEN, B. B.; GUDERGAN, S. Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 558-574, 2012.

NIPPA, M.; BEECHLER, S.; KLOSSEK, A. Success factors for managing international *Joint Ventures*: a review and an integrative framework. **Management and Organization Review**, v. 3, n. 2, p. 277 – 310, 2007.

OECD. **Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

OECD. **G20/OECD Principles of Corporate Governance**. OECD Publishing, Paris, 2015.

OECD. 2020. Disponível em <https://www.oecd.org.br/noticias/petrobras-assumira-a-exploracao-dos-blocos-na-foz-do-rio-amazonas/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

OLIVEIRA, L. K. *et al.* Análise de estruturas geopolíticas e de tendências de aumento da competição interestatal internacional: contribuições para a prospecção de cenários de ameaças à soberania brasileira sobre o Pré-sal. **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 3, n. 2, p. 139-176, 2017.

OYEWUNMI, O. A.; OLUJOBI, O. J. Transparency in Nigeria's oil and gas industry: is policy re-engineering the way out? **International Journal of Energy Economics and Policy**, v. 6, n. 3, p. 630-636, 2016.

PADILHA, M. I. C. de S.; BORENSTEIN, M. S. O método de pesquisa histórica na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 14, n. 4, p. 575-584, 2005.

PANGARKAR, N. Do firms learn from alliance terminations? An empirical examination. **Journal of Management Studies**, v. 46, p. 982-1004, 2009.

PANICO, C. Strategic interaction in alliance. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 8, p. 1646–1667, 2016. <https://doi-org.ez24.periodicos.capes.gov.br/10.1002/smj.2610>.

PAO, M. L. **Concepts of information retrieval**. Englewood, Colo.: Libraries Unlimited, 1989.

PARK, C.; VERTINSKY, I.; BECERRA, M. Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international *Joint Ventures*: The role of age. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 89-101, 2015.

PETROBRAS. 2015. Disponível em: <https://petrobras.com.br/fatos-e-dados/projeto-cabiunas-posicionamento-ao-globo-online.htm>. Acesso em: 18 mar. 2021.

PETROBRAS. 2021. Disponível em: https://petrobras.com.br/pt/nossas-atividades/areas-de-atuacao/exploracao-e-producao-de-petroleo-e-gas/pre-sal/?gclid=Cj0KCQjwrsGCBhD1ARIsALILBYrmfGPPqEKd8iI4PpUIyHsjo41IMfyp9oGHaBJOxkme8ADmzliMcVMaAimOEALw_wcB. Acesso em: 16 mar. 2021.

PETRÓLEO Hoje. 2020. Disponível em: <https://petroleohoje.editorabrasilenergia.com.br/bp-transfere-operacao-na-bacia-de-foz-do-amazonas/>. Acesso em: 20 mar. 2021.

POBEREZHNA, A. Addressing Water Sustainability With Blockchain Technology and Green Finance. In: MARKE, A. (org.). **Transforming Climate Finance and Green Investment with Blockchains**. Academic Press, 2018. p. 189-196.

QUEIROZ, H. Preços internacionais do petróleo: principais impactos da recente. **Blog Infopetro**, 2016. Disponível em <https://infopetro.wordpress.com/2016/02/15/precos-internacionais-do-petroleo-principais-impactos-da-recente-queda-de-precos/>. Acesso em: 17 jul. 2017.

QUERIDO, B. da C. **Análise comparativa dos indicadores econômicos de projetos de exploração e produção no Pré-sal brasileiro sob os regimes de concessão e partilha da produção**: o estudo de caso do bloco de libra. 2018. 92f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2018.

RAFOLS, I. & MEYER, M. **Diversity and network coherence as indicators of interdisciplinarity: Case studies in bionanoscience**. *Scientometrics*, v. 82, n. 2, p. 263–287, 2010.

RIBEIRO, H. C. M. Produção Acadêmica dos Temas Governança Corporativa e Sustentabilidade: Uma Análise dos últimos 14 anos nos Periódicos Internacionais. **Economia & Gestão**, v. 14, n. 35, p. 5-34, 2014.

ROSA, A. L. Da concessão à partilha: análise das *Joint Ventures* no setor de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural no Brasil. **Revista Brasileira de Direito do Petróleo, Gás e Energia**, v. 4, p. 54-76, 2013.

SAATY, T. L. A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. **Journal of Mathematical Psychology**, n. 15, p. 234-281, 1977.

SAATY, T. L. **Método de análise hierárquica**. São Paulo: Makron, 1991.

SAKAKIBARA, M. Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of motives. **Strategic Management Journal**. v. 18, p. 143-164. 1997.

Samarra, A.; Biggiero, L. Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. **Journal of Management Studies**. v. 45, p. 800-829. 2008.

SAR, A. K. Impact of corporate governance on sustainability: a study of the Indian FMCG industry. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, 2018.

SAUER, I. L.; RODRIGUES, L. A. Pré-sal e Petrobras além dos discursos e mitos: disputas, riscos e desafios. Crise e projetos. *Estudado Avançado*. v. 30, n. 88. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142016.30880014>. Acesso em: 17 jul. 2017.

SCHEPKER, D. J. *et al.* The Many Futures of Contracts: Moving Beyond Structure and Safeguarding to Coordination and Adaptation. **Journal of Management**, v. 40, n. 1, p. 193-225, 2014.

SCHILDT, H. A.; MAULA, M. V. J.; KEIL, T. Explorative and exploitative learning from external corporate ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 493-515, 2005.

SERAFIM, E.; QUELHAS, O. L. G.; ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa: contribuição para sustentabilidade das organizações. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 6., 2010, Niterói, RJ. **Anais ... Niterói, RJ**, 2010. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1459.pdf. Acesso em: 20 abr. 2020.

SERWINOWSKI, M. A.; MARSHALL, J. The ROI of Social Responsibility: Driving Sustainability in the Oil & Gas Sector. *In: SPE INTERNATIONAL CONFERENCE ON HEALTH, SAFETY AND ENVIRONMENT IN OIL AND GAS EXPLORATION AND PRODUCTION*, 2010, Rio de Janeiro. **Proceedings ... Rio de Janeiro**, 2010.

SHI, W. S.; SUN, J.; PRESCOTT, J. E. A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives. **Journal of Management**, v. 38, n. 1, p. 164-209, 2012.

SHRIVASTAVA, P.; ADDAS, A. The impact of corporate governance on sustainability performance. **Journal of Sustainable Finance & Investment**, v. 4, n. 1, p. 21-37, 2014. DOI: 10.1080/20430795.2014.887346. 2014.

SILVEIRA, A. di M. da. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-23012005-200501.

SILVEIRA, A. di M. da. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-23012005-200501.

SIMONIN, B. L. The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 1150-1174, 1997.

SINGH, R. K; MURTY, H. R.; GUPTA, S. K.; DIKSHIT, A. K. Development of composite sustainability performance index for steel. **Journal of Ecological Indicators**, v. 7, p. 565-588, 2007.

SOFTWARE VORACIOUS-AHP. Disponível em <https://sourceforge.net/projects/voracious-ahp/files>. Acesso em: 19 fev. 2021.

STEENSMA, H. K.; LYLES, M. A. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 831-851, 2000.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUSTENTARE, SUSTAINABILITY GOVERNANCE, 2010. Disponível em: [http://www.sustentare.pt/pdf/doc.suste+sam\(ENG1\).pdf](http://www.sustentare.pt/pdf/doc.suste+sam(ENG1).pdf). Acesso em: 01 nov. 2021.

TEH, D.; KHAN, T.; CORBITT, B.; ONG, C. E. Sustainability strategy and blockchain-enabled life cycle assessment: a focus on materials industry. **Environment Systems and Decisions**, v. 40, p. 605–622, 2020.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005. /doi.org/10.1108/00251740510572533.

TREINTA, F. et. al. Utilização de Métodos Multicritério para Seleção e Priorização de Artigos Científicos. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 2011, Bauru. **Anais ... Bauru**, 2011.

TREINTA, F. et. al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508-520, 2014.

TRICKER, B. **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices**. 2nd Edition, **Oxford University Press**, New York. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERMEER, E. B. The global expansion of chinese oil companies: political demands, profitability and risks. **China Information**, v. 29, n. 1, p. 3-32, 2015.

VICTOR, D. G. *National Oil Companies* and the future of the oil industry. **Annual Review of Resource Economics**, v. 5, n. 1, p. 445-462, 2013.

VIEIRA, M.; CARVALHAL, A.; FIGUEIREDO, O. Corporate governance and firm performance: new evidence from Brazil. **Corporate Ownership & Control**, v. 8, n. 4-5, p. 527-531, 2011.

WALLENBURG, C. M.; SCHAFFLER, T. The interplay of relational governance and formal control in horizontal alliances: a social contract perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 2, p. 41-58, 2014.

WALLS, J. L.; BERRONE, P.; PHAN, P.H. Corporate governance and environmental performance: is there really a link? **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 8, p. 885-913, 2012.

WALTER, J., *et al.* Decision Making Within and Between Organizations. **Journal of Management**, v. 38, n. 5, p. 1582-1610, 2012.

WANG, C.; ZHAO, M.; ZHANG, Z. Research on the Relationship Between Corporate Governance Performance and Financing Cost Under the Background of ESG Theory. *In: MANAGEMENT SCIENCE INFORMATIZATION AND ECONOMIC INNOVATION DEVELOPMENT CONFERENCE (MSIEID)*, 2020, Guangzhou, China. **Proceedings ...** Guangzhou, China: IEEE, 2020. p. 309-312, doi: 10.1109/MSIEID52046.2020.00064.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of capitalism**: forms, markets, relational contracting. The Free Press, 1985.

WILLIS, G. B. Cognitive interviewing revisited: A useful technique, in theory? *In: PRESSER, S. et al.* (eds). **Methods for testing and evaluating survey questionnaires**. John Wiley & Sons, 2004. p. 23-43.

WORLD BANK GROUP (WBG). **World Development Report**: Governance and the Law, World Bank, Washington, DC, 2017. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25880>. Acesso em: 15 jun. 2017.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **From One Earth to One World**: An Overview. Oxford University Press, Oxford, 1987.

YAO, Z. *et al.* Knowledge complementarity, knowledge absorption effectiveness, and new product performance: The exploration of international *Joint Ventures* in China. **International Business Review**, v. 22, n. 1, p. 216-227, 2013.

YERGIN, D. **O petróleo**: Uma história mundial de conquistas, poder e dinheiro. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

ZHANG, J., & BADEN-FULLER, C. The influence of technological knowledge base and organizational structure on technology collaboration. *Journal of Management Studies*, 47: 679-704. 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ENTREVISTA DE DOUTORADO

LEVANTAMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Abertura

A presente entrevista visa contribuir com a pesquisa científica, de cunho exclusivamente acadêmico, realizada por mim, Karolina Maggesi, para o curso de doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da UFF. Estou tentando saber, em detalhes, as práticas positivas e negativas que influenciam o desempenho operacional de uma Joint Venture.

Todo o conteúdo gravado nessa entrevista será transcrito, submetido à sua aprovação e divulgado apenas mediante seu consentimento, preservando-se sempre o anonimato do entrevistado e de todas as partes, inclusive organizações, eventualmente citadas pelo mesmo.

Gostaria de solicitar sua autorização prévia para utilização dos dados coletados na elaboração da tese de doutorado mencionada, assim como de futuros artigos e livros com caráter científico relacionados ao tema em questão a serem escritos por mim em parceria com outros autores.

Você foi convidado a participar dessa pesquisa porque gestores, como você, estão constantemente observando e avaliando as práticas que influenciam o desenvolvimento operacional de uma Joint Venture.

Agradeço de antemão sua presteza e consentimento em me receber com o propósito acima exposto e me coloco à disposição para enviar-lhe publicações relacionadas ao tema que sejam de seu interesse.

Contexto

Duas (ou mais) organizações estabelecem, em determinadas situações com objetivos específicos, relacionamentos colaborativos ou alianças (*Joint Ventures*), a fim obterem maior vantagem competitiva sustentável, através de combinações potencialmente sinérgicas de recursos e capacidades e um amplo intercâmbio, integrando pessoas, sistemas, habilidades, culturas etc., que se complementam.

Questões

Considerando esse contexto, com base na sua experiência profissional, dê sua opinião ao que segue.

1. Você pode relatar (em detalhe) algumas experiências ou práticas positivas, observadas por você recentemente, que contribuíram para o sucesso ou redução do fracasso no desempenho operacional de uma Joint Venture?
2. Você pode relatar (em detalhe) algumas experiências ou práticas negativas, observadas por você recentemente, que prejudicaram ou reduziram o sucesso do desempenho operacional de uma Joint Venture?
3. Se pudesse voltar no tempo, com a experiência que tem hoje, o que você faria diferente para alcançar o sucesso em uma Joint Venture?

APÊNDICE C

337 SINÔNIMOS MAIS RELEVANTES DA BIBLIOTECA DE INFORMAÇÕES

Tabela 5 - 337 Sinônimos Mais Relevantes da Biblioteca de Informações

Palavra	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
governance	16254	13%	administration, administrations, administrative, administrative', administrators, author', authored, authored', authoring, authorings, authorities, authority, authorization, authorizations, authorized, authorizes, authors, authors', brass, control, control', control'', controle, controllability, controllable, controlled, controller, controllers, controlling, controls, establishes, establishing, establishment, establishments, govern, govern', governability', governable, governance, governance', governance'', governed, governing, government, government'', governments, governments', governs, order, order', ordered, ordering, orderly, orders, orders', organ, organic, organic'', organically, organicity, organisation, organisation', organisational, organisationally, organisations, organisations', organise, organised, organisers, organising, organising', organism, organisms, organization, organization'', organizations, organizations', organizations', organize, organized, organized'', organizers, organizes, organizing, organs, polit, political, political'', politicality, politically, politics, politics', politics'', regime, regime', regimes, regular, regularities, regularity, regularized, regularly, regulate, regulated, regulates, regulating, regulation, regulation', regulations, regulations', regulative, regulator, regulators, rule, rule'', ruled, rules, rules', ruling, rulings
management	14019	11%	accomplish, accomplished, accomplishing, accomplishment, accomplishments, achievable, achieved, achieved'', achievement, achievements, achieves, achieving, care, care', cared, careful, carefully, cares, caring, coaches, coaches', coaching, contend, contended, contending, contends, cope, coped, coping, deal, dealing, dealings, deals, direct', directed, directing, direction, directional, directionality, directionality', directionally, directions, directive, directives, directives', directly', director, directorate, directorates, directors, directors', directors'', directs, do', do'', doable, doing'', grapple, grappling, handle, handled, handled'', handles, handling, manage, manageable, manageable'', managed, managed'', management, management', management'', manager, manager'scontribution, managers, managers', managers'', manages, managing, oversee, overseeing, realization, realizations, realize, realized, realizes, realizing, supervise, supervised, supervises, supervising, supervision, wielded, wielding

innovation	12480	17%	<p>advance, advanced', advanced'', advancement, advancements, advances, advancing, concept, concept', conception, conceptual, conceptions, concepts, concepts'', creation, creation', creation'', creations, design, design', designate, designated, designating, designation, designations, designed, designer, designers, designers', designing, designs, found, found', foundation, foundational, foundational', foundations, founded, founding, foundings, groundbreaking, initially, initiate, initiated, initiates, initiating, initiation, initiative, initiative'', initiatives, initiator, initiators, innov, innovate, innovated, innovates, innovating, innovation, innovation', innovation'', innovations, innovations'', innovative, innovatively, innovativeness, innovator, innovators, innovators', institut, institute, instituted, institutes, instituting, institution, institution', institutional, institutional', institutionalism, institutionally, institutions, institutions', introduce, introduced, introduces, introducing, introductions, invent, invented, invented', inventing, invention, invention', inventions, inventive, modern, modernity, modernization, modernizations, modernize, modernized, modernizing, origin, origin', original, original', originality, originally, originate, originated, originates, originating, origination, originations, originators, origins, pioneer, pioneered, pioneering, pioneers</p>
international	10540	26%	<p>external, externalities, externalities', externality, externalization, externalize, externalized, externally, externals, home, home', homes, impounded, imprisonment, incorporate, incorporated, incorporates, incorporating, incorporation, inner, interior, internal, internal', internalisation, internalise, internalised, internalising, internalization, internalization', internalize, internalized, internalizing, internally, internals, international, international', internationalism, internationality, internationally, internationals, interne', interns, intimate, intimated, intimately, intragroup, inward, nation, national, nationalism, nationalism', nationalities, nationality, nationality', nationalization, nationalizations, nationalize, nationalize', nationalized, nationally, nationals, nations, nations', nations'', outside, outside', outsiders, outsiders', outsiders', outsiders'</p>
development	9921	15%	<p>acquired, acquired', acquired'', acquirer, acquirers, acquirers', acquires, acquiring, arise, arises, arising, break, breaking, breaking', breaks, developed, developments, developer, developers, developers', developing, development, development', development'', developments, develops, educ, educate, educated, educating, education, educational, educator, educators, evolut, evolution, evolutionary, evolutions, evolve, evolve', evolved, evolves, evolving, explicate, explicated, explicates, explicating, explication, explicative, exploit, exploitable, exploitation, exploitation', exploitative, exploited, exploiter, exploiting, exploitive, exploits, formulate, formulated, formulating, formulation, formulations, get, gets, getting, grow, growing, grows, growth, growth', maturation, mature, matured, matures, maturing, maturity, modern, modernisation, modernisation'', modernise, modernising, modernity, modernization, modernizations, modernize, modernized, modernizing, origin, origin', original, original', originality,</p>

			originally, originate, originated, originates, originating, origination, originations, originators, origins, preparation, preparations, preparative, prepare, prepare', prepared, prepares, preparing, produc, produce, produced, producer, producers, producers', produces, producing, rise, rises, rising, train, trained, training, trainings, trains, underdeveloped, underdevelopment, uprising
process	9504	9%	action, action', action'', actionable, actional, actioning, actions, actions', advance, advanced', advanced'', advancement, advancements, advances, advancing, eman, emanate, emanates, emanating, litigants, litigated, litigating, litigation, marches, marching, oper, operability, operable, operant, operate, operate', operated, operates, operating, operating'', operation, operational, operational', operational'', operationally, operations, operations', operations'', operations'223, operative, operatives, operator, operators, procedural, proceduralization, proceduralize, proceduralized, procedurally, procedure, procedures, process, process', process', process'', processed, processes, processes'', processing, processing', procession, progress, progress', progress'', progressed, progresses, progressing, progression, progressions, progressive, progressively, refine, refined, refinement, refinements, refining, rise, rises, rising, serv, serve, served, serves, serving, sue, sues, summoned, summoning, treat, treated, treating, treats, work, work', work'', worked, workings, works'
performance	9093	10%	act, act', acted, acting, acting', acts, acts', do', do'', doing'', execute, executed, executors, executing, execution, execution', executions, executive, executive', executives, executives', executives', function, function'', functional, functionalism, functionalities, functionality, functionality', functionally, functioned, functioning, functioning', functions, functions', oper, operability, operable, operant, operate, operate', operated, operates, operating, operating'', operation, operational, operational', operational'', operationally, operations, operations', operations'', operations'223, operative, operatives, operator, operators, perform, performable, performance, performance', performance'', performances, performances', performative, performativity, performativity', performed, performer, performers, performers', performing, performing', performs, play, played, playing, plays

effects	9089	12%	accomplish, accomplished, accomplishing, accomplishment, accomplishments, burden, burdened, burdens, consequence, consequences, consequent, consequently, core, core', core'', cores, effect, effect', effect'', effected, effecting, effective, effective', effective'', effective'131, effectively, effectiveness, effectiveness'', effects, effects'', effectual, effectuate, effectuates, effectuation, effectuators, efficacy, efficiencies, efficiency, efficient, efficiently, essence, establishes, establishing, establishment, establishments, force, forced, forceful, forcefully, forces, forces'', forcing, gist, good', good'', gooding, goodness, goods, goods', impressed, impressing, impression, impressions, impressive, impressively, issue, issue', issued, issues, issues', issues'', issuing, outcome, outcomes, outcomes'', potency, result', resultant, resulted, results', strength, strengths, upshot
business	8625	9%	busi, business, business', business'', businesses, businesses', businesses'', busy, clientele, clientele, clientelism, concern, concern'', concerned, concerning, concerns, engaged, engagement, engagement', engagements, engages, engaging, interfering, job, jobs, line, line'', linee, lines, lining, meddle, occupancy, occupant, occupation, occupational, occupations, occupied, occupies, occupy, occupying, official, officially, officials, patronage
positive	8173	9%	advantage, advantage'', advantaged, advantageous, advantageously, advantages, advantages', advantages'', align, aligned, aligned'', aligning, alignment, alignment', alignments, aligns, attitude, attitude', attitudes, confide, confided, confidence, confident, confidently, confiding, confirm, confirmation, confirmed, confirming, confirms, convince, convinced, convincing, convincingly, deposit, deposited, favor, favorability, favorable, favorably, favored, favoring, favors, favour, favourable, favoured, favouring, favours, fix, fixed, fixing, lay, laying, lays, lieu, locat, locatable, locate, located, locates, locating, location, locational, locationally, locations, locations', locations'', locators, office, officers, offices, overconfidence, overconfident, place, place', placed, placement, places, placing, plus, plus', pose, posed, poses, posing, posit, posited, positing, positional, positioned, positioning, positions, positions', positive, positive', positively, positivism, positivist, positivistic, posits, post, posted, postings, posts, postulate, postulated, postulates, posture, prescribe, prescribed, prescribes, prescribing, profit, profitability, profitable, profiting, profits, put, puts, putting, set, sets, setting, settings, side, side', side'', sided, sides, sidings, situate, situated, situating, situation, situation'', situational, situations, spots, spotting, stance, status, status', statuses, stead
knowledge	7763	19%	cognition, cognitions, cognitive, cognitive'', cognitively, initially, initiate, initiated, initiates, initiating, initiation, initiative, initiative'', initiatives, initiator, initiators, intimate, intimated, intimately, knowing, knowing'', knowingly, knowledge, knowledge', knowledge'', knowledgeable, knowledges, knows, learn, learned, learned', learning, learning', learning'', learnings, learns, letter, letters, versed

control	7572	5%	account, account', account'', accountabilities, accountability, accountability'', accountability'9, accountable, accountancy, accountant, accountant', accountants, accountants', accounted, accounting', accounting'', accountings, accounts, accounts', ascendant, ascending, ascertain, ascertained, ascertaining, assurance, assurances, assure, assured, assures, assuring, check, checked, checking, checks, command, commanding, contain, contained, container, containers, containing, containment, contains, control, control', control'', controle, controllability, controllable, controlled, controller, controllers, controlling, controls, curb, curbing, curbs, dominance, dominance', dominant', dominantly, dominate, dominated, dominates, dominating, domination, domination'', ensured, ensures, ensuring, hold, holding, holdings, holds, insurability, insurance, insurance', insurances, insure, insured, insurer, insurers, manipulable, manipulate, manipulated, manipulates, manipulating, manipulation, manipulation', manipulations, manipulative, master, mastering, masters, mastery, moderate, moderate', moderated, moderately, moderates, moderating, moderation, moderator, moderators, oper, operability, operable, operant, operate, operate', operated, operates, operating, operating'', operation, operational, operational', operational'', operationally, operations, operations', operations'', operations'223, operative, operatives, operator, operators, restrain, restrained, restraining, restrains, restraint, restraints, seeing, sees, verifiable, verified, verifies, verify, verifying
project	7513	7%	cast, casting, casts, contrived, design, design', designate, designated, designating, designation, designations, designed, designer, designers, designers', designing, designs, envision, envisioned, envisioning, envisions, expulsion, external, externalisation, externalise, externalised, externalities, externalities', externality, externalization, externalize, externalized, externally, externals, fanciful, figurative, figuratively, figure, figures, image, images, imaging, labor, laborative, laborer, picture, picture', pictures, plan, plan', planned, planning, plans, project, project', project'', projected, projection, projections, projects, projects', projects', projects'', proposal, proposals, propose, proposes, proposing, relieve, relieved, seeing, sees, stick, sticking, task, task'', tasked, tasks, throw, undertake, undertake'', undertakers, undertakes, undertaking, undertakings, visual, visualisation, visualised, visualization, visualizations, visualize, visualized, visualizing, visually
relational	7190	7%	associ, associate, associates, associating, association, associational, associations, associations', comparability, comparable, comparably, comparative, comparatively, comparators, compare, compared, compares, comparing, concern, concern'', concerned, concerning, concerns, congress, congress', connect, connectable, connected, connected'', connecting, connection, connections, connective, connectivity, connects, deal, dealing, dealings, deals, interrelate, interrelated, interrelating, interrelation, interrelations, link, link', linke, linked, linking, links, pertain, pertaining, pertains, proportion, proportional, proportionality, proportionally, proportions, recount, recounting, refer, refere, referent, referred, referring, relat, relate, relate', relatedly, relates, relating, relation, relational,

			relational', relational'', relationalism, relations, relations', relations'', relative, relatively, relatives, relativity, tell, tell', telling, tells, touch, touche
market	7176	19%	commercial, commercialisation, commercialise, commercialization, commercialize, commercialized, commercializes, commercializing, commercially, groceries, grocery, market, market', market'', marketability, marketable, marketed, marketer, marketers, marketing, marketization, marketized, marketplace, marketplaces, markets, markets', markets'', mart, mart'sglobal, merchandise, merchant, merchants, sell, seller, sellers, sellers', selling, sells, trafficking, vender, venders, vendor, vendors, vendors'
practices	7116	6%	adept, applies, apply, applying, commit, commitment, commitments, commits, committed, committing, do', do'', doing'', drilled, drilling, drills, execute, executed, executors, executing, execution, execution', executions, executive, executive', executives, executives', executives'', exercisable, exercise, exercised, exercises, exercising, expert, expertly, experts, experts', experts'', feasibility, feasible, feasibly, good', good'', gooding, goodness, goods, goods', oper, operability, operable, operant, operate, operate', operated, operates, operating, operating'', operation, operational, operational', operational'', operationally, operations, operations', operations'', operations'223, operative, operatives, operator, operators, pattern, patterned, patterning, patterns, practicable, practicable', practical, practically, practice, practice', practice'', practiced, practices, practices', practicing, practise, practised, practising, pragmatic, pragmatic', pragmatically, pragmatics, pragmatism, praxis, praxis', proficiency, proficient, recite, skill, skill', skilled, skillful, skillfully, skilling, skills, use', useful, useful', usefully, usefulness, usefulness', usefulness'', uses, viable, workable
research	6951	16%	enquiries, enquiry, exploration, explorations, explorative, explore, explored, explorer, explores, exploring, inquiries, inquiry, investigate, investigated, investigates, investigating, investigation, investigations, investigator, investigators, research, research'', researched, researcher, researchers', researchers'', researches, researching, searched, searches, searching
country	6381	7%	area, areas, areas', commonwealth, countries, countries', countries'', country, country', country'', land, landing, lands, nation, national, nationalism, nationalism', nationalities, nationality, nationality', nationalization, nationalizations, nationalize, nationalize', nationalized, nationally, nationals, nations, nations', nations'', state, state', state'', stated, states, states', stating

design	5649	5%	advisable, advise, advised, adviser, advisers, advises, advising, aim, aime, aimed, aiming, aims, appoint, appointed, appointing, appointment, appointments, appoints, architect, architected, assign, assigned, assigning, assignment, assignments, assigns, blueprint, blueprints, delegate, delegated, delegates, delegating, delegation, delegations, deliberate, deliberate', deliberated, deliberately, deliberating, deliberation, deliberations, denominated, denominates, denominators, design, design', designate, designated, designating, designation, designations, designed, designer, designers, designers', designing, designs, destination, destinations, destined, doomed, fate, fates, figurative, figuratively, figure, figures, identification, indicated, indicating, indication, indications, indicative, indicator, indicators, indices, intend, intended, intendedly, intending, intends, intent, intention, intentional, intentionality, intentionally, intentions, intentions', intentions'', intents, intriguing, intriguing, intriguingly, name, named, namely, names, naming, pattern, patterned, patterning, patterns, plan, plan', planned, planning, plans, pointed, pointedly, pointing, pointing'', points, purpose''2, purposeful, purposefully, purposely, purposes, purposes', purposive, purposively, scheme, scheme'', schemes, show', showed, showing, shows, specified, specifies, specify, specifying
change	5635	5%	alter, alteration, alterations, alterative, altered, altering, alters, change, change, change', change'', changed, changes, changes'', changing, changjiang, convert, converted, converter, converters, convertible, convertibles, converting, converts, deepen, deepened, deepening, deepens, exchange, exchanged, exchanges, exchanging, interchange, interchangeable, interchangeably, modification, modification', modifications, modified, modify, modifying, shift, shifted, shifting, shifts, switch, switches, switching, transfer, transfer'', transferability, transferable, transference, transference', transferred, transferring, transfers, vari, varied, varies, varieties, variety, variety', varis, vary, varying, yangtze
alliance	5443	48%	align, aligned, aligned'', aligning, alignment, alignment', alignments, aligns, alliance, alliance', allied, alliances, alliances', alliances'', alliancing, bond, bonded, bonding, bonds, coalition, coalitions, confederation, confederations
form	5354	6%	anatomy, bod, bods, build, building, building', buildings, builds, cast, casting, casts, class, classes, configuration, configurational, configurations, configure, configured, configuring, conform, conformable, conformance, conforming, conformity, conforms, constitute, constituted, constitutes, constituting, constitution, constitution', constitutional, constitutionalism, constitutionally, constitutions, constitutive, contour, contours, course, course'', courses, descriptor, descriptors, figurative, figuratively, figure, figures, flesh, form, form', formed, forming, forms, frame, framed, frames, frames'', framing, grade, grades, imprint, imprinted, imprinting, imprints, kind, kind', kindness, kinds, pattern, patterned, patterning, patterns, phase, phase'', phased, phases, phases', phasing, shape, shaped, shapes, shaping, signified, signifies, signify, sort, sorted, sorting, sorts, spring, strain, strained, strains,

			var, variant, variants, varieties, variety, variety'
rights	5170	6%	appropri, appropriability, appropriable, appropriate, appropriate'', appropriated, appropriately, appropriateness, appropriates, appropriating, appropriation, appropriation', appropriations, appropriator, compensate, compensated, compensates, compensating, compensation, compensational, compensations, correct, correct', correct'', corrected, correcting, correction, correctional, corrections, corrective, correctly, correctness, correctness', corrects, decent, decentered, good', good'', gooding, goodness, goods, goods', justifiable, justified, justifies, justify, justifying, law, law', law'', lawful, laws, laws', power, power', power'', powered, powerful, powerfully, powers, proper, properly, properly', rectify, redress, redressed, right', rightful, righting, rightly, rights, rights', rights'36, rights'5http, ripe, true, truly
local	5123	5%	fix, fixed, fixing, focal, local, local', local'', locale, locales, localisation, localised, localities, locality, localization, localize, localized, localizing, locally, locally', localness, locals, locals', locat, locatable, locate, located, locates, locating, location, locational, locationally, locations, locations', locations'', locators, locus, neighborhood, neighborhoods, neighbourhoo, neighbourhoo, place, place', placed, places, placing, provincial, sectional, sectionally, sections, set, sets, setting, settings, topic, topical, topically, topics, venue, venues, vicinity
model	5099	12%	exemplar, exemplars, exemplary, framework, framework', framework'', frameworks, model, model', model'', modeled, modeler, modeling, modeling'', modell, modelled, modelling, models, models', models'', mold, molded, molding, pattern, patterned, patterning, patterns, pose, posed, poses, posing, posture, simulate, simulates, simulating, simulation, simulation'', simulations, simulative, simulators, sit, sits, sitting
learning	4820	5%	acquired, acquired', acquired'', acquirer, acquirers, acquirers', acquires, acquiring, acquisition, acquisition', acquisitions, acquisitive, acquisitiveness, ascertain, ascertained, ascertaining, check, checked, checking, checks, con, condition, condition', conditional, conditionality, conditionally, conditioned, conditioning, conditions, conditions'', cons, determinant, determinate, determinates, determination, determination', determination'', determinations, determined, determines, determining, determinism, discover, discover', discovered, discovered', discovering, discovers, hear, hearing, hearings, instruction, instructional, instructions, instructive, learn, learned, learned', learning, learning', learning'', learnings, learns, memorable, memorably, read, reading, readings, reads,

			scholarship, scholarship', scholarships, seeing, sees, studi, studies', studies'', study', study'', study'scontext, study'svariables, studying, taking'', takings, teach, teaches, teaching, watch, watched
corporate	4577	8%	bodies, bodies', body, body', collect, collected, collecting, collection, collections, collective, collectively, collectives, collectivities, collectivity, collects, corp, corpor, corporate, corporately, corporation, corporation', corporation'', corporations, corporations', corporations'', corporative, embodied, embodied'', embodies, embodiment, embodiments, embody, embodying, incarnate, incorporate, incorporated, incorporates, incorporating, incorporation, material, materialism, materiality, materialize, materialized, materializing, materially, materials, materials', physical, physically, physics
company	4570	12%	accompanied, accompanies, accompany, accompanying, caller, callere, companies, companies', companies', companies'', companion, companionship, company, company', company'', company'sglobal, fellowship, fellowships, parties, parties', parties', party, party', party'', societies, societies', societies'', society, society', society'', society'sincome
industry	4334	18%	diligence, diligence', diligent, diligently, energetic, industrial, industrialisation, industrialised, industrialization, industrialization', industrialize, industrialized, industrializing, industrially, industrials, industries, industries', industry, industry', industry'', manufacture, manufacture', manufactured, manufacturer, manufacturers, manufacturers', manufactures, manufacturing, manufacturing'
structure	4288	10%	constructed, constructing, constructing', construction', constructions, constructive, constructively, constructs'', integr, integral, integrate, integrated, integrated', integrates, integrating, integration, integration'', integrations, integrative, integratively, integrator, integrators, integrity, integrity', morphologic, morphology, structural, structuralism, structurally, structuration, structure, structure'', structured, structures, structures'', structuring

sustainability	4217	3%	affirm, affirmative, affirmatively, confirm, confirmation, confirmed, confirming, confirms, corroborate, corroborated, corroborates, corroborating, corroboration, corroborative, get, gets, getting, have', hold, holding, holdings, holds, keep, keeping, keeps, maintain, maintained, maintaining, maintains, maintenance, nourish, nourishing, nurturance, nurture, nurtured, nurtures, nurturing, prolong, prolonged, prolonging, substantial, substantial', substantially, substantiate, substantiated, substantiates, substantiating, suffer, suffered, suffering, suffering', suffers, support, support', support'', supportability, supportable, supporter, supporters, supporting, supportive, supportive'', supports, sustain, sustainabilities, sustainability, sustainability', sustainability'', sustainable, sustainably, sustained, sustaining, sustains, sustenance, uphold, upholding, upkeep
contracts	4148	3%	abbreviated, abbreviation, abbreviations, catch, catching, communicable, compact, compact', compact'', compress, compressed, compression, concentrate, concentrated, concentrates, concentrating, concentration, concentrations, condense, condensed, condensed', condensing, condenser, contract, contract', contract'', contracted, contractibility, contractible, contracting, contraction, contractions, contracts, contracts', contracts'', cut, cuts, cutting, declaration, declarations, declarative, declared, declares, declaring, get, gets, getting, narrow, narrowed, narrower, narrowing, narrowness, narrows, press', presse, pressed, pressing, reduce, reduced, reduces, reducing, shortened, shortening, shortens, shrink, shrinking, shrinks, sign, signed, signes, signing, signs, squeezed, squeezing, taking'', takings, transmissible, transmission, transmissions, undertake, undertake'', undertakers, undertakes, undertaking, undertakings
issues	4120	4%	cut, cuts, cutting, exit'', exited, exiting, exits, issuance, issue, issue', issued, issues, issues', issues'', issuing, matters, numbered, numbering, numbers, numbers', outlet, outlets, payoff, payoffs, proceed, proceeded, proceeding, proceedings, proceeds, public, public', public'', publically, publication, publicity, publicize, publicized, publicizing, publicly, publics, publish, publisher, publishers, publishes, publishing, release, released, releases, releasing, return', returned, returning, supplied, supplies, supply, supply', supplying, taking'', takings, topic, topical, topically, topics, yield, yielded, yielding, yields
trust	4052	5%	bank, banking, banks, banks', believable, believe, believed, believes, believing, cartel, cartels, combinability, combinable, combination, combinations, combinative, combinativeness, combine, combines, combining, commit, commitment, commitments, commits, committed, committing, confide, confided, confidence, confident, confidently, confiding, desirability, desirable, desire, desired, desires, desiring, entrusted, entrusting, faith, faithfully, hope, hoped, hopeful, hopefully, hopes, hoping, reliance, relied, relies, rely, relying, sure, sured, surely, sures, trust, trust', trust'', trusted, trustful, trusting, trusts

operations	3952	3%	engaged, engagement, engagement', engagements, engages, engaging, function, function'', functional, functionalism, functionalities, functionality, functionality', functionally, functioned, functioning, functioning', functions, functions', lock, locke, locked, locks, maneuver, maneuvering, maneuvers, manipulable, manipulate, manipulated, manipulates, manipulating, manipulation, manipulation', manipulations, manipulative, manoeuvre'', mesh, meshing, oper, operability, operable, operant, operate, operate', operated, operates, operating, operating'', operation, operational, operational', operational'', operationally, operations, operations', operations'', operations'223, operative, operatives, operator, operators, procedural, proceduralization, proceduralize, proceduralized, procedurally, procedure, procedures, run, run', running, runs, surgical, usability, usability', usable, useable
role	3927	5%	character, characters, function, function'', functional, functionalism, functionalities, functionality, functionality', functionally, functioned, functioning, functioning', functions, functions', office, officers, offices, part, parte, partly, parts, persona, purpose''2, purposeful, purposefully, purposely, purposes, purposes', purposive, purposively, role, roles, use', useful, useful', usefully, usefulness, usefulness', usefulness'', uses
cultural	3914	6%	acculturate, acculturating, acculturation, acculturative, civil, civilised, civilization, civilized, cultivate, cultivated, cultivates, cultivating, cultivation, cultural, cultural', culturally, culture, culture', culture'', cultures, cultures', ethnic, ethnically, ethnicities, ethnicity, ethnicity', finish, finished, polish, polished, polishing, polit, political, political'', politicality, politically, politics, politics', politics'', refine, refined, refinement, refinements, refining
information	3909	6%	betrayal, betrayed, conversation, conversations, conversations', converse, conversely, conversion, conversions, data'', ease, eased, eases, easing, enlighten, enlightened, enlightening, enlightenment, entropy, illuminate, illuminated, illuminates, illuminating, info, inform, informal, informalities, informality, informally, informant, informants, informants', information, information', information'', informational, informative, informativeness, informed, informing, informs, infos, instruction, instructional, instructions, instructive, intimate, intimated, intimately, loose, loosely, losing, rat, source, source', source'', sourced, sources, sources'', sourcing, wit, witness, witness', witnessed, witnesses, witnessing
measures	3904	4%	amount, amounted, amounts, bar, barred, barring, bars, bars', beat, beating, beats, bill, billing, bills, calculable, calculate, calculated, calculates, calculating, calculation, calculations, calculative, calculativeness, care, care', cared, careful, carefully, cares, caring, criterion, deliberate, deliberate', deliberated, deliberately, deliberating, deliberation, deliberations, measurability, measurable, measurably, measure, measurement, measurements, measures, measures', measures'', measuring, metering, meters, metres, metric, metrics, quantifiability, quantifiable, quantify, quantifying, quantities, quantity, standard, standard'', standardization, standardize, standardized, standardizes', standardizing, standards, standards', stepping, steps, steps', touchstone

strategic	3724	35%	strateg, strategic, strategically, strategize, strategizing
competitive	3716	7%	challenge, challenged, challenger, challengers, challenges, challenges', challenges'', challenging, competit, competition, competition', competition'', competitions, competitive, competitive'', competitively, competitiveness, competitiveness', competitiveness'', competitor, competitors, competitors', competitors'', contend, contended, contending, contends, content, contention, contents, contest, contestability, contestation, contestations, contested, contesting, contests, fight, fighting, fights, militancy, militant, militants, militated, rival, rivalled, rivalries, rivalry, rivals, rivals'
decision	3703	7%	conclusion, conclusions, conclusive, critic, critical, critical', criticality, critically, criticism, criticisms, criticize, criticized, criticizes, criticizing, critics, decision, decisions, decisions', decisions'', decisive, decisively, determinant, determinate, determinates, determination, determination', determination'', determinations, determined, determines, determining, determinism, finalize, finalized, resolute, resolution, resolution', resolutions
global	3673	7%	global, global', globalisation, globalisation', globalisation'', globalised, globalising, globalism, globalization, globalize, globalized, globalizing, globalizing', globally, globalness, globals, planetary, spherical, sphericity, world, world', world'', worlds, worldwide, worldwide', worldwide''
risk	3654	6%	adventures, chance, chances, danger, dangerous, dangerous', dangerously, dangers, gamble, gamble', gambles, gambling, hazard, hazard'', hazardous, hazardously, hazards, peril, perilous, perils, risk, risk', risk'', risking, risks, risks'
resources	3611	17%	imagination, imaginative, imagine, imagined, imagines, imagining, imaginization, resource, resource, resource', resource'', resourced, resourceful, resourcefully, resourcefulness, resources, resources', resources'', resourcing
investment	3305	4%	cloth, clothes, clothing, cloths, commit, commitment, commitments, commits, committed, committing, empower, empowered, empowering, empowers, endow, endowed, endowing, endowment, endowments, endows, enthrone, gift, gifts, induction, inductive, inductively, invest, invested, investing, investment, investment', investment'', investments, investments', invests, place, place', placed, places, placing, put, puts, putting, seat, seated, seats, vested
technology	3171	10%	engine, engineer, engineered, engineering, engineers, engineers', engines, technic, technical, technicalities, technically, technological, technologically, technologies, technologies', technologies'', technology, technology', technology''
relationship	3071	15%	kinship, relationship, relationship', relationships, relationships', relationships''
economic	2986	7%	conserv, conservation, conservative, conservatives, conserve, conserved, economic, economical, economically, economics, economize, economizes, economizing, frugal, save, saved, saves, saving, savings, spare, spared, spares

place	2955	3%	aim, aime, aimed, aiming, aims, direct', directed, directing, direction, directional, directionality, directionality', directionally, directions, directive, directives, directives', directly', directs, identifiable, identified, identifier, identifiers, identifies, identify', identifying, place, place', placed, places, placing, plaza, pointed, pointedly, pointing, pointing'', points, properties, property, seat, seated, seats, shoe, shoes, space, space', spaces, spacing, spots, spotting, station, stations, target, targeted, targeting, targets, targets', targetting
strategy	2892	26%	scheme, scheme'', schemes, strategie, strategies, strategies', strategy, strategy', strategy''
choice	2873	5%	alternate, alternated, alternately, alternative, alternatively, alternatives, alternatives', alternators, choice, choice', choices, choices', fine, option, optional, options, options', options'', pick, picked, picking, picking'', prime, prize, prizes, qualities, quality, quality', quality'', select, selecting, selections, selective, selectively, selectivity, selects
integration	2798	3%	consolidate, consolidated, consolidates, consolidating, consolidation, consolidative, constitute, constituted, constitutes, constituting, constitution, constitution', constitutional, constitutionalism, constitutionally, constitutions, constitutive, entire, entirely, entirety, inbuilt, incorporate, incorporated, incorporates, incorporating, incorporation, inhere, inherent, inherently, intact, integr, integral, integrate, integrated, integrated', integrates, integrating, integration, integration'', integrations, integrative, integratively, integrator, integrators, integrity, integrity', merge, merged, merges, merging, mix, mix', mix'', mixed, mixes, mixing, totaled, totality, totally, totals, unified, unify, unifying, unifying', unity, unity'', whole, whole'', wholeness
ventures	2762	2%	adventures, dare, embark, embarked, embarking, guess, guesses', hazard, hazard'', hazardous, hazardously, hazards, jeopardize, jeopardized, jeopardizes, jeopardizing, pretend, pretended, pretending, speculate, speculated, speculates, speculation, speculations, speculative, stake, stakes, ventur, venture, venture', venture'', venture'smanagers, venture'sstakeholders, ventured, venturers, ventures, ventures', ventures'', venturing
realization	2752	2%	accomplish, accomplished, accomplishing, accomplishment, accomplishments, actual, actualities, actuality, actualization, actualize, actually, clear, cleared, clearing, clearly, complete, completed, completely, completeness, completes, completing, completion, earn, earned, earning, earnings, earns, fruition, gained, gaining, gains, realisation, realise, realised, realising, realization, realizations, realize, realized, realizes, realizing, recognise, recognised, recognises, recognising, recognition, recognize, recognized, recognizes, recognizing, seeing, sees, substantial, substantial', substantially, substantiate, substantiated, substantiates, substantiating, understandability, understandable, understandably, understanding', understandings, understands

dependent	2685	2%	bet, bets, betting, calculable, calculate, calculated, calculates, calculating, calculation, calculations, calculative, calculativeness, colonial, colonialism, colonies, colony, count, counted, counting, counts, depend, dependability, dependable, depended, dependence, dependence', dependence'', dependences, dependencies, dependency, dependent, dependent', dependent'', depending, depends, faith, faithfully, good', good'', gooding, goodness, goods, goods', habitual, habituated, honest, honestly, hook, hooke, look, looked, looking, looks, pendent, qualified, qualify, qualifying, reckoning, reliabilities, reliability, reliable, reliably, safely, secure, secured, securely, secures, securing, securities, security, security'5http, subordinate, subordinated, subordinates, subordinates', subordinates', subordination, true
private	2663	3%	conceal, concealment, conceals, deprivation, deprive, deprived, deprives, depriving, individual, individualism, individualism'', individuality, individualization, individualized, individualizing, individually, individuals, individuals', individuals', individuates, privacy, private, private', private'', privately, privatisation, privatisations, privatised, privatising, privatization, privatization', privatizations, privatize, privatized, secrecy, secrecy'', secret, secret'', secretive, secrets, want, want', wanted, wanting, wants
differences	2632	6%	conflict, conflict', conflicted, conflicting, conflictive, conflicts, departure, departures, deviate, deviated, deviates, deviating, deviation, deviation', deviations, differ, differed, difference, differences, differences', differences'', different', differently, differing, differs, disagree, disagree', disagree'', disagreeing, dispute, dispute', disputed, disputes, dissent, dissenting, dissimilar, dissimilarities, dissimilarity, diverge, divergence, divergences, divergent, diverging, remainder, unlike, unlikely
involvement	2624	2%	affair, affairs, affairs', affected, affecting, affection, affective, affectivity, engaged, engagement, engagement', engagements, engages, engaging, impli, implied, implies, imply, implying, interest', interested, interesting, interestingly, interests', intimacy, involve, involved', involvement, involvement'', involvements, involves, involving, liaison, mired, participant, participants, participants', participants', participate, participated, participates, participating, participation, participation', participations, participative, regarded, regards, tangled, tortuous
increase	2617	6%	additionally, additions, additive, additives, additivity, gained, gaining, gains, increase, increased, increases, increasing, increasingly, incremental, incremental'', incrementalism, incrementality, incrementally, progress, progress', progress'', progressed, progresses, progressing, progression, progressions, progressive, progressively
employment	2585	3%	applies, apply, applying, employ, employability, employable, employed, employer, employers, employers', employing, employment, employment', employs, engaged, engagement, engagement', engagements, engages, engaging, exercisable, exercise, exercised, exercises, exercising, hire, hired, hires, hiring, usage, usages, use', useful, useful', usefully, usefulness, usefulness', usefulness'', uses, utilisation, utilise,

			utilised, utilising, utilities, utility, utilization, utilize, utilized, utilizes, utilizing
transfer	2539	3%	assign, assigned, assigning, assignment, assignments, assigns, channel, channeling, channels, convey, conveyance, conveyed, conveying, conveys, negotiate, negotiated, negotiates, negotiating, negotiation, negotiations, negotiations', negotiations'', negotiator, negotiators, negotiators', reassign, reassigned, removal, remove, removed, removes, removing, shift, shifted, shifting, shifts, transfer, transfer'', transferability, transferable, transference, transference', transferred, transferring, transfers, transmit, transmitted, transmitting, transplant, transport, transportation, transported, transporting, transporting'', transports, transposable, transpose, transposed, transposing
foreign	2535	4%	alien, alienated, alienation, curious, curiously, extraneous, foreign, foreign'', foreigners, foreignness, outside, outside', outsideness, outsider, outsider', outsiders, outsiders', outsiders'', strang, strange, strangely
function	2519	4%	affair, affairs, affairs', function, function'', functional, functionalism, functionalities, functionality, functionality', functionally, functioned, functioning, functioning', functions, functions', map, mapped, mapping, mapping', maps, maps', occasion, occasioned, occasions, official, officially, officials, procedural, proceduralization, proceduralize, proceduralized, procedurally, procedure, procedures, routine, routinely, routines, routines', routinization, routinized, serv, serve, served, serves, serving
potential	2514	6%	capabilities', capabilities', capability, capability'', capable, liked, possibilities, possibility, possible, possibly, potency, potential, potential'', potentiality, potentially, potentials
joint	2494	3%	articulate, articulated, articulates, articulating, articulation, articulations, collect, collected, collecting, collection, collections, collective, collectively, collectives, collectivities, collectivity, collects, conjoint, conjointly, join, joined, joining, joins, joint, jointly, junction, juncture, stick, sticking
conditions	2477	3%	check, checked, checking, checks, circumstance, circumstances, circumstances', condition, condition', conditional, conditionality, conditionally, conditioned, conditioning, conditions, conditions'', considerable, considerably, considerate, consideration, considerations, considerations', discipline, discipline'', disciplined, disciplines, disciplines'', disciplining, precondition, preconditions, qualified, qualify, qualifying, shape, shaped, shapes, shaping, specified, specifies, specify, specifying, status, status', statuses, stipulate, stipulated, stipulates, stipulating, stipulation, stipulations, train, trained, training, trainings, trains, weather
expected	2440	2%	anticipate, anticipated, anticipates, anticipating, anticipation, ask, asked, asking, asks, await, awaiting, awaits, bear, bearing, bearings, bears, big, carrie, carried, carries, carry, carrying, expect, expectancies, expectancy, expectation, expectations, expected, expectedly, expecting, expects, great, greatly, greatness, heavy, look, looked, looking, looks, outlook, outlooks, prospect, prospective, prospects,

			prospects'', required', required'', requirement, requirements, requirements', requirements'', requiring, wait, waiting, waiting', waits
experience	2380	7%	experie, experience, experience', experienced, experiences, experiencing, experiment, experiment'', experimental, experimentally, experimentation, experimented, experimenting, experiments, feel, feel', feeling, feelings, feels, get, gets, getting, have', knowing, knowing'', knowingly, knows, live, lived, lively, lives, living, living', receivable, receivables, receive, receiver, receivers, receivers', receives, receiving, seeing, sees
cost	2378	5%	be'', beings, cost, cost'', costing, costly, costs, costs', costs'', price, priced, prices, prices', pricing, toll
rules	2359	2%	convention, conventional, conventional', conventionally, conventions, decree, decrees, dominance, dominance', dominant', dominantly, dominate, dominated, dominates, dominating, domination, domination'', finding, finds, formula, formulae, formulaic, formulas, harness, harnessing, normal, normal', normality, normalization, normalize, normalized, normalizing, normally, opinion, opinions, opinions', pattern, patterned, patterning, patterns, predominance, predominant, predominantly, predominate, predominated, predominately, predominates, prescription, prescriptions, prescriptive, prevail, prevailed, prevailing, prevails, regulate, regulated, regulates, regulating, regulation, regulation', regulations, regulations', regulative, regulator, regulators, reign, reigned, rein, rule, rule'', ruled, ruler, rulers, rulers', rules, rules', ruling, rulings
networks	2330	10%	mesh, meshing, net, nets, network, network', networked, networkers, networking, networking', networks, networks', networks'', web, web', webs
capability	2248	8%	ables, ably, apt, apte, aptly, capabilities', capabilities', capability, capability'', capable, capacities, capacity, capacity', compet, compete, competed, competence, competence', competence'', competences, competencies, competency, competent, competes, competing, competitiveness, open', open'', opened, opener, opening, openings, openly, openness, opens
respect	2221	2%	credit, credited, credits, deference, deferred, deferring, esteem, estimate, estimates, estimating, estimation, estimations, estimator, estimators, good', good'', gooding, goodness, goods, goods', healthy, honor, honorable, honored, honoring, honour, honours, obedience, observability, observable, observance, observation, observational, observe, observer, observers, observes, observing, regarded, regards, reputable, reputation, reputational, reputations, reputed, respect, respect', respectable, respected, respectful, respecting, respective, respects, respects'', severance, severe, severely, severity, sizable, sizeable

enterprise	2220	15%	endeavor, endeavored, endeavors, endeavour, endeavour', endeavoured, endeavouring, endeavours, enterprise, enterprise', enterprises, enterprises', enterprising, entrepreneur, entrepreneur', entrepreneur'ssocialand, entrepreneurs, entrepreneurs', entrepreneurs', entrepreneurs'', initially, initiate, initiated, initiates, initiating, initiation, initiative, initiative'', initiatives, initiator, initiators
according	2203	4%	accord, accordance, accorded, according, accordingly, accords, agree, agree', agree'', agreeable, agreeableness, agreed, agreeing, agreement, agreement', agreements, agreements', agrees, allotment, concordant, conform, conformable, conformance, conforming, conformity, conforms, consequence, consequences, consequent, consequently, grant, granted, granting, grants, harmon, harmonic, harmonised, harmonising, harmonization, harmonize, harmonized, harmonizing, pact, pacte, pacts, treaties, treaties', treaty, treaty'
cooperation	2174	6%	accommodate, accommodated, accommodates, accommodating, accommodation, accommodations, accommodative, amenable, amenities, collaborate, collaborated, collaborates, collaborating, collaboration, collaboration', collaboration'', collaborations, collaborative, collaboratively, collaborators, concert, concerted, concerting, conjunction, cooper, cooperate, cooperated, cooperates, cooperating, cooperation, cooperation', cooperation'', cooperations, cooperative, cooperatively, cooperativeness, cooperatives, coopers
impact	2135	3%	affected, affecting, affection, affective, affectivity, encroached, encroaches, encroachment, encroachments, impact, impact', impacted, impacted', impactful, impacting, impacts, impinge, impinging, shock, shocked, shocking, shocks, touch, touche, wedge
efforts	2104	3%	attempt, attempted, attempting, attempts, campaign, campaigners, campaigning, campaigns, drive, drive', drives, driving, effort, efforts, efforts', endeavor, endeavored, endeavors, endeavour, endeavour', endeavoured, endeavouring, endeavours, exert, exerted, exerting, exerts, exploit, exploitable, exploitation, exploitation', exploitative, exploited, exploiter, exploiting, exploitive, exploits, movement, movements, tri, tried, tries, try, trying
power	2078	5%	'strongly, abilities, abilities', ability, baron, barons, exponent, exponents, force, forced, forceful, forcefully, forces, forces'', forcing, index', indexation, indexed, indexes, indexical, indexing, king, moguls, office, officers, offices, potent, power, power', power'', powered, powerful, powerfully, powers, strong', superpower

clear	2053	2%	absolve, author', authored, authored', authoring, authorings, authorities, authority, authorization, authorizations, authorized, authorizes, authors', authors', clarification, clarifications, clarity, clean, cleaning, cleanly, clear, cleared, clearing, clearly, crystal, crystallising, crystallize, crystallizing, discharge, discharged, discharges, discharging, distinct, distinction, distinctions, distinctive, distinctively, distinctiveness, distinctly, elucidate, elucidation, elucidations, enlighten, enlightened, enlightening, enlightenment, exonerated, glade, illuminate, illuminated, illuminates, illuminating, intelligence, intelligent, intelligible, light, lighting, lightly, lightness, lights, net, nets, open', open'', opened, opener, opening, openings, openly, openness, opens, pass, passe, passed, passes, passing, readability, readable, sack, solve, solved, solves, solving, top'', tops, understandability, understandable, understandably, understanding', understandings, understands, vindicate, vindicated, vindication
transaction	1974	5%	deal, dealing, dealings, deals, minute, minutes, proceed, proceeded, proceeding, proceedings, proceeds, transact, transacted, transacting, transaction, transaction', transactional, transactions, transactions', transactive, transacts
environment	1939	3%	border, bordering, borders, environ, environment, environment', environment'', environments, environments', environments'', ring, ring', rings, skirt, surround, surrounded, surrounding, surroundings, surrounds
fit	1921	1%	accommodate, accommodated, accommodates, accommodating, accommodation, accommodations, accommodative, adjust, adjustable, adjusted, adjusting, adjustment, adjustments, adjusts, agree, agree', agree'', agreed, agreeing, agrees, appoint, appointed, appointing, appointment, appointments, appoints, burst, bursting, check, checked, checking, checks, correspond, corresponded, correspondence, correspondingly, corresponds, equip, equipes, equipment, equipped, equipping, fit, fitness, fits, fitted, fitting, fittingly, going, interrupt, interrupted, interrupting, interruption, interruptions, interrupts, match, match'', matched, matched'', matches, matching, meet, meeting, meeting', meetings, meetings', meets, scene, scenes', spasmodic, tallied
law	1921	5%	jurisprudence, law, law', law'', lawful, laws, laws', legal, legalism, legality, legalization, legalized, legally, legitimate, legitimate'', legitimated, legitimately, legitimates, legitimating, legitimation, legitimation', legitimization, legitimize, legitimized, legitimizes, legitimizing, police, polices, policing
help	1867	3%	aid, aide, aided, aides, aiding, aids, assist, assistance, assistance', assistant, assistants, assisted, assisting, assists, avail, availability, facilitate, facilitate', facilitated, facilitates, facilitating, facilitation, facilitative, facilitator, facilitators, facilitators', help, helped, helpful, helping, helps, helps', portion, portions, serv, serve, served, serves, serving

exchange	1851	2%	central, centralities, centrality, centralization, centralize, centralized, centralizes, centralizing, centrally, convert, converted, converter, converters, convertible, convertibles, converting, converts, exchange, exchanged, exchanges, exchanging, fungibility, fungible, interchange, interchangeable, interchangeably, rally, replace, replaceable, replaced, replacement, replacements, replaces, replacing, substitutability, substitutable, substitute, substitute', substituted, substitutes, substitutes'', substituting, substitution, substitutive, switch, switches, switching
external	1846	2%	exterior, external, externalisation, externalise, externalised, externalities, externalities', externality, externalization, externalize, externalized, externally, externals, extraneous, objectifies, outside, outside', outsideness, outsider, outsider', outsiders, outsiders', outsiders'', outward
location	1839	2%	locat, locatable, locate, located, locates, locating, location, locational, locationally, locations, locations', locations'', locators, place, place', placed, places, placing, settle, settled, settles, settling, site, site', sites, situate, situated, situating, situation, situation'', situational, situations
dimensions	1815	3%	attributable, attribute, attributed, attributes, attributing, attribution, attributional, attributions, attributive, dimension, dimension', dimensions, dimensions', dimensions'', properties, property, proportion, proportional, proportionality, proportionally, proportions
implications	1809	2%	concern, concern'', concerned, concerning, concerns, deductible, deductive, deductively, entail, entailed, entailing, entails, implicate, implicated, implicates, implicating, implication, implications, implications'', suggesting, suggestion, suggestions, suggestions', suggestive
indicators	1806	2%	argues, arguing, declaration, declarations, declarative, declared, declares, declaring, denote, denoted, denotes, denoting, index', indexation, indexed, indexes, indexical, indexing, indicated, indicating, indication, indications, indicative, indicator, indicators, indices, pointed, pointedly, pointing, pointing'', points, read, reading, readings, reads, signal, signaled, signaling, signalled, signalling, signals, suggesting, suggestion, suggestions, suggestions', suggestive
engagement	1795	2%	absorb, absorb', absorbed, absorbers, absorbing, appoint, appointed, appointing, appointment, appointments, appoints, booking, books, charter, chartered, charters, charters', date, date'', dated, dates, dating, engaged, engagement, engagement', engagements, engages, engaging, hire, hired, hires, hiring, interlock, interlocked, interlocking, interlocks, leased, leasing, mesh, meshing, occupied, occupies, occupy, occupying, prosecute, prosecuted, prosecuting, prosecution, prosecutions, pursue, pursued, pursues, pursuing, rent, rented, rents, taking'', takings, wage, wage', waged, wages
diversity	1782	2%	deviate, deviated, deviates, deviating, deviation, deviation', deviations, digression, digressions, diverse, diversely, diversion, diversity, diversity', diversity'', multifarious, recreates, recreating, recreation, varieties, variety, variety', various, variously

distinct	1779	2%	classifiable, classified, classifies, classify, classifying, decided, decidedly, decides, deciding, differential, differentially, differentials, differentiate, differentiated, differentiates, differentiating, differentiation, differentiator, discrete, discrete', discretion, discretionary, disparate, disparities, disparity, distinct, distinction, distinctions, distinctive, distinctively, distinctiveness, distinctly, distinguish, distinguishable, distinguished, distinguishes, distinguishing, eminent, eminently, note', notes, noting, other', other'', others', others', others'', preeminent, separability, separable, separate, separated, separately, separately', separates, separating, separation, separations, separator, separators, sharp, sharpe, trenchant
gains	1761	2%	advance, advanced', advanced'', advancement, advancements, advances, advancing, attain, attainable, attained, attaining, attainment, attains, derivable, derivation, derivative, derivatives, derive, derived, derives, deriving, gained, gaining, gains, gather, gathered, gathering, hit, hits, hitting, lucrative, paid, paying, pays, profit, profitability, profitable, profiting, profits, reach, reached, reaches, reaching, win, win'', winning, winning', winnings, wins
behavior	1756	8%	behavior, behavior'', behavioral, behaviors, behaviors', behaviour, behaviour'', behavioural, behavioural', behaviours, conduct', conduct'', conduct'5http, conducting, conductive, conducts, do', do'', doing''
complex	1683	12%	complex, complexities, complexity, composite, composition, compositional, compositionally, compositions
influence	1676	2%	determinant, determinate, determinates, determination, determination', determination'', determinations, determined, determines, determining, determinism, influence, influence', influence'', influenced, influences, influencing, mold, molded, molding, regulate, regulated, regulates, regulating, regulation, regulation', regulations, regulations', regulative, regulator, regulators, shape, shaped, shapes, shaping, tempted, tempting, tempts
propose	1628	2%	advisable, advise, advised, adviser, advisers, advises, advising, aim, aime, aimed, aiming, aims, mover, movers, nominal, nominal', nominally, nominate, nominated, nominating, offered, offering, offerings, offerings', offers, proposal, proposals, propose, proposes, proposing, propositions, purport, purported, purportedly, purports, purpose''2, purposeful, purposefully, purposely, purposes, purposes', purposive, purposively, suggesting, suggestion, suggestions, suggestions', suggestive
customer	1623	5%	client, client'', clientes, clients, clients', clients', custom, customer, customer', customers, customers', customers', customers'', customised, customization, customize, customized, customizing, customs, tradition, traditional, traditional', traditionality, traditionally, traditions, usage, usages
orientation	1619	4%	east, orient, oriental, orientalism, orientated, orientates, orientating, orientation, orientation', orientation'', orientations, oriented, oriented', oriented'', orienting, pointed, pointedly, pointing, pointing'', points, predilection, predilections, prefer, preferable, preferably, preference, preferences, preferred, preferring, prefers, tailor, tailored, tailoring, tailors

policy	1610	7%	insurability, insurance, insurance', insurances, insure, insured, insurer, insurers, policies, policies', policy, policy', policy''
cross	1593	4%	carrefour, cover, covered, covering, covers, cross, crossed, crosses, crossing, crossroads, ford, frustrate, frustrated, frustrating, frustration, frustrations, hybrid, hybridity, hybridization, hybridization', hybrids, intersect, intersection, intersections, intersects, mark, mark'', marke, marked, markedly, marking, marks, span, spanned, spanning, spans, spoils, sweeping, thwart, thwarted, track, track', tracked, tracking, tracks, transversal, transverse, traverse, traversed
opportunities	1580	4%	chance, chances, expediency, opportun, opportune, opportunism, opportunities, opportunities', opportunity, opportunity', pat, timeliness
considering	1572	1%	believable, believe, believed, believes, believing, conceivable, conceivably, conceive, conceived, conceives, conceiving, considered'', considering, considers, count, counted, counting, counts, debatable, debate, debated, debates, debating, deliberate, deliberate', deliberated, deliberately, deliberating, deliberation, deliberations, mooted, reckoning, regarded, regards, seeing, sees, studi, studies', studies'', study', study'', study'scontext, study'svariables, studying, think, thinking, thinking', thinks, view', view'', viewed, viewing, views, weigh, weighed, weighing
objectives	1572	2%	accusation, accusations, accuse, accused, accusing, aim, aime, aimed, aiming, aims, dissent, dissenting, documentary, object, object', objected, objection, objections, objective, objective', objective'', objectively, objectives, objectives', objectivity, objects, objects', protest, protesting, protests, target, targeted, targeting, targets, targets', targeting
arrangements	1562	3%	adapt, adaptability, adaptable, adaptation, adaptations, adapted, adapting, adaption, adaptive, adaptiveness, adaptivity, adapts, agreement, agreement', agreements, agreements', arrange, arranged, arrangement, arrangements, arranges, arranging, format, formation'', formations, formative, formats, placement, transcribe, transcribed, transcript, transcription, transcriptions, transcripts
survival	1557	2%	endurance, endure, endure', endured, enduring, existed, existence', existent, exists, going, lasted, lasting, lastly, lasts, live, lived, lively, lives, living, living', select, selecting, selections, selective, selectively, selectivity, selects, subsist, subsistence, subsisting, surviv, survivability, survival, survive, survived, survives, surviving
link	1540	1%	connect, connectable, connected, connected'', connectedness, connecting, connection, connections, connective, connectivity, connects, contact, contacted, contacting, contacts, contacts', couple, coupled, couples, coupling, join, joined, joining, joins, liaison, link, link', linke, linked, linking, links, nexus, tie, tied, tying
responsibility	1521	4%	answer, answerable, answered, answering, answers, answers'', creditworthiness, duties, duty, obligated, obligating, obligation, obligations, obligations', oblige, obliged, province, provinces, reaction, reactions, reactive, reactively, reactivity, reception, receptive, receptivity, replied, replies, reply, response', responsibilities, responsibilities', responsibility, responsibility', responsibility'', responsible, responsibly, responsive,

			responsiveness
manufacturing	1506	2%	constructed, constructing, constructing', construction', constructions, constructive, constructively, constructs'', fabric, fabricate, fabricated, fabrication, fabric, invent, invented, invented', inventing, invention, invention', inventions, inventive, maker, makers, makers', makers', manufacture, manufacture', manufactured, manufacturer, manufacturers, manufacturers', manufactures, manufacturing, manufacturing', produc, produce, produced, producer, producers, producers', produces, producing
problems	1499	4%	job, jobs, problem, problem'', problems, problems', trouble, troubled, troubling
contributions	1459	1%	add, adds, bestow, bestowed, bestowing, bring, bringing, brings, conducive, contributed, contributes, contributing, contribution, contributions, contributory, donate, donated, donation, donations, give, gives, giving, givings, impart, imparting, lend, lending, lends, tributaries
education	1452	1%	breed, breeding, breeds, civil, civilised, civilization, civilized, cultivate, cultivated, cultivates, cultivating, cultivation, derivable, derivation, derivative, derivatives, derive, derived, derives, deriving, educ, educate, educated, educating, education, educational, educator, educators, elicit, elicitation, elicited, eliciting, elicits, enlighten, enlightened, enlightening, enlightenment, evoke, evoked, evokes, evoking, extract, extracted, extracted', extracting, extraction, extraction', extractive, extractives, extracts, instruction, instructional, instructions, instructive, pedagogic, pedagogy, school', schooling, schools, teach, teaches, teaching, train, trained, training, trainings, trains
coordination	1446	2%	align, aligned, aligned'', aligning, alignment, alignment', alignments, aligns, coordinate, coordinated, coordinates, coordinating, coordination, coordinator, interconnect, interconnected, interconnection, interconnections, match, match'', matched, matched'', matches, matching, ordinal, ordinance, ordinate, ordinates', ordination', unified, unify, unifying, unifying'
forces	1444	2%	constrain, constrained, constraining, constrains, draw, drawing, drawings, draws, drive, drive', drives, driving, emphatic, emphatically, force, forced, forceful, forcefully, forces, forces'', forcing, personnel, pull, pull', pulled, pulls, pulling, pulls, push, pushed, pushes, pushing, ram, squeezed, squeezing, storm, storm', storm'', storming, storms, storms', strain, strained, strains, strength, strengths, thrust, violence, wedge
offers	1430	1%	bid, bidding, bids, crack, cracks, extend, extended, extended', extendibility, extending, extends, going, offered, offering, offerings, offerings', offers, pass, passe, passed, passes, passing, proffered, provid, providence, provider, providers, providers', providers', providers'', tender, tender'', tendering, tenders, volunteer, volunteering, volunteers

direction	1424	1%	aim, aime, aimed, aiming, aims, calculable, calculate, calculated, calculates, calculating, calculation, calculations, calculative, calculativeness, candid, candidate, candidates, candidly, candor, charge, charged, charges, charging, commission, commission', commissioned, commissioning, commissions, counsel, counseling, direct', directed, directing, direction, directional, directionality, directionality', directionally, directions, directive, directives, directives', directly', directs, flat, frank, franke, frankly, guidance, guidance', immediate, immediately, immediately', instant, instantly, instruction, instructional, instructions, instructive, lineal, send, sending, steer, straight, unmediated, verbatim
formal	1419	2%	ball, convention, conventional, conventional', conventionally, conventions, formal, formal', formalisation, formalised, formalism, formality, formalization, formalizations, formalize, formalized, formalizes, formalizing, formally, official, officially, officials, schematic, schematically, valid, validate, validated, validates, validating, validation, validation', validities, validly
expansion	1407	3%	area, areas, areas', elaborate, elaborated, elaborates, elaborating, elaboration, elaborations, enlarge, enlarged, enlargement, enlarging, expand, expanded, expanding, expands, expansion, expansions, expansive, grand, heroic, heroic', sweeping
consistent	1406	3%	bodies, bodies', body, body', comprise, comprised, comprises, comprising, consist, consiste, consisted, consistencies, consistency, consistent, consistently, consisting, consists, lie, lied, lies, lying, reproduce, reproduced, reproduces, reproducible, reproducing, systematic, systematical, systematically, systematization, systematize, systematizing, uniform, uniformed, uniformity, uniformly
empirical	1403	6%	conglomerate, conglomerates, empire, empires, empirical, empirically, empirics
standard	1386	1%	banner, calibrate, criterion, normal, normal', normalisation, normalised, normality, normalization, normalize, normalized, normalizing, normally, receivable, receivables, receive, receiver, receivers, receivers', receives, receiving, standard, standard'', standardisation, standardised, standardization, standardize, standardized, standardizes', standardizing, standards, standards', stock, stock'', stocks
complete	1381	1%	accomplish, accomplished, accomplishing, accomplishment, accomplishments, close', close'', closed, closed'', closely, closeness, closeness', closes, closing, complete, completed, completely, completeness, completes, completing, completion, conclude, concluded, concludes, concluding, consummate, consummated, culminate, culminated, culmination, discharge, discharged, discharges, discharging, dispatch, dispatched, end', ended, ending, endings, ends, ends'', finish, finished, gross, grosse, overly, overs, perfect, perfecting, perfection, perfectly, pure, pure'', purely, stare, stark, starkly, starks, terminal, terminals, terminate, terminated, terminating, termination, termination', terminations, utter, utterance, utterances, uttered, uttering, utterings, utterly

variable	1380	9%	uneven, unevenly, vari, variability, variable, variables', variably, variance, variances, varied, varies, varis, vary, varying
distance	1366	4%	distance, distance', distance'', distances, distancing, length, lengths, outstrip, outstripping, space, space', spaces, spacing
concerns	1357	1%	care, care', cared, careful, carefully, cares, caring, concern, concern'', concerned, concerning, concerns, fear, feared, fearful, fearing, fears, headache, interest', interested, interesting, interestingly, interests', occupied, occupies, occupy, occupying, worried, worries, worry, worrying
department	1343	2%	deceased, deceases, depart, departed, departing, department, departments, departments', departs, deviate, deviated, deviates, deviating, deviation, deviation', deviations, digression, digressions, diverge, divergence, divergences, divergent, diverging, foregone, going, gone, leave, leaves, leaving, quit, quit'', quite, quits, quits'', quitting, sectional, sectionally, sections, vari, varied, varies, varis, vary, varying
reduce	1318	1%	concentrate, concentrated, concentrates, concentrating, concentration, concentrations, concentrator, cut, cuts, cutting, decrease, decreased, decreases, decreasing, dilute, diluted, diluting, dilution, reduce, reduced, reduces, reducing, reduction, reductions, repression, repressive, shrink, shrinking, shrinks, slim, subjugating, subjugation, thin, thinly, tighten, tightening, trim, trimmed
ownership	1314	11%	ownership, ownerships, possess, possessed, possesses, possessing, possession
improve	1309	2%	additionally, additions, additive, additives, additivity, advance, advanced', advanced'', advancement, advancements, advances, advancing, ameliorate, ameliorated, ameliorating, amend, amendable, amended, amending, amendment, amendments, bettering, betterment, humanitarian, improve, improved, improvement, improvement', improvements, improves, improving, improvisation, improvise, improvising, up', up'', ups, ups'
commitment	1302	1%	allegiance, allegiances, attach, attached, attaches, attaching, attachment, attachments, charge, charged, charges, charging, commit, commitment, commitments, commits, committed, committing, consigning, dedicate, dedicated, dedication, devote, devoted, devotes, devoting, devotion, give, gives, giving, givings, institutionalisation, institutionalise, institutionalised, institutionalization, institutionalize, institutionalized, institutionalizing, loyalty, perpetrated, perpetration, perpetrator, perpetrators, pull, pull', pulled, pulles, pulling, pulls, send, sending
mechanisms	1291	4%	automate, automated, automatic, automatic', automatically, automaticity, automating, automation, mechanic, mechanical, mechanically, mechanics, mechanism, mechanisms, mechanisms', motor, motors
reason	1290	1%	argues, arguing, conclude, concluded, concludes, concluding, fair, faire, faire', fairly, fairness, fairness'', fairs, ground, ground', grounded, grounding, grounds, intellect, intelligence, intelligent, intelligible, reason, reason', reasonable, reasonable', reasonableness, reasonably, reasoned, reasoning, reasoning', sensibility, sensible, sound, soundly, soundness, tenability, think, thinking, thinking', thinks, understandability, understandable, understandably, understanding', understandings, understands
entrepreneurship	1287	12%	entrepreneurship, entrepreneurship', entrepreneurship''

political	1284	1%	civil, civilization, civilized, nice, nicely, polit, political, political'', politicality, politically, politics, politics', politics'', smooth, smoothed, smoothing, smoothly
planning	1273	2%	plan, plan', planned, planning, plans, plot, plots, plotted, preparation, preparations, preparative, prepare, prepare', prepared, prepares, preparing, program, programmability, programmable, programming, programme, programme', programme'', programmer, programmers, programmers', programmes, programmes'', programming, programs, provision, provisions
limitations	1264	1%	bound, bounded, boundedly, bounds, circumscribe, circumscribed, circumscribing, confined, confines, confining, constrain, constrained, constraining, constrains, demarcate, demarcation, demarcations, express, express', expressed, expresses, expressing, expression, expressions, expressive, limit, limitation, limitations, limited', limited'5http, limitedly, limiting, limits, modification, modification', modifications, modified, modify, modifying, qualified, qualify, qualifying, restrain, restrained, restraining, restrains, restrict, restricted, restricting, restriction, restrictions, restrictions'', restrictive, restricts
economy	1261	6%	economie, economies, economies', economies', economies'', economy, economy', economy'', save, saved, saves, saving, savings
meetings	1258	1%	adjoining, assembl, assemble, assembled, assembles, assemblies, assembling, assembly, assembly', confluence, contact, contacted, contacting, contacts, contacts', converge, converged, convergence, convergent, converges, converging, encounter, encountered, encountering, encounters, fill, filled, filling, fills, fulfil, fulfill, fulfilled, fulfilling, fulfillment, fulfilment, fulfils, gather, gathered, gathering, meet, meeting, meeting', meetings, meetings', meets, merge, merged, merges, merging, receivable, receivables, receive, receiver, receivers, receivers', receives, receiving, satisfied, satisfier, satisfies, satisfy, satisfying, seeing, sees, suffer, suffered, suffering, suffering', suffers, touch, touche
principles	1249	7%	precept, precepts, principle, principled, principles, principles', principles'10, principles'5http, rationale, rationales, rule, rule'', ruled, rules, rules', ruling, rulings
deal	1242	1%	administer, administered, administering, allotment, bargain, bargain', bargaining, bargaining', bargains, batch, conduct', conduct'', conduct'5http, conducting, conductive, conducts, considered'', considering, considers, deal, dealing, dealings, deals, dispensation, distributable, distribute, distributed, distributes, distributing, distribution', distributional, distributions, distributive, flock, handed, handful, handing, hands, hat, lot, lots, mass, masses, mess, mountain, mountains, peck, pile, piled, plentiful, plenty, raft, sight, sights, stacks, taking'', takings, traffic
equal	1225	2%	adequate, adequate', adequately, be'', beings, equal, equalled, equaling, equality, equalization, equalize, equalized, equally, equals, equals', equate, equated, equated', equates, equating, equation, equations, equator, equivalence, equivalences, equivalent, equivalent', equivalently, equivalents, even', evening, evenly, match, match'', matched, matched'', matches, matching, par, peer, peers, peers'', rival, rivalled, rivals, rivals', touch, touche

incentives	1196	3%	bonus, bonuses, incentive, incentives, induc, induce, induced, inducement, inducements, induces, inducing, motivate, motivated, motivates, motivating, motivation, motivational, motivations, motivator, motivators, motive, motives, motives'
environmental	1189	11%	environmental, environmentalism, environmentally
association	1187	2%	affiliate, affiliate', affiliated, affiliates, affiliation, affiliations, associ, associate, associates, associating, association, associational, associations, associations', assortative, assortatively, companion, connect, connectable, connected, connected'', connecting, connection, connections, connective, connectivity, connects, familiar, familiarity, familiarization, familiarize, familiarized, fellow, fellows, tie, tied, tying
independent	1174	2%	autonomous, autonomously, freelance, independence, independent, independent'', independently, main', maine, severance, severe, severely, severity, sovereign, sovereignty
successful	1162	2%	achievable, achieved, achieved'', achievement, achievements, achieves, achieving, consecutive, prosper, prospered, prospering, prosperities, prosperity, prosperous, sequence, sequenced, sequences, sequencing, sequent, sequential, sequentially, serial, serially, succeed, succeeded, succeeding, succeeds, success', success'', successes, successful, successful', successfully, succession, successive, successively, winner, winners''
balanced	1135	2%	balanced, balanced', balances, balancing, balancing', correspond, corresponded, correspondence, correspondingly, corresponds, counterbalance, equal, equaled, equaling, equality, equalization, equalize, equalized, equally, equals, equals', equilibrium, poised, proportion, proportional, proportionality, proportionally, proportions, reconciliation, remainder, residual, residuals, residue, residue', residues, rest, rested, resting, rests, symmetries, symmetry, symmetry'
adaptation	1132	2%	accommodate, accommodated, accommodates, accommodating, accommodation, accommodations, accommodative, adapt, adaptability, adaptable, adaptation, adaptations, adapted, adapting, adaption, adaptive, adaptiveness, adaptivity, adapts, adjust, adjustable, adjusted, adjusting, adjustment, adjustments, adjusts, alter, alteration, alterations, alterative, altered, altering, alters, conform, conformable, conformance, conforming, conformity, conforms, version, versions
requirements	1119	2%	command, commanding, compulsory, demand, demanded, demanding, demands, essential, essential', essentially, essentials, mandatory, necessities, necessity, necessity', prerequisite, prerequisites, required', required'', requirement, requirements, requirements', requirements'', requiring, requisite
ijv	1106	11%	ijv, ijv'', ijvs, ijvs'
managerial	1095	10%	managerial, managerially
boundaries	1092	2%	bound, boundaries, boundaries'', boundary, bounded, boundedly, bounds, edge, edge', edge'', edged, edges, edges', limit, limitation, limitations, limited', limited'5http, limitedly, limiting, limits

security	1085	1%	'strongly, assurance, assurances, assure, assured, assures, assuring, certificates, certification, ensured, ensures, ensuring, fast, fix, fixed, fixing, guarantee, guarantee', guaranteed, guaranteeing, guarantees, insurability, insurance, insurance', insurances, insure, insured, insurer, insurers, plug, plugged, procure, procured, procurement, procurement'', procurements, procurer, procuring, secure, secured, securely, secures, securing, securities, security, security'5http, strong', unassailable
critical	1081	3%	critic, critical, critical', criticality, critically, criticise, criticised, criticises, criticising, criticism, criticisms, criticize, criticized, criticizes, criticizing, critics, critique, critique'', critiques, crucial, crucially, knock, vital, vitale, vitality, vitally
map	1065	2%	map, mapped, mapping, mapping', maps, maps', representative, representativeness, representatives, represented, representing, represents
dynamic	1063	3%	dynamic, dynamically, dynamics, dynamics', dynamics'', dynamising, dynamism, kinetic, vigorous, vigorously, vigour
outcomes	1050	1%	outcome, outcomes, outcomes'', result', resultant, resulted, results', terminal, terminals, terminate, terminated, terminating, termination, termination', terminations
trade	1036	1%	bartering, craft, crafted, crafting, crafts, deal, dealing, dealings, deals, merchandise, patronage, sell, selling, sells, swap, swapping, swaps, switch, switches, switching, trade, traded, trades, trading
framework	1024	3%	fabric, fabricate, fabricated, fabrication, fabricce, framework, framework', framework'', frameworks
transformation	1022	2%	convert, converted, converter, converters, convertible, convertibles, converting, converts, metamorphosed, shift, shifted, shifting, shifts, transform, transformation, transformation', transformational, transformations, transformative, transformed, transformers, transforming, transforms, translate, translate', translated, translates, translating, translation, translation'', translations, translator, translators
alternative	1018	1%	alternate, alternated, alternately, alternative, alternatively, alternatives, alternatives', alternators, flip, interchange, interchangeable, interchangeably, jump, jumped, jumps, replace, replaceable, replaced, replacement, replacements, replaces, replacing, substitutability, substitutable, substitute, substitute', substituted, substitutes, substitutes'', substituting, substitution, substitutive, surrogate, switch, switches, switching, tack, understudied
exploitation	1016	1%	exploit, exploitable, exploitation, exploitation', exploitative, exploited, exploiter, exploiting, exploitive, exploits, tap, tapped, tapping, use', useful, useful', usefully, usefulness, usefulness', usefulness'', users, users', uses, victim, victimization, victims
recognize	1009	1%	accept, acceptability, acceptability', acceptable, acceptable', acceptably, acceptance, accepting, accepts, accreditation, accredited, accrediting, acknowledge, acknowledged, acknowledgement, acknowledgements, acknowledges, acknowledging, acknowledgment, acknowledgments, discern, discerned, discernible, discerning, discerns, distinguish, distinguishable, distinguished, distinguishes, distinguishing, knowing, knowing'', knowingly, knows, recognise, recognised, recognises, recognising, recognize,

			recognized, recognizes, recognizing, spots, spotting
internationalization	1004	10%	internationalisation, internationalisation'', internationalise, internationalised, internationalising, internationalization, internationalization', internationalization'', internationalizations, internationalizations'', internationalize, internationalized, internationalized', internationalizer, internationalizers, internationalizes, internationalizing, internationalization
collaboration	996	2%	collaborate, collaborated, collaborates, collaborating, collaboration, collaboration', collaboration'', collaborations, collaborative, collaboratively, collaborators, confederation, confederations
mediating	996	2%	arbitral, arbitrate, arbitrating, arbitration, arbitration', arbitrations, arbitrator, arbitrators, intermediaries, intermediary, intermediate, intermediated, intermediates, intermediation, liaise, liaising, mediate, mediated, mediates, mediating, mediation, mediational, mediations, mediator, mediators, middle
negative	985	1%	contradict, contradicting, contradiction, contradictions, contradictive, contradicts, contravenes, damage, damage', damaged, damages, damaging, disconfirm, minus, negate, negates, negating, negative, negatively, negatives, negativity, neutral, neutralisation, neutrality, neutrality', neutralized, neutralizes, neutralizing, nullify, veto
complementary	984	5%	complement, complementary, complementation, complemented, complementing, complements, complete, completed, completely, completeness, completes, completing, completion
employees	978	9%	employee, employees, employees', employees'
core	974	1%	center, center'', centered, centering, centers, centre, centre'', centred, centred', centres, centring, core, core', core'', cores, essence, gist, heart, inward, meat, nucleus, substance, substances, sum, summed, summing, sums
combination	957	1%	aggregate, aggregated, aggregates, aggregating, aggregation, blend, blended, blending, blends, coalesced, combinability, combinable, combination, combinations, combinative, combinativeness, combinatorial, combine, combines, combining, compound, compounded, compounding, compounds, conflating, conflation, flux, fuse, meld, melding, merge, merged, merges, merging, mix, mix', mix'', mixed, mixes, mixing
legal	954	3%	effectual, effectuate, effectuates, effectuation, effectuators, legal, legalisation, legalism, legality, legalization, legalized, legally, legitimate, legitimate'', legitimated, legitimately, legitimates, legitimating, legitimation, legitimation', legitimatizing, legitimised, legitimising, legitimization, legitimize, legitimized, legitimizes, legitimizing, sound, soundly, soundness

concept	948	1%	concept, concept', conception, conceptional, conceptions, concepts, concepts'', constructed, constructing, constructing', construction', constructions, constructive, constructively, constructs'', ideation, ideational, notions
composition	942	1%	authorship, compose, composed, composes, composing, composite, composition, compositional, compositionally, compositions, constitute, constituted, constitutes, constituting, constitution, constitution', constitutional, constitutionalism, constitutionally, constitutions, constitutive, makeup, makeups, opus, penning, pennings, piece, pieced, pieces, piecing, write, writes, writing, writing', writings
conflict	933	1%	battle, battles, conflict, conflict', conflicted, conflicting, conflictive, conflicts, contradictory, contravenes, engaged, engagement, engagement', engagements, engages, engaging, fight, fighting, fights, infringe, infringed, infringement, infringements, infringing, struggle, struggled, struggles, struggling
offshoring	928	9%	offshor, <i>offshore</i> , <i>offshored</i> , <i>offshores</i> , offshoring
exploration	921	3%	adventures, exploration, explorations, explorative, exploratory, explore, explored, explorer, explores, exploring
preferences	915	2%	choose, chooses, choosing, favor, favorability, favorable, favorably, favored, favoring, favorite, favoritism, favors, favour, favourable, favoured, favouring, favouritism, favours, opt, opted, opting, opts, penchant, pet, predilection, predilections, prefer, preferable, preferably, preference, preferences, preferred, preferring, prefers, sooner, taste, tastes
challenges	902	2%	ambitious, ambitious', challenge, challenged, challenger, challengers, challenges, challenges', challenges'', challenging, dispute, dispute', disputed, disputes, gainsaying, intrigued, intriguing, intriguingly
rationality	894	1%	cut, cuts, cutting, excuse, intellectual, intellectuals, justifiable, justified, justifies, justify, justifying, pruning, ration, rational, rational', rationalisation, rationalism, rationality, rationalization, rationalizations, rationalize, rationalizing, rationally, rationing, reason, reason', reasonable, reasonable', reasonableness, reasonably, reasoned, reasoning, reasoning'
legitimacy	889	4%	authentic, authenticate, authenticity, genuine, genuinely, legitimacy, legitimacy''
entrepreneurial	888	8%	entrepreneurial, entrepreneurially, entrepreneurially''
labour	866	1%	confined, confines, confining, dig, digging, drive, drive', drives, driving, grinding, heavy, jack, jacks, labor, laborative, laborer, labour, labour', push, pushed, pushes, pushing, strain, strained, strains, toil, tug
logic	864	2%	coherence, coherence', coherent, coherently, legitimate, legitimate'', legitimated, legitimately, legitimates, legitimating, legitimation, legitimation', legitimization, legitimize, legitimized, legitimizes, legitimizing, logic, logic', logical, logically, logics, logics'

authority	857	1%	assurance, assurances, assure, assured, assures, assuring, author', authored, authored', authoring, authorings, authoritative, authorities, authority, authorization, authorizations, authorized, authorizes, authors', authors', confide, confided, confidence, confident, confidently, confiding, dominance, dominance', dominant', dominantly, dominate, dominated, dominates, dominating, domination, domination'', empower, empowered, empowering, empowerment, empowers, mandate, mandated, mandates, mandating, potency, sanction, sanctioned, sanctioning, sanctions, sanctions', sure, sured, surely, sures, writer, writers
competence	849	4%	compet, compete, competed, competence, competence', competence'', competences, competencies, competency, competent, competes, competing, competitiveness, contend, contended, contending, contends
equity	840	7%	equity, fair, faire, faire', fairly, fairness, fairness'', fairs
pressures	831	1%	blackmail, coerce, coerced, coercing, force, forced, forceful, forcefully, forces, forces'', forcing, imperative, imperatives, insist, insisted, insistence, insistent, insists, press', presse, pressed, pressing, pressure, pressure', pressured, pressures, pressures', pressuring, pressurized, pressurizing, squeezed, squeezing
conceptual	828	3%	conceivable, conceivably, conceive, conceived, conceives, conceiving, conceptual, conceptualisation, conceptualisations, conceptualise, conceptualised, conceptualising, conceptualization, conceptualizations, conceptualize, conceptualized, conceptualizes, conceptualizing, conceptually, formulate, formulated, formulating, formulation, formulations
central	827	1%	central, centralisation, centralised, centralities, centrality, centralization, centralize, centralized, centralizes, centralizing, centrally, concentrate, concentrated, concentrates, concentrating, concentration, concentrations, concentrator
uncertainty	827	2%	doubt, doubtful, doubts, dubious, precarious, uncertain, uncertainties, uncertainty, uncertainty''
lack	823	1%	absent, deficiencies, deficiency, deficient, lack, lacked, lacking, lacks, miss, missed, misses, missing, want, want', wanted, wanting, wants
task	812	1%	job, jobs, task, task'', tasked, tasks, tax, taxed, taxes, taxing
influence	802	8%	influence, influenced, influences, influencing
contrast	801	1%	contrast, contrasted, contrasting, contrasts, counterpoint, demarcate, demarcation, demarcations, incompatibilities, incompatibility, incompatibility'', incompatible, line, line'', linee, lines, lining
protection	797	2%	auspices, protect, protect', protectable, protected, protecting, protection, protections, protective, protectiveness, protects, save, saved, saves, saving, savings, secure, secured, securely, secures, securing, securities, security, security'5http, shelter, tribute
property	778	1%	belong, belonged, belonging, belongs, hold, holding, holdings, holds, properties, property, propping, props''
capacity	773	3%	capacities, capacitive, capacity, capacity', content, contention, contents

instruments	768	2%	instrument, instrumental, instrumentality, instrumentation, instrumented, instruments, instruments', orchestrate, orchestrated, orchestrates, orchestrating, orchestration, orchestrator, tool, tools, tools'
financial	767	7%	financial, financially
members	746	3%	extreme, extremely, extremer, extremes, member, members, members', members'
gap	742	1%	breach, breached, breaches, breaching, break, breaking, breaking', breaks, col, cols, crack, cracks, disrupt, disrupted, disrupting, disruption, disruptions, disruptive, disrupts, gap, gap', gap'', gaps, gaps', interrupt, interrupted, interrupting, interruption, interruptions, interrupts, open', open'', opened, opener, opening, openings, openly, openness, opens, spread, spreading, spreads
debate	734	1%	arguable, arguably, argues, arguing, contend, contended, contending, contends, debatable, debate, debated, debates, debating, deliberate, deliberate', deliberated, deliberately, deliberating, deliberation, deliberations, dispute, dispute', disputed, disputes, fence, fenced, fences, fencing, fencing'', mooted, problematic, problematic', problematical
oil	727	3%	crude, crudely, oil, oil', oiled, oils, petroleum, petroleums
diffusion	708	1%	broadcast, broadcasted, broadcaster, broadcasting, circular, circularity, circulate, circulated, circulates, circulating, circulation, diffuse, diffused, diffuses, diffusing, diffusion, dispersal, disperse, dispersed, dispersion, disseminate, disseminated, disseminating, dissemination, disseminative, distributable, distribute, distributed, distributes, distributing, distribution', distributional, distributions, distributive, imbued, imbuing, interpenetrating, interpenetration, penetrate, penetrating, penetration, permeate, permeated, permeates, pervade, pervaded, pervades, propagate, propagated, propagates, propagating, propagation, propagators, riddle, riddled, soft, soft'', spread, spreading, spreads
financial	699	7%	financial, financialization, financialized, financially, financials, financials', financier, financiers, fiscal, fiscales
team	696	3%	squad, team, teamed, teams, teams', teams'', teams''
contingency	671	2%	contingencies, contingency, contingent, detail, detailing, details, eventual, eventualities, eventuality, eventually, eventuates
skills	662	1%	nice, nicely, skill, skill', skilled, skillful, skillfully, skilling, skills
income	661	4%	enter'', entered, entering, enters, entrance, entrances, entries, entry'', income, incomes
alignment	658	1%	adjust, adjustable, adjusted, adjusting, adjustment, adjustments, adjusts, align, aligned, aligned'', aligning, alignment, alignment', alignments, aligns, array, arrays, conjunction
stakeholders	654	6%	stakeholder, stakeholders, stakeholders', stakeholders'', stakeholders''
negotiations	644	1%	dialogue, dialogue', dialogues, negotiate, negotiated, negotiates, negotiating, negotiation, negotiations, negotiations', negotiations'', negotiator, negotiators, negotiators', talk, talk'', talke, talked, talking, talks
contractual	642	6%	contractual, contractually

loss	641	1%	departure, departures, deprivation, deprive, deprived, deprives, depriving, exit'', exited, exiting, exits, expired, going, lose, loses, losing, loss, losses, pass, passe, passed, passes, passing, red, redding, release, released, releases, releasing
energy	637	1%	doe, energie, energies, energy, energy', push, pushed, pushes, pushing, vigorous, vigorously, vigour, vital, vitale, vitality, vitally
regulatory	616	2%	regulate, regulated, regulates, regulating, regulation, regulation', regulations, regulations', regulative, regulator, regulators, regulatory
commission	615	2%	accreditation, accredited, accrediting, charge, charged, charges, charging, commission, commission', commissioned, commissioning, commissions, committee, committees, delegate, delegated, delegates, delegating, delegation, delegations, licence, licences, licencing, license, licensed, licenses, licenses', licensing, mission, missions, perpetrated, perpetration, perpetrator, perpetrators
derived	605	1%	deduced, deducing, deductible, deductive, deductively, derivable, derivation, derivative, derivatives, derive, derived, derives, deriving, differential, differentially, differentials, differentiate, differentiated, differentiates, differentiating, differentiation, differentiator, infer, inference, inferences, inferred, inferring, lineage, lineages
finance	605	3%	financ, finance, financed, finances, financing, fund, funded, funding, funds, funds'
goals	594	5%	destination, destinations, destined, end', ended, ending, endings, ends, ends'', finish, finished, goal, goal', goals, goals', goals''
density	580	1%	compact, compact', compact'', concentrate, concentrated, concentrates, concentrating, concentration, concentrations, concentrator, dense, densely, densities, density, tight, tightly, tightness
division	573	1%	class, classes, divisible, division, divisions, divisions', divisive, partition, partitioned, partitioning, partitions, sectional, sectionally, sections, segment, segmental, segmentation, segmentations, segmented, segmenting, segments
program	568	2%	broadcast, broadcasted, broadcaster, broadcasting, curriculum, platform, platform', platform'', platforms, program, programmability, programmable, programming, programme, programme', programme'', programmer, programmers, programmers', programmes, programmes'', programming, programs, schedule, scheduled, schedules, scheduling
commercial	522	2%	commerce, commercial, commercialisation, commercialise, commercialization, commercialize, commercialized, commercializes, commercializing, commercially
monitoring	521	2%	monitor, monitored, monitoring, monitors, remind, reminded, reminder, reminders, reminders', reminding, reminds, supervise, supervised, supervises, supervising, supervision
regression	510	1%	fixate, lapse, lapses, regress, regressed, regressing, regression, regressions, return', returned, returning, reversal, reversals, reverse, reversed, reversely, reverses, reversing, reversion, revert, reverted, reverts
outsourcing	508	5%	outsourc, outsource, outsourced, outsourcers, outsourcing

coopetition	489	5%	coopetition, coopetition', coopetition'', coopetitive
leadership	480	3%	leader, leader'', leaders, leaders', leaders'', leadership, leadership', leadership'', leadership'srolein, leaderships
failure	475	2%	bankruptcy, failure, failure'', failures, failures', loser
leverage	471	2%	leverage, leverage', leveraged, leverages, leveraging, purchase, purchased, purchaser, purchasers, purchases, purchasing
export	467	4%	export, exportable, exportation, exportations, exported, exporter, exporters, exporting, exports
discuss	454	1%	discourses, discuss, discussants, discusses, discussing, discussion', discussions, treatment, treatment'', treatments, word, word', worded, wording, wordings
tacit	440	2%	silent, tacit, tacit', tacitly, tacitness, understood
norms	435	2%	averaged, averagely, averages, averaging, norm, normed, norming, norms, norms'
ethics	425	2%	ethic, ethical, ethicality, ethically, ethics, ethics', honor, honorable, honored, honoring, honour, honours, moral, morale, morales, morality, morally
output	425	1%	output, outputs, outturn, yield, yielded, yielding, yields
interorganizational	394	4%	interorganizational
dummy	380	2%	blank, dummies, dummy
dissolution	379	1%	breakup, degenerating, degradable, degradation, degrade, degraded, disintegrate, disintegrated, disintegrating, disintegration, dissipate, dissipated, dissipates, dissipation, dissolution, dissolutions, dissolve, dissolved, dissolves, dissolving, fast, loose, loosely, losing
crucial	375	1%	crucial, crucially, essential, essential', essentially, essentials
damage	368	1%	amend, amendable, amended, amending, amendment, amendments, damage, damage', damaged, damages, damaging, detriment, detrimental, detriments, discredit, harm, harm', harmful, harming, harms, hurt, hurting, hurts, impair, impaired, impairing, impairment, indemnities, redress, redressed, wrong, wrongful, wrongly, wrongs
enforcement	361	1%	enforce, enforceability, enforceable, enforced, enforcement, enforcements, enforces, enforcing, impose, imposed, imposes, imposing
expertise	353	2%	expert, expertise, expertly, experts, experts', experts'
criteria	346	3%	criteria
geographic	342	3%	geographer, geographers, geographic, geographical, geographically, geographies, geography
profit''	329	3%	profit, profit'', profited, profiting, profits, profits'
mitigate	327	1%	alleviate, alleviated, alleviates, alleviating, alleviation, mitigate, mitigated, mitigates, mitigating, mitigation, mitigations
complement	310	1%	accompanied, accompanies, accompany, accompanying, complement, complementation, complemented, complementing, complements
difficult	299	2%	difficult, difficulties, difficulty, hard, hard'', hardly
aware	296	1%	aware, awareness, cognizant, conscious, consciously, consciousness, mind, mind'', minded, mindful, mindfulness, minding, minds
shareholder	296	3%	shareholder, shareholders, shareholders', shareholders'', shareholders'', shareholding, shareholdings, shareown,

			stockholder, stockholders, stockholders'
transparency	292	1%	sheer, transpar, transparencies, transparency, transparent, transparent'', transparently, vaporized
exposure	285	1%	exposure, exposures, photo, photographers, photographic, photographs, photos, pics, picture, picture', pictures, vulnerabilities, vulnerability, vulnerable
valuable	285	1%	invaluable, precious, valuable, valuables, worth, worth'
conflict	284	3%	conflict, conflicted, conflicting, conflictive, conflicts, conflicts'
heterogeneity	280	3%	heterogeneities, heterogeneity, heterogeneous, heterogeneously, heterogenizing
mental	257	1%	brain, brainpower, mental, mentality, mentally, mindset, mindset', mindsets, outlook, outlooks, wit, witness, witness', witnessed, witnesses, witnessing
constraints	256	1%	constraint, constraint'', constraints, constraints', restraint, restraints
vertical	254	1%	erect, erected, erecting, vertical, vertically
sociology	253	2%	sociological, sociology
turnover	250	1%	overturning, turnover, turnovers, upset, upsets
safeguarding	247	1%	guard, guarded, guarding, precaution, precautions, safeguard, safeguarded, safeguarding, safeguards
hierarchy	245	2%	hierarchies, hierarchies', hierarchy, hierarchy''
hierarchical	243	2%	hierarchic, hierarchical, hierarchical', hierarchically
intervention	242	1%	interfere, interference, interferences, interferes, intervention, interventions, treatment, treatment'', treatments
moral	241	1%	lesson, lessons, lessons'', moral, morale, morales, morality, morally, virtuous, virtuousness
destruction	234	1%	death, deaths, demolition, destroy, destroyed, destroying, destroys, destructing, destruction, destructive, destructively, devastated, devastating, devastation, end', ended, ending, endings, ends, ends''
efficiency	231	1%	efficiencies, efficiency, efficient, efficiently, expeditious, expeditiously
normative	230	2%	normative, normatively, prescription, prescriptions, prescriptive
asymmetry	221	1%	asymmetries, asymmetry, imbalance, imbalances
descriptive	218	2%	description, descriptions, descriptive, descriptively, descriptives
deviation	217	1%	degenerating, deviance, deviancy, deviant, deviate, deviated, deviates, deviating, deviation, deviation', deviations, divert, diverted
profitability	217	2%	profitability, profitability'', profitable, profitably
complementarity	212	2%	complementar, complementares, complementarities, complementarity
minimize	209	1%	belittled, downplaying, downplays, minimal, minimally, minimise, minimised, minimises, minimising, minimization, minimize, minimized, minimizes, minimizing, minimum, understated, understating
bsc	205	2%	bsc, bsc''
difficult	204	2%	difficult
efficiency	195	2%	efficiencies, efficiency, efficiency', efficiency''
liability	194	2%	indebtedness, liabilities, liability, liability', liability''

sbsc	193	2%	sbsc
retail	191	2%	retail, retail', retailed, retailer, retailer', retailers, retailers', retailing, retailing'
reform	190	2%	reclaim, reclaimed, reclamation, rectify, reform, reform'', reformers, reforming, reformist, reforms, reforms', regeneration
leakage	187	1%	escape, escape'', escaped, escaping, escapism, leak, leakage, leakages, leaked, leaks, outflow
decentralization	184	2%	decentralisation, decentralised, decentralization, decentralize, decentralized, decentring
trustworthiness	180	2%	trustworthiness, trustworthiness', trustworthy, trustworthy', trusty
ecological	175	2%	ecological, ecologically, ecologies, ecology
barriers	174	1%	barrier, barriers, roadblocks
ceos	171	2%	ceo'', ceo'simpact, ceos, ceos', ceos'
interfirm	170	2%	interfirm
linkages	170	2%	linkage, linkage', linkages
gender	169	1%	gender, gendered, gendering, genders, sex, sexually
crisis	166	2%	crisis, crisis'
freedom	161	1%	exempted, exemption, exemptions, freedom, freedoms
interplay	160	2%	interplay, interplays
headquarters	156	1%	headquarter, headquartered, headquarters, headquarters', headquarters'', hq''
proactive	154	1%	proactive, proactively, proactiveness, proactivity
deployment	152	1%	deploy, deployable, deployed, deploying, deployment, deployments, deploys
diversification	150	1%	diversification, diversifications
finance	150	1%	finance, financed, finances, financing, financing''
male	150	1%	male, males, males', man, manned, manning, masculine, masculinity
flexibility	149	1%	flexibility, flexibility', flexible, flexibly
rbv	148	1%	rbv
threat	146	1%	terrorism, threat, threatening, threats
efficient	144	1%	efficient, efficiently
logistics	144	1%	logist, logister, logistic, logistical, logistically, logistics
opportunistic	143	1%	opportunist, opportunistic, opportunistically
guidelines	133	1%	guideline, guidelines, guidelines'
longitudinal	130	1%	longitudinal, longitudinally
council	126	1%	council, councils, councils'
dunning	126	1%	dun, dunning, dunnings, frustrate, frustrated, frustrating, frustration, frustrations
synergy	123	1%	synergic, synergies, synergies', synergy, synergy'
restructuring	120	1%	reconstituted, reconstituting, reconstitution, restructure, restructured, restructuring
loans	119	1%	lend, lending, lends, loan, loane, loaned, loans
difficulty	118	1%	difficulties, difficulty
Consensus	116	1%	consensus, consensus''
greenfield	116	1%	greenfield, greenfields

Intangible	109	1%	intangibility, intangibility', intangible, intangibles
recombination	106	1%	recombinable, recombinant, recombination, recombination', recombinate, recombine, recombined, recombining
Exogenous	105	1%	exogeneity, exogenous, exogenously
Typology	103	1%	typological, typologies, typology
configuration	102	1%	configured, configuration, configurational, configurations, configure, configured, configuring
Roa	101	1%	roa
Proprietary	100	1%	proprietaryness, proprietary
governmental	95	1%	governmental, governmentality, governmentally
Renegotiation	95	1%	renegotiate, renegotiated, renegotiating, renegotiation, renegotiations
confidence	93	1%	confidence
Yang	92	1%	Yang
Cash	89	1%	cash, cash'
diversification	87	1%	diversification, diversification'
Demographic	84	1%	demographic, demographically, demographics
Expense	84	1%	disbursed, disbursements, expense, expenses, expensive, expensively
Interfirm	83	1%	Interfirm

Fonte: Elaboração própria (2021)

APÊNDICE D
INSTRUÇÃO PARA PREENCHIMENTO DO MODELO PROPOSTO

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS

Tese: Proposta de um modelo de priorização de práticas de governança corporativa que possibilita a alavancagem da performance sustentável de *Joint Ventures* Internacionais

Doutorando: Karolina Muniz Freire Maggesi

Orientador: José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Instrução para Preenchimento do Modelo Proposto

1 Motivações Estratégicas

As práticas podem ter contribuições distintas, ou seja, podem ajudar ou prejudicar a performance de uma JVI dependendo da motivação estratégica da aliança, que corresponde ao objetivo estratégico de uma empresa-mãe para estabelecer a parceria.

Para fins desse trabalho, foram consideradas 3 motivações principais: o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado; o desenvolvimento de novos produtos ou serviços; e o compartilhamento dos riscos do negócio. O Tabela 1 – Motivações Estratégicas conceitua as motivações estratégicas consideradas nesse trabalho, dado seu propósito.

Tabela 1 - Motivações Estratégicas

Motivações Estratégicas da JVI	Conceito
Aumentar a participação / entrar em determinado mercado	<p>A empresa-mãe que tem esse objetivo ao estabelecer a parceria busca, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as vendas e, conseqüentemente, a receita; • Ter acesso à mão de obra qualificada; • Ter acesso à infraestrutura ou instalações existentes no local de entrada; • Romper barreiras de entrada para ter acesso ao mercado; • Atuar em um mercado que considera estratégico para ela; e/ou • Diversificar seu portfólio através da distribuição em um grande número de países.
Desenvolver novos produtos ou serviços	<p>A empresa-mãe que tem esse objetivo ao estabelecer a parceria busca, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novas tecnologias; • Viabilizar uma operação ou negócio que exige o desenvolvimento de novos produtos ou serviços de ponta; • Ter acesso a conhecimentos técnicos e métodos inovadores; • Ter acesso à mão de obra qualificada para a P&D de novos produtos ou serviços de ponta; • Ter acesso à determinada infraestrutura ou instalação específica existente em algum lugar do mundo; • Gerenciar o nível de comprometimento de seus recursos materiais, humanos e financeiros, dentre outros, nas atividades de P&D.
Compartilhar os riscos do negócio	<p>A empresa-mãe que tem esse objetivo ao estabelecer a parceria busca, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar os riscos associados à descoberta de novos recursos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar os riscos associados à descoberta e amadurecimento de campos de petróleo e gás; • Compartilhar o risco de explorar campos complexos e maduros; • Limitar seus prejuízos; • Gerenciar o nível de comprometimento de seus recursos materiais, humanos e financeiros, dentre outros, nas atividades de E&P; • Minimizar o risco regulatório.
--	--

Fonte: Elaboração própria (2021).

Mas essas motivações não são excludentes, ou seja, a JVI pode ser criada com a pretensão de alcançar todas elas ou apenas uma ou duas delas. Há ainda a possibilidade dos parceiros (empresas-mãe) terem motivações estratégicas distintas. Esse é o caso, por exemplo, de uma JVI ser criada para explorar um campo de petróleo *offshore* no Brasil: a empresa-mãe nacional, Petrobras, poderia ter como prioridade para estabelecer a aliança o compartilhamento dos riscos, ou o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, enquanto as empresas-mãe estrangeiras teriam como prioridade o aumento da participação no mercado de E&P *offshore* no Brasil. Assim sendo, há alguns pontos importantes a serem considerados:

3. As motivações estratégicas, caso haja mais de uma, não possuem, necessariamente, o mesmo peso, ou grau de importância;
4. As motivações estratégicas são aquelas que as empresas-mãe têm para firmar a aliança. Por isso, como foi visto no exemplo, elas não são necessariamente as mesmas para todos os respondentes, assim como os pesos ou níveis de importância atribuídos a elas também podem ser distintos.

2 Motivações Operacionais (critérios de avaliação)

A motivação estratégica define o que cada empresa-mãe espera da parceria e essa expectativa é traduzida em números, ou metas quantificáveis.

Para fins dessa pesquisa, foram considerados seis critérios de avaliação, motivações operacionais, que correspondem aos principais objetivos operacionais considerados para análise da performance da aliança: redução dos custos de operação; aumento da receita; redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço; aumento da qualidade de um produto ou serviço; aumento da flexibilidade da operação; e aumento da produtividade. O Quadro 2 – Motivações Operacionais conceitua as motivações operacionais consideradas nesse trabalho, dado seu propósito.

Quadro 2 - Motivações Operacionais

Motivações Operacionais (Critérios de	Conceito
---------------------------------------	----------

Avaliação) da JVI	
Reduzir os custos de operação	Os custos de operação são os custos que a JVI tem ao executar suas atividades e assegurar suas operações.
Aumentar a receita	A receita é o valor recebido, arrecadado ou apurado pela JVI com a venda de produtos ou prestação de serviços.
Reduzir o tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço	O tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço é o tempo que a JVI leva desde a concepção até a venda ou implementação de uma inovação.
Aumentar a qualidade de um produto ou serviço	A qualidade do produto ou serviço está na definição rigorosa de suas características mais relevantes, no estabelecimento de atributos e variáveis que podem ser medidos e controlados, e no respeito às Leis, normas e especificações vigentes.
Aumentar a flexibilidade da operação	A flexibilidade corresponde à capacidade da JVI mudar de alguma forma sua estratégia, estrutura ou processo para aumentar a performance.
Aumentar a produtividade	Produtividade é o valor dos resultados (serviços e produtos) produzidos (<i>outputs</i>) dividido pelo valor dos insumos (ex.: salários, custo de equipamentos etc.) utilizados para a produção desses resultados.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Considerando os conceitos apresentados, pode-se então compreender melhor como as motivações estratégicas e operacionais se relacionam.

A motivação estratégica tem seu nível de sucesso atribuído ao resultado alcançado pelos critérios de avaliação. Nesse contexto:

- Os critérios de avaliação podem ter pesos distintos para determinada motivação estratégica. O critério reduzir os custos de operação, por exemplo, pode ter um peso menor quando a motivação estratégica principal da empresa-mãe é aumentar a participação/entrar em determinado mercado, do que o critério aumentar a receita, visto que as empresas podem estar dispostas a aumentar seus custos em um primeiro momento para aumentar as vendas ou *market share* (parcela de participação no mercado).
- Um mesmo critério de avaliação pode ter pesos distintos para motivações estratégicas distintas. O critério reduzir o tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço, por exemplo, pode ter um peso maior quando o intuito principal da empresa-mãe é desenvolver novos produtos ou serviços, do que quando esse intuito principal é compartilhar os riscos do negócio.

Ao analisar, por exemplo, a motivação estratégica compartilhar os riscos do negócio, o respondente pode considerar que:

- A redução dos custos de operação é um critério que impacta muito no sucesso desse objetivo, e atribuir-lhe peso 100;

- O aumento da receita é um critério importante, porém com um impacto moderado para o sucesso desse objetivo e atribuir-lhe peso 50;
- A redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço também possui impacto moderado, e, portanto, atribuir-lhe peso 50;
- O aumento da qualidade do produto ou serviço é algo pouco relevante, e, por isso, atribuir-lhe peso 30;
- O aumento da flexibilidade da operação também é um critério muito importante para o sucesso desse objetivo, porém não tão importante quanto a redução dos custos de operação, e atribuir-lhe peso 80;
- O aumento da produtividade é um critério tão importante quanto o aumento da flexibilidade e atribuir-lhe peso 80.

Note que o peso atribuído a um critério é independente daquele atribuído a outro. E o peso atribuído aos critérios reflete o que a empresa-mãe que tem essa motivação espera, ou seja, a forma como ela vai entender que a JVI é uma aliança de sucesso ou não. No exemplo acima, está claro que o respondente entende que a JVI será considerada bem sucedida, no que se refere ao compartilhamento dos riscos do negócio, se apresentar excelentes resultados em termos de redução de custos e aumento da flexibilidade e produtividade, enquanto o aumento da qualidade pode ser mais discreto.

3 Práticas de Governança Corporativa

As práticas de governança corporativa foram mapeadas e agrupadas de acordo com as perspectivas de gestão consideradas; estratégica, estrutural ou de processos. O Quadro 3 – Práticas de Governança Corporativa conceitua as 35 práticas adotadas, por perspectiva de gestão, consideradas nesse trabalho, dado seu propósito.

Quadro 3 - Práticas de Governança Corporativa

Prática	Conceito
Perspectiva de Gestão	Estratégia
Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança	Nem sempre, a empresa-mãe leva em consideração sua principal motivação estratégica para fechar uma aliança. Por exemplo: Suponha que a principal motivação estratégica da empresa seja “desenvolver novos produtos ou serviços” para viabilizar a exploração de um novo campo que demande o desenvolvimento de novas tecnologias proprietárias que exijam estrutura e mão de obra extremamente especializadas. Nesse caso, a empresa pode selecionar seu parceiro com base nesse objetivo, ou seja, aquele que já possua, por exemplo, estrutura e mão de obra necessárias em um centro tecnológico de P&D de ponta. O contrário dessa prática seria a empresa criar a JVI com um parceiro que não contribua diretamente para esse objetivo, mas que seja aquele com quem ela já está mais acostumada, já tem

Prática	Conceito
	outras parcerias bem sucedidas etc.
Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança <i>ex ante</i>	A estrutura de governança define a forma como a JVI vai operar e governar suas atividades. Essa prática implica em definir essa estrutura antes de firmar a aliança, ou seja, criar a JVI.
Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho <i>ex ante</i>	O processo de medição de desempenho consiste na medição, análise e interpretação dos resultados dos processos e/ou da produção. Essa prática trata da definição desse processo pelas partes de forma conjunta, negociada, antes de firmar a aliança.
Complementar Ex Post Conjuntamente o Processo de Medição de Desempenho com Controle Formal	Dado que o processo de medição de desempenho foi definido antes da JVI ser criada, essa prática prevê que, após a criação da JVI, ele possa ser complementado de maneira formal, ou seja, legal, explícita, a fim de que situações, ou até mesmo condições, que não foram previstas inicialmente, possam ser tratadas formalmente.
Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance	A forma de monitoramento pode ser mais “hard”, havendo maior controle sobre os processos de negócio, sobre o comportamento do parceiro e/ou sobre a produção, pela outra parte, ou mais “soft”, quando uma parte monitora os <i>outputs</i> intermediários ou finais do processo e/ou da produção entregues pela outra. Essa prática prevê que, independentemente do nível de monitoramento, ele seja combinado, negociado, acordado entre as partes. O contrário seria não combinar e cada parte monitorar como entender que deve ou precisa ao longo da parceria.
Simplificar os Processos de Monitoramento	Como visto na prática anterior, os processos de monitoramento podem ser mais complexos, intensos, ou mais leves. Essa prática considera o impacto, nos critérios avaliados, de simplificar esses processos.
Reduzir o Controle Formal sobre o Comportamento do Parceiro	Essa prática explora a possibilidade dos parceiros da JVI utilizarem posturas baseadas no relacionamento social, em estruturas mais informais, e na auto responsabilização das partes. Ela prevê a realização de acordos implícitos ou explícitos a respeito dos direitos e obrigações das partes que não são vinculados juridicamente.
Reduzir o Controle Formal sobre os <i>Outputs</i> da Produção	O controle formal, é aquele controle legal, previsto contratualmente. Os <i>outputs</i> da produção são os resultados finais ou intermediários dos processos e da produção. Reduzir o controle formal sobre esses <i>outputs</i> significa, portanto, reduzir o controle estabelecido contratualmente utilizando outros controles baseados na confiança, credibilidade, benevolência e integridade do parceiro, que são princípios dos relacionamentos sociais.
Trocar um Executivo Sênior Percebido como Cooperativo, Incompetente ou Oportunista	Os altos executivos ou gerentes seniores agem em nome das empresas-mãe e, por isso, são importantes para: fomentar a confiança inicial entre os parceiros por meio de contatos interpessoais e comunicação frequentes; encorajar a colaboração; e estabelecer o monitoramento do desempenho. Eles têm um papel relevante na troca simbólica de informações e no comprometimento de recursos, favorecendo a confiança institucionalizada. Essa prática aborda o impacto da decisão de trocar um executivo desses, caso ele esteja demonstrando não ser cooperativo, ser incompetente ou ainda oportunista. Essa troca pode ser feita pela própria empresa-mãe que ele representa ou motivada pela ação de um ou mais parceiros da aliança.
Formar JVI Mais Duradouras	A a JVI é um tipo de aliança estratégica em que uma organização, a JVI, é criada por duas ou mais organizações legalmente distintas, as empresas-mãe para operar em determinado espaço econômico internacional, por um período estabelecido e com objetivos mutuamente bem definidos. Esse período pode ser mais curto, por exemplo, de 5 anos, ou mais longo, como de 30 anos. Nesse caso, a prática aborda o impacto da empresa-mãe firmar alianças mais duradouras, ou seja, por períodos mais longos.
Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores	A JVI pode ter um ou mais parceiros que nunca firmaram uma aliança desse porte, ou para um propósito semelhante, entre eles antes. Essa prática trata da formação de alianças estratégicas (JVIs) com parceiros cuja empresa já formou uma ou mais JVIs antes.
Perspectiva de Gestão	Estrutura

Prática	Conceito
Respeitar o Contrato Original	O contrato original é aquele que deu origem à JVI. Respeitá-lo significa evitar ao máximo fazer alterações contratuais.
Demonstrar capacidade para execução das atividades	A capacidade para executar atividades está, por exemplo, na quantidade, qualidade, qualificação dos recursos materiais, humanos e financeiros que uma empresa-mãe se compromete a fornecer para a parceria. Uma empresa parceira pode demonstrar ter essa capacidade quando, por exemplo, disponibiliza a infraestrutura ou o capital que se comprometeu em disponibilizar para execução das atividades da JVI, quando demandados.
Ter competência para execução das atividades	A competência está associada ao <i>know-how</i> , ao conhecimento. Quando uma empresa fecha a parceria ela se compromete a prover determinado <i>know-how</i> ou conhecimento específico que é relevante para a atividade da JVI. Essa prática avalia a importância da empresa-mãe ter de fato a competência que se comprometeu a prover.
Prover os recursos chaves necessários para realização das atividades	Uma empresa pode ter e demonstrar capacidade e competência para executar as atividades, mas não prover esses recursos para a JVI por diversas razões que não são questionadas aqui. Entretanto, ao firmar uma aliança, a expectativa é que ela forneça esses recursos, principalmente quando os mesmos são considerados chaves para a operação.
Alocar mão de obra especializada das empresas-mãe na JVI desde sua criação	Essa prática avalia a importância das empresas-mãe alocarem a mão de obra especializada que se comprometeram a prover desde o início da parceria.
Desenvolver Sistemas de Mentoria que Permitam a Interação entre Colaboradores Locais e Estrangeiros	O mentor é um profissional mais experiente que provê suporte e oportunidades para seu mentorado. Uma empresa-mãe pode desenvolver sistemas de mentoria a fim de que seus colaboradores alocados na JVI tenham a oportunidade de interagir com outros, mais experientes, dessa mesma empresa. Além disso, como as <i>Joint Ventures</i> são internacionais, a interação a qual essa prática se refere é aquela que ocorre entre colaboradores locais e estrangeiros.
Criar Oportunidades de Intercâmbio de Mão de Obra entre a JVI e suas Parceiras Estrangeiras	Essa prática, por sua vez, prevê a troca de conhecimento entre as empresas-mãe, através do intercâmbio. Nela, um colaborador da Empresa A, alocado na JVI, vivencia um período de experiência na Empresa B e um colaborador da Empresa B, alocado na JVI, vivencia um período de experiência na Empresa A, sendo A e B as empresas-mãe dessa JVI.
Perspectiva de Gestão	Processo
Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente	Como foi visto anteriormente, os compromissos podem ser formais, ou seja, legais, contratuais. Essa prática prevê que os colaboradores alocados na JVI demonstrem comprometimento com esse tipo de compromisso, ou seja, aqueles que são formais e, portanto, vinculados juridicamente.
Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente	Nesse caso, os compromissos são baseados no relacionamento social, sem vínculo jurídico, através de estruturas mais informais.
Promover contato interpessoal entre os executivos seniores da JVI	Há a possibilidade dos tomadores de decisão da JVI não trabalharem todos no mesmo local físico, o que pode dificultar o contato interpessoal. Essa prática avalia a importância de promover, portanto, esse contato.
Promover a socialização frequente entre os executivos seniores da JVI e as empresas-mãe	Como são <i>Joint Ventures</i> Internacionais, os executivos seniores da JVI, tomadores de decisão, não trabalham no mesmo local físico de todas as empresas-mãe, as quais estão em países distintos. Sendo assim, essa prática avalia a importância de promover a socialização entre os executivos da JVI e os das empresas-mãe.
Encorajar a Colaboração entre as Equipes da JVI	A JVI é formada por colaboradores contratados para trabalharem diretamente nela e/ou por colaboradores das empresas-mãe, cedidos ou alocados temporariamente. Essa prática prevê o fomento à colaboração entre esses trabalhadores.

Prática	Conceito
Promover a Troca Efetiva de Informações Proprietárias	As informações proprietárias são aquelas protegidas legalmente através de registro ou patente. Nesse caso, as empresas trocam um conhecimento tácito (“saber como”), que não é registrado, mas têm seu conhecimento explícito (“saber isso”) protegido.
Promover a Troca Efetiva de Informações Confidenciais	As informações confidenciais são aquelas que não estão protegidas legalmente através de registro ou patente. Elas podem ser protegidas através de acordos de confidencialidade (Non Disclosure Agreements). Essa prática prevê a troca dessas informações para realização das atividades da JVI. Nesse caso, as empresas trocam conhecimento tácito e explícito.
Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa	Na tomada de decisão por parte da alta gestão baseada no consenso, as partes lidam com os conflitos na presença de todos os envolvidos; dispensam tempo e esforço valiosos para gerenciar os conflitos existentes ou resolvê-los, promovendo um senso de transparência ao lidar com questões sensíveis e mal-entendidos culturais através da interação contínua.
Estabelecer uma comunicação frequente	Promover o diálogo contínuo entre as empresas-mãe e a JVI, assim como entre os colaboradores da JVI, que podem ser contratados pela própria JVI ou cedidos por suas empresas-mãe temporariamente.
Estabelecer uma comunicação aberta	Promover a comunicação aberta entre as empresas-mãe e a JVI, assim como entre os colaboradores da JVI. A comunicação aberta implica na possibilidade de dialogar a respeito de assuntos mais sensíveis e em confiar na outra parte. Não ter “medo” de sofrer alguma punição ou retaliação ao tratar certas questões e/ou situações.
Dar transparência à relação	Prover maior visibilidade dos resultados e decisões tomadas, além de permitir o rastreamento e avaliação dos recursos aplicados.
Implementar um processo de renegociação contratual amigável	A renegociação pode ser de cláusulas contratuais ou da nomeação de cargos-chave e tem como objetivo principal lidar com as lacunas existentes nos arranjos iniciais e com as eventualidades que ocorrem ao longo da parceria. O processo de renegociação é amigável quando é negociado entre as partes e alcançada uma decisão acordada, sem a necessidade de litígio.
Implementar um processo de Reorganização Amigável	A reorganização pode ser dos processos de negócio ou da produção e também tem como objetivo principal lidar com as lacunas existentes nos arranjos iniciais e com as eventualidades que ocorrem ao longo da parceria. O processo de reorganização é amigável quando é negociado entre as partes e alcançada uma decisão acordada, sem a necessidade de litígio.
Promover a cooperação	Estimular tanto as empresas-mãe quanto os colaboradores da JVI a atuarem conjuntamente uns com os outros em prol de um objetivo comum.
Trabalhar Construtivamente sobre as Diferenças	Buscar superar obstáculos culturais e regionais, para citar apenas alguns, em prol de um objetivo comum.
Fortalecer as Normas Relacionais	Fortalecer as relações sociais e o compartilhamento de normas de relacionamento, construir a confiança e fomentar o comportamento cooperativo. Adotar comportamentos baseados na credibilidade, benevolência e integridade do parceiro.
Estabelecer Fluxos Explícitos de Conhecimento	Criar mecanismos formais de troca de conhecimento entre as partes envolvidas na aliança.

Fonte: Elaboração própria (2021).

4 Comparação entre as Motivações Estratégicas

Para preencher os dados do Modelo, o respondente deve identificar a JVI escolhida para análise. Esse passo é importante porque a análise deve ser feita para a JVI escolhida em um

período específico e os resultados alcançados são aplicáveis a esse contexto e não podem ser, portanto, generalizados. Isso posto, o Modelo pode ser utilizado novamente, a critério da JVI, ou do respondente, sempre que houver necessidade de tomar decisão em relação à implementação de práticas de Governança Corporativa que possam alavancar a performance da aliança. A reanálise faz-se necessária quando há mudanças significativas no contexto da aliança.

Na aba Comparação entre as Motivações Estratégicas, defina a relevância de cada motivação estratégica em relação às demais para a performance da JVI, comparando-as par a par, conforme Figura 1 – Comparação entre as Motivações Estratégicas.

Figura 1 - Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada:

Comparação entre as Motivações Estratégicas			
	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
1: São igualmente importantes 3: É levemente mais importante 5: É mais importante 7: É muito mais importante 9: É extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários			
Aumento da participação/entrada em determinado mercado			
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			
Compartilhamento dos riscos do negócio			

Fonte: Elaboração própria (2021).

Note que apenas as células em branco devem ser preenchidas.

A escala utilizada para comparação par a par entre as motivações estratégicas foi uma adaptação da escala de Saaty, cujos valores adotados correspondem a:

- 1: São igualmente importantes
- 3: É levemente mais importante
- 5: É mais importante
- 7: É muito mais importante
- 9: É extremamente mais importante

Em caso de indecisão entre um valor e outro consecutivo na escala, o respondente pode, ainda, atribuir o valor intermediário 2, 4, 6 ou 8.

Os valores atribuídos são preenchidos nas células D4, E4 e E5 da matriz representada na Figura 1 e precisam ser submetidos a uma análise de consistência para que as priorizações feitas sejam válidas (FERREIRA & COSTA, 2018). Considerando o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado um objetivo A, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços um objetivo B e o compartilhamento dos riscos do negócio um objetivo C, a inconsistência ocorre, por exemplo, quando os valores atribuídos levam à conclusão de que $A > B$, $B > C$ e $C > A$. Nesse caso, para que houvesse consistência, A teria que ser maior que C.

Observando o exemplo da Figura 2 - Exemplo de Comparação entre as Motivações Estratégicas, o respondente teria avaliado, nesse caso, que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços é muito mais importante (valor 7) que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado. Logo, o valor 0,14 lançado na célula D4, corresponde ao inverso de 7, ou seja, $1/7$. Se o respondente julgasse o contrário, que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado é muito mais importante que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, o valor atribuído seria 7. O mesmo ocorreu com o valor lançado na célula E4, que foi $1/5$, pois o respondente entende que o compartilhamento dos riscos do negócio é mais importante (valor 5) que o Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado. Já na célula E5 desse exemplo, a correspondência foi direta e por isso o valor atribuído foi 3, o que significa que o respondente considerou que o desenvolvimento de novos produtos ou serviços é levemente mais importante que o compartilhamento dos riscos do negócio.

Figura 2 - Exemplo de Comparação entre as Motivações Estratégicas

Joint Venture Internacional analisada:

Comparação entre as Motivações Estratégicas			
1: São igualmente importantes 3: E levemente mais importante 5: E mais importante 7: E muito mais importante 9: E extremamente mais importante 2, 4, 6, 8: Valores Intermediários	Aumento da participação/entrada em determinado mercado	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Compartilhamento dos riscos do negócio
Aumento da participação/entrada em determinado mercado		0,14	0,20
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços			3,00
Compartilhamento dos riscos do negócio			

PM - Particip. Mercado P&D CR - Compartilhamento de Riscos

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os pesos finais das motivações estratégicas são calculados nas colunas ocultadas e exibidos nas abas correspondentes a cada motivação estratégica. Nesse exemplo, os pesos finais das motivações estratégicas foram:

- Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado = 0,74
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços = 6,43
- Compartilhamento dos riscos do negócio = 2,83

5 Atribuição dos Pesos

As 3 abas seguintes do Modelo apresentam 3 matrizes: Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado (Figura 3 – Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado); desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Figura 4 – Desenvolvimento de novos produtos ou serviços); e compartilhamento dos riscos do negócio (Figura 5 – Compartilhamento dos riscos do negócio).

Figura 3 - Aumento da Participação/Entrada em Determinado Mercado

Prática	Aumento da participação/entrada em determinado mercado					
	<i>Redução dos custos de operação</i>	<i>Aumento da receita</i>	<i>Redução do tempo de desengajamento de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da qualidade de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da flexibilidade da operação</i>	<i>Aumento da produtividade</i>
	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100
Prática 5. Prática de inovação 7. Prática de rede 8. Prática de aliança 9. Prática de cooperação 10. Prática de parceria 11. Prática de colaboração						
Estratégia						
Estrutura						
Processo						

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 4 - Desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Prática	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços					
	<i>Redução dos custos de operação</i>	<i>Aumento da receita</i>	<i>Redução do tempo de desengajamento de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da qualidade de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da flexibilidade da operação</i>	<i>Aumento da produtividade</i>
	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100
Prática 5. Prática de inovação 7. Prática de rede 8. Prática de aliança 9. Prática de cooperação 10. Prática de parceria 11. Prática de colaboração						
Estratégia						
Estrutura						
Processo						

Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 5 - Compartilhamento dos riscos do negócio

Prática de Gestão	Prática 6. Prudência 7. Proatividade 8. Precisão 9. Meticulosidade 10. Desbufo 11. Desburocracia 12. Desburocracia	Compartilhamento dos riscos do negócio					
		<i>Redução dos custos de operação</i>	<i>Aumento da receita</i>	<i>Redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da qualidade de um produto ou serviço</i>	<i>Aumento da estabilidade da operação</i>	<i>Aumento da produtividade</i>
		0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100	0 a 100
Estratégia	Selecionar o parceiro com base na motivação para formação da aliança						
	Estabelecer conjuntamente uma estrutura de governança ex ante						
	Definir conjuntamente o processo de medição de desempenho ex ante						
	Complementar ex post conjuntamente o processo de medição de desempenho com controle formal						
	Estabelecer conjuntamente a forma de monitoramento da performance						
	Simplificar os processos de monitoramento						
	Reduzir o controle formal sobre o comportamento do parceiro						
	Reduzir o controle formal sobre os outputs da produção						
	Trocar um executivo sênior percebido como não cooperativo, incompetente ou oportunista						
	Formar JVIs mais duradouras						
Estrutura	Formar alianças com parceiros cuja empresa já formou alianças anteriores						
	Respeitar o contrato original						
	Demonstrar capacidade para execução das atividades						
	Ter competência para execução das atividades						
	Prover os recursos-chave necessários para realização das atividades						
	Alocar mão-de-obra especializada das empresas-mães na JVI desde sua criação						
	Desenvolver sistemas de monitoria que permitam a interação entre colaboradores locais e estrangeiros						
	Clair oportunidades de intercâmbio de mão-de-obra entre a JVI e suas parcerias estrangeiras						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos formalmente						
	Demonstrar comprometimento com os compromissos assumidos informalmente						
Processo	Promover contato interpessoal entre os executivos sêniores da JVI						
	Promover a socialização frequente entre os executivos sêniores da JVI e as empresas-mães						
	Encorajar a colaboração entre as equipes da JVI						
	Promover a troca efetiva de informações proprietárias						
	Promover a troca efetiva de informações confidenciais						
	Promover uma abordagem baseada no consenso para tomada de decisão participativa						
	Estabelecer uma comunicação frequente						
	Estabelecer uma comunicação aberta						
	Dar transparência à relação						
	Implementar um processo de renegociação contratual amigável						
Implementar um processo de reorganização amigável							
Promover a cooperação							
Trabalhar construtivamente sobre as diferenças							
Fortalecer as normas relacionais							
Estabelecer fluxos explícitos de conhecimento							

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como pode ser observado nas Figuras 3, 4 e 5, foram adotadas cores diferentes para as matrizes, a fim de facilitar a identificação visual do respondente, em relação à motivação estratégica em análise. Isso porque a motivação estratégica é a única característica que as diferencia, antes de serem preenchidas.

As 3 matrizes possuem uma coluna com as mesmas 35 práticas a serem avaliadas, agrupadas de acordo com a perspectiva de gestão a que pertencem. Na primeira linha, está descrita a motivação estratégica a ser considerada na avaliação de cada matriz, seguida do peso atribuído a ela no 1º Módulo do modelo. A terceira linha é formada pelas 6 motivações operacionais, que correspondem aos critérios de avaliação, seguidas do peso a ser atribuído a cada uma delas pelo respondente.

Com relação ao peso das motivações operacionais, optou-se, como visto na seção 2. Motivações Operacionais (Critérios de Avaliação), pelo uso de uma escala de 0 a 100, na qual 0 significa que o critério não impacta na performance operacional da JVI do ponto de vista da motivação estratégica em análise e 100, que ele tem impacto máximo sobre ela. O respondente pode atribuir qualquer valor entre 0 e 100, inclusive, para cada critério, de forma

independente. Esses valores são os primeiros a serem atribuídos na matriz e, portanto, podem ser diferentes em função da motivação estratégica (matriz) analisada.

Para pontuação das práticas em relação aos critérios, foi adotada uma adaptação da escala Likert de -5 a 5, cujos valores correspondem a:

- -5: Prejudica muito mais
- -3: Prejudica muito
- -1: Prejudica
- 0: Não influencia
- 1: Contribui
- 3: Contribui mais
- 5: Contribui muito mais

Logo, o respondente avalia, por exemplo, o quanto a Prática 1, Selecionar o Parceiro com Base na Motivação para Formação da Aliança, contribui ou não para a redução dos custos de operação de uma JVI, cujo objetivo seja aumentar sua participação ou entrar no mercado de E&P de P&G no Brasil. Em seguida, avalia o quanto essa mesma prática contribui ou não para o aumento da receita, e assim por diante.

Ao término dessa etapa, todas as matrizes desse Módulo devem estar preenchidas para que o tomador de decisão possa utilizar o Módulo 3.

Obrigada pela participação!

APÊNDICE E
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Aceito participar de forma voluntária desta entrevista, que é parte da pesquisa cujo tema está relacionado à modelagem multicritério para priorização de práticas de governança corporativa que possibilitam a alavancagem da performance sustentável de *Joint Ventures* Internacionais, realizada pela Engenheira Karolina Muniz Freire Maggessi (kmaggessi@hotmail.com) em seu estudo de Doutorado, sob orientação do Prof. Dr. José Rodrigues de Farias Filho na Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense (UFF).

As informações obtidas serão tratadas com confidencialidade e utilizadas exclusivamente para a realização desta pesquisa e de pesquisas para artigos e livros relacionados ao tema em questão. Sei que minha participação é livre, não obrigatória, podendo ser interrompida por minha decisão a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Li e declaro meu consentimento.

Rio de Janeiro, de de .

Nome:
CPF:
E-mail: