

4 Resultados

Este capítulo tem, como objetivo, apresentar os resultados obtidos por meio das investigações documentais e telematizadas, além das percepções obtidas no estudo de caso em questão sobre as principais características da empresa abordada e suas alianças estratégicas globais.

As seções a seguir estão organizadas com o intuito de apresentar os resultados referentes aos passos da metodologia de análise estratégica adotada, levando-se em consideração os seguintes assuntos:

- Panorama geral sobre a indústria de óleo e gás no mundo e no Brasil, para contextualizar o problema central dessa pesquisa, assim como mostrar as perspectivas futuras para o setor.
- Apresentação sobre as atividades realizadas pela Technip, com foco para a unidade de negócio *Subsea* e a atuação da Technip Brasil.
- Detalhamento das respostas às questões sugeridas no ferramental de análise estratégica de Macedo-Soares (2011).

4.1. A indústria de óleo e gás no mundo

O ano de 2010 foi marcado como muito favorável economicamente. A economia mundial alcançou um crescimento de mais de 4% e a indústria global de óleo e gás demandou aproximadamente 2,5 milhões de barris por dia comparado com 2009. Além disso, o preço do petróleo continuou acima dos USD 70,00 por barril.

Mais especificamente, o capital gasto por empresas de óleo e gás aumentou durante o ano de 2010.

Para o segmento *Onshore*, os investimentos estão cada vez mais concentrados nas economias consideradas emergentes que necessitam de energia, assim como em países que possuem um estoque de hidrocarbonetos e estão empenhados em expandir suas atividades *onshore*. Por outro lado, países

altamente desenvolvidos como os Estados Unidos e alguns países da Europa Ocidental, tiveram menos capital investido nesse segmento.

Para o médio e longo prazo, os fatores demonstram que os mercados onde a Technip atua se mantêm robustos, com uma ótima previsão de crescimento na demanda global por óleo e gás, inclusive por necessidade por parte das empresas para compensar o esgotamento de suas reservas naturais, além da diminuição da produção e uma mudança em curso para novos ambientes (águas profundas) e projetos cada vez mais complexos.

4.2.

A indústria de óleo e gás no Brasil

Segundo a consultoria Ernst & Young, a indústria de Petróleo e Gás no Brasil sempre foi um dos segmentos mais dinâmicos da economia, criando novas tecnologias, superando desafios logísticos e técnicos, impulsionando o surgimento de um significativo número de fornecedores cadastrados.

Para a sócia do setor de petróleo e gás da consultoria Ernst & Young Elizabeth Ramos, o segmento é estratégico e essencial para o crescimento do país. Com o aumento do número de desafios relacionados ao Pré-sal, entre eles os tecnológicos, gerenciais e logísticos, as empresas produtoras e seus parceiros enfrentam um ambiente de negócios e operações que exigirão cada vez mais a adoção de melhores práticas de gestão, planejamento e controle.

Com a descoberta de óleo em camadas nunca antes exploradas no Brasil, o setor de óleo e gás vem passando por um momento muito favorável. Muitas empresas multinacionais acabam por se instalar em solo brasileiro em busca de uma fatia desse mercado em expansão. Para mostrar o forte crescimento esperado para o segmento, abaixo serão apresentados dados retirados do Plano de Negócios de 2011 a 2015 da Petrobrás.

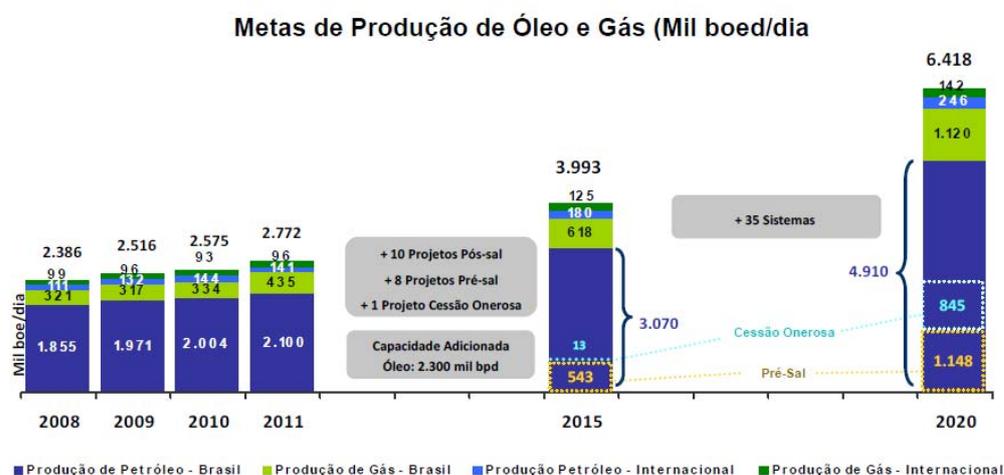
Para os próximos anos (até 2015) a Petrobrás espera investir no setor o montante de US\$ 224,7 bilhões, sendo que 95% devem ser investidos em atividades desenvolvidas no Brasil e 5% em atividades desenvolvidas no exterior. A maior parte desta verba deve ser destinada ao segmento de Exploração e Produção (57%). Desses investimentos, US\$ 127,5 bilhões serão investidos em desenvolvimento de projetos em áreas do Pré-sal. A participação do Pré-sal na

produção nacional de petróleo passará da estimativa de 2% em 2011 para 40,5% em 2020.

Essa maior concentração em projetos relacionados ao Pré-sal se deve ao fato dos maiores investimentos nesses ativos e, principalmente, a elevada eficiência já comprovada nos testes de longa duração (TLD) e no projeto piloto Lula. O primeiro poço a produzir em escala comercial no Pré-sal do campo de Lula já é o poço mais produtivo da Companhia.

Além disso, a previsão da companhia é de que suas reservas aprovadas se dupliquem até 2020.

Figura 6 – Metas de Produção de óleo e gás da Petrobrás



Outro ponto importante a se destacar é o papel dos fornecedores nesse crescimento esperado pela Petrobrás. Tal papel é descrito através de seu plano de negócios de 2011 a 2015, onde a Petrobrás avalia positivamente o desenvolvimento da cadeia de fornecedores nacionais e a entrada de empresas estrangeiras no mercado doméstico, não somente pelos benefícios em novas parcerias tecnológicas, mas também pelos benefícios gerados pela diversificação da base de fornecedores de bens e serviços.

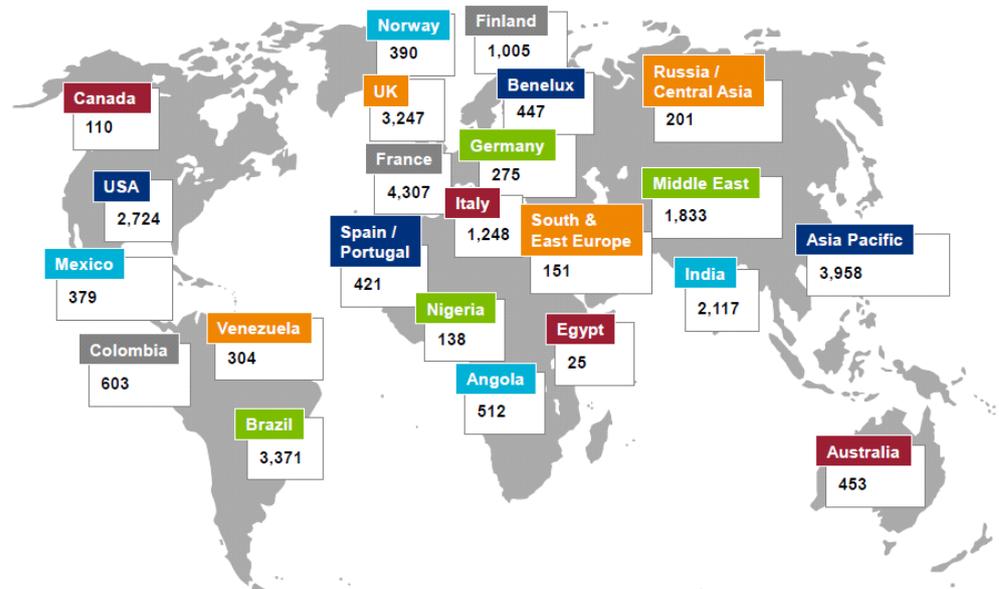
Como forma de contribuir com o desenvolvimento local da indústria de óleo e gás, a Petrobrás vai realizar contratações de longo prazo com requisitos de conteúdo locais crescentes; vai implementar ações para aumentar a participação dos subfornecedores nacionais, além de fornecer apoio no desenvolvimento de empresas nacionais inovadoras.

4.3. O Grupo Technip

O Grupo Technip é líder mundial na prestação de serviços para a indústria de óleo e gás, com excelência em gerenciamento de projetos, engenharia e construção.

Criado em 21 de Abril de 1958 na França com uma força de trabalho de apenas 100 funcionários, a Technip hoje possui aproximadamente 30.000 colaboradores e se encontra presente nos 5 continentes com operações em 48 países e com uma frota de 31 embarcações em operação e duas em construção. Listado em bolsa européia Euronext Paris, a Technip obteve em 2011 uma receita de 6,8 bilhões de euros.

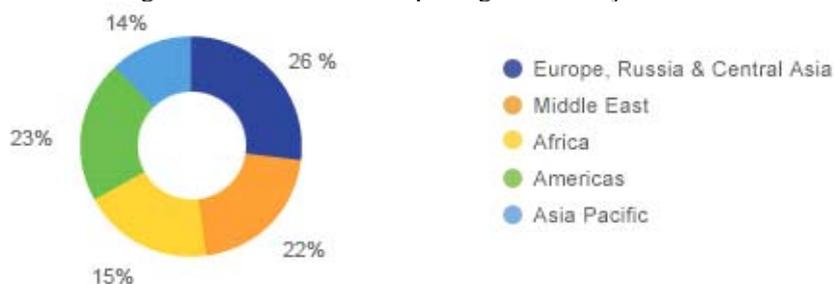
Figura 7 – Distribuição dos colaboradores pelo mundo



Fonte: Site Technip

No Brasil, as atividades do grupo Technip iniciaram em 1976, inaugurando assim, a Technip Brasil.

Figura 8 – Receita de 2011 por região de atuação

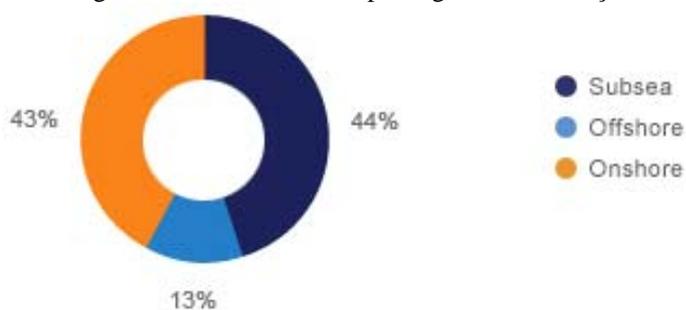


Fonte: Relatório Anual Technip 2011

As atividades executadas pela Technip englobam diversos setores da indústria de energia, em particular o setor de óleo e gás, representando 97% das receitas do grupo. As atividades do Grupo Technip são concentradas em três segmentos de negócios: *Subsea*, *Offshore* e *Onshore*.

A Figura 9 abaixo apresenta a receita do grupo em 2011 por segmento de atuação.

Figura 9 – Receita de 2011 por segmento de atuação



Fonte: Relatório Anual Technip 2011

4.3.1. Os segmentos de atuação

Como já foi dito acima, as atividades do grupo são realizadas em três segmentos da indústria de óleo e gás:

- *Subsea*: nos campos do desenvolvimento de hidrocarbonetos, as atividades da Technip incluem o projeto, a fabricação e a instalação de tubos flexíveis e rígidos e de umbilicais. É uma das principais corporações neste mercado dispendo de avançadas tecnologias em dutos submarinos, ativos industriais e operacionais.
- *Offshore*: constitui de atividades relacionadas com engenharia, desenvolvimento e construção de plataformas para a produção marítima de óleo e gás, tanto em águas rasas, quanto em profundas. O grupo também é líder em novas aplicações tais como GNL flutuante e estruturas de turbinas eólicas flutuantes.
- *Onshore*: constitui de atividades relacionadas com engenharia, desenvolvimento e construção relacionados às instalações *onshore* para a cadeia de óleo e gás (refino, hidrogênio, enxofre, tratamento e liquefação de gás, tubulações onshore), além de atividades não-petroleiras (biociências, metais, biocombustíveis, construções e infra-estruturas). É um dos principais grupos do mundo em unidades petroquímicas e de refino.

Como cada um dos segmentos possui suas particularidades, o estudo em questão tem foco no segmento *Subsea*, que representou aproximadamente 44% da receita do grupo em 2011.

A Figura 10 abaixo exemplifica esses três segmentos de atuação do grupo.

Figura 10 – Segmentos de atuação da Technip



Fonte: Site Technip

4.4. Caracterização da estratégia competitiva do Grupo Technip

Nesta seção, busca-se responder a seguinte questão que compõe os objetivos intermediários de pesquisa: Como é caracterizada a estratégia competitiva global da empresa focal?

Com isso, como primeiro passo para caracterização da estratégia utilizada pela Technip, foram utilizados os construtos propostos por Fahey e Randall (1998) através da coleta de dados por meio de uma pesquisa telematizada na Intranet da empresa.

Sendo assim, temos:

- **Visão:** “*Meet the world energy challenge through our projects*”, ou seja, “Enfrentar aos desafios energéticos do mundo através dos nossos projetos”.

“Se a energia fosse fácil, não haveria necessidade de uma empresa como a Technip. Hoje e amanhã, nós trabalhamos com nossos clientes, onde quer que estejam, para trazer **energia** para o mundo. Vamos continuar a contribuir para o **sucesso** através de nosso **foco no cliente** constante e nossa abordagem de projeto integrado e sustentável. Como referência da indústria, vamos demonstrar o *know-how*, o compromisso e a **inspiração** para ajudar todos os nossos parceiros a atingir seus objetivos. Essa é a nossa visão do nosso negócio e, acima de tudo, a nossa paixão.”

- **Missão:** “Nossa missão é **entregar projetos** de energia com segurança e bem sucedidos em todo o mundo para o **benefício** dos nossos *stakeholders*. Mantemos este foco quer estejamos perante o maior dos desafios ou o menor dos detalhes.”

Pela visão e missão descritas acima, é possível constatar que a estratégia adotada pela Technip visa uma constante busca pela excelência em seus serviços prestados, buscando uma satisfação de todos os *stakeholders*, ou seja, das partes interessadas. Com uma busca constante pela qualidade de seus serviços, a Technip procura enfrentar os desafios do setor de energia através de todo o *know-how* adquirido e do comprometimento de todos os seus colaboradores.

Os princípios e valores que regem todas as ações realizadas pela organização para atingir seus objetivos estratégicos são explícitos e divulgados pela empresa através do site corporativo e através de panfletos que são distribuídos a todos os funcionários da organização.

- **Valores:** “Nossos valores são operacionais. Eles têm garantido nosso sucesso no presente, e vão nos levar a diante.”
 1. **“Doing the right thing” (Fazendo a coisa certa)**
 “Nossa conduta fala mais alto do que palavras. É por isso que nós nos esforçamos para fazer sempre a coisa certa seja qual for nosso negócio.”
 2. **“Trusting the team” (Confiando nas equipes)**
 “Nós valorizamos a diversidade, temos paixão e acreditamos na contribuição de cada pessoa. É a confiança entre os membros da equipe e entre as equipes que nos levam mais longe.”
 3. **“Encouraging a Fair Return for All” (Incentivando um retorno justo para todos)**
 “Nós acreditamos em projetos **rentáveis** com base em **relações sustentáveis**. Procuramos melhorar nosso desempenho e **compartilhar os benefícios** de cada conquista com nossos *stakeholders*: clientes, funcionários, acionistas, parceiros, fornecedores e comunidades locais.”

4. “*Building the future*” (Construindo o futuro)

“Na Technip, estamos construindo o futuro através de projetos infraestrutura mais ambiciosos de energia. Nós também estamos criando as condições que vão gerar amanhã jogo de mudança nas inovações, desenvolvendo o nosso povo.”

Em 2011, a Technip incorporou ao seu logo uma mensagem que rege esses valores em uma única frase: “*Take it further*”. Tal mensagem nos transmite a ideia de sempre estar buscando ir mais longe, através de constantes inovações, comprometimento e dedicação. Ela incorpora o espírito e a perspectiva da Technip nos negócios, nas parcerias e nas aspirações futuras.

O Grupo ainda possui seis códigos, com objetivos e diretrizes, que definem os principais princípios:

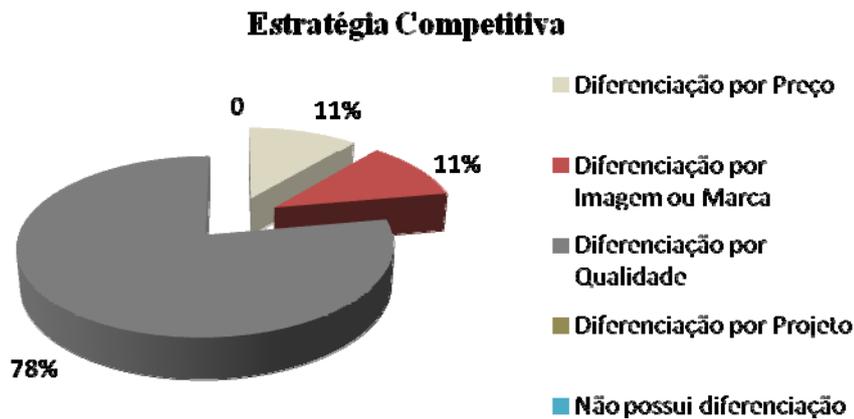
- Ética;
- Meio Ambiente;
- Social;
- Saúde e segurança;
- Segurança Patrimonial;
- Qualidade.

Além disto, a Technip integra o Pacto Global das Nações Unidas, se comprometendo com o desenvolvimento sustentável.

Seguindo a caracterização da estratégia competitiva da Technip, agora sob o ponto de vista da tipologia de Mintzberg (1988), o grupo Technip apresenta uma **estratégia de diferenciação por qualidade orientada ao cliente**, de acordo com aproximadamente 78% dos colaboradores que responderam ao questionário de pesquisa. De fato, podemos citar essa preocupação com a qualidade do serviço prestado, que já havia sido citado na visão e na missão da empresa, e a confiabilidade do serviço prestado como características essenciais para este tipo de mercado.

“Durante os seus cinquenta primeiros anos, a Technip soube antecipar-se às tendências de mudança do mercado e às expectativas de seus clientes.”

Figura 11 – Estratégia competitiva da Technip



Fonte: Própria

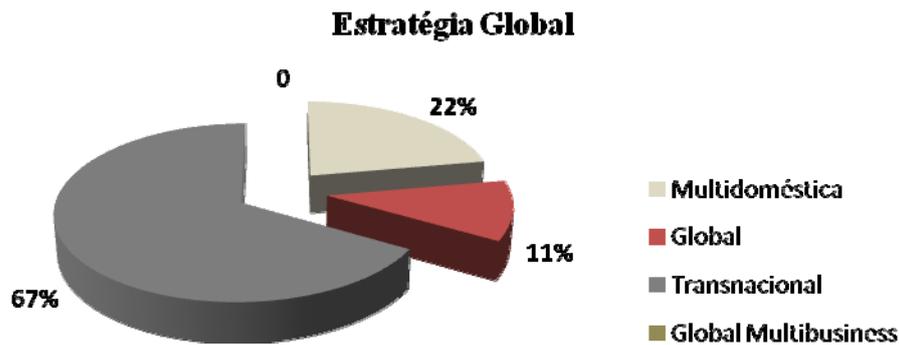
Podemos ainda observar que uma parte acredita que a estratégia da empresa busca uma diferenciação por Imagem ou Marca, assim como uma parcela acredita que o preço faz a diferença.

Segundo uma apresentação corporativa, todas essas características da estratégia da Technip estão sintetizadas em cinco eixos principais:

1. Foco em energia, especialmente óleo e gás.
2. Desempenho operacional superior:
 - Capacitar a organização
 - Comprometimento com excelência em segurança e qualidade
 - Fortalecer a capacidade de execução
 - Custos mais baixos
3. Maior diferenciação
 - Compromisso com *know-how* e tecnologia
 - Programa para desenvolver base de ativos
 - Maior desenvolvimento em regiões consideradas importantes
4. Proporcionar grande melhoria na rentabilidade
 - Margens lucro operacional superior e ROCE
5. Política de recursos humanos global e gestão de talentos

Ao analisar o tipo de estratégia de empresas multinacionais, utilizando a classificação proposta por Hitt, Ireland & Hoskinsson (2009), a que melhor se enquadra para o caso do Grupo Technip é a de Empresa Transnacional, notadamente identificado no estudo da Technip Brasil, onde aproximadamente 67% dos respondentes optaram por essa classificação no questionário.

Figura 12 – Estratégia global da Technip



Fonte: Própria

Essa estratégia, adotada por empresas que buscam combinar eficiência global com reatividade às demandas locais (*local responsiveness*), é observada na Technip, por exemplo, no que diz respeito a baixa centralização, alto fluxo entre as subsidiárias, produção e P&D locais, além dos centros de excelência locais. Esses centros estão espalhados por diferentes regiões geográficas para adequar os produtos oferecidos de acordo com a necessidade de cada região. Segundo entrevista a revista TN Petróleo, o presidente da Technip Brasil, José Jorge Araújo, disse que no Brasil existe um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) na cidade Jucu, próximo a Vitória. Este centro é composto por cerca de 60 profissionais envolvidos desde o desenvolvimento do design, passando pela elaboração de procedimentos, até a qualificação dos produtos, linhas e acessórios destinados exclusivamente para o Pré-sal. Outros centros de P&D estão situados na cidade de Houston, nos Estados Unidos e na França.

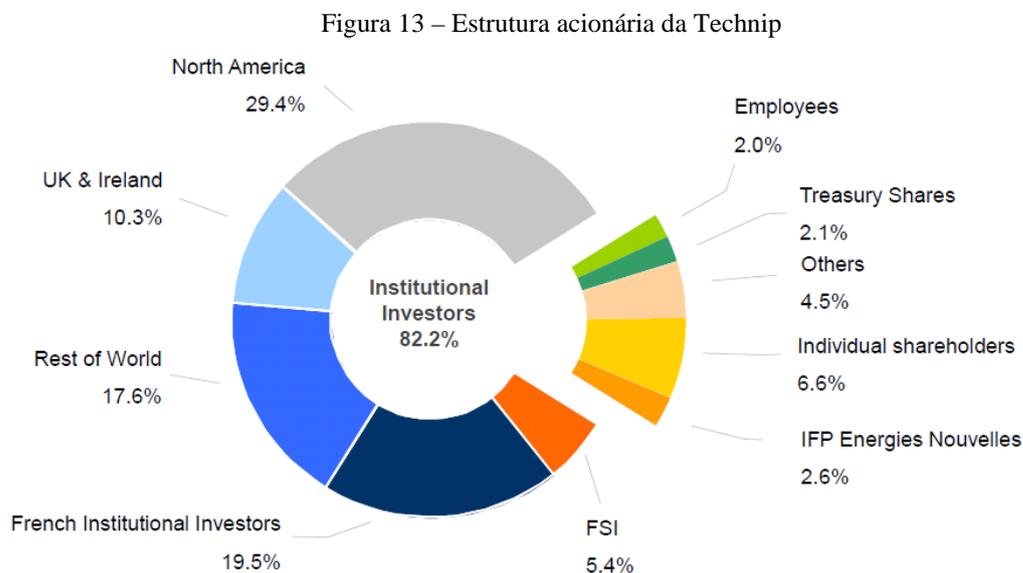
Além disto, através do relatório anual de 2011, vemos que as sete regiões onde a Technip possui negócios são individualmente responsáveis pelo *marketing* e pelas atividades de venda, execução de projetos e resultados financeiros.

Utilizando os construtos de Fahey & Randall (1998), a investigação documental contribuiu para a caracterização da estratégia da Technip, evidenciando os seguintes escopos:

- **Escopo de Produtos:** a Technip oferece serviços sempre buscando o máximo em segurança e qualidade. Em relação aos produtos, no caso, para campos submarinos, a Technip busca, por meio de pesquisas, oferecer aos seus cliente o melhor e mais tecnológico produto para as instalações, sendo reconhecida mundialmente pela qualidade das linhas oferecidas.
- **Escopo de clientes:** empresas produtoras de petróleo e gás no mundo.
- **Escopo Geográfico:** O Grupo Technip tem atuação global na indústria de óleo e gás e está presente em aproximadamente 48 países. Com projetos espalhados pelo mundo, deseja-se mitigar o risco de se ter muitos projetos concentrados em uma única região. Sendo assim, a Technip busca o desenvolvimento para reforçar os ativos e dar continuidade à expansão nas principais regiões produtoras de petróleo e gás no mundo.
- **Escopo Vertical:** a Technip possui um escopo vertical de seus produtos, visto que ela atua desde a concepção das linhas que ela distribui, com pesquisa e desenvolvimento, visando sempre agregar valor com novas tecnologias, passando pelo projeto, até o momento das instalações e operações nos campos em alto-mar. Para isso, investe-se muito em ativos que completam toda a cadeia de produção: desde as fábricas das linhas flexíveis (até o momento uma no Brasil e outra na França) até os navios que vão instalar essas linhas para que os clientes possam fazer a exploração.

- **Escopo do Stakeholder:** Os *stakeholders* que a empresa possui na realização de seus resultados são seus colaboradores; seus fornecedores de insumos, serviços, mão-de-obra e equipamentos; seus clientes; os governos federal, estadual e municipal pela arrecadação de impostos; os acionistas do Grupo Technip já que a empresa possui capital aberto na Bolsa de Paris, além da sociedade e principalmente dos moradores que habitam perto das regiões das operações.

A Figura 13 abaixo nos mostra como se encontra hoje configurada a estrutura acionária da Technip em novembro de 2011.



Fonte: Relatório Anual Technip 2011

Antes de descrever as ligações mais relevantes da empresa focal, no próximo tópico serão apresentadas as implicações estratégicas dos fatores não relacionais da indústria de óleo e gás.

4.5. Implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais relevantes e dos principais atores globais

Esta seção apresenta os resultados da avaliação das implicações estratégicas – oportunidades e ameaças - dos fatores macro-ambientais baseada nos construtos de Austin (1990). Esta avaliação corresponde ao segundo passo da metodologia de análise estratégica, e consiste na identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores externos como políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos globais (ver Quadros 5 a 8). Além da avaliação macro-ambiental, também foi feita avaliação das implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais – competidores, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e complementares – da rede de valor global da Technip.

Desta forma, pretende-se responder à seguinte questão intermediária: Quais são as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais, assim como dos parceiros e atores que compõem a rede de valor da empresa?

Quadro 5 – Implicações Estratégicas dos fatores econômicos

Fatores	Nível			Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
	Int.	País	Ind.		Potencial	Real	Potencial	Real
Incerteza Futura quanto a disponibilidade de recursos naturais como petróleo e gás			X	Queda na demanda por serviços de exploração de petróleo e gás e conseqüente queda da receita. Necessidade de um novo nicho de atuação.	X			
Variação Cambial		X		Um dólar flutuante impossibilita um planejamento financeiro mais preciso. Possibilidade de perdas/ganhos quando se tem projetos atrelados a moedas estrangeiras. Necessidade de se fazer hedge.	X			
Novas Tecnologias para o mercado de Oleo e Gás			X	Necessidade de inovação constante (P&D), buscando se antecipar ao mercado	X			
Novas práticas de execução dos projetos			X	Necessidade de um treinamento constante para os colaboradores que atuam diretamente ligados a competência central da empresa	X			
Baixa Disponibilidade de Mão de Obra capacitada no mercado	X			Treinamentos para capacitar futuros engenheiros de projetos para manter a qualidade dos serviços prestados		X		
Fatores	Nível			Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
	Int.	País	Ind.		Potencial	Real	Potencial	Real
Infra-estrutura condizente com a necessidade de se oferecer um serviço de qualidade			X	Necessidade de investimentos industriais para se ter total domínio dos serviços que são prestados.				X
Pré-sal Alta demanda por serviços de exploração de óleo e gás em águas profundas			X	Necessidade de investir cada vez mais para atender a essa demanda latente que está ocorrendo no Brasil.				X
Incentivos ao aumento do conteúdo nacional nos produtos oferecidos para o mercado de petróleo através de iniciativas da ANP e Petrobrás			X	Necessidade maior de investimentos no Brasil por parte da Technip para contribuir com o aumento de conteúdo nacional nos produtos vendidos para a indústria de petróleo.			X	
Novas licitações para concessões de blocos exploratórios nas bacias brasileiras			X	Perspectivas de crescimento do mercado e conseqüente aumento das licitações para prestação de serviços nesses novos blocos exploratórios				X

Fonte: Própria

Para o trabalho em questão, dentre os fatores econômicos citados, podemos considerar o Pré-sal como a principal **oportunidade real** para toda a indústria de óleo e gás. Por se tratar de uma região ainda não explorada em grandes profundidades, novas tecnologias são necessárias para que as operações possam ocorrer sem maiores complicações.

Sendo assim, a Technip tem feito investimentos para aproveitar essa oportunidade. Do campo de vista de ativos, a empresa está implementando uma nova fábrica de tubos flexíveis no Brasil, na região do Super Porto do Açu; novas embarcações estão sendo construídas para atender essa nova demanda, além da aquisição de empresas com *know-how* no segmento *Subsea* que contribuirão para a vantagem competitiva da Technip. Tais aquisições serão melhor detalhadas quando formos analisar as alianças estratégicas da Technip.

Por outro lado, a necessidade de inovação constante, buscando sempre novas tecnologias para se antecipar ao mercado, se torna uma **ameaça potencial**, visto que outros concorrentes também estão buscando as melhores práticas para a exploração. Uma antecipação com a utilização de uma nova tecnologia se torna uma imensa vantagem competitiva perante o mercado. Buscando essa antecipação ao mercado, a Technip busca, através de centros de excelências, desenvolver pesquisas para novas tecnologias a serem utilizadas nos tubos. Um investimento que reflete esta preocupação é o recém-criado Centro Tecnológico na região de Jucu, Espírito Santo. Um completo e moderno centro tecnológico, voltado para o desenvolvimento de novas estruturas de dutos flexíveis e novos materiais, que conta com o trabalho de 30 colaboradores, entre técnicos e engenheiros.

Segundo o presidente da Technip José Jorge Araújo em entrevista a revista TN Petróleo número 81, a Technip está desenvolvendo as linhas de monitoramento contínuo, chamadas de inteligentes, bem como linhas que suportam altas pressões e que sejam capazes de resistir a uma alta corrosão. “Para se ter uma ideia, as linhas estão sendo projetadas para simular uma vida útil de 300 anos. Ou seja, uma vida útil de 30 anos com um fator de segurança de dez vezes. Isso nunca foi feito antes!”, afirmou o presidente da companhia.

Quadro 6 - Implicações Estratégicas dos fatores políticos

Fatores	Nível			Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
	Int.	País	Ind.		Potencial	Real	Potencial	Real
Interesse do governo em investir no Petróleo nacional (investimentos na camada pré-sal)		X		Se antecipar ao pré-sal, investindo em tecnologias que possibilitem a exploração em águas profundas.				X
Grupos multinacionais realizando investimentos para fabricação de produtos no Brasil			X	Acirramento da concorrência com o aumento de novos fornecedores para a indústria	X			
Alterações nas Legislações Ambientais – movimentos mundiais para redução da poluição e emissão de poluentes no ar	X			Podem implicar em uma elevação dos custos e maior tempo para realização dos projetos		X		
Estabilidade Política e Social	X			Um ambiente mais propício para investimentos de longo prazo.				X

Fonte: Própria

Um fator político que tem implicação na estratégia do Grupo Technip, através das ações tomadas pela Technip Brasil, é o interesse do governo brasileiro em investimentos no petróleo nacional. Tal interesse se caracteriza como uma **oportunidade real** para a Technip. Por outro lado, mudanças nas legislações ambientais podem ser encaradas como uma **ameaça real**, visto que novas preocupações são necessárias em regiões onde a Technip possui operações.

Quadro 7 - Implicações Estratégicas dos fatores demográficos

Fatores	Nível			Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
	Int.	País	Ind.		Potencial	Real	Potencial	Real
Restrição de áreas petrolíferas mundiais	X			Necessidade de Investimentos em regiões onde se tem demanda por projetos de exploração de óleo e gás.	X			
Descoberta de novos campos de petróleo por parte de operadoras nacionais		X		Possibilidade de novas propostas para atuação nesses campos.				X
Principais campos de petróleo localizados no Sudeste do país		X		Fábricas próximas ao cliente.				X

Fonte: Própria

Dentre os fatores demográficos que foram identificados, a localização dos principais campos de petróleo do Brasil é vista como uma **oportunidade real** para a Technip Brasil. Além de possuir uma frota de navios atuando em território nacional, a empresa possui ativos fixos na região, dentre eles uma fábrica de tubos flexíveis e umbilicais em Vitória, no Espírito Santo, e uma base em Macaé. Uma nova fábrica está sendo construída na região onde vai abrigar o Superporto do Açu.

Assim como ocorre no Brasil, o Grupo Technip possui mais três fábricas, uma delas instalada em Angola, outra em Le Trait, na França e uma terceira na Malásia para atender ao mercado asiático.

Por se tratar de uma empresa de prestação de serviços na área de óleo e gás, a Technip somente atua nas regiões petrolíferas. Tal fator demográfico é apresentado como uma **ameaça potencial** devido ao risco de se terem muitos projetos em determinadas regiões e poucos em outras. Para mitigar esse risco, é necessário, diversificar os países de atuação, com um equilíbrio na carteira de projetos por região.

Quadro 8 - Implicações Estratégicas dos fatores sócio-culturais

Fatores	Nível			Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
	Int.	País	Ind.		Potencial	Real	Potencial	Real
Crescente conscientização ecológica da sociedade	X			Preocupação em mostrar uma imagem de sustentabilidade em um mundo que está se tornando cada vez mais "verde"		X		
Desenvolvimento do mercado de Petróleo <i>Offshore</i> em Angola	X			Necessidade de adaptação aos diversos mercados onde se tem oportunidade de contratos futuros.				X
Nível de educação no Brasil não é elevado		X		Dificuldade de contratação de mão-de-obra qualificada		X		

Fonte: Própria

A seguir são identificadas e analisadas as principais implicações estratégicas, em termos de oportunidades e ameaças, dos atores estratégicos globais que compõem a rede de valor global da Technip, baseado na tipologia de Porter (1980), e complementada pela tipologia de Brandenburger & Nalebuff (1996), focando na Technip Brasil - divisão de *Subsea*, conforme caso em estudo.

Quadro 9 - Implicações estratégicas dos atores globais: Clientes

Clientes	Características	Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Petrobrás e demais Produtores de Petróleo	Grandes investimentos previstos para os próximos anos para desenvolvimento de campos de petróleo	Oportunidade de novos contratos				X
	Incentivos ao fornecimento de produtos nacionais, através de um aumento no percentual de conteúdo nacional obrigatório.	Necessidade de investimentos na Technip Brasil para atender essa nova exigência.				X
	Dependência de poucos clientes em território nacional	Necessidade de uma busca por novos clientes em território nacional.		X		
	Buscam soluções através de Propostas com o menor preço	Conciliar uma proposta que atenda aos requisitos do cliente com o menor custo, para se ter vantagem no preço a ser cobrado.	X			

Fonte: Própria

Sob o ponto de vista dos clientes, podemos considerar a Petrobrás como o maior cliente para a Technip Brasil. Esse fato é apresentado como uma **ameaça real** à Technip Brasil, devido a um grande número de projetos estarem destinados a um único cliente, o que pode ser visto como um risco. Por outro lado, essa ameaça leva a uma **oportunidade real**, visto que são esperados grandes investimentos por parte da Petrobrás para os próximos anos, sobretudo para o Pré-sal brasileiro. Além disto, incentivos à produção nacional são uma **oportunidade real** para as empresas que produzem para o mercado de óleo e gás no Brasil.

Quadro 10 - Implicações estratégicas dos atores globais: Fornecedores

Fornecedores	Características	Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Fornecedores de Serviços (logística, manutenção, fiscal, etc)	Serviços Necessários para o andamento dos projetos, sujeitos a prazos na entrega.	Cuidados na contratação desses serviços para minimizar riscos e contratos longos com empresas "fiéis"		X		
	Possibilidade de um mesmo fornecedor trabalhar para concorrentes	Poder de barganha no preço a ser cobrado, além de confidencialidade de informações	X			
Fabricantes de Equipamentos	Oferta variada atendendo aos requisitos técnicos e comerciais das empresas.	Alta exigência do Grupo Technip quanto à qualificação dos fornecedores aptos				X
	Possibilidade de um mesmo fornecedor trabalhar para concorrentes	Poder de barganha no preço a ser cobrado, além de confidencialidade de informações	X			

Fonte: Própria

Os projetos que são gerenciados pela Technip requerem o uso de inúmeros materiais, serviços e equipamentos. Para tal, estes fornecedores são escolhidos através de um processo de cotação unido a critérios de qualificação.

Portanto, a preocupação da Technip com a qualidade do serviço prestado fica evidente com a exigência de uma qualificação prévia dos fornecedores que são utilizados pela empresa. Tal exigência é apresentada como uma **oportunidade real**, pois demonstra a confiabilidade do serviço prestado pelos fornecedores com garantia da qualidade e, acima de tudo, segurança, que muito impactam na qualidade final dos produtos/serviços produzidos pela empresa.

O fato de fornecedores poderem atuar também para os concorrentes foi identificado como uma **ameaça potencial** por dificultar o poder de barganha nos serviços prestados e por um eventual compartilhamento de informações confidenciais. Para a indústria de óleo e gás é muito comum que diversos concorrentes utilizem os mesmos fornecedores, devido a alta especificidade de determinados serviços. Por isso, acordos de confidencialidade são necessários para que informações sigilosas não passem para outras empresas.

Além disto, a Technip procura estreitar seus relacionamentos com seus principais fornecedores, mantendo-os fortes, para não ter dificuldades em encontrar os materiais e serviços com a qualidade necessária para os seus processos de fabricação. Com isso, consegue manter um número estratégico adequado de fornecedores para compra de equipamentos e material.

Em 2010, por exemplo, para a fabricação de tubos flexíveis e umbilicais, o Grupo Technip utilizou como principais fornecedores as empresas ArcelorMittal, Arkema, Tenaris, Sumitomo e Sandvik.

Quadro 11 - Implicações estratégicas dos atores globais: Concorrentes

Concorrentes	Características	Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Empresas de Projetos de Engenharia	Todas as empresas que de certa forma atuam no segmento de Óleo e Gás, na elaboração de projetos para exploração de Petróleo	Indústria de Óleo e gás em crescimento			X	
		Competição acirrada a nível global e local		X		
		Poucos competidores, porém fortes e com atuação global	X			

Fonte: Própria

Apesar das perspectivas de crescimento do setor de óleo e gás ser apresentada como uma **oportunidade real**, a disputa acirrada dos competidores pelos contratos de serviços para a exploração e produção de petróleo é tratada como uma **ameaça real**, onde a despeito do número de concorrentes ser menor do que em diversos outros setores da economia, estes são considerados fortes e com forte presença global.

No segmento de negócio *Subsea* a Technip compete globalmente com empreiteiros de construção e com fabricantes de tubos flexíveis e umbilicais. Dentre os que competem na parte de construção, tem-se as multinacionais Subsea7 e Acergy (que se fundiram em 7 de janeiro de 2011), a Aker Solutions, Allseas, Clough, Heerema, Helix, McDermott e Saipem. Com respeito a fabricação de tubos flexíveis, os principais concorrentes da Technip são a NKT-Flexibles, Prysmian e Wellstream, que em dezembro de 2010 foi comprada pela GE. Já em relação aos umbilicais, os principais concorrentes incluem a Aker Solutions, Nexans, Oceaneering e Prysmian.

A empresa Subsea7, por exemplo, possui uma frota de 42 embarcações de instalação e apoio *offshore*. Tais investimentos feitos pelos diversos concorrentes acirram cada vez mais a disputa por contratos de prestação de serviços.

No segmento de negócio *Offshore* a competição é fragmentada com diversos *players* que possuem diferentes capacidades centrais. Em termos de construção *Offshore* temos a Aker Solutions, a McDermott e a Saipem. Estaleiros como o Hyundai, Daewoo e Samsung Heavy Industry, todos instalados na Coreia. Além destes, também se enquadram a SBM e a Moddec como contratantes de *leasing*.

Já no segmento de negócio *Onshore*, a Technip conta com competidores dos Estados Unidos (Bechtel, CB&I, Fluor, Foster Wheeler, Jacobs e KBR), do Japão (Chiyoda, JGC e Toyo), da Europa (Linde, Lurgi, Petrofac, Saipem, Tecnicas Reunidas e Uhde), além de competidores da Coreia (GS, Hyundai, Samsung Engineering e SK). Além destes, a Technip compete com empresas locais menores de engenharia e construção em alguns países.

Quadro 12 - Implicações estratégicas dos atores globais: Novos Entrantes

Novos Entrantes	Características	Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Empresas de Projetos de Engenharia	Custos elevados de Investimentos	Necessidade de capital - Barreira de Entrada Alta para este segmento				X
	Conhecimento altamente específico (know-how)	Mão-de-obra especializada, difícil de ser conseguida e treinada em curto espaço de tempo				X
	Economias de Escala	Necessidade de entrar em larga escala, representando custos e riscos altos				X

Fonte: Própria

Apesar de os novos entrantes de uma indústria possuírem novas capacidades, desejos de ganhar participação de mercado e recursos substanciais, a implicação estratégica do novo entrante, em termos de constituir uma ameaça significativa na indústria, depende das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes existentes. Para o caso da indústria de óleo e gás foram identificados três grandes fontes de barreiras aos novos entrantes: economia de escala, necessidade de capital elevado devido aos altos custos de investimento, e conhecimento altamente específico (*know-how*). Devido à indústria de energia possuir uma natureza de alto risco, necessitar de investimentos elevados, e possuir empresas experientes e bem estabelecidas, a implicação estratégica de novos entrantes foi considerada como uma **oportunidade real forte** ou ainda como uma **ameaça potencial fraca**, conforme descrito abaixo:

- a) *Custos elevados de investimentos*: os novos entrantes necessitariam de grandes quantias de capital inicial para investir na aquisição e operação de equipamentos de grande porte, e na construção de infra-estrutura e instalações necessárias para a produção dos tubos flexíveis e rígidos e para a prestação de serviços.

- b) *Conhecimento altamente específico*: os novos entrantes teriam que competir com empresas de maior *know-how*, devido à existência de empresas sólidas com vasta experiência na indústria de energia. Desta forma, os novos entrantes seriam obrigados a enfrentar desde o início uma desvantagem em relação às empresas mais experientes dentro do segmento.
- c) *Economias de Escala*: os novos entrantes teriam que entrar em larga escala, o que representaria custos e riscos elevados, ou então, teriam que arcar com desvantagens de custo e com uma menor rentabilidade.

Por meio das entrevistas realizadas, pode-se comprovar que realmente as barreiras de entrada na indústria são fortes, o que diminui a ameaça para as empresas já estabelecidas.

Quadro 13 - Implicações estratégicas dos atores globais: Substitutos

Substitutos	Características	Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Produtores de Petróleo	Todas as empresas que hoje são potenciais clientes, podem se tornar verticalizadas, atendendo suas próprias necessidades.	Busca por novos modelos de negócio. Necessidade de um novo nicho de atuação.	X			
Novas Tecnologias	Descobertas de novas tecnologias para fabricação e instalação dos tubos flexíveis	Pesquisa e Desenvolvimento para obtenção de novas tecnologias				X

Fonte: Própria

Os produtos substitutos aumentam a competitividade e provocam de alguma forma a redução de custos ou a melhoria de desempenho. Sendo assim, os que merecem maior atenção são aqueles que oferecem a melhor relação preço x desempenho.

Por se tratar de uma indústria bastante complexa, identificamos apenas dois itens que podem ser considerados como substitutos. O primeiro deles diz respeito a uma possibilidade dos atuais clientes se tornarem verticalizados, o que acarretaria em uma necessidade por buscas de novos negócios. Tal fato classificamos como sendo uma **ameaça potencial fraca**. O segundo é o surgimento de uma nova tecnologia a ser utilizada nos serviços/produtos para a indústria de óleo e gás. Por se tratar de uma nova tecnologia, é necessário um resultado de anos de pesquisa, onde, com isso, é classificado como uma **oportunidade real** para todos os *players*.

Quadro 14 - Implicações estratégicas dos atores globais: *Complementors*

<i>Complementors</i>	Características	Implicação Estratégica	Ameaças		Oportunidades	
			Potencial	Real	Potencial	Real
Possibilidade de complementariedade de competências	Alta possibilidade	Possibilidade de alianças para complementar as competências centrais.				X

Fonte: Própria

Para finalizar a identificação e análise das implicações estratégicas dos atores globais da rede de valor da Technip, sob o ponto de vista dos *complementors*, é identificada uma **oportunidade real** de desenvolvimento de novos produtos/serviços, e eventualmente, inovadores, ao associar competências de diferentes indústrias no desenvolvimento de novos produtos.

Para exemplificar a atuação dos *complementors* na indústria de óleo e gás, podemos citar os estaleiros, que através da *expertise* em construção naval complementam a *expertise* da Technip em equipar os navios para serem utilizados nas operações de instalação dos tubos flexíveis.

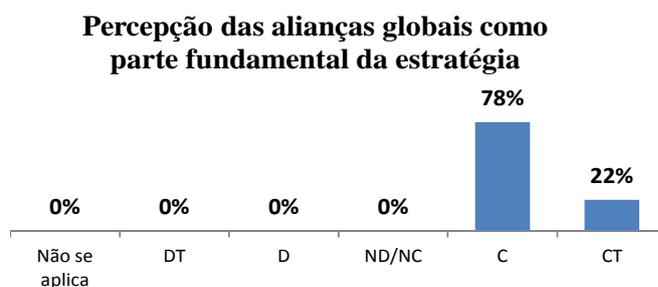
Outro exemplo de complementaridade relacionado ao segmento *Subsea* é uma aliança criada entre a Technip Brasil e a concorrente Allseas, que reuniu forças para um projeto específico de instalação de linhas. Alianças e ligações estratégicas serão detalhadas a partir do próximo tópico.

4.6. As alianças estratégicas do Grupo Technip

Após identificar e classificar as implicações estratégicas dos fatores externos à empresa em análise, tais como políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais, assim como as implicações estratégicas dos principais atores da rede de valor da Technip, nesta seção está apresentada a ego-rede da Technip, na qual foram identificados seus principais parceiros e os diferentes tipos de alianças entre a Technip e seus parceiros estratégicos, classificados de acordo com a tipologia adotada no referencial teórico descrito no Capítulo 2. As características da ego-rede, assim como as implicações estratégicas (em termos de ameaças e oportunidades) da rede de alianças são descritas com base no levantamento de percepções com o auxílio da pesquisa documental.

De acordo com as respostas obtidas, no que tange à importância em participação da Technip em alianças em sua estratégia global, 100% dos colaboradores concordaram que a participação em alianças globais é parte fundamental da estratégia da Technip Brasil. Desses, 78% apenas concordam com a afirmação e 22% concordam totalmente.

Figura 14 – Percepção das alianças globais como parte fundamental da estratégia

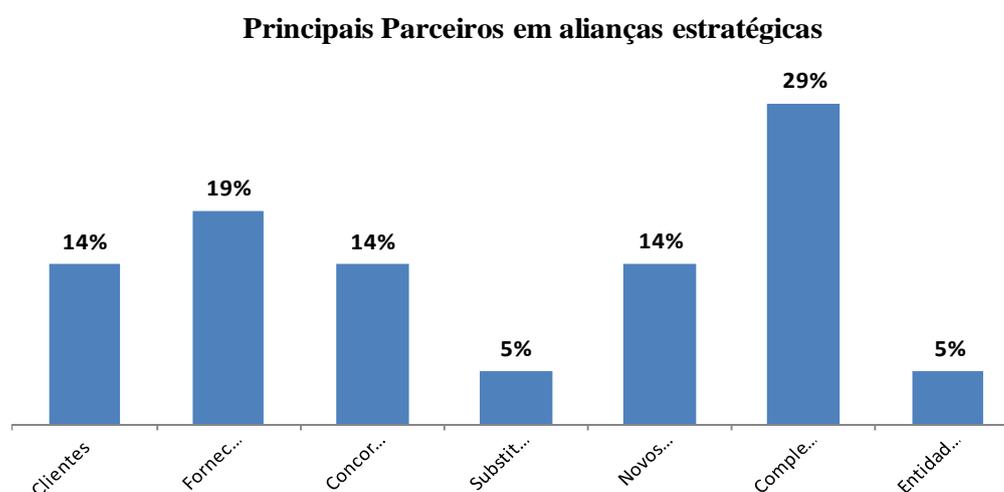


Fonte: Própria

Para 56% dos respondentes, tais alianças estão aumentando a intensidade da competição no segmento de óleo e gás. Já os 44% restantes, acreditam que o estabelecimento de alianças está reduzindo a intensidade da competição do setor.

De acordo com o questionário respondido por colaboradores da Technip Brasil, os atores estratégicos mencionados como principais parceiros do Grupo Technip foram os **complementares com 29%**, seguido dos **fornecedores com 19%** das respostas obtidas. As alianças com concorrentes, clientes e novos entrantes também foram lembradas pelos respondentes. O gráfico a seguir mostra o percentual de respostas dos questionários quanto aos principais atores envolvidos nas alianças estabelecidas pelo Grupo Technip.

Figura 15 – Principais parceiros do Grupo Technip



Fonte: Própria

Dentre os fatores que motivam o estabelecimento de alianças pelo Grupo Technip, os mais citados pelos respondentes do questionário foram o compartilhamento de recursos e competências complementares e o gerenciamento de riscos e incertezas, ambos com 24% das respostas. Estes motivos mais votados reforçam o fato de que os investimentos nesse segmento são altos e complexos, e que para que sejam realizados, necessitam-se de competências e recursos financeiros.

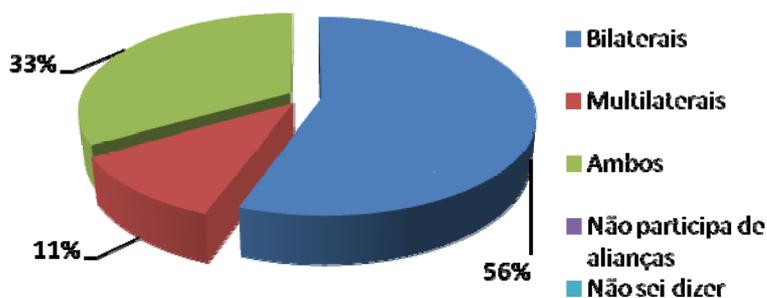
Figura 16 – Fatores que motivam o estabelecimento de alianças



Fonte: Própria

No que tange ao tipo dessas alianças estratégicas globais, a maior parte dos colaboradores (56%) optaram pela opção de que as alianças são bilaterais, ou seja, aquelas alianças que são formadas por apenas duas empresas. Já as alianças multilaterais, ou seja, que envolvem mais do que duas empresas, representaram apenas 11% das respostas. Os 33% restantes acreditam que a Technip vem realizando ambos os tipos de alianças estratégicas.

Figura 17 – Tipos de alianças globais da Technip



Fonte: Própria

O quadro abaixo resume os principais tipos de alianças estratégicas da Technip com seus concorrentes, clientes, fornecedores e *complementors*, identificadas por meio do questionário distribuído e entrevistas realizadas.

Quadro 15 – Principais características das alianças estratégicas com seus atores-chave

Parceiro	Tipo de Aliança	Estrutura	Composição	Modalidade
Clientes	- Acordo/contrato de prestação de serviços - Acordo / contrato de P&D - Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais	- Densidade: Alta - Escopo: Amplo - Escopo Geográfico: Global e Regional	- Recursos-chave: recursos financeiros e capital social - Volume: Abundante - Acesso aos recursos: Médio	- Conexão: Forte - Natureza: Colaborativa <i>Explorative</i>
Fornecedores	- Acordo/contrato de prestação de serviços - Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais - P&D em conjunto - Fusões e Aquisições	- Densidade: Alta - Escopo: Restrito - Escopo Geográfico: Global	- Recursos-chave: recursos físicos, recursos tecnológicos, talentos/habilidades e inovação - Volume: Satisfatório - Acesso aos recursos: Fácil	- Conexão: Forte - Natureza: Colaborativa <i>Explorative</i>
Concorrentes	- <i>Joint-Ventures</i> - Fusões e Aquisições	- Densidade: Baixa - Escopo: Restrito - Escopo Geográfico: Global	- Recursos-chave: capital informacional, talentos/habilidades, recursos físicos e inovação - Volume: Satisfatório - Acesso aos recursos: Difícil	- Conexão: Fraca - Natureza: Oportunística <i>Exploitative</i>
Complementors	- <i>Joint-Ventures</i> - Fusões e Aquisições - Desenvolvimento e Co-produção - Acordo / contrato de P&D	- Densidade: Alta - Escopo: Amplo - Escopo Geográfico: Local	- Recursos-chave: recursos tecnológicos, talentos/habilidades, capital informacional e inovação - Volume: Satisfatório - Acesso aos recursos: Difícil	- Conexão: Fraca - Natureza: Colaborativa <i>Exploitative</i>

Fonte: Própria

Por meio de perguntas abertas nas entrevistas presenciais, além das alianças estratégicas por meio de contratos de prestação de serviços e fornecimento de insumos/materiais, as fusões e aquisições e as *joint-ventures* foram bastante citadas como as principais alianças e/ou ligações nesses últimos anos pelo complemento que essas relações proporcionam aos negócios.

Apesar de fusões e aquisições não serem consideradas como alianças, e sim como outras ligações, elas serão contempladas nesta pesquisa para fins da construção da ego-rede do Grupo Technip devido à imensa importância das aquisições feitas pelo Grupo, sendo as mais recentes a compra da americana Global Industries e da empresa Cybernétix, ambas em 2011.

A Global Industries é uma empresa até então concorrente que proporciona a Technip um *know-how* em *Subsea*, novos recursos e experiência. Além disto, também beneficia a Technip com dois novos navios de ponta *S-Lay* recém-construídos e posições privilegiadas no Golfo do México (águas norte-americanas e no México), na Ásia e no Oriente Médio. Com a aquisição de uma concorrente, a Technip tem a sua liderança reforçada para o rápido crescimento esperado no segmento *Subsea*.

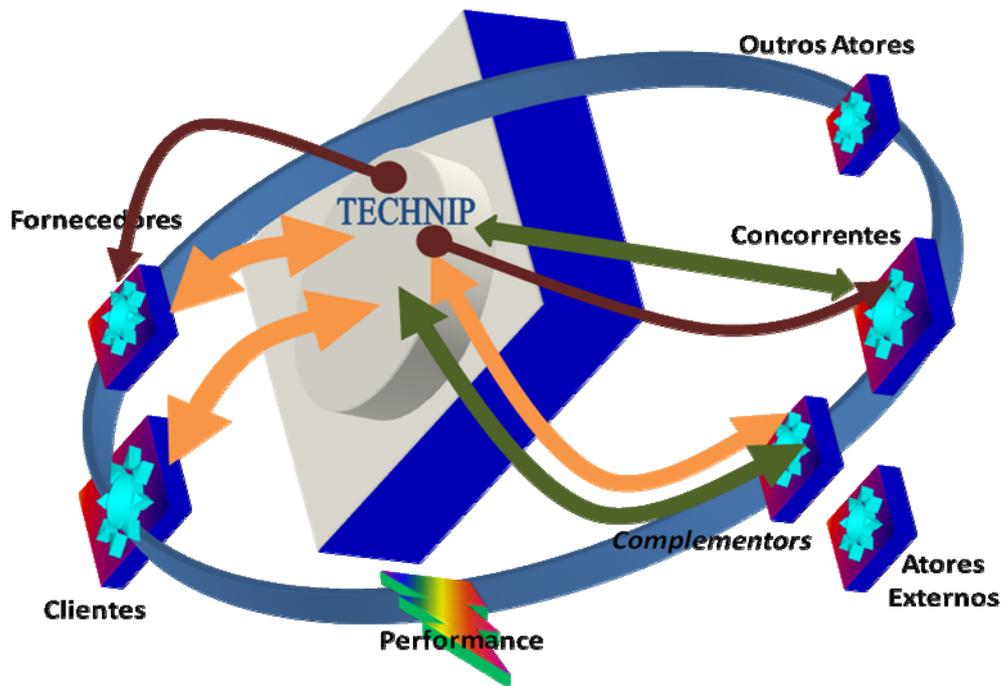
Já a francesa Cybernétix é uma empresa líder mundial em sistemas robóticos complexos que proporcionará a Technip o *know-how* e *expertise* tecnológica nos projetos, fabricação e implantação de sistemas robóticos em ambientes hostis para o mercado de óleo e gás.

Portanto, tais aquisições permitem ao grupo não apenas mitigar parte da concorrência, como também, em alguns casos, explorar novos mercados ou competências do setor.

4.6.1. A ego-rede do Grupo Technip

Uma vez caracterizadas as principais alianças e ligações estratégicas globais da Technip, buscou-se representar graficamente a ego-rede da Technip com suas principais ligações estratégicas destacadas. Vale ressaltar, que apenas os atores parceiros da Technip são identificados e que os demais constam como “outros atores”.

Figura 18 – Ego-rede do Grupo Technip



Fonte: Própria

De acordo com o modelo Global SNA, a empresa focal é representada no centro de sua ego-rede e os atores estratégicos que compõem sua rede de valor ficam alocados ao seu redor ao longo de uma elipse. Vale ressaltar que nesta representação apenas os principais tipos de alianças/ligações com os principais parceiros são destacados de acordo com os resultados da pesquisa.

Assim como no modelo Global SNA apresentado no Capítulo 2, as cores e os formatos das setas representam cada tipo de aliança, a espessura demonstra a força da conexão entre os parceiros envolvidos e a direção representa a natureza das alianças, onde setas bidirecionais são alianças colaborativas e setas unidirecionais representam alianças oportunísticas.

Para cada tipo de parceiro destacou-se o principal tipo de aliança estratégica global estabelecida pela Technip. Para os clientes, a ligação apresentada na figura representa os contratos de prestação de serviços que são firmados. Assim como para os fornecedores, onde a figura representa em uma seta os contratos de prestação de serviços e fornecimento de demais insumos e materiais e em outra a ligação de fusão e aquisição.

Para os concorrentes, duas alianças são representadas: *joint-ventures* representadas na cor verde escuro e fusões e aquisições representadas na cor roxa. As setas roxas representando as fusões e aquisições são unidirecionais, demonstrando uma ligação oportunística e representam as aquisições feitas pela Technip ao longo de sua existência. Tais alianças possuem uma cor mais forte representando uma maior intensidade, conforme ordem decrescente de intensidade apresentada no Capítulo 2. Já as ligações com os clientes e fornecedores possuem uma espessura maior, refletindo uma maior força da conexão entre esses parceiros.

Para os *complementors*, a figura apresenta as ligações de *joint-ventures* e de contratos para prestação de serviços/insumos.

4.7. Implicações estratégicas das alianças do Grupo Technip

Para a análise relacional das alianças estratégicas globais da Technip ao nível da indústria proposta no ferramental de Macedo-Soares (2011), faz-se necessária a identificação das características relacionais da ego-rede global como subsídios para se ter uma análise das implicações estratégicas dessas alianças em termos de oportunidades e ameaças.

Nesta pesquisa, tal análise é feita sob a ótica de três dimensões: 1) Estrutura da rede; 2) Composição da rede; 3) Modalidade dos Laços; com base nos resultados obtidos através dos questionários de pesquisa.

Primeiramente, serão apresentados os resultados pertinentes para a **Estrutura da Rede** sob a ótica dos conceitos de densidade, centralidade e escopo.

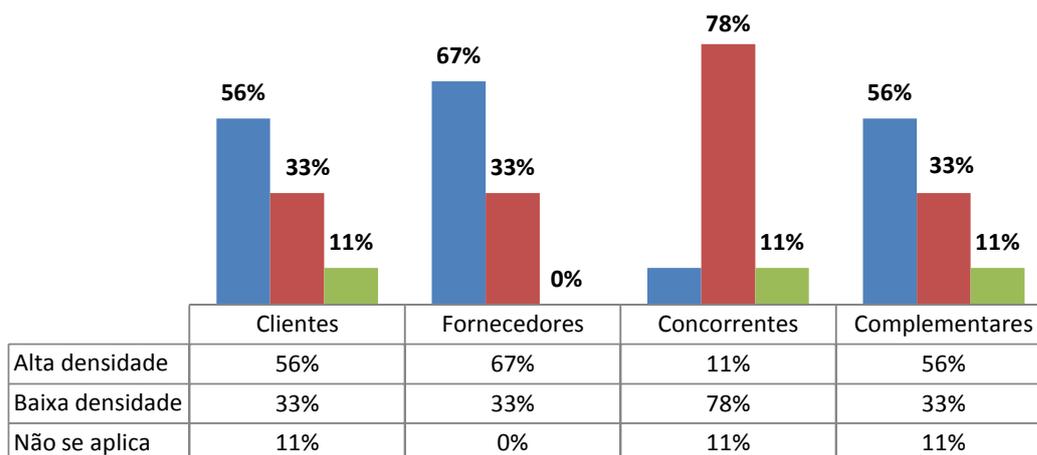
A percepção dos colaboradores evidencia uma alta densidade nas redes de alianças feitas com clientes, um escopo amplo (muitos laços) e global, além de uma posição central na rede por parte da Technip. No que se refere às redes de alianças com os fornecedores, as respostas recebidas apresentam a percepção de uma alta densidade, com escopo restrito (poucos laços) e global, assim como uma posição central na rede.

Já nas alianças com complementares, os resultados mostram uma alta densidade, um escopo entre o amplo e o restrito, global e uma posição intermediária da Technip na rede.

Em se tratando dos concorrentes, a rede de alianças da Technip foi citada como sendo de baixa densidade, com escopo restrito e global e posicionamento central da Technip na rede.

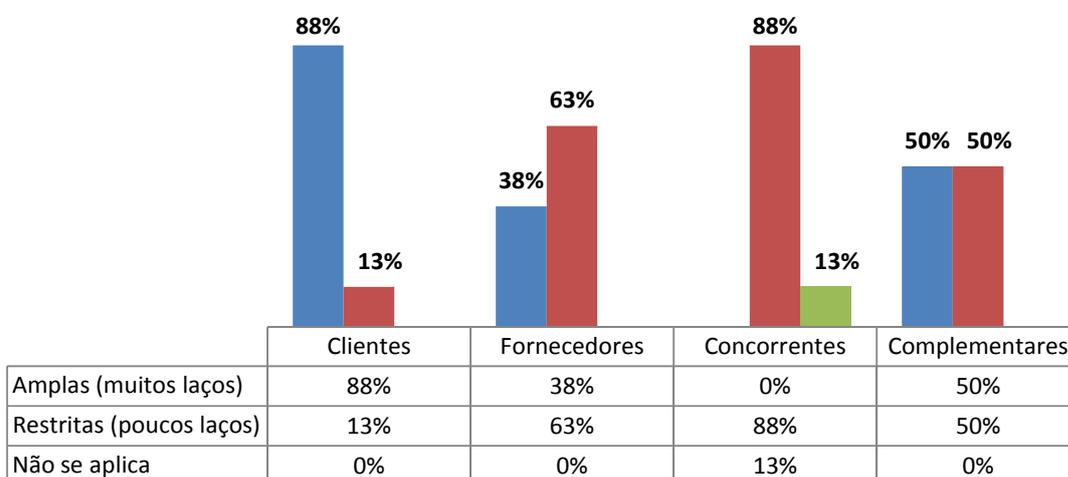
Abaixo, temos as representações gráficas com os percentuais obtidos nos questionários respondidos a respeito da estrutura da rede da Technip.

Figura 19 – Percepção quanto à densidade da rede



Fonte: Própria

Figura 20 – Percepção quanto ao escopo da rede em relação ao número de laços



Fonte: Própria

Em relação ao segundo constructo de análise **composição da rede**, os indicadores apresentados para a Technip, seus clientes, fornecedores, concorrentes e *complementors*, criam oportunidades para a indústria como um todo devido ao fácil acesso aos recursos-chave dos parceiros, o que facilita a troca de informações e conhecimentos. Além disto, o volume satisfatório desses recursos-chave aumenta o número de informações e experiências recebidas, com alta complementariedade dos recursos envolvidos.

O volume de recursos-chave e a facilidade de obtenção desses recursos por meio de alianças/ligações, foram bastante citados durante as entrevistas, o que corrobora com as percepções dos colaboradores da pesquisa. Segundo um gerente de operações, por exemplo, “o fato de ter uma ligação estratégica com um parceiro, como por exemplo, através de uma *joint-venture*, facilita o acesso a recursos complementares nas atividades de operação, com um menor custo”. Por outro lado, afirmou ele, “a necessidade de aprovação de ambas as partes ocasiona em atrasos em compras emergenciais, o que pode causar prejuízos para a operação”.

Por fim, temos os resultados das análises referentes ao constructo **modalidade dos laços** das alianças estratégicas globais, a partir da análise das forças de conexões, natureza dos laços e grau de cooperação. Os resultados desses três pontos de pesquisa já foram detalhados anteriormente e evidenciam conexões fortes e colaborativas da Technip com seus principais parceiros, o que tendem a criar oportunidade de acordos de longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento da indústria de óleo e gás. As conexões fortes com os clientes, proporcionam a Technip uma possibilidade de aumentar seus números em projetos e conseqüente *market-share*. Com os *complementors*, a força das alianças possibilita o desenvolvimento de soluções que podem gerar valor aos clientes.

Sob o ponto de vista da natureza dos laços, com exceção dos concorrentes, para os respondentes ao questionário, a natureza das alianças globais estabelecidas pela empresa é colaborativa, ou seja, uma parceria que busca obter ganhos para todos os envolvidos. A natureza oportunística dos alianças com os concorrentes pode se configurar em uma ameaça a participação da empresa no mercado, ou redução da sua base de clientes.

Por outro lado, por meio das entrevistas, viu-se a importância das *joint-ventures* com concorrentes para a atuação no setor com alto investimento. Segundo o gerente de construção, “tal tipo de ligação vem se tornando cada vez mais comum dentro do Grupo, pela facilidade de se obter recursos complementares, atrelado a um investimento menor, normalmente 50%”. Tal fato mostra uma exceção às percepções obtidas no questionário, visto que essas ligações com concorrentes são consideradas ligações de ganha-ganha, ou seja oportunísticas para ambos os parceiros.

As respostas obtidas no questionário estão representadas no Anexo 2.

Figura 21 – Implicações estratégicas da ego-rede da Technip no nível da indústria

Dimensão	Construtos	Ameaças	Oportunidades
Estrutura da rede	1.1 Densidade da Rede - Alta densidade com clientes, fornecedores e complementares; - Baixa densidade com concorrentes	1.1 Ameaça Potencial: associação com recursos indesejáveis. Ameaça Potencial: Risco de compartilhamento de informações confidenciais entre clientes e fornecedores comuns à concorrentes.	1.1 Oportunidade Real: Grandes variedades de alianças permitem acesso a tecnologias e talentos, além de diversos recursos e ativos estratégicos. Além disso, uma grande quantidade de laços constitui uma grande barreira de entrada.
	1.2 Escopo da rede - Amplo Global para as alianças feitas com clientes e - Restrito Global para alianças feitas com fornecedores, concorrentes e complementares	-	1.2 Oportunidade real em função da possibilidade de atingir através das alianças todos mercados produtores de petróleo no mundo.
	1.3 Posição na rede e Centralidade - Alta centralidade	-	1.3 Oportunidade real por ser uma empresa verticalizada e detentora de diversas tecnologias implicando em um alto potencial para alianças. - Possibilidade de ter acesso a maior número de recursos e informações que agregam valor ao seu negócio, configurando em uma vantagem competitiva.

Composição da Rede Global	<p>2.1 Identidade/status da empresa focal global/parceiros</p> <p>- Forte: Entre as líderes mundiais no segmento</p>	<p>2.1 Ameaça Real: Parceiros com identidade forte atuando eventualmente ao mesmo tempo como clientes, concorrentes e aliados.</p>	<p>2.1 Oportunidade Potencial: tendência a um bom desempenho da indústria como um todo.</p>
	<p>2.2 Facilidade de Acesso e volume dos Recursos da Indústria Focal Global</p> <p>- Volume satisfatório com fácil acesso</p>	<p>2.2 Ameaça Potencial: Possibilidade de não obter os recursos complementares suficientes para a concorrência por novos projetos.</p>	<p>2.2 Oportunidade real: A facilidade de acesso aos recursos-chave e o volume satisfatório facilitam a troca de informações e conhecimentos, com alta complementariedade.</p>
Modalidade das ligações	<p>3.1 Força das conexões</p> <p>- Forte</p>	<p>3.1 Ameaça Potencial : Eventual dificuldade em se associar ao melhor parceiro, em função de seus relacionamentos já existentes</p>	<p>3.1 Oportunidade Real: Possibilidade de acordos de longo prazo, contribuindo para um aumento do <i>market-share</i> e soluções diversificadas que permitem agregar valor aos serviços prestados.</p>
	<p>3.2 Natureza dos Laços</p> <p>- Colaborativa com clientes, fornecedores e complementares e oportunística nas alianças com concorrentes</p>	<p>3.2 Ameaça Potencial: Pode se configurar em uma ameaça a participação da empresa no mercado, ou redução da sua base de clientes.</p>	<p>3.2 Oportunidade Real: Possibilidade de contribuição para todos os envolvidos, acarretando em uma maior geração de valor nos serviços / produtos oferecidos pela Technip</p>

Fonte: Própria