



Vitor de Uzeda Sandrini

**Análise das alianças estratégicas, fusões e
aquisições de empresas que competem
globalmente no setor de óleo e gás:
O Caso FMC Technologies.**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares

Rio de Janeiro
Abril de 2014



Vitor de Uzeda Sandrini

**Análise das alianças estratégicas, fusões e
aquisições de empresas que competem globalmente
no setor de óleo e gás: O Caso FMC Technologies**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo Soares

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Irene Raguenet Troccoli

UNESA

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 01 de abril de 2014

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização do autor, da orientadora e da universidade.

Vitor de Uzeda Sandrini

Graduado em Engenharia de Produção pela UERJ em 2004, pós-graduado em Gerenciamento de Projetos pela UFF em 2007 e Engenharia de Suprimentos pela UNICAMP em 2009. Atua profissionalmente como Gerente de Projetos na FMC Technologies do Brasil.

Ficha Catalográfica

Sandrini, Vitor de Uzeda

Análise das alianças estratégicas, fusões e aquisições de empresas que competem globalmente no setor de óleo e gás: o caso FMC Technologies / Vitor de Uzeda Sandrini ; orientadora: Teresia Diana Lewevan Aduard de Macedo-Soares. – 2014.

129 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2014.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Alianças estratégicas. 4. Fusões e aquisições. 5. Globalização. 6. Óleo e gás. I. Macedo-Soares, Teresia Diana Lewevan Aduard de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

A Deus, pois, sem ele, nada seria possível.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, incentivando a minha busca pelo saber e pelo crescimento pessoal, intelectual e profissional.

À minha orientadora Teresia Diana Lewé van Aduard de Macedo-Soares, pelo seu carinho e dedicação ao longo desta jornada.

À FMC Technologies do Brasil, apoio e patrocínio.

A todos os professores, funcionários e alunos, que contribuíram nas pesquisas, discussões e trocas de experiências durante o curso.

Resumo

Sandrini, Vitor de Uzeda; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de. **Análise das alianças estratégicas, fusões e aquisições de empresas que competem globalmente no setor de óleo e gás: O Caso FMC Technologies**. Rio de Janeiro, 2014. 129p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro.

A indústria brasileira de óleo e gás é, atualmente, uma das mais atrativas do mundo. Investidores, fabricantes de equipamentos e companhias de petróleo procuram a todo momento formas de entrar neste mercado para sustentar sua competitividade. Devido à complexidade e aos elevados investimentos necessários à atuação neste setor, as alianças estratégicas, fusões e aquisições tornam-se indispensáveis para o aproveitamento dessas oportunidades. Desta maneira, o objetivo deste trabalho consiste em analisar as alianças estratégicas, fusões e aquisições da empresa FMC Technologies com seus atores-chave no setor de óleo e gás. A investigação foi conduzida mediante o emprego da metodologia de estudo de caso, com triangulação de métodos. Assim, os dados da pesquisa foram coletados por vários meios, a saber: investigação documental/telematizada e levantamentos de percepções, com o auxílio de questionário predominantemente estruturado e de entrevistas respectivamente. Tais elementos foram tratados com base no referencial teórico, fundamentado na revisão da literatura pertinente à área de estudo, com o auxílio da ferramenta analítica *Global SNA Framework* de Macedo-Soares (2011). Os resultados da pesquisa evidenciaram uma adequação entre os objetivos estratégicos explicitados pela empresa e as alianças e F&A realizadas com parceiros, proporcionando um aumento das oportunidades e uma redução das ameaças no nível da indústria. Como recomendação resultante da pesquisa, sugere-se a realização de novos trabalhos enfocando os principais concorrentes da FMC Technologies os quais também competem globalmente por meio de alianças globais no setor de óleo e gás.

Palavras-chave

Estratégia; alianças estratégicas; fusões e aquisições; globalização; óleo e gás.

Abstract

Sandrini, Vitor de Uzeda; Macedo-Soares, Teresia Diana Lewe van Aduard de (Advisor). **Analysis of strategic alliances, mergers and acquisitions of companies that compete globally in the Oil and Gas industry: A case study of FMC Technologies**. Rio de Janeiro, 2014. 129p. MSc. – Dissertation. Departamento de Administração, Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro.

The Brazilian oil and gas industry is currently one of the most attractive worldwide. Investors, equipment manufacturers and oil companies continuously seek ways to enter in this market to sustain its competitiveness. Due to the complexity and high investments required to operate in this sector, strategic alliances, mergers and acquisitions become mandatory to benefit from such opportunities. Thus, the aim of this thesis is to analyze strategic alliances, mergers and acquisitions of FMC Technologies with their key players in the oil and gas sector. The investigation was conducted using a case study methodology, with triangulation of methods. The survey data were collected by different ways: analysis of documents, telematic and perception research, using surveys and predominantly structured interviews. The data treatment was based on the theoretical framework, pursuant to a review of the relevant literature, with the support of the analytical tool GlobalSNA Framework Macedo-Soares (2011). The study results showed a match between the strategic objectives for the company and explained the alliances and M&A transactions with partners, providing increased opportunities and reducing threats in the industry level. As a result from the research, it is recommended to conduct new studies focused on the main competitors of FMC Technologies, whose international operations are also based on global alliances in the oil and gas sector.

Keywords

Strategy; strategic alliances; mergers and acquisitions; globalization; oil and gas.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
1.1.Contextualização e formulação do problema	14
1.2.Objetivos	15
1.2.1.Objetivo da pesquisa maior	15
1.2.2.Objetivos intermediários	16
1.3.Relevância do estudo.....	16
1.4.Delimitação do estudo.....	17
1.5.Estrutura da dissertação	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Revisão da Literatura	18
2.1.1. Alianças e estratégias globais	18
2.1.2. Fusões e aquisições (F&A).....	24
2.1.3.Alianças e outros tipos de ligações na indústria de óleo e gás.....	25
2.2. Posicionamento Teórico.....	27
2.3. Global SNA <i>Framework</i>	30
2.3.1. Metodologia -Global SNA <i>Framework</i>	31
2.3.2. Listas de referência -Global SNA <i>Framework</i>	32
2.3.3. Modelo -Global SNA <i>Framework</i>	34
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	36
3.1. Tipo de Pesquisa	36
3.2.Unidade do caso e seleção dos sujeitos	40
3.3.Revisão da literatura e pesquisa bibliográfica	40
3.4.Coleta de dados	41
3.4.1.Pesquisa documental	41
3.4.2.Pesquisa telematizada.....	42
3.4.3.Levantamento de percepções por meio de questionário	42
3.4.4.Levantamento de percepções complementares por meio de entrevistas	43
3.5.Tratamento dos dados	44
3.6.Limitações do método	44

4. RESULTADOS.....	46
4.1. Panorama Mundial da Indústria de Óleo e Gás	46
4.2.A Indústria de Óleo e Gás no Brasil	47
4.3.O Grupo FMC Technologies	50
4.3.1. Principais Alianças, Fusões e Aquisições da FMC Technologies	52
4.4. Caracterização da Estratégia da FMC Technologies	54
4.5.Implicações estratégicas dos fatores macroambientais relevantes e dos principais atores globais.....	57
4.6.As Alianças Estratégicas, Fusões e Aquisições da FMC Technologies.....	66
4.6.1.A ego-rede da FMC Technologies	76
4.7.Implicações estratégicas das alianças da FMC Technologies	78
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
6. CONCLUSÃO	89
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXO I - Questionário sobre Alianças Estratégicas da FMC Technologies	97
ANEXO II - Roteiro de entrevistas	114
ANEXO III - Resultados percentuais das respostas aos questionários ..	117

Lista de figuras

Figura 2.1 – A Rede de Valor de Brandenburger e Nalebuff (1996).....	30
Figura 2.2 – Global SNA Model	34
Figura 4.1 – Receita e Lucro por segmento da FMC Technologies	52
Figura 4.2 – Valores da FMC Technologies	55
Figura 4.3 – ego-rede da FMC Technologies SNA	77

Lista de tabelas

Tabela 4.1 – Percepção das alianças F&A no desempenho da
empresa 69

Lista de gráficos

Gráfico 4.1 – Curva de Produção Petrobras.....	48
Gráfico 4.2 – Investimentos Petrobras em E&P	49
Gráfico 4.3 – Percepção do tipo de Estratégia da FMC Technologies	56
Gráfico 4.4 – Classificação da Estratégia Internacional da FMC Technologies	57
Gráfico 4.5 – Percepção da importância das alianças na estratégia da FMC Technologies	67
Gráfico 4.6 – Percepção dos tipos de alianças estratégicas	67
Gráfico 4.7 – Parceiros das alianças estratégicas	68
Gráfico 4.8 – Parceiros das fusões e aquisições	69
Gráfico 4.9 – Principais fatores de motivação para o estabelecimento de alianças pela FMC Technologies	70
Gráfico 4.10 – Principais fatores de motivação para a realização de F&A pela FMC Technologies	70

Lista de quadros

Quadro 2.1 – Tipos de Ligações estratégicas estabelecidas segundo Contractor e Lorange (1988)	20
Quadro 2.2 – Tipologia de Companhias Multinacionais (Harzing, 2000) ..	23
Quadro 2.3 – Dimensões do modelo SNA. Macedo-Soares (2002)	32
Quadro 2.4 – Lista de referências dos Construtos relacionais para nível indústria adaptada ao setor de óleo e gás. Modelo baseado em Macedo-Soares Global SNA (2011)	33
Quadro 2.5 – Tipos de ligações em função da intensidade da ligação ...	35
Quadro 4.1 – Implicações estratégicas dos fatores políticos	58
Quadro 4.2 – Implicações estratégicas dos fatores econômicos	59
Quadro 4.3 – Implicações estratégicas dos fatores socioculturais	60
Quadro 4.4 – Implicações estratégicas dos fatores demográficos globais	61
Quadro 4.5 – Implicações estratégicas dos atores globais: Clientes	61
Quadro 4.6 – Implicações estratégicas dos atores globais: Fornecedores	62
Quadro 4.7 – Implicações estratégicas dos atores globais: Concorrentes	63
Quadro 4.8 – Implicações estratégicas dos atores globais: Novos Entrantes	64
Quadro 4.9 – Implicações estratégicas dos atores globais: Substitutos ..	65
Quadro 4.10 – Implicações estratégicas dos atores globais: Complementares	66
Quadro 4.11 – Participantes da rede de valor da FMC Technologies	71
Quadro 4.12 – Principais características das ligações estratégicas com seus atores-chave	72
Quadro 4.13 – Estrutura Global da Rede	78
Quadro 4.14 – Composição de Rede Global	79
Quadro 4.15 – Modalidade das Ligações da rede	79
Quadro 5.1 – Implicações estratégicas das alianças estratégicas globais	81

*"Não sabendo que era impossível,
ele foi lá e fez".*

(Jean Cocteau, artista francês)