

## 5 Discussão dos resultados

Este capítulo tem como objetivo principal discutir os resultados obtidos com a análise relacional, no nível da indústria, comparando-o com a análise tradicional (não-relacional), a fim de verificar as implicações estratégicas das alianças globais formadas pela Technip e seus parceiros.

Durante a etapa de entrevistas, os entrevistados, ao serem apresentados ao ferramental utilizado nesta pesquisa, se mostraram receptivos a esta nova análise que não é difundida nos planejamentos estratégicos empresariais.

Com isso, ao confrontarmos os resultados obtidos nos dois tipos de análises, foi identificado uma predominância de implicações positivas das alianças estratégicas globais, contribuindo para a análise estratégica da Technip Brasil.

Além disto, é importante ressaltar que o objetivo não é utilizar os resultados como forma de generalizá-los para outras empresas, e sim, apenas contribuir para a construção da teoria, estendendo a análise relacional da pesquisa maior para o caso de empresas que competem globalmente no setor de óleo e gás.

No quadro a seguir são apresentados exemplos de ameaças identificadas na análise tradicional que, de alguma forma, ou foram atenuadas ou foram transformadas em oportunidades por meio das implicações das ligações estratégicas globais. Assim como oportunidades que foram potencializadas por meio das alianças formadas. Ou seja, através da análise relacional, buscou-se verificar se as alianças contribuem reduzindo as ameaças enfrentadas pela empresa e/ou potencializando as oportunidades existentes.

Quadro 16 – Implicações estratégicas das alianças estratégicas globais

Análise Tradicional	Análise Relacional Global	Implicação Estratégica
<p>1) <b>Oportunidade Real: Pré-sal</b> - alta demanda por serviços de exploração de óleo e gás em águas profundas, além do interesse do governo em investir no petróleo nacional e na camada do pré-sal.</p>	<p><b>Oportunidade Real:</b> A natureza colaborativa das ligações acarreta em uma maior geração de valor nos serviços / produtos oferecidos pela Technip Brasil.</p> <p><b>Oportunidade Real:</b> Alianças com <i>complementors</i> em busca de recursos complementares aos existentes para agregar valor e atender às novas especificações do pré-sal. As compras da Global Industries e da Cybernétix pela Technip são exemplos de ligações que reduzem essa ameaça potencial.</p> <p><b>Oportunidade Potencial:</b> Alianças com entidades governamentais que também possuem o interesse em participar do "negócio pré-sal" como forma de incentivo do governo.</p>	<p><b>Oportunidade Real Forte</b></p>
<p>2) <b>Ameaça Potencial:</b> Novos grupos multinacionais realizando investimentos para fabricação de produtos e prestação de serviços no Brasil.</p>	<p><b>Oportunidade Real:</b> A alta densidade da rede com grande número de laços entre os atores globais da indústria de <i>Oil&amp;Gas</i> contribuem para um aumento da barreira de entrada para novos competidores no setor.</p>	<p><b>Oportunidade Real Forte</b></p>
<p>3) <b>Ameaça Potencial:</b> Surgimento de novas tecnologias para o mercado de <i>Oil&amp;Gas</i>, sobretudo para o segmento <i>Subsea</i>.</p>	<p><b>Oportunidade Real:</b> Grandes variedades de alianças permitem acesso a novos recursos como tecnologia, talentos e ativos estratégicos.</p>	<p><b>Oportunidade Real Forte</b></p>
<p>4) <b>Ameaça Potencial:</b> Risco financeiro de fazer um alto investimento atrelado a uma moeda estrangeira: variação cambial.</p>	<p><b>Ameaça Potencial:</b> As alianças estratégicas com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, servem como forma de compartilhamento de riscos.</p>	<p><b>Ameaça Potencial Fraca</b></p>
<p>5) <b>Ameaça Real:</b> Baixa disponibilidade de mão-de-obra capacitada no mercado.</p>	<p><b>Oportunidade Potencial:</b> Pela sua posição na rede ser considerada central, consegue-se uma maior variedade de recursos e informações, dentre eles os recursos humanos, que servem como mão-de-obra para os serviços prestados.</p>	<p><b>Oportunidade Potencial Forte</b></p>

6)	<b>Ameaça Potencial:</b> Restrição de áreas petrolíferas no mundo.	<b>Oportunidade Real:</b> Pelo escopo global da rede formada pelos atores estratégicos, as alianças permitem atingir todos os mercados produtores de petróleo no mundo.	<b>Oportunidade Real Forte</b>
7)	<b>Ameaça Potencial:</b> Falta de agilidade na escolha dos fornecedores da Technip, em virtude da alta exigência do grupo quanto às qualificações mínimas requeridas.	<b>Oportunidade Real:</b> A força das conexões considerada forte permite a Technip estabelecer alianças de longo prazo que garantam a segurança e qualidade do serviço prestado, além de gerar um compromisso por parte do fornecedor.	<b>Oportunidade Potencial Forte</b>
8)	<b>Ameaça Potencial:</b> Possibilidade de um mesmo fornecedor trabalhar para outros concorrentes, gerando risco de vazamento de informações confidenciais e redução do poder de barganha.		
9)	<b>Oportunidade Real:</b> Principais campos de exploração de petróleo estão localizados no Sudeste do país.	<b>Oportunidade Real:</b> Facilidade de acesso aos recursos-chave e volume satisfatório para obtenção de recursos necessários e informações complementares. <b>Oportunidade Real:</b> Aliança estratégica através de contratos de longo prazo com <i>complementors</i> para a construção da nova fábrica da Technip Brasil na região do Superporto do Açú em São João da Barra, para atender as demandas do pré-sal.	<b>Oportunidade Real Forte</b>
10)	<b>Oportunidade Real:</b> Possibilidade de complementaridade de competências com outras indústrias.	<b>Oportunidade Real:</b> Estabelecimento de alianças com empresas de outros segmentos como forma de complementar o <i>core-business</i> , agregando valor aos serviços executados e, conseqüentemente, aumentando a vantagem competitiva.	<b>Oportunidade Real Forte</b>

Fonte: Própria

Com a confrontação das análises tradicional e relacional acima, pode-se observar de que forma uma ameaça previamente identificada através de uma análise “não relacional” se tornou uma oportunidade através de uma análise relacional das ligações estratégicas globais.

Para exemplificar melhor como as alianças estratégicas contribuem para amenizar as ameaças identificadas, a seguir explica-se em detalhes cada um dos itens do quadro apresentado.

A oportunidade citada no item 1 do Quadro 16 é atualmente a mais importante no nível estratégico para o grupo no Brasil. A existência do Pré-sal tem feito com que a Technip invista estabelecendo alianças ou ligações estratégicas para melhor aproveitar essa oportunidade. Recentemente, a Technip adquiriu a empresa americana Global Industries com o intuito de aumentar o seu *know-how* no segmento de negócio *Subsea*. Com esta fusão, a Technip pode aumentar sua frota para 31 navios, para atender aos futuros projetos advindos do Pré-sal. Segundo o presidente da Technip Brasil, José Jorge de Araújo, “essa aquisição gera sinergia para o segmento de negócios *Subsea*, que agora poderá oferecer aos clientes uma solução de projetos integrados, representando assim, uma complementaridade importante”.

Uma outra aquisição importante para a Technip, que pode ser apresentada como uma importante ligação para o Grupo, foi a aquisição da empresa francesa Cybernétix, que possui todo o *know-how* na área de equipamentos operados remotamente e robótica em geral, bem como transmissão de dados, possibilitando a Technip oferecer ao mercado soluções de monitoramento e integridade de ativos *offshore* e *subsea*.

Recentemente, a Technip Brasil finalizou a construção do segundo navio de bandeira brasileira para lançamento de linhas flexíveis com capacidade de atender às grandes profundidades do Pré-sal. Esse investimento foi feito com um concorrente norueguês, através de uma *joint-venture*. Segundo o gerente de construção, tal tipo de aliança vem se tornando cada vez mais comum dentro do grupo, pela facilidade de se obter recursos complementares, atrelado a um investimento menor, normalmente 50%. Um exemplo de complementaridade citado por ele une a experiência em operações de lançamento de linhas da Technip com a experiência da DOF em navegação da embarcação de lançamento. Desta

forma, fica evidente a natureza colaborativa, acarretando em maior valor agregado ao serviço prestado pela Technip Brasil.

Um novo projeto está começando no estaleiro Daewoo, na Coreia do Sul, para a construção de mais dois navios de grande porte que irão atuar nos campos do Pré-sal da Petrobrás no Brasil. Novamente, essa construção está sendo feita através de uma *joint-venture*. Porém, desta vez, a empresa parceira no projeto é a Odebrecht Óleo e Gás. Nota-se, portanto, a atuação global através da aliança entre duas empresas globais que estão participando de um projeto em um país diferente de onde será a operação.

Em virtude do investimento que se tem feito no Brasil, uma oportunidade potencial foi identificada com as entidades governamentais. A facilidade de se obter crédito e financiamento possibilita à Technip Brasil um maior planejamento para seus futuros investimentos no país. Sendo assim, as implicações estratégicas das alianças possibilitam à Technip potencializar essa oportunidade do Pré-sal.

No item 2, o aumento no número de investimentos de empresas multinacionais em território nacional é identificado na análise tradicional como uma ameaça potencial. A alta densidade da rede com grande número de laços entre os atores globais da indústria de óleo e gás contribuem para uma maior barreira de entrada para novos participantes do setor. Neste caso, sob o ponto de vista de uma análise relacional, essa ameaça é atenuada e se transforma em uma oportunidade real forte para todas as empresas atuantes no setor.

Uma ameaça potencial citada no item 3 cita o surgimento de novas tecnologias para o setor e para o segmento de negócio *subsea*. A partir do momento que a empresa começa a focar em pesquisa e desenvolvimento, tal ameaça potencial se transforma em uma oportunidade. A Technip vem buscando junto ao mercado soluções inovadoras que agregam valor ao serviço prestado. E pensando nessa inovação, a empresa inaugurou em Março de 2012 um Centro Tecnológico Flexibrás, que dará suporte à fábrica de flexíveis Flexibrás, em Vitória, Espírito Santo. O centro foi construído na região de Jucu, em Viana, e é voltado para o desenvolvimento de novas estruturas de dutos flexíveis e novos materiais, com um contingente de 30 colaboradores. Em parceria com o governo do estado do Espírito Santo, o centro contribuirá também para o desenvolvimento da região e estabelece a Technip em território capixaba por mais tempo.

Além disto, por meio de patentes, a Technip possui tecnologias únicas que possibilitam ter vantagem competitiva perante o mercado. Por exemplo, uma nova tecnologia criada pela Technip, o Integrated Production Bundle (IPB), facilita a extração de fluidos em ambientes hostis, através do aquecimento do fluido feito com novas camadas térmicas que foram inseridas na fabricação dos tubos com cabos elétricos e monitoramento da temperatura dos fluidos através de fibra ótica.

O risco financeiro é citado como uma ameaça potencial no item 4, e como já foi dito no item 2, as alianças estratégicas servem como forma de compartilhamento desse risco. Portanto, tais alianças possibilitam minimizar essa ameaça que se torna uma ameaça potencial fraca. O fato de existir uma aliança em um projeto considerado de alto risco financeiro, possibilita a empresa a investir com um risco reduzido.

A baixa disponibilidade de mão-de-obra capacitada para atuar nesse segmento é identificada no item 5 como uma ameaça real para os serviços altamente especializados prestados pela Technip. Tendo em vista a análise tradicional “não relacional”, a Technip consegue suprir essa carência com alguns benefícios originados através de programas de retenção de talentos realizados pelo departamento de Recursos Humanos da empresa. Do ponto de vista relacional, esta carência é suprida através da posição central que a Technip ocupa em sua rede, onde uma maior variedade de recursos e informações é adquirida, dentre eles mão-de-obra especializada.

A atuação da Technip está restrita às áreas petrolíferas no mundo. Essa ameaça potencial citada no item 6 é amenizada e acaba se transformando em uma oportunidade quando analisada por meio das alianças estratégicas globais que permitem atingir todos os mercados produtores de petróleo no mundo.

Os itens 7 e 8 citam, como ameaças potenciais, o rigor na escolha dos fornecedores devido à alta complexidade dos serviços a serem prestados, e a possibilidade de vazamento de informações da empresa, visto que os mesmos fornecedores trabalham para distintos concorrentes. A força das conexões que a Technip possui com seus fornecedores permite estabelecer alianças de longo prazo que garantem uma segurança e uma qualidade reconhecida para os serviços prestados, gerando um compromisso por parte dos fornecedores, implicando em uma oportunidade potencial.

A localização dos principais campos de exploração e produção na região Sudeste é apresentada como uma oportunidade real no item 9. A localização da Technip em lugares estratégicos no Sudeste e sua centralidade na rede global facilitam o acesso aos recursos-chave e informações complementares. Além disto, a Technip através de contratos de longo prazo consegue adquirir recursos complementares para a nova fábrica de tubos flexíveis que está sendo construída na região do Superporto do Açú, em São João da Barra, se preparando para atender as demandas do Pré-sal. Essas alianças estratégicas potencializam a oportunidade real anteriormente identificada.

O item 10 trata da importância de se ter competências complementares para se gerar valor agregado aos serviços/produtos oferecidos. Essa oportunidade é mais bem aproveitada quando se tem alianças com empresas de outros segmentos como forma de complementar o *core-business*, agregando valor aos serviços executados e, conseqüentemente, aumentando a vantagem competitiva.

Conforme pode ser observado, as alianças estratégicas globais da Technip tiveram uma contribuição positiva nas implicações estratégicas sob a ótica tradicional. Algumas ameaças potenciais se transformaram em oportunidades reais, assim como uma ameaça potencial forte identificada no item 4, se tornou uma ameaça potencial fraca. Também foram identificadas oportunidades que foram potencializadas quando analisadas sob o ponto de vista relacional.