

6 Conclusão

Considerando o objetivo principal desta pesquisa de identificar as principais oportunidades criadas pelas alianças estratégicas globais da Technip na indústria de óleo e gás, podemos considerar que o objetivo foi atingido em grande parte, por meio das evidências apresentadas no Capítulo 5. A pesquisa conseguiu reunir os dados necessários para a análise proposta e, assim, identificar as implicações estratégicas dessas alianças. Verificou-se que as alianças estratégicas globais contribuem para não somente minimizar ou anular algumas das ameaças macroambientais, mas também maximizar as oportunidades que surgiram, principalmente com o advento do Pré-sal.

Com a aplicação do ferramental Global SNA de Macedo-Soares (2011) no nível da indústria, foi possível evidenciar a importância de uma análise relacional para o planejamento e tomada de decisão estratégica da empresa.

Desta forma, tira-se como lição a importância da utilização de ferramentas práticas que possibilitem aos gestores de empresas de um modo geral, avaliar suas estratégias e desempenho confrontando a análise na perspectiva tradicional (não-relacional) com a análise na perspectiva relacional. Assim, uma análise detalhada das relações entre os parceiros estratégicos, demonstrando os resultados obtidos para a estratégia de empresas que estão competindo em um contexto globalizado, a fim de melhorarem seus desempenhos, contribui de forma significativa para a atuação da empresa no setor.

Para a Technip, a relevância desta pesquisa reside no potencial de crescimento do setor de óleo e gás principalmente para o segmento de negócio *Subsea*. Com a descoberta de novos campos de exploração, cada vez mais profundos, novas tecnologias e práticas são necessárias para se atender a essa nova demanda. Tecnologias e práticas essas, que por muitas vezes são difíceis de obter por si só. Evidenciou-se a importância do estabelecimento de ligações e alianças estratégicas para se obter os recursos necessários para aproveitar as oportunidades da indústria. Também, se verificou que para ter um posicionamento

adequado frente aos concorrentes, clientes, fornecedores e demais atores, cabe considerar nas decisões estratégicas os resultados obtidos na análise relacional, levando em conta as alianças estratégicas globais.

Além da maior facilidade para obtenção de recursos necessários, outro resultado importante evidenciado na pesquisa foi o fato de que alianças estratégicas globais criam mais oportunidades do que ameaças, e em muitos casos, as oportunidades criadas por essas alianças e demais ligações contribuem para a mitigação e neutralização de ameaças não relacionais globais. Tal resultado também foi verificado em pesquisas de diferentes setores como o de telecomunicações, por meio da pesquisa de Macedo-Soares & Mendonça (2010) e o setor de cosméticos, apresentado na pesquisa de Macedo-Soares & Lyra (2012).

Para o caso da Technip, esta pesquisa contribui com novas informações, fornecendo com exemplos específicos de uma empresa do setor de óleo e gás que compete globalmente por meio de alianças estratégicas.

Como exemplo de contribuição das alianças estratégicas globais como forma de mitigação de ameaças não-relacionais, se constatou como uma ameaça potencial o constante surgimento de novas tecnologias para os negócios da Technip. Com o uso de alianças estratégicas globais, tal ameaça se transforma em uma oportunidade real, visto que novos parceiros podem contribuir com ativos, talentos e recursos para a obtenção da tecnologia necessária.

Os gestores da Technip que participaram das entrevistas se mostraram bastante interessados no ferramental utilizado na pesquisa e disseram que uma análise das alianças pode contribuir de forma significativa para as decisões estratégicas da empresa. No entanto, a empresa não possui indicadores que possibilitam mensurar os benefícios trazidos pelas alianças estratégicas considerando o desempenho global da empresa. Assim, recomenda-se a adoção do uso de indicadores para avaliar as alianças por diversos critérios: financeiros, satisfação dos clientes, inovação, troca de informações e satisfação das partes envolvidas.

Segundo um gerente de projeto entrevistado, as alianças estratégicas, assim como as recentes fusões e aquisições da empresa, vêm se tornando práticas comuns em virtude dos benefícios que estas ligações trazem para as elaborações dos projetos. “A formação de *joint-ventures*, por exemplo, facilita o fluxo de informações e de recursos físicos e financeiros, facilitando o andamento dos projetos”, afirmou o gerente de construção, que acrescentou: “Porém, a diferença de cultura entre as empresas que compõem essas ligações, às vezes dificulta esse fluxo de informação”. Este depoimento remete à necessidade de realizar também uma análise organizacional, que inclui uma investigação relativa à cultura da empresa, para se ter uma avaliação mais completa da adequação estratégica da empresa.

Este depoimento remete novamente à importância das ligações como forma de mitigar ameaças não-relacionais. Neste caso, a formação de *joint-ventures* e as novas aquisições e fusões realizadas pela Technip contribuem positivamente para a atuação da empresa, minimizando a ameaça de deficiência no fluxo de informações dentro dos projetos. Vale ressaltar, que tais alianças e ligações vêm fazendo parte de um número cada vez maior de projetos da empresa.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa buscou contribuir para as investigações em gestão estratégica de empresas que competem globalmente em alianças estratégicas, com o estudo de caso de uma empresa no setor de óleo e gás.

Recomenda-se assim, novas pesquisas nesta área como forma de dar continuidade a este estudo, conforme segue:

- investigar as percepções dos colaboradores quanto à utilização dos recursos internos da empresa e quanto ao fluxo de informações nos projetos compostos por alianças/ligações estratégicas;
- realizar uma pesquisa focada no nível da empresa para entender melhor as forças e fraquezas organizacionais constituídas pelas alianças e outras ligações;
- desenvolver ferramentas práticas que auxiliem os gestores no gerenciamento das alianças estratégicas globais, levando em conta as diferenças organizacionais e culturais existentes entre os parceiros envolvidos;

- estender o escopo apresentado nesta pesquisa para um número maior de empresas, inclusive de outros setores industriais.

Com isto, espera-se que esta pesquisa tenha incentivado novos pesquisadores da área de gestão empresarial a aprofundarem seus estudos de análises estratégicas empresariais adotando uma perspectiva relacional como forma de complementar a análise tradicional (não-relacional). O campo para pesquisa nesta área é vasto, oferecendo uma grande quantidade de assuntos a serem estudados e aprofundados.