

## 7

### Referências bibliográficas

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO (BRASIL). Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Acesso em: 15/02/2012.

ARAÚJO, R. S. B.; PELLEGRIN, I.; FERNANDES, E. **Articulação estratégica no setor petróleo e gás no Brasil – as redes de empresas e o fornecimento competitivo de bens e serviços**. Porto Alegre, 2005.

AUSTIN, J. E. **Managing in Developing countries: Strategic analysis and operating techniques**. New York : The Free Press, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Ohio: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BASTOS, S. A. P. **A influência dos fatores macro ambientais nodesempenho de concessões de serviços públicos: estudo de casos da CEG e da CEG RIO**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

BRANDENBERGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

\_\_\_\_\_. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRUNELLI, M. Q. **Alianças Estratégicas na Indústria do Turismo: Análise dos hotéis líderes da cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D.J.; GUNTHER, R. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons. 1997.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage**. Boston, Mass.: Harvard Business School, 1998.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 25-32, 2007.

ERNST, D.; STEINHUBL, A. M. J. **Alliances in upstream oil and gas**. *The McKinsey Quarterly*, Nova Iorque, n. 2, 1997, p. 144- 154.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning competitive foresight scenarios**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

FIGUEIRA, L. A. P. A.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A, **Estratégias para Geração de Energia Nucleoelétrica no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2004.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma Breve História do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. **Networks of competitive advantage**. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 16, p. 237-261, 1999.

GARCIA-CANAL, E. et al. Accelerating international expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies, **Journal of World Business**, n. 37(2), p. 91-107, 2002.

GHEMAWAT, P. Managing Differences: **The central challenge of global strategy**, *Harvard Business Review*, n. 85, p. 59-68, 2007.

GOMES-CASSERES, B. **The Alliance Revolution: the new shape of business rivalry**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

\_\_\_\_\_.; SINGH, H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 781-814, 1998.

HARZING, A. W. An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. **Journal of International Business Studies**, v. 31, p. 101-120, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 8. ed., Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. E. **Strategy Formulation**. St.Paul: MN, 1978.

KOZA, M. P.; TALLMAN, S.; ATAAY. The strategic assembly of global firm: A microstructural analysis of local learning and global adaptation. **Global Strategy Journal**, v. 1; p. 27-46, 2011.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. Ensuring Dynamic Strategic Fit of Firms that Compete Globally in Alliances and Networks: Proposing the Global SNA – Strategic Network Analysis – Framework. In: **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 1, 2011.

\_\_\_\_\_. et al. Disponível em: <<http://www.strategyresearch.com>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_.; LYRA, B. Assessing the Strategy of Firms that Compete Globally in Alliances in the Cosmetics Industry: the case of Loréal in Latin America . **Corporate Ownership & Control Journal**, v. 9, 2012.

\_\_\_\_\_.; MENDONÇA, A. Strategic Implications of Alliances and other Linkages of Leading Telecom Operators in Brazil: Network and International Perspectives. **Latin American Business Review**, v. 11, n. 1, p. 45-73, 2010.

MINTZBERG, H. Generic strategies: Toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press Inc., v. 5, p. 1-67, 1988.

NEVES, A. P. K. **Gestão Estratégica de empresas em redes de alianças num contexto global de grandes mudanças: foco nas empresas líderes fornecedoras de equipamentos de rede de telecomunicações**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2009.

NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, 1991.

\_\_\_\_\_.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

PETROBRAS PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. Plano de Negócios 2011-2015. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 01/03/2012.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **The state of strategy**. Cambridge: Harvard Business Scholl, 1991.

RODRIGUES, L.F.C. **Implicações Estratégicas das Alianças de Cooperação Tecnológica da Petrobras**. Rio de Janeiro, 2011. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

TAUHATA, T. **Implicações Estratégicas das Redes de Relacionamento: Estudo de Caso da Unidade de Minério de Ferro da Cia Vale do Rio Doce**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

TECHNIP. **2011 Fourth Quarter & Full Year Results**. Disponível em: <<http://www.technip.com/en/media-center/annual-documents>>. Acesso em: 20/07/2011.

\_\_\_\_\_. **2010 Reference Document**. Paris, 2010. Disponível em: <<http://www.technip.com/en/media-center/annual-documents>>. Acesso em: 20/08/2011.

\_\_\_\_\_. **2011 Reference Document**. Paris, 2011. Disponível em: <<http://www.technip.com/en/media-center/annual-documents>>. Acesso em: 24/03/2012.

\_\_\_\_\_. **Technip Presentation**, 2012. Disponível em: <[http://www.technip.com/sites/default/files/technip/publications/attachments/technip\\_presentation\\_mach2012.pdf](http://www.technip.com/sites/default/files/technip/publications/attachments/technip_presentation_mach2012.pdf)>. Acesso em: 23/03/2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 1ª edição. São Paulo : Atlas, 1998.

VOLLMANN, T. E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance through Radical Change**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. *Site Institucional do Grupo Technip*. About us. Disponível em: <<http://www.technip.com/en/about-us/company-profile/technip-glance>>. Acesso em: 11/08/2011.

\_\_\_\_\_. *Site de Investidores do Grupo Technip*. Disponível em: <<http://investors-en.technip.com/phoenix.zhtml?c=110877&p=irol-IRHome>>. Acesso em: 20/08/2011.

## Anexo I

Neste anexo é apresentado o questionário que foi utilizado para levantamento de percepções dos colaboradores da Technip Brasil, assim como as instruções para preenchimento do mesmo.

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS GLOBAIS - Estudo de Caso da Technip Brasil

**Objetivos:** Levantar as percepções de colaboradores da Technip Brasil a fim de ter subsídios para analisar as oportunidades e ameaças das alianças estratégicas globais na perspectiva de rede tendo como pano de fundo o contexto competitivo advindo do Pré-sal.

**Participantes:** Colaboradores da Technip Brasil, de diversas áreas e níveis hierárquicos, que tenham participação direta ou indireta nos processos de tomada de decisão.

**Resultados Esperados:** Respostas que retratem de maneira fiel as percepções dos colaboradores a respeito da estratégia competitiva e das alianças globais estabelecidas pela Technip Brasil.

É importante enfatizar que este questionário não é um teste, não havendo, portanto, respostas certas ou erradas, mas sim um instrumento de coleta de dados que tende retratar, de forma fiel, a posição da empresa focal em relação aos tópicos estudados.

*Não é necessário responder a todas as perguntas – caso você não saiba a resposta de uma determinada pergunta, pode deixá-la em branco.*

**Confidencialidade:** Essa pesquisa tem **objetivos e interesses estritamente acadêmicos**. Os dados e percepções levantados serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. T. Diana L. v. A. de Macedo-Soares. Sob nenhuma hipótese serão divulgados ou repassados dados ou informações fornecidos pelos entrevistados, nem serão estes utilizados para outra finalidade senão a acadêmica aqui proposta. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa. Caso tenha mais interesse na pesquisa, visite o site: [www.strategy-research.com](http://www.strategy-research.com)

*Muito obrigado por sua colaboração!*

**Instruções para preenchimento:**

1. Para responder às questões, basta assinalar no espaço destinado para as respostas.
2. Se for o caso, e estiver indicado, múltiplas respostas poderão ser assinaladas.
3. Se por alguma razão (confidencialidade, informação incompleta ou quaisquer outras) uma questão não puder ser respondida, apenas ignore-a. Solicitamos que não deixe de responder às demais, pois **toda a informação fornecida será essencial para o prosseguimento desta investigação.**
4. Caso julgue necessário, quaisquer informações adicionais podem ser enviadas em folhas avulsas anexas ao questionário.
5. Atenção! Algumas questões contêm instruções especiais de preenchimento.

**Formato:** A maioria das perguntas deste questionário é do tipo “Avalie a seguinte afirmação”, onde as opções de resposta estarão divididas em cinco alternativas, em ordem crescente de concordância, conforme exemplo abaixo, além da opção “Não se Aplica”. O pesquisado deve, portanto, marcar uma única alternativa, demonstrando aquela que melhor reflete a sua visão sobre a pergunta proposta.

**Exemplo**

Não se Aplica	AFIRMATIVAS	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	.....	<input type="checkbox"/>				
	.....					

Onde, DT = Discordo Totalmente / D = Discordo

NDNC = Nem Discordo Nem Concordo

C = Concordo / CT = Concordo Totalmente

## Formulário/Questionário de Pesquisa sobre Redes e Alianças Estratégicas Globais Estudo de caso da Technip

### Parte I: Perfil estratégico da Technip

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva da Technip, na sua opinião?

Diferenciação por preço (alto ou baixo)	Diferenciação por imagem ou marca	Diferenciação por qualidade	Diferenciação por design ou embalagens	Não possui diferenciação

#### Definição conceitual:

As estratégias pertinentes ao contexto global podem ser classificadas da seguinte forma:

- **Estratégia Multidoméstica:** estratégia internacional na qual as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas e atribuídas a cada unidade de negócio em cada país de atuação. Permite que a unidade de negócios local adapte seus produtos ao mercado doméstico.

- **Estratégia Global:** estratégia adotada pela empresa com vistas a competir em mercados chaves do mundo, oferecendo produtos, serviços ou soluções padronizados, por meio de atividades integradas e coordenadas globalmente, com diretrizes globais de competição ditadas pela matriz.

- **Estratégia Transnacional:** estratégia que tem características de global, mas que busca customizar suas ofertas ao mercado local (“*local responsiveness*”) para atender aos requerimentos e desejos dos consumidores do país no qual são oferecidos. Implicam a necessidade de eficiência global e, ao mesmo tempo, de flexibilidade de coordenação dos atores da sua rede de parceiros, clientes e fornecedores.

- Nas *Global Multibusiness Firms* a estratégia é similar à das Transnacionais, porém com a percepção de que certas empresas incorporam diferentes atividades de valor agregado separadas em negócios distintos, e assim devem ser consideradas multi-negócios. As unidades individuais continuam de alguma forma independentes, com frouxa fiscalização sob o ponto de vista administrativo, porém próxima sob o ponto de vista financeiro.

2. Com base nestas definições, como você classificaria a estratégia internacional da Technip, como uma empresa que compete globalmente?

Multidoméstica	
Global	
Transnacional	
<i>Global Multibusiness</i>	
Não sei dizer	

Espaço para comentários, caso seja do seu interesse:

---



---



---

## Parte II: Participação da Technip em alianças e redes

### Definição conceitual:

**Alianças** são arranjos voluntários ou ligações entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de alianças: *joint ventures*, parcerias para P&D (Pesquisa&Desenvolvimento) em conjunto, contratos de fornecimento de longo prazo, etc.

3. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da Technip”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

4. Quais fatores motivam a busca por alianças estratégicas pela Technip (marque no máximo 3 fatores)

Acesso à capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	
Economias de escala	
Aprendizagem com parceiros	
Gerenciamento de riscos e incertezas	
Compartilhamento de custos	
Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais	
Redução de custos de entrada em novos clientes	
Compartilhamento de recursos/competências complementares	
Estreitamento de relações comerciais	
Não se aplica	

**Definições conceituais:**

*Aliança bilateral* é aquela mantida entre somente duas empresas. Por exemplo, a sua empresa e um parceiro fazem uma aliança bilateral para o desenvolvimento de um serviço específico.

*Aliança multilateral* é aquela mantida com mais de duas empresas. Por exemplo, a sua empresa possui alianças com diversos fornecedores para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

5. As alianças estratégicas que a Technip participa são tipicamente:

Bilaterais	
Multilaterais	
Ambos	
Não participa de alianças	
Não sei dizer	

**Definições conceituais:**

*Substitutos* são produtos ou serviços que podem comprometer a adoção do produto/serviço da sua empresa, pois fornecem um benefício final igual ou superior ao cliente.

*Complementares* referem-se aos atores que fornecem um produto ou serviço que constitui um complemento tal que, quando associado a seu produto, este se torna mais valioso para seus clientes e, quando é mais atrativo ao fornecedor provê recursos à empresa e a ele próprio.

6. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais a Technip participa? (Marque todas as opções necessárias para a sua resposta)

Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais

Outros – especificar:

---



---

7. Selecione os principais tipos de alianças / ligações mais utilizados pela Technip com cada tipo de parceiro. (Marque no máximo três opções para cada tipo de parceiro)

### Tipo de Parceiro

Tipo de ligação / Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais
Fusões e Aquisições							
<i>Joint Ventures</i>							
Participação acionária cruzada							
Investimento acionário minoritário							
P&D em conjunto							
Desenvolvimento / Co-produção							
Comercialização e/ou marketing em conjunto							
Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>							
Acordo/contrato de P&D							
Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais							
Acordo/contrato de prestação de serviços							
Contrato/acordo de promoção e propaganda							

#### **Definições conceituais:**

**Redes Estratégicas** dizem respeito aos conjuntos de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros (no caso desta pesquisa o foco é nas alianças), de significado estratégico, ou seja, que contribuam para a vantagem competitiva da empresa.

**Rede de Valor** é a rede constituída pela empresa (ou indústria) focal e os principais atores estratégicos do seu ambiente de negócios, bem como suas interdependências. Funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes e atores que contribuem para a vantagem competitiva da empresa.

Exemplos de participantes da rede de valor da Technip:

Clientes	Empresas que atuam no mercado de óleo e gás, etc.
Fornecedores	De equipamentos, serviços, mão-de-obra, manutenção, etc.
Substitutos	Verticalização de empresas que atuem no segmento de óleo e gás
Complementares	Estaleiros, empresas de óleo e gás, Cias de Navegação, etc.
Novos Entrantes	Empresas de Projetos em Engenharia

Definem-se **oportunidades** como **ganhos potenciais** proporcionados por fatores macroambientais - políticos, econômicos e socioambientais - ou estruturais da indústria, externos à empresa.

Já **ameaças** são definidas como **perdas, riscos ou mudanças potencialmente desfavoráveis** decorrentes dos mesmos fatores.

8. Considerando as definições acima, avalie cada uma das seguintes afirmações: (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	1. "A inserção da Technip em alianças tem impacto na estratégia e no desempenho da mesma".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	2. "A participação da Technip em alianças que configuram em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir maiores <b>oportunidades</b> para a empresa".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	3. "A participação da Technip em alianças que configuram em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir maiores <b>ameaças</b> para a empresa".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	4. "A existência de uma grande quantidade de relações entre os membros da rede de valor da Technip constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor de projetos para a indústria de <i>Oil&amp;Gas</i> ."	<input type="checkbox"/>				

9. Avalie as seguintes afirmações:  
 a) "As alianças estão mudando a intensidade **para maior** da competição no segmento de óleo e gás". (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

b) “As alianças estão mudando a intensidade **para menor** da competição no segmento de óleo e gás”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se Aplica	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>					

10. Caso você concorde ou concorde totalmente com a afirmação da questão anterior, explicita em que sentido você vê essas mudanças.

---



---



---

11. Avalie cada uma das seguintes afirmações: (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação)

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	1. "Como parte da sua estratégia, a Technip estabelece alianças estratégicas com seus <b>concorrentes-chave</b> visando atenuar o grau de acirramento da competição".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	2. "A Technip procura identificar os <b>clientes-chave</b> com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	3. "A Technip procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com <b>fornecedores-chave</b> ".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	4. "Como parte da sua estratégia, a Technip estabelece alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto global."	<input type="checkbox"/>				

### Parte III: Caracterização das alianças

#### Definições conceituais:

**Densidade** da rede refere-se à proporção de alianças globais identificados na rede de relacionamentos da empresa, em relação ao número de laços globais possíveis.

**Escopo** refere-se à amplitude ou abrangência da aliança/rede em termos de mercado geográfico, grupo de clientes ou segmento de mercado. Quanto mais focada ou específica for a aliança, mais restrito é seu escopo.

**Centralidade** caracteriza a posição relativa da empresa focal (no caso, da Technip) em relação aos demais participantes da rede. Quanto maior for o relacionamento inter-firma da empresa focal com os demais membros da rede, maior é sua centralidade.

12. Quanto à densidade (proporção de ligações globais), a rede de relacionamentos estabelecida pela Technip pode ser classificada como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alta Densidade	Baixa Densidade	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Quanto ao escopo (amplitude e número de ligações), as alianças estabelecidas pela Technip com cada tipo de parceiro são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Quanto à centralidade (posição relativa em relação aos demais atores da rede), a Technip tende a estar em que posição em relação a cada tipo de parceiro:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Central	Intermediária	Periférica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Avalie as afirmações abaixo e marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação.

**“A Technip procura estabelecer relacionamentos para ocupar uma posição central no contexto...”**

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	1."(...) da rede de valor da indústria de <i>Oil&amp;Gas</i> ".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	2."(...) da rede de valor da indústria de <i>Oil&amp;Gas</i> no Brasil".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	2."(...) da rede de valor da indústria de <i>Oil&amp;Gas</i> de cada país onde a Technip atua".	<input type="checkbox"/>				

16. Em relação às alianças estratégicas das quais a Technip participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada afirmação:

**“Na prática, a Technip busca estabelecer alianças com...”**

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND NC	C	CT
<input type="checkbox"/>	1."(...) seus clientes-chave".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	2."(...) seus fornecedores-chave".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	3."(...) seus complementares".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	4."(...) seus substitutos".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	5."(...) novos entrantes no setor".	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>	6."(...) entidades governamentais".	<input type="checkbox"/>				

**Definição conceitual:**

**Recursos-chave** são recursos ou competências empresariais complementares, valiosos, inimitáveis e sem substituição, relevantes para o atingimento dos objetivos empresariais de uma empresa, trazidos para ela por meio das alianças/redes.

17. Que **tipo** de recursos-chave a Technip busca em seus parceiros por meio de alianças estratégicas? (Marque apenas os principais para cada categoria de parceiros)

Tipo de recurso / Tipo de parceiro	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais
Capital Social							
Capital Informacional							
Recursos Físicos							
Recursos Financeiros							
Recursos Tecnológicos							
Talentos e Habilidades							
Inovação							

18. Como você avaliaria cada tipo de parceiro em relação à oferta de recursos-chave para a Technip:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Rico em Recursos-chave	Pobre em Recursos-chave	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Como você avaliaria a complementariedade dos recursos dos parceiros globais para a Technip:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alta Complementariedade	Baixa Complementariedade	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais a Technip estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Classifique o acesso da Technip aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Como você avaliaria cada tipo de parceiro da Technip em termos de sua atuação: global, regional ou local? (caso haja variação de escopo geográfico de atuação de um tipo de parceiro, marque a opção que represente a maior proporção observada para aqueles parceiros).

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Global	Regional	Local
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Definição Conceitual:**

**Força das conexões** em uma aliança pode ser entendida como a dificuldade de rompimento da aliança, o grau de comprometimento entre os parceiros, durabilidade da aliança ou dificuldade de substituição do parceiro por outro devido ao tipo de contrato ou acordo entre as partes.

23. Avalie, de maneira geral, a força das conexões (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre a Technip e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Definição Conceitual:**

A **natureza das alianças** pode ser **oportunistica** (ganha-perde) quando apresenta componentes de rivalidade ou de vantagem desproporcional para alguns dos parceiros. Também pode ser **colaborativa** (ganha-ganha), onde neste caso é preciso haver um equilíbrio de forças entre os parceiros.

24. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela Technip com seus parceiros é vista como predominantemente: (Marque somente uma resposta por tipo de parceiro)

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunistica	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Definição conceitual:**

Uma aliança é *explorative* (de exploração) quando visa desenvolver/explorar/(no sentido de descobrir) novas competências junto com os parceiros.

Uma aliança é *exploitative* (de aproveitamento) quando visa aproveitar, por meio da aliança, os conhecimentos e recursos já existentes na empresa focal.

25. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pela Technip com cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “*explorative*” ou “*exploitative*”:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	<i>Explorative</i>	<i>Exploitative</i>	Não se aplica
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Avalie o escopo geográfico das alianças estabelecidas pela Technip com cada tipo de parceiro:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos Entrantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Complementares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades Governamentais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Espaço reservado para comentários, caso seja do seu interesse.

---



---



---

***Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!***

## Anexo II

Neste anexo são apresentados os resultados percentuais das respostas recebidas no questionário de percepções enviado para os colaboradores da Technip Brasil.

1. Dentre as opções abaixo, qual mais se aproxima da estratégia competitiva da Technip, na sua opinião?

Diferenciação por preço (alto ou baixo)	11%
Diferenciação por imagem ou marca	11%
Diferenciação por qualidade	78%
Diferenciação por design ou embalagens	0%
Não possui diferenciação	0%

2. Com base nestas definições, como você classificaria a estratégia internacional da Technip, como empresa que compete globalmente?

Multidoméstica	22,2%
Global	11,1%
Transnacional	66,7%
Global Multibusiness	0,0%
Não sei dizer	0,0%

3. Avalie a seguinte afirmação: “a participação em alianças é parte fundamental da estratégia da Technip”.

Não se aplica	0%
DT	0%
D	0%
ND/NC	0%
C	78%
CT	22%

## 4. Quais fatores motivam a busca por alianças estratégicas pela Technip.

Acesso à capital de informações proporcionadas por novos relacionamentos	14%
Acesso ao capital social proporcionado por novos relacionamentos	0%
Economias de escala	0%
Aprendizagem com parceiros	14%
Gerenciamento de riscos e incertezas	24%
Compartilhamento de custos	14%
Redução de custos de entrada em novos mercados ou segmentos industriais	5%
Redução de custos de entrada em novos clientes	0%
Compartilhamento de recursos/competências complementares	24%
Estreitamento de relações comerciais	5%
Não se aplica	0%

## 5. As alianças estratégicas que a Technip participa são tipicamente:

Bilaterais	56%
Multilaterais	11%
Ambos	33%
Não participa de alianças	0%
Não sei dizer	0%

## 6. Quais são os principais atores envolvidos nas alianças das quais a Technip participa?

Cientes	14%
Fornecedores	19%
Concorrentes	14%
Substitutos	5%
Novos Entrantes	14%
Complementares	29%
Entidades Governamentais	5%

7. Selecione os principais tipos de alianças / ligações mais utilizados pela Technip com cada tipo de parceiro.

Tipo de Ligação	Tipo de Parceiro						
	Clientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais
Fusões e Aquisições		3,5%	4,7%	1,2%	2,3%	4,7%	
Joint Ventures	1,2%		1,2%		2,3%	4,7%	
Participação Acionária Cruzada		1,2%	1,2%		1,2%	1,2%	
Investimento Acionário Minoritário					2,3%	1,2%	
P&D em conjunto	2,3%	4,7%			1,2%	1,2%	1,2%
Desenvolvimento / Co-produção	1,2%	2,3%	1,2%			2,3%	
Comercialização e/ou marketing em conjunto			1,2%			2,3%	
Licenciamento de patente ou know-how		1,2%	1,2%	1,2%		1,2%	1,2%
Acordo / contrato de P&D	3,5%	1,2%		1,2%		2,3%	1,2%
Acordo/contrato de fornecimento de outros insumos/materiais	2,3%	7,0%		1,2%	1,2%		
Acordo/contrato de prestação de serviços	5,8%	3,5%	1,2%		2,3%		3,5%
Contrato/acordo de promoção e propaganda	1,2%	1,2%	0,0%				

8. Avalie cada uma das seguintes afirmações:

Afirmiação	DT	D	ND/NC	C	CT
1. "A inserção da Technip em alianças tem impacto na estratégia e no desempenho da mesma".				13,9%	11,1%
2. "A participação da Technip em alianças que configuram em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir maiores <b>oportunidades</b> para a empresa".			2,8%	13,9%	8,3%
3. "A participação da Technip em alianças que configuram em redes estratégicas, e não apenas em uma aliança, pode constituir maiores <b>ameaças</b> para a empresa".	2,8%	8,3%		11,1%	2,8%
4. "A existência de uma grande quantidade de relações entre os membros da rede de valor da Technip constitui uma forte barreira de entrada a novos entrantes no setor de projetos para a indústria de Oil&Gas".	2,8%	11,1%	2,8%	8,3%	

9. Avalie as seguintes afirmações:  
a) "As alianças estão mudando a intensidade **para maior** da competição no segmento de óleo e gás". (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se aplica	0%
DT	0%
D	22%
ND/NC	22%
C	44%
CT	11%

b) “As alianças estão mudando a intensidade **para menor** da competição no segmento de óleo e gás”. (Marque a opção que melhor traduz a sua visão sobre essa afirmação)

Não se aplica	0%
DT	0%
D	56%
ND/NC	11%
C	33%
CT	0%

10. Avalie cada uma das seguintes afirmações:

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND/NC	C	CT
	1. "Como parte da sua estratégia, a Technip estabelece alianças estratégicas com seus <b>concorrentes-chave</b> visando atenuar o grau de acirramento da competição".	22,2%	44,4%		33,3%	
	2. "A Technip procura identificar os <b>clientes-chave</b> com os quais deseja estabelecer relacionamentos de longo prazo".				66,7%	33,3%
	3. "A Technip procura ativamente estabelecer e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com <b>fornecedores-chave</b> ".			22,2%	66,7%	11,1%
	2. "Como parte da sua estratégia, a Technip estabelece alianças globais visando aumentar sua competitividade no contexto global".		11,1%	0,0%	77,8%	11,1%

11. Quanto à densidade (proporção de ligações globais), a rede de relacionamentos estabelecida pela Technip pode ser classificada como:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alta densidade	Baixa densidade	Não se aplica
Clientes	56%	33%	11%
Fornecedores	67%	33%	0%
Concorrentes	11%	78%	11%
Substitutos	0%	67%	33%
Novos Entrantes	11%	78%	11%
Complementares	56%	33%	11%
Entidades Governamentais	22%	44%	33%

12. Quanto ao escopo (amplitude e número de ligações), as alianças estabelecidas pela Technip com cada tipo de parceiro são:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Amplas (muitos laços)	Restritas (poucos laços)	Não se aplica
Clientes	88%	13%	0%
Fornecedores	38%	63%	0%
Concorrentes	0%	88%	13%
Substitutos	0%	75%	25%
Novos Entrantes	25%	75%	0%
Complementares	50%	50%	0%
Entidades Governamentais	38%	50%	13%

13. Quanto à centralidade (posição relativa em relação aos demais atores da rede), a Technip tende a estar em que posição em relação a cada tipo de parceiro:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Central	Intermediária	Periférica
Clientes	67%	33%	0%
Fornecedores	67%	33%	0%
Concorrentes	67%	33%	0%
Substitutos	11%	56%	33%
Novos Entrantes	22%	67%	11%
Complementares	44%	44%	11%
Entidades Governamentais	44%	33%	22%

14. Avalie as afirmações e marque a resposta que melhor traduz a sua visão sobre cada afirmação.

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND/NC	C	CT
	1. "(...) da rede de valor da indústria de Oil&Gas".				50,0%	50,0%
12,5%	2. "(...) da rede de valor da indústria de Oil&Gas no				62,5%	25,0%
12,5%	3. "(...) da rede de valor da indústria de Oil&Gas de cada				62,5%	25,0%

15. Em relação às alianças estratégicas das quais a Technip participa, marque a alternativa que melhor traduz a sua visão para cada afirmação:

**“Na prática, a Technip busca estabelecer alianças com...”**

Não se aplica	Afirmação	DT	D	ND/N C	C	CT
	1. “(...) seus clientes-chave”.			12,5%	50,0%	37,5%
	2. “(...) seus fornecedores-chave”.			12,5%	50,0%	37,5%
	3. “(...) seus complementares”.		12,5%	37,5%	25,0%	25,0%
	4. “(...) seus substitutos.”		25,0%	50,0%	25,0%	
12,5%	5. “(...) novos entrantes no setor”.		12,5%	37,5%	37,5%	
	6. “(...) entidades governamentais”.		12,5%	37,5%	37,5%	12,5%

16. Que **tipo** de recursos-chave a Technip busca em seus parceiros por meio de alianças/redes estratégicas?

Tipo de Recurso	Tipo de Parceiro						
	Cientes	Fornecedores	Concorrentes	Substitutos	Novos Entrantes	Complementares	Entidades Governamentais
Capital Social	37,5%	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%	12,5%	12,5%
Capital Informacional	11,1%	0,0%	22,2%	11,1%	11,1%	22,2%	22,2%
Recursos Físicos	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%
Recursos Financeiros	36,4%	0,0%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	36,4%
Recursos Tecnológicos	7,1%	28,6%	0,0%	14,3%	21,4%	28,6%	0,0%
Talentos/Habilidades	0,0%	20,0%	33,3%	13,3%	20,0%	13,3%	0,0%
Inovação	7,7%	15,4%	15,4%	7,7%	30,8%	15,4%	7,7%

17. Como você avaliaria cada tipo de parceiro em relação à oferta de recursos-chave para a Technip:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Rico em recursos-chave	Pobre em recursos-chave	Não se aplica
Cientes	57%	0%	43%
Fornecedores	86%	14%	0%
Concorrentes	86%	14%	0%
Substitutos	43%	43%	14%
Novos Entrantes	14%	86%	0%
Complementares	57%	43%	0%
Entidades Governamentais	43%	29%	29%

18. Como você avaliaria a complementaridade dos recursos dos parceiros globais para a Technip:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Alta complementariedade	Baixa Complementariedade	Não se aplica
Clientes	71%	0%	29%
Fornecedores	71%	29%	0%
Concorrentes	50%	50%	0%
Substitutos	14%	71%	14%
Novos Entrantes	14%	86%	0%
Complementares	75%	25%	0%
Entidades Governamentais	50%	33%	17%

19. Classifique o **volume** dos recursos-chave trazidos por cada um dos parceiros com os quais a Technip estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Abundante	Satisfatório	Insuficiente	Não se aplica
Clientes	29%	14%	14%	43%
Fornecedores	29%	57%	14%	0%
Concorrentes	0%	57%	0%	43%
Substitutos	0%	0%	43%	57%
Novos Entrantes	0%	29%	43%	29%
Complementares	14%	57%	29%	0%
Entidades Governamentais	29%	29%	14%	29%

20. Classifique o acesso da Technip aos recursos-chave dos parceiros com os quais ela estabelece alianças estratégicas.

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Fácil	Difícil	Não se aplica
Clientes	33%	33%	33%
Fornecedores	86%	14%	0%
Concorrentes	14%	86%	0%
Substitutos	0%	71%	29%
Novos Entrantes	29%	57%	14%
Complementares	43%	57%	0%
Entidades Governamentais	29%	43%	29%

21. Como você avaliaria cada tipo de parceiro da Technip em termos de sua atuação: global, regional ou local?

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Global	Regional	Local
Clientes	43%	43%	14%
Fornecedores	71%	29%	0%
Concorrentes	71%	14%	14%
Substitutos	43%	14%	43%
Novos Entrantes	57%	14%	29%
Complementares	29%	29%	43%
Entidades Governamentais	14%	43%	43%

22. Avalie, de maneira geral, a força das conexões (grau de comprometimento e/ou formalização contratual) entre a Technip e seus parceiros nas principais alianças estratégicas estabelecidas.

Tipo de Parceiro	Classificação			
	Fraca	Média	Forte	Não se aplica
Clientes	0%	14%	86%	0%
Fornecedores	0%	43%	57%	0%
Concorrentes	43%	14%	29%	14%
Substitutos	57%	0%	14%	29%
Novos Entrantes	43%	29%	14%	14%
Complementares	57%	14%	29%	0%
Entidades Governamentais	14%	43%	43%	0%

23. De um modo geral, a natureza das principais alianças estratégicas estabelecidas pela Technip com seus parceiros é vista como predominantemente:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Colaborativa	Oportunistica	Não se aplica
Clientes	86%	0%	14%
Fornecedores	71%	29%	0%
Concorrentes	29%	57%	14%
Substitutos	29%	43%	29%
Novos Entrantes	29%	57%	14%
Complementares	71%	29%	0%
Entidades Governamentais	57%	29%	14%

24. De um modo geral, classifique as principais alianças estratégicas estabelecidas pela Technip como cada tipo de parceiro, em relação a serem do tipo “*explorative*” ou “*exploitative*”:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Explorative	Exploitative	Não se aplica
Clientes	71%	14%	14%
Fornecedores	71%	29%	0%
Concorrentes	0%	71%	29%
Substitutos	0%	43%	57%
Novos Entrantes	14%	43%	43%
Complementares	0%	71%	29%
Entidades Governamentais	14%	29%	57%

25. Avalie o escopo geográfico das alianças estabelecidas pela Technip cada tipo de parceiro:

Tipo de Parceiro	Classificação		
	Locais	Regionais	Globais
Clientes	14%	29%	57%
Fornecedores	14%	14%	71%
Concorrentes	0%	14%	86%
Substitutos	17%	0%	83%
Novos Entrantes	0%	14%	86%
Complementares	14%	29%	57%
Entidades Governamentais	57%	14%	29%