

5

Discussão dos resultados

Neste capítulo, discutem-se os resultados obtidos na análise relacional, no âmbito da indústria, comparando-os aos da análise tradicional (não-relacional), a fim de verificar quais são as oportunidades e ameaças principais reais e potenciais enfrentadas pela Wärtsilä.

Mais precisamente, são cotejadas as ameaças e oportunidades não relacionais, identificadas na análise das implicações estratégicas dos fatores estruturais, com as das alianças estratégicas estabelecidas pela Wärtsilä em sua ego-rede, ambas apresentadas no Capítulo 4. Por meio dessa comparação, tenta-se responder à pergunta intermediária 5 apresentada no início deste trabalho: de que forma os resultados da análise estratégica, sob a ótica relacional global, complementam aqueles obtidos pela análise tradicional?

O Quadro 5.1. traz exemplos das principais ameaças identificadas na análise tradicional que, de alguma forma, foram atenuadas ou transformadas em oportunidades, por meio das implicações das ligações estratégicas globais. Apresentam-se também oportunidades que foram potencializadas por meio das alianças formadas. Em suma, por meio da análise relacional, buscou-se verificar se as alianças mitigam as ameaças estruturais enfrentadas pela empresa, ou potencializam as oportunidades estruturais.

#	ANÁLISE TRADICIONAL GLOBAL	ANÁLISE RELACIONAL GLOBAL	IMPLICAÇÃO RESULTANTE
1	Ameaça Real. Políticas protecionistas de governos que podem desestimular a importação de produtos industrializados por meio de impostos e processos burocráticos longos e, assim, dificultar a atuação da Wärtsilä nos países em questão.	Oportunidade Real. Realização de fusões com empresas locais, privadas ou públicas, que facilitem a atuação nos mercados locais.	Oportunidade Real.
2	Oportunidade Real. Regulamentações ambientais mais rígidas fazem com que os clientes da Wärtsilä demandem produtos ecologicamente mais eficientes. Essas regulamentações traduzem-se em oportunidades, vez que a Wärtsilä é líder na tecnologia de motores a gás, menos poluentes que os motores a óleo e carvão. A Wärtsilä também produz motores bicompostíveis (óleo e gás), facilitando a transição para o uso do gás por parte dos seus clientes.	Oportunidade Potencial. Participação em associações internacionais. Participação em programas de pesquisa, em conjunto com Universidades e concorrentes. Fusões e aquisições com empresas complementares que tornem a solução mais eficiente.	Oportunidade Real Potencializada.
3	Ameaça Potencial. Os principais insumos da Wärtsilä na fabricação dos seus motores são metais, que, enquanto <i>commodities</i> , são sujeitos a oscilações nos preços de acordo com a demanda global.	Oportunidade Real. Alianças com fornecedores para a manutenção da qualidade, confiabilidade, volume de produção, e estabilidade nos preços.	Ameaça Potencial Atenuada.
4	Ameaça Real. Competição intensiva da Wärtsilä com grandes empresas que investem montantes elevados no setor.	Oportunidade Real. Fusões e aquisições com empresas complementares que ampliem o portfólio da Wärtsilä, possibilitando a oferta da solução completa para seus clientes, e transformando-a em uma fornecedora de maior valor.	Oportunidade Real.
5	Ameaça Real. Os produtos fabricados pela Wärtsilä podem ter suas especificações técnicas facilmente comparadas àquelas dos produtos dos concorrentes.		
6	Ameaça Real. Clientes Wärtsilä são sensíveis a preços.		
7	Ameaça Potencial. Suscetível a oscilações na demanda em curto prazo devido a recessões econômicas.	Oportunidade Potencial. Fusões e aquisições com empresas complementares que ampliem o portfólio da Wärtsilä, de modo a diversificar as oportunidades de receita da Wärtsilä.	Ameaça Potencial Atenuada.

8	Oportunidade Real. Possibilidade para a Wärtsilä de oferecer seus motores a outros mercados (ex. mercado ferroviário).	Oportunidade Potencial. Alianças e fusões e aquisições com integradores que atuem em outros mercados e possam oferecer os produtos Wärtsilä.	Oportunidade Real Potencializada.
9	Oportunidade Real. Possibilidade para a Wärtsilä de oferecer seus motores a novos mercados geográficos.	Oportunidade Potencial. Ligações com concorrentes para a comercialização em mercados específicos onde a Wärtsilä não possua uma presença dominante.	Oportunidade Real.

Quadro 5.1 - Implicações estratégicas das alianças estratégicas globais.

Fonte: Própria

Para exemplificar melhor a forma como as ligações – alianças e fusões e aquisições - estratégicas contribuem para amenizar as ameaças identificadas na análise tradicional, transformá-las em oportunidades, ou, ainda, potencializar as oportunidades, os resultados apresentados no Quadro 5.1. são explicados a seguir:

A ameaça 1 diz respeito a políticas protecionistas de governos que possam desestimular a importação de produtos industrializados por meio de impostos e processos burocráticos longos e, assim, dificultar a atuação da Wärtsilä nos países em questão. Diante disto, a realização de ligações com empresas locais, privadas ou públicas, capazes de facilitarem a atuação nos mercados locais pode ser uma forma de diferenciação e destaque da Wärtsilä nestes países frente a seus concorrentes. Um exemplo deste tipo de alianças é a joint venture, citada no Capítulo 4, da Wärtsilä com a Shanghai Marine Diesel Research Institute, uma empresa do grupo China Shipbuilding Corporation dirigido pelo governo Chinês. A nova empresa é chamada WärtsiläQiyao Diesel Company Ltd, e tem como objetivo a fabricação de motores auxiliares WärtsiläAuxpac W20 em Xangai, para atender ao crescente mercado de construção naval na China.

A oportunidade 2 é consequência das regulamentações ambientais mais rígidas por parte dos governos. Esse fator representa uma oportunidade para a Wärtsilä, já que regulamentações ambientais mais rígidas incentivam o uso de motores a gás, menos poluentes do que aqueles a óleo e carvão. Como a Wärtsilä possui forte domínio na tecnologia de motores a gás e híbridos, que suportam óleo e gás, pode-se afirmar que regulamentações ambientais mais rígidas representam uma oportunidade para a Wärtsilä. Dessa forma, de modo a aproveitar ainda mais esta oportunidade, a Wärtsilä investe anualmente cerca de 150 milhões de Euros (Wärtsilä 2012) em pesquisa e desenvolvimento, e estabelece alianças para o compartilhamento de conhecimentos e experiência, e para o estímulo do processo de criação de novas tecnologias. Como exemplo de alianças com este propósito, aludimos ao programa Hércules, criado em 2002. Como se viu no Capítulo 4, esse programa conta com dois dos principais fabricantes de motores de baixa e média rotação, a Wärtsilä e a Man Diesel & Turbo. Eles colaboram com universidades, instituições de pesquisa e outros parceiros industriais para o desenvolvimento de novas tecnologias para motores marítimos. O objetivo consiste em reduzir substancialmente o consumo do combustível, aperfeiçoar a produção e o uso da energia, reduzir as emissões a praticamente zero, e manter o desempenho técnico

dos motores durante sua vida útil. Outra ligação estabelecida para explorar esta oportunidade foi a aquisição da Hamworth, líder global no fornecimento para o mercado de óleo e gás de sistemas que resolvam problemas de eficiência da embarcação e conformidade ambiental. Um dos produtos fornecidos pela Hamworth é o sistema de limpeza dos óxidos de enxofre, SOx, no processo de exaustão do gás do motor.

A ameaça 3 diz respeito a variações nos preços da matéria-prima utilizada pela Wärtsilä na fabricação dos seus motores. Como a matéria-prima na fabricação dos motores é basicamente metal, sujeito a variações de preços de acordo com a demanda mundial, a Wärtsilä tenta mitigar essa ameaça mediante a celebração de contratos de fornecimento de longo prazo com seus fornecedores. Esta ameaça não é totalmente reduzida, pois os contratos estabelecem um volume de fornecimento, em que o excedente de fornecimento é sujeito a oscilações do mercado.

As ameaças 4, 5 e 6 estão relacionadas à competição entre a Wärtsilä e outras empresas do setor. Na divisão de Ship Power, as principais concorrentes são a MAN Diesel & Turbo, a Caterpillar (MAK) e a Hyundai Heavy Industries (HiMSEN). Todas são empresas multibilionárias que possuem tanto reconhecimento de marca quanto a Wärtsilä. Desta maneira, para diferenciar-se das concorrentes, a Wärtsilä busca ligações com empresas complementares que ampliem seu portfólio, procurando oferecer maior valor, por meio de uma oferta única que contemple a solução completa para seus clientes. A aquisição da empresa global de desenho de embarcações Vik-Sandvik é um exemplo de estabelecimento de ligações com complementares. Após esta aquisição, a Wärtsilä passou a oferecer projetos e serviços de engenharia a proprietários de embarcações, aumentando seu portfólio de soluções e serviços e, ainda, estreitando seu nível de relacionamento com o cliente, como afirmado pelo executivo Jaako Eskola, Vice-Presidente da divisão de Ship Power:

“From a strategic point of view, the acquisition of Vik-Sandvik is a very important step for Wärtsilä as it brings us closer to our customers, both ship owners and shipyards. We can now enter into dialogue with them at an earlier stage, when the key specifications of a vessel are decided, and this will result in us being able to offer more competitive solutions.”

Vale ressaltar, ainda, a aquisição da Hamworth, fabricante de sistemas de eliminação do SOx do gás de exaustão, de sistemas avançados de tratamento de água, de sistema de gestão de água de lastro, bem como de outras soluções ambientais. Esta aquisição permitiu à Wärtsilä aumentar, mais uma vez, seu portfólio e atenuar as ameaças relativas à concorrência, conforme mencionado no relatório da empresa para investidores:

“The concept of selling packaged solutions rather than only single products reduces price volatility. The strategic move to become a systems integrator with automation and ship design capability has proven to be very important in the competition for new projects with larger and more value-added scopes...”.

Desta maneira, as ligações estabelecidas com complementares aumentaram o portfólio da Wärtsilä, e permitiram oferecer soluções completas para o cliente final, diferenciando a empresa em questão dos seus concorrentes, e salvaguardando a sua rentabilidade.

A ameaça 7 refere-se a períodos curtos de recessão econômica que possam afetar o desempenho de vendas da Wärtsilä. Assim, ligações com empresas complementares que aumentem o portfólio da Wärtsilä, como as exemplificadas acima, podem diversificar ainda mais suas fontes de receita.

A oportunidade 8 refere-se à oportunidade da Wärtsilä de oferecer seus motores a outros segmentos que não aqueles compreendidos pelo mercado de usinas e embarcações. Por meio de ligações com integradores especializados em outros segmentos, foi possível alavancar o fornecimento de motores Wärtsilä para diferentes aplicações. Neste caso, pode-se destacar a joint venture Wärtsilä TMH Diesel EngineCompany, formada com a Transmashholding (TMH). Como já mencionado no Capítulo 4, a Transmashholding é a maior empresa russa no setor de engenharia de transportes, e líder mundial no segmento ferroviário em volume real de produção. A Joint venture formada se destina à fabricação de motores a diesel Wärtsilä na Rússia, incluindo uma versão mais moderna do seu motor Wärtsilä 20. A Wärtsilä e a TMH pretendem ampliar as atividades da Joint Venture, para nelas incluírem o desenvolvimento e a fabricação de outros modelos de motores a diesel. Por meio desta joint venture, a Wärtsilä veio a potencializar ainda mais as oportunidades referentes à utilização de seus motores em novos mercados, como dito por Ole Johansson, CEO da Wärtsilä em 2010:

“This joint venture between Wärtsilä and Transmashholding is a strategically important step for Wärtsilä to broaden its business into the rail market. It offers Wärtsilä a promising opportunity to leverage its high competence and expertise in advanced engine and modern manufacturing technology. This creates the potential to increase sales of Wärtsilä’s products and services beyond our traditional marine and energy markets”.

A oportunidade 9 refere-se à possibilidade de a Wärtsilä oferecer seus motores a outros mercados geográficos onde não possui uma presença dominante, como ocorre na Coreia do Sul, onde a empresa de origem local, a Hyundai Heavy Industries, tem forte atuação. Como apresentado no Capítulo 4, a Wärtsilä assinou um acordo, em 2012, para prorrogar, por mais 10 anos, o licenciamento de produção e comercialização dos motores de baixa rotação pela Hyundai Heavy Industries. Em 2007, a Wärtsilä e a Hyundai Heavy Industries também criaram uma joint venture para a fabricação de motores híbridos para transportadoras de GNL, onde os mercados japonês, chinês e tailandês são atendidos pelo grupo de vendas da Wärtsilä, e o mercado coreano pela joint venture Wärtsilä Hyundai Motor Company.

Conforme pode ser observado, as ligações – alianças e fusões e aquisições - estratégicas globais da Wärtsilä apresentaram uma contribuição positiva no sentido de mitigar as ameaças estruturais. Algumas ameaças se transformaram em oportunidades, enquanto outras foram atenuadas. Também foram identificadas oportunidades estruturais, que foram potencializadas quando analisadas sob o ponto de vista relacional.