

6

Considerações finais

Preliminarmente, cabe lembrar a questão central da pesquisa: “Quais as principais oportunidades e ameaças criadas pelas ligações – alianças e fusões e aquisições - estratégicas globais da Wärtsilä à luz dos demais fatores estrategicamente significativos da sua rede de valor?”.

Para a conclusão sobre a pergunta central, vale ressaltar a contribuição da discussão dos resultados por meio das respostas às perguntas intermediárias. As respostas às perguntas intermediárias 1 e 2 permitiram a caracterização estratégica da Wärtsilä, assim como a identificação das alianças estratégicas estabelecidas pela empresa, de forma a contextualizar a realidade estratégica relacional do caso em estudo. Por sua vez, as respostas às perguntas intermediárias 3, 4 e 5 permitiram um maior aprofundamento sobre as implicações estratégicas das alianças e outras ligações estabelecidas no contexto global e sobre as contribuições da análise sob a ótica relacional global.

Na pesquisa realizada com o intuito de responder à pergunta central e às intermediárias, foi utilizado o Global SNA Framework de Macedo-Soares (2011), que evidenciou a importância de uma análise relacional para o planejamento e a tomada de decisões estratégicas da empresa.

De acordo com os resultados levantados e com a discussão desenvolvida nos Capítulos 4 e 5, percebe-se que a Wärtsilä adota uma estratégia global, atuando em mercados-chave do mundo com produtos e processos padronizados, e permitindo uma economia necessária na produção, bem como na realização de pesquisa e desenvolvimento, de seus motores a gás, foco de sua tecnologia.

Com o intuito de criar uma maior diferenciação frente aos seus concorrentes, a empresa participou de muitas fusões e aquisições com empresas complementares, que aumentaram seu portfólio de produtos e soluções, alavancando a sua estratégia de fornecimento de uma solução completa a seus clientes. Atualmente, a Wärtsilä também elabora projetos de navios e usinas que possam utilizar seus motores, permitindo oferecer algum nível de customização

aos seus clientes, bem como interagir com eles antes dos demais fornecedores de motores.

Ademais, por meio do mapeamento da ego-rede da Wärtsilä, foi possível verificar a realização de ligações – alianças e fusões e aquisições - estratégicas com concorrentes, complementares, universidades, fornecedores e clientes, sendo tais elos, em sua maioria, de natureza colaborativa e de exploração (*explorative*). A motivação do estabelecimento das ligações está relacionada aos mais diversos objetivos, tais como a mitigação dos riscos envolvidos em pesquisa e desenvolvimento, a conquista de novos clientes, a garantia de confiabilidade na sua matéria-prima, a oferta de algum nível de customização na elaboração dos projetos, a prestação de garantias de eficiência e qualidade na operação das soluções, o atendimento a novos segmentos de mercados, dentre outros apresentados nos Capítulos 4 e 5. Todos os fatores ora elencados evidenciam a importância de alianças e outras ligações estratégicas para o aproveitamento das oportunidades da indústria.

Percebe-se, ainda, que as ligações estratégicas globais estabelecidas pela Wärtsilä geraram mais oportunidades do que ameaças, e que, em muitos casos, tais ligações contribuíram para mitigar as ameaças não relacionais enfrentadas pela empresa. Este resultado também foi observado em pesquisas realizadas em diferentes setores como, por exemplo, no setor de mineração apresentado na pesquisa de Tauhata & Macedo-Soares (2002), no setor de aviação apresentado na pesquisa de Lima (2003), no setor de telecomunicações apresentado na pesquisa de Mendonça (2008), no setor de cosméticos apresentado na pesquisa de Macedo-Soares & Lyra (2012), bem como no setor de óleo e gás apresentado na pesquisa de Leite & Macedo-Soares (2004).

Como delimitação da pesquisa, cabe lembrar que foram analisados somente os fatores estruturais (macroambientais e pertinentes aos atores) do setor de atuação da Wärtsilä, não tendo sido levados em consideração os organizacionais. Assim, sugere-se que futuras pesquisas venham a complementar a presente, procedendo um levantamento das percepções dos colaboradores quanto à utilização dos recursos internos da empresa e quanto ao fluxo de informações nos projetos compostos por alianças e outras ligações estratégicas, com vistas a uma melhor compreensão sobre as forças e fraquezas organizacionais constituídas, ou, em outras palavras, recomenda-se que futuras investigações venham a concentrar

suas atenções na empresa, complementando esta pesquisa que teve foco na indústria.

Apesar das limitações explicitadas e das propostas para uma complementação futura deste estudo, a pesquisa ora concluída trouxe as lições almejadas. Como contribuição acadêmica, esta pesquisa, a exemplo das anteriores realizadas com o modelo Global SNA Framework de Macedo-Soares (2011), enfatiza a importância da perspectiva relacional nas análises de gestão estratégica de empresas globais que atuam em alianças e outras ligações estratégicas.

Sob o ponto de vista empresarial, esta pesquisa contribuiu por meio de exemplos específicos de uma empresa do setor de energia que compete globalmente, com *insights* sobre a forma como ligações – alianças e fusões e aquisições - estratégicas podem ajudar a criar e sustentar a vantagem competitiva de uma empresa. A pesquisa ainda utilizou e apresentou um ferramental prático, e testado, para a realização de avaliação e tomadas de decisões estratégicas na ótica relacional.

Por fim, o resultado desta pesquisa reforça a importância da adoção da perspectiva relacional no planejamento estratégico de empresas que atuam globalmente em ligações estratégicas. Torna-se evidente a eficácia desta perspectiva na realização de uma avaliação mais acurada das oportunidades e ameaças enfrentadas pelas empresas em suas indústrias. Espera-se que este estudo incentive outros pesquisadores da área de gestão empresarial a aprofundarem os seus estudos de análise estratégica sob a ótica relacional, de forma a complementar a tradicional (não relacional), tanto estrutural quanto organizacional.