

1 Introdução

Em 2011, o Brasil registrou o início da produção de petróleo e gás na camada pré-sal, ocasião em que as reservas brasileiras comprovadamente existentes atingiram o patamar de 15,1 bilhões de barris de petróleo, situando o país na 14ª posição do *ranking* mundial das nações produtoras de petróleo (ANP, 2012).

Partindo de estimativas conservadoras, a exploração do pré-sal deverá duplicar as reservas de petróleo do país e chegar à faixa de 31 bilhões de barris — estimativa esta que só considera a parte já descoberta. Acredita-se que haja outros 87 bilhões de barris ainda não descobertos (EXAME, 2013).

Segundo a revista Exame (2013), o setor de óleo e gás, que já representa 10% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, deverá vir a responder por 20% do PIB até o final da década em curso. Somente a Petrobras deverá investir aproximadamente US\$ 237 bilhões no setor, segundo números divulgados no seu Plano de Negócios e Gestão 2013–2017 (Petrobras, 2013-2017).

A abundância deste recurso natural cobiçado em âmbito mundial, aliada ao momento atual da desaceleração econômica na Europa, geram uma oportunidade inédita de investimentos no Brasil.

As fusões e aquisições (F&A) movimentaram no mundo R\$ 122,3 bilhões em 2012, tendo sido 15% deste montante investido no setor de energia. Naquele mesmo ano, R\$ 42 bilhões foram gastos na aquisição de empresas brasileiras por companhias estrangeiras (ANBIMA, 2012).

1.1. Contextualização e formulação do problema

Neste cenário bastante competitivo, empresas fornecedoras de equipamentos submarinos como, por exemplo, a FMC Technologies, buscam por meio de alianças, fusões e aquisições (F&A), minimizar as ameaças de concorrentes e

novos entrantes e maximizar as oportunidades, explorando as vantagens competitivas proporcionadas por tais ligações estratégicas.

Apesar de a FMC Technologies ser uma empresa líder de mercado, há preocupações com concorrentes e com novos entrantes, que representam ameaças à sua competitividade. Para enfrentar a concorrência, ela estabelece alianças, fusões e aquisições, mas surge a pergunta, a saber, se estas ligações estão mitigando as ameaças e quais oportunidades estão sendo alavancadas.

O problema que motiva a pesquisa pode ser formulado pela seguinte pergunta: Quais são as oportunidades e ameaças que a FMC Technologies enfrenta, considerando suas alianças, fusões e aquisições, no cenário de crescente globalização, e se estas ligações estabelecidas mitigam eventuais ameaças à sustentação da sua competitividade?

1.2. Objetivos

O objetivo deste estudo consiste em identificar as ameaças e oportunidades da FMC Technologies, à luz da estratégia global da empresa, das suas alianças, fusões e aquisições na perspectiva da sua rede de valor. Busca-se verificar se estas ligações neutralizam as ameaças estruturais, permitindo assegurar a manutenção da sua competitividade.

A pesquisa também se destina a gerar subsídios que possam ser úteis à gestão estratégica da FMC e de outras empresas do setor.

1.2.1. Objetivo da pesquisa maior

A pesquisa maior visa analisar, de uma forma mais profunda, a gestão estratégica de empresas que atuam em alianças e redes estratégicas, e que competem globalmente no setor de óleo o gás.

Há uma preocupação com a inovação como fator crítico para a vantagem competitiva da empresa no cenário global atual.

1.2.2. Objetivos intermediários

Para responder à pergunta central da pesquisa, apresentada no item 1.1, foram formulados os questionamentos abaixo, que irão nortear o roteiro do estudo.

- Como se caracteriza a estratégia da FMC Technologies global?
- Quais são as implicações estratégicas dos fatores estruturais da indústria, considerando a rede de valor da empresa?
- Quais são as principais ligações estratégicas - alianças e F&A - da FMC Technologies nos últimos cinco anos, e quais são suas implicações estratégicas no nível da indústria?

1.3. Relevância do estudo

Sob o ponto de vista acadêmico, esta pesquisa visa contribuir, com alguns subsídios, para a consolidação do *Global SNA Framework* de Macedo-Soares (2011), ao analisar as alianças e outras ligações estratégicas, notadamente F&A da empresa FMC Technologies, que atua globalmente na perspectiva da teoria de rede. Espera-se, ainda, que o estudo traga alguma contribuição pertinente à inovação como fator estratégico.

Do ponto de vista da administração da empresa, a opção por um estudo no setor de óleo e gás decorreu da grande relevância deste setor na economia mundial e dos significativos desafios enfrentados pelas empresas no setor para desenvolver soluções tecnológicas necessárias à exploração de petróleo em águas ultraprofundas.

Outro fator relevante consiste na análise das implicações estratégicas das fusões e aquisições que têm sido adotadas como estratégia de entrada em novos mercados, proporcionando um crescimento da empresa em mercados competitivos.

Como contribuição prática, acredita-se que a pesquisa possa trazer subsídios e lições para os gestores de outras empresas do setor em questão.

1.4. Delimitação do estudo

O estudo está delimitado à análise do mercado e da indústria do petróleo e gás no Brasil, sem, no entanto desconsiderar o cenário global e seus impactos na empresa. Em relação à segmentação, o estudo concentra-se nas áreas de soluções tecnológicas para os mercados de Tecnologia Submarina (*Subsea Technologies*), Tecnologia de Superfície (*Surface Technologies*) e Infraestrutura de Energia (*Energy Infrastructure*) da empresa FMC Technologies, no período decorrido entre os anos de 2008 e 2013.

1.5. Estrutura da dissertação

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme descrito abaixo:

O primeiro capítulo consiste na apresentação do problema por meio de uma introdução, passando pela contextualização do problema, pela definição dos objetivos e pela delimitação da pesquisa e sua relevância.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico da pesquisa, contendo a revisão da literatura, os conceitos centrais, o ferramental adotado no estudo, os construtos e indicadores pertinentes à coleta e análise de dados.

Já no terceiro capítulo são apresentados os métodos de pesquisa, a linha epistemológica, a coleta e o tratamento dos dados, o tipo de investigação adotada, bem como as limitações metodológicas.

O quarto capítulo é composto pela apresentação dos dados levantados a partir das diversas fontes utilizadas na pesquisa.

No quinto capítulo, os dados são analisados à luz do referencial teórico e do *Global SNA framework* de Macedo-Soares (2011).

Por fim, o último capítulo traz a conclusão, as limitações da pesquisa assim como sugestões para trabalhos futuros.