

# 1

## Introdução

Como principal fonte energética, o petróleo desempenha papel estratégico na economia do Brasil e dos principais países industrializados do mundo. O setor de petróleo representa quase 10% do PIB brasileiro. O mercado brasileiro de produção de petróleo e gás tem se desenvolvido significativamente nos últimos anos, alavancado pela alta mundial do preço do petróleo, pelo aumento do consumo interno e pelo incentivo do Governo para o alcance da auto-suficiência na produção de petróleo.

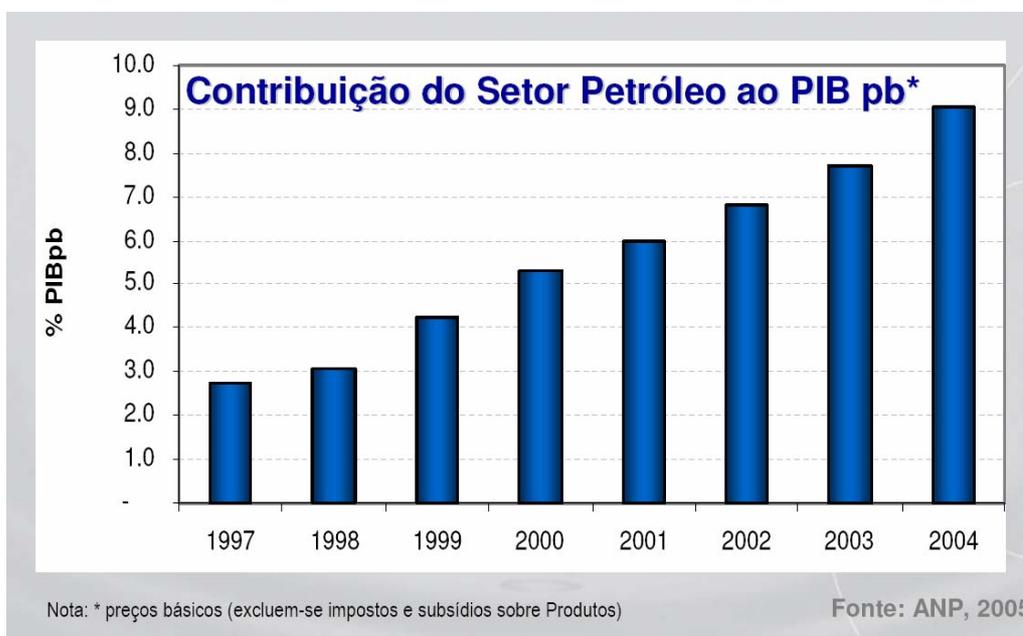


Figura 5: Evolução do setor de Petróleo em relação ao PIB no Brasil (Fonte: ANP)

As maiores e mais promissoras reservas brasileiras de petróleo e gás estão localizadas no mar (*offshore*) em águas cada vez mais profundas. Novas tecnologias e produtos são necessários para viabilizar a extração do petróleo destes campos. Oito anos após a abertura do setor de produção e exploração, novas operadoras começam a fazer grandes investimentos no país no segmento *upstream* (produção de petróleo no mar).

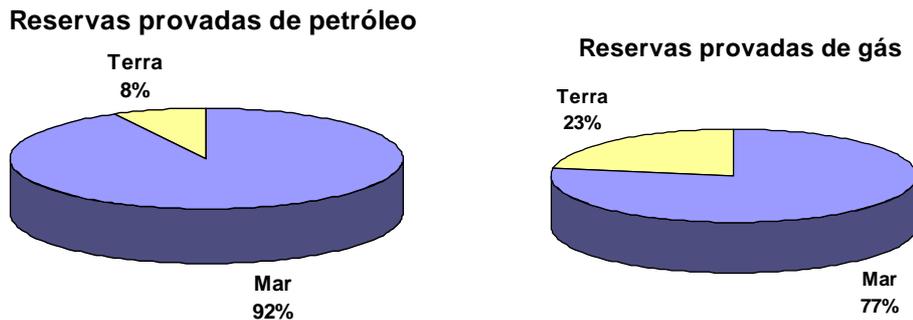


Figura 6: Localização das reservas provadas de petróleo e gás no Brasil (Fonte:ANP - 2004)

Neste ambiente, as empresas fornecedoras de produtos e serviços, tal como a FMC Technologies, têm grandes oportunidades de aumentar seus negócios, porém, também têm grandes desafios relacionados à capacitação do corpo técnico e gerencial e a ampliação da infra-estrutura para atender a demanda do mercado.

A FMC Technologies do Brasil é a empresa líder no fornecimento de produtos de tecnologia submarina para sistemas de produção de petróleo e gás *offshore* no Brasil. Neste ambiente de grande crescimento do mercado, este fato torna o desafio da empresa ainda maior, pois sua mão-de-obra é altamente qualificada e escassa no mercado brasileiro.

## 1.1

### Problema

A principal pergunta a ser respondida nesta pesquisa é: A estratégia adotada pela FMC Technologies é adequada e sustentável, considerando o ambiente de rápido crescimento do mercado?

Para reunir informações necessárias para responder a esta questão, as seguintes questões intermediárias foram colocadas:

Em relação a FMC Technologies:

- Como se caracteriza a estratégia da FMC Technologies do Brasil?
- Quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de forças ou fraquezas, reais e potenciais, para atendimento de seus objetivos?

- Quais são as implicações estratégicas dos fatores marcoambientais e dos atores estratégicos da rede de valor da empresa, incluindo seu principal cliente, em termos de oportunidades e ameaças, reais ou potenciais?

## 1.2

### **Objetivo do trabalho**

O trabalho visa auxiliar a FMC Technologies na avaliação da adequação de sua estratégia e na proposição de eventuais mudanças que melhoram a adequação de suas ações com o objetivo de criar vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo.

## 1.3

### **Relevância do estudo**

O mercado de petróleo no Brasil passa por momento ímpar: o país apresenta estabilidade econômica e uma das maiores taxas de crescimento de consumo de petróleo, a Petrobras tem metas arrojadas para aumento da produção de petróleo com investimentos previstos no Brasil em torno de US\$ 53 Bilhões entre os anos de 2004 e 2010 (Fonte: planejamento estratégico Petrobras 2015 – publicado em 2004) e o Governo tem incentivado e exigido aumento do conteúdo nacional nas novas contratações de bens e serviços para o mercado de petróleo. Além disso, as operadoras internacionais, que adquiriram blocos exploratórios nas primeiras concessões da ANP, estão iniciando a fase de desenvolvimento destes campos.

Com isso, a demanda por bens e serviços para o mercado de petróleo com conteúdos nacionais cada vez maiores tem aumentado significativamente. Para aproveitar estas oportunidades, várias empresas fornecedoras de produtos e serviços, a maioria delas multinacionais, têm investido em unidades e na fabricação de produtos e serviços no Brasil.

Dessa forma, do ponto de vista empresarial, o trabalho pretende fornecer subsídios para uma tomada de decisão mais efetiva no caso de empresas que fazem parte do mercado de fornecedores de produtos e serviços de tecnologia para

mercado *offshore* de petróleo, especialmente considerando o momento de crescimento acentuado da demanda.

O trabalho pode ser relevante também para entidades como ONIP, ANP, IBP e ABIDIB, que estudam formas de desenvolver a indústria nacional, já que apresenta um modelo de análise estratégica que poderá identificar deficiências em variáveis como infra-estrutura, recursos humanos ou capacidade de financiamento.

Este estudo tem grande relevância para a FMC Technologies, já que a adequação de sua estratégia aos fatores organizacionais e fatores do macroambiente pode representar vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes e sustentação da liderança no mercado.

Em termos acadêmicos, o trabalho pretende aplicar o modelo integrativo de análise estratégica de Macedo-Soares (2001) na análise da FMC Technologies no Brasil e mostrar sua relevância e utilidade na avaliação do *strategic fit* da empresa em relação tanto ao ambiente externo quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, objetivos e valores.

## 1.4

### Delimitações do estudo

O estudo de caso foi desenvolvido com as seguintes delimitações:

- Mercado: Indústria de Petróleo no Brasil (*upstream - offshore*)
- Segmento: Indústria de produtos e serviços para mercado *offshore*
- Geográfica: Brasil
- Empresa: FMC Technologies do Brasil
- Tempo: Últimos três anos (2003 a 2005)

O mercado brasileiro analisado foi apenas o representado pela Petrobras, já que representa mais que 90% do mercado nacional neste segmento. Neste mercado foi estudado apenas o setor *upstream offshore*, relativo à produção de petróleo e gás no mar. O segmento analisado foi o da indústria de equipamentos para este mercado, especificamente a empresa FMC Technologies do Brasil.

Devido à grande aceleração no mercado nos últimos anos, o estudo ficou limitado aos acontecimentos dos últimos três anos.

## 1.5

### **Estrutura da dissertação**

Neste primeiro capítulo foi apresentado o contexto do tema investigado, a definição do problema, os objetivos final e intermediários, as questões que se pretendiam responder na pesquisa, a delimitação do estudo e sua relevância.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico da pesquisa, que incluiu os resultados da revisão da literatura, as definições e os conceitos centrais, o ferramental utilizado neste trabalho, bem como o conjunto de variáveis, construtos e indicadores pertinentes ao desenvolvimento das ferramentas de coleta de dados e análise destes.

No terceiro capítulo descreve-se a metodologia de pesquisa: a linha epistemológica, o tipo de investigação adotado, a definição dos sujeitos pesquisados, a forma de coleta e tratamento dos dados, bem como as limitações do método adotado.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados, com base nos dados levantados das diversas fontes e interpretação dos mesmos. Já o quinto capítulo apresenta a conclusão do trabalho e as recomendações, com auxílio do referencial teórico e à luz das limitações dos métodos adotados.

Em anexos foram incluídos o formulário da pesquisa semi-estruturada e a compilação das respostas, o roteiro para entrevista e a transcrição dos pontos importantes, além de informações adicionais que podem ser relevantes para o leitor compreender o trabalho.