

4

Resultados e Análise

4.1

Resultados

4.1.1

Mercado de Petróleo *Upstream* no Brasil

Como principal fonte energética, o petróleo desempenha papel estratégico na economia do Brasil e dos principais países industrializados do mundo.

Mesmo após a quebra do monopólio de produção de petróleo em 1995, a Petrobras se mantém como principal empresa a extrair petróleo no Brasil. As demais empresas têm participação insignificante no total de petróleo produzido no país.

Este monopólio de fato, porém não mais de direito, associado à forte influência do Governo, por se tratar de empresa estatal, faz com que a Petrobras mantenha a liderança no mercado de produção de óleo e gás e dite o ritmo do desenvolvimento da indústria de petróleo no Brasil. A figura abaixo mostra a grande evolução da produção da Petrobras no Brasil.

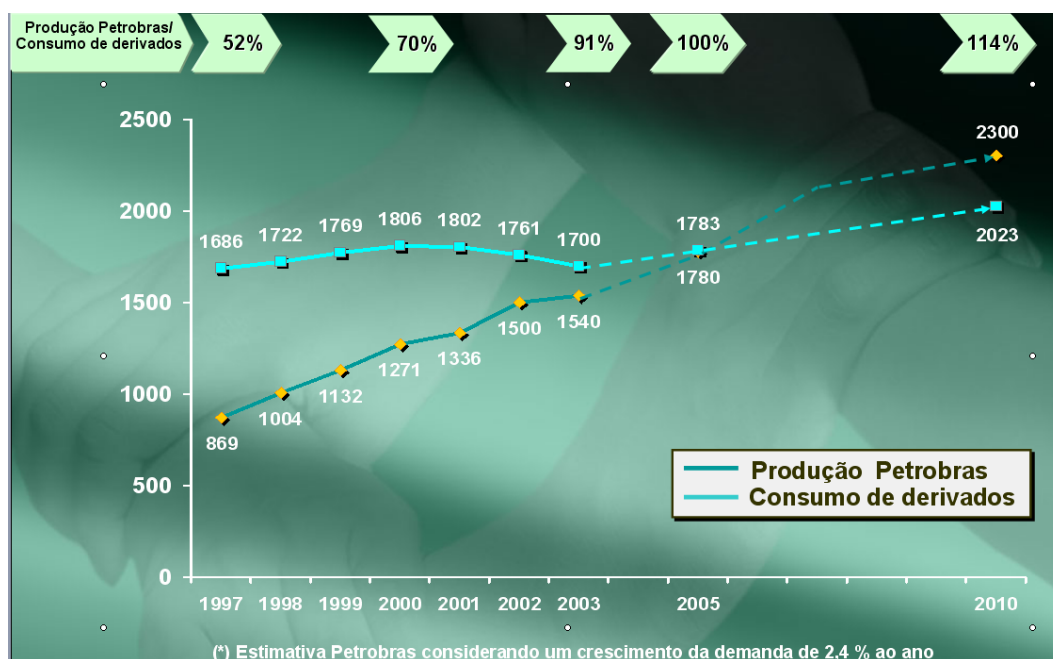


Figura 7: Produção de Óleo da Petrobras x Demanda Nacional (Fonte: Planejamento estratégico Petrobras 2015 – publicado em 2004)

A Petrobras tem uma meta agressiva de alcançar a auto-suficiência na produção de Petróleo até o ano de 2006. Para tanto, ela pretende investir US\$ 29,2 bilhões, sendo US\$ 18 bilhões em exploração e produção. Com forte influência do governo atual, a Petrobras estima que 65% destes recursos sejam contratados com empresas no Brasil.

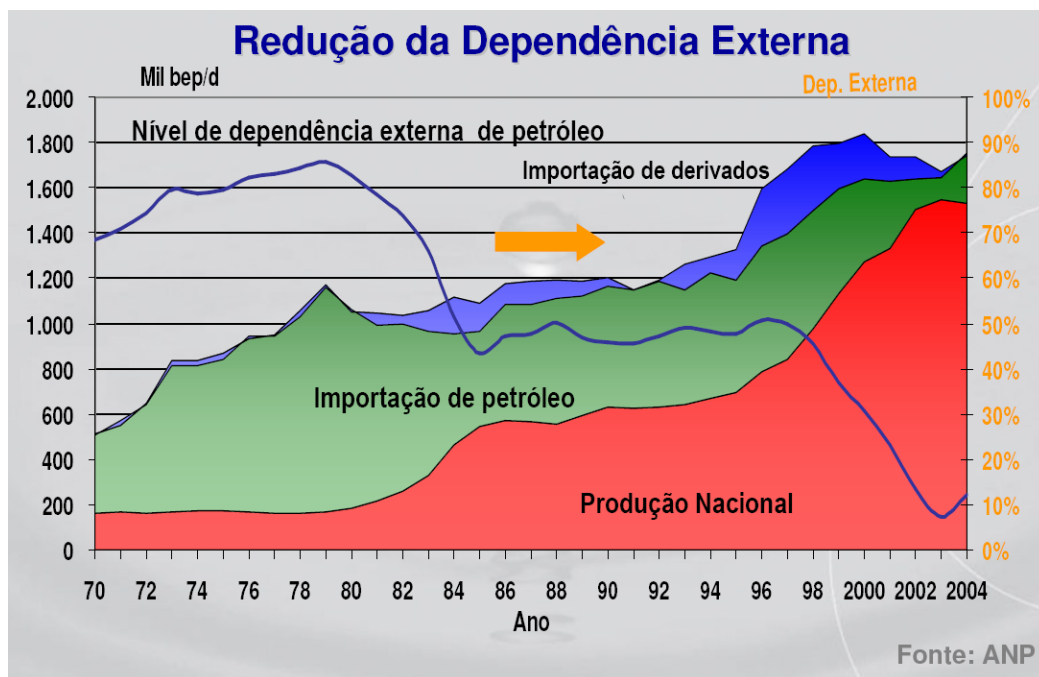


Figura 8: Evolução da produção interna e da importação de Petróleo (fonte: ANP - Ano 2005)

Devido às características das reservas de petróleo e gás, o desafio de alcançar a auto-suficiência e continuar o crescimento planejado da produção (5,9% a.a até 2010 – Fonte: planejamento estratégico Petrobras 2015 – publicado em 2004) requer investimento no desenvolvimento de novas tecnologias que viabilizem a produção de óleo e gás em águas profundas e ultra profundas e que reduzam o *lifting cost* (custo total para recuperação do petróleo ou gás até a superfície).

Conforme apresentado no plano estratégico 2015, seção Estratégias de Negócios – E&P, a Petrobras vai “fortalecer o posicionamento em águas profundas e ultra profundas ... e aportar práticas e novas tecnologias em áreas com alto grau de exploração com o objetivo de otimizar o fator de recuperação”. O desenvolvimento destas tecnologias normalmente se faz através de parcerias entre seu centro de pesquisa, o CENPES, e principais fornecedores da indústria.

O governo atual tem mostrado iniciativas para o desenvolvimento da indústria de bens e serviços no Brasil através da ANP, agência nacional de Petróleo, que estipulou conteúdo nacional mínimo para as novas concessões de blocos de exploração, bem como através do Ministério das Minas e Energia.

O Ministério de Minas e Energia lançou o Prominp - Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás, com o objetivo de “maximizar a participação da indústria nacional de bens e serviços, em bases competitivas e sustentáveis, na implantação de projetos de óleo e gás no Brasil e no exterior”. O governo espera que os projetos no Brasil absorvam 85% dos investimentos de US\$ 46,1 bilhões da Petrobras no período 2004-10.

Tabela 3: Investimentos esperados no Brasil em US\$ bilhões (Fonte:Petrobras – ano 2004)

Atividade	Investimento no Brasil	Colocação no mercado nacional	Índice de Nacionalização %
Construção e Montagem	15	8,8	59
Aquisição de Materiais e Equipamentos	8,7	6,4	75
Impostos	2,9	1,8	59
Outros (1)	2,6	2	75
Total	29,2	19	65

(1): Aquisições, afretamentos, combustíveis etc.

Face ao panorama apresentado pela Petrobras de grandes investimentos na aquisição de equipamentos e serviços para possibilitar o alcance das metas da companhia, aliado a forte influência do governo no estímulo ao aumento do conteúdo nacional destas contratações, a indústria de bens e serviços no Brasil vem se preparando para atender a esta grande demanda. A figura a seguir mostra as grandes valores de investimento da Petrobras.

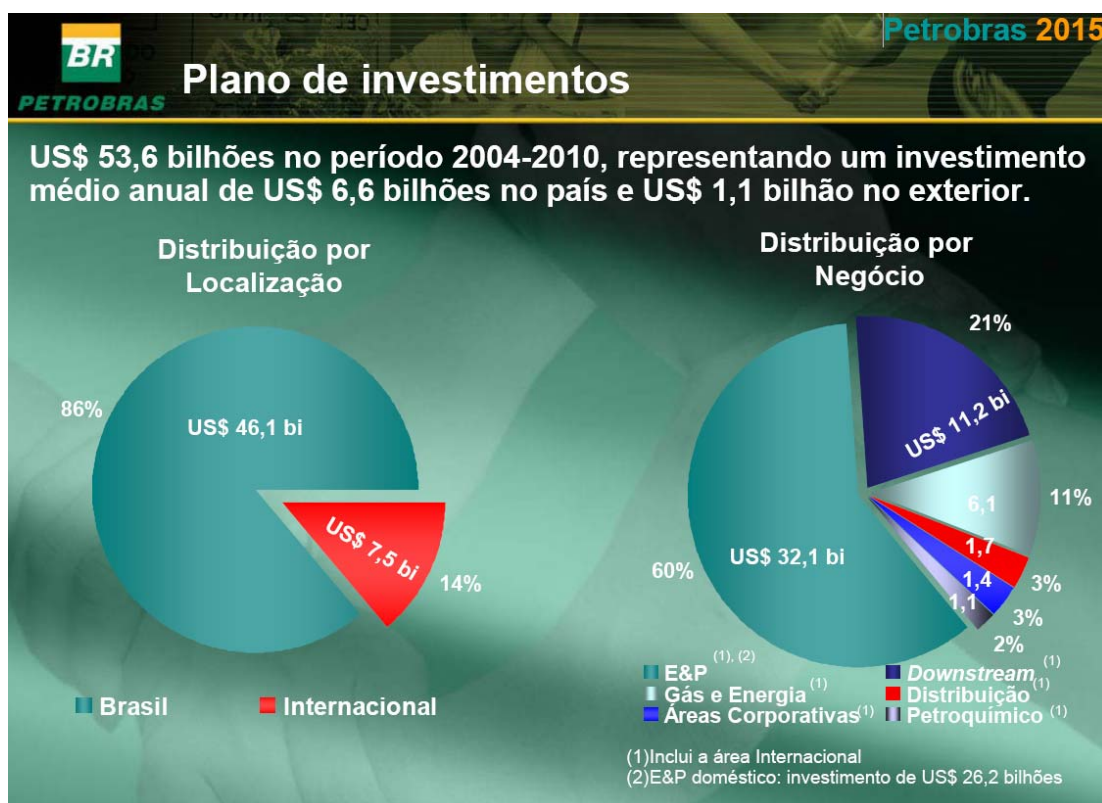


Figura 9: Plano de investimentos Petrobras (Fonte: Planejamento estratégico Petrobras 2015 – publicado em 2004).

Embora as maiores empresas fornecedoras de produtos e serviços de tecnologia sejam empresas multinacionais, algumas têm unidades no país para atender ao mercado nacional e desenvolver soluções para as necessidades do mercado brasileiro.

4.1.2

A FMC Technologies do Brasil

A FMC Technologies do Brasil é uma das principais empresas fornecedoras de produtos de tecnologia submarinos para sistemas de produção de petróleo e gás *offshore*.

A FMC Technologies é uma empresa multinacional, com sede nos Estados Unidos, e com atuação global por meio de unidades próximas aos principais centros de produção de petróleo no mundo (Golfo do México, Mar do Norte, Bacia de Campos, costa leste da África). A FMC é um dos líderes mundiais no

fornecimento de produtos de tecnologia para clientes no mercado de exploração, produção, medição e transporte de petróleo e gás. Estas soluções incluem o projeto, fabricação e fornecimento de sistemas e produtos tecnológicos sofisticados.

A FMC Technologies do Brasil é uma empresa de bens sob encomenda de médio porte e tem unidades fabris no estado do Rio de Janeiro, atuando neste mercado há mais de 40 anos. Como principal empresa na produção de petróleo no Brasil, a Petrobras representa a maioria da sua carteira de pedidos. Seus principais produtos são “árvores de Natal”, *manifolds* e sistemas de *riser*. No Anexo IV é apresentado um descritivo sobre os principais produtos desenvolvidos pela FMC Technologies no Brasil.

Mesmo com o aumento da demanda por produtos e serviços, aliada à necessidade de desenvolvimento de tecnologias e produtos para atender a produção de petróleo em águas profundas, a FMC Technologies vem mantendo a liderança neste mercado por meio de sua estratégia consolidada ao longo dos anos.

4.1.3

Caracterização da estratégia adotada pela FMC Technologies no Brasil

Abaixo responde-se a pergunta: Como se caracteriza a estratégia da FMC Technologies?

Seguindo os passos para a análise estratégica, partiu-se para a caracterização da estratégia da FMC Technologies, utilizando os métodos de coleta de dados descritos no capítulo 3. Assim, por meio da pesquisa telematizada (em página na rede interna da empresa), verificou-se que a **visão** declarada da empresa é :

“Lead the market for subsea systems for production of oil and gas in Brazil and the markets where we serve with innovative technology, creative solutions and services integrated to our customers’ operations.”

“Liderar o Mercado para sistemas submarinos para produção de óleo e gás no Brasil e nos mercados onde atuamos com tecnologias inovadoras, soluções criativas e serviços integrados para as operações dos nossos clientes.”

De acordo com essa visão, a **missão** da empresa é:

“To provide technological solutions in equipment and services linked to the life cycle of subsea systems for oil and gas production, to contribute to the success of our customers, stakeholders and the society in which we live.”

“Ser o provedor de soluções tecnológicas em equipamentos e serviços ligados a vida de sistemas submarinos para produção de óleo e gás, a fim de contribuir com o sucesso de nossos clientes, dos colaboradores e da sociedade onde vivemos. ”

Pela visão e missão descritas acima, constatou-se que a estratégia era de busca pela excelência, orientada para o mercado e com foco na satisfação das principais partes interessadas (*stakeholders*). Notou-se que a missão e visão da unidade brasileira não está disponível no *site* corporativo da holding americana na Internet e é apresentada somente na língua inglesa, o que pode dificultar o acesso e a compreensão por algum dos *stakeholders*.

Verificou-se, ademais, que os objetivos estratégicos, em linha com a visão e a missão, eram:

Listen to the Customer (Escutar os clientes)

- *Build and strengthen alliances* (Construir e fortalecer alianças)
- *Partner with our customers* (Fazer parcerias com os clientes)

Create Solutions (Desenvolver soluções)

- *Focus on providing complete solutions instead of selling hardware* (Foco em prover soluções completas ao invés de vender equipamentos)

Innovate Continuously (Inovar continuamente)

- *Working with customers, develop technologies and technical solutions driven by customer needs* (Trabalhar com os clientes, desenvolver tecnologias e soluções técnicas guiadas pelas necessidades do cliente)

Maximize Value (Maximizar o valor)

- *Focus on growing profits and increasing returns* (Foco em lucros maiores e aumento do retorno)

Win with Teamwork (Vençer com trabalho em equipe)

- *Attract and retain the best talent in the industry* (Atrair e reter o melhor talento do mercado)

Os princípios e valores necessários à organização para atingir seus objetivos estratégicos são explícitos e divulgados pela empresa através de página na rede interna e material promocional distribuído a todos os funcionários para todos os níveis da organização. São eles:

- *Customer-focused* (foco no cliente)
- *Ethical and transparent behavior* (comportamento ético e transparente)
- *Placing value on life and safety in the workplace* (valorização da vida e da segurança no trabalho)
- *Social responsibility and respect for the environment* (responsabilidade social e respeito ao meio ambiente)
- *Winning as a team* (vencer como equipe)

- *Qualification, strengthening and retention of talents* (formação, valorização e retenção dos talentos)
- *Enthusiasm and pride to be part of the team* (entusiasmo e orgulho de fazer parte)
- *Innovation* (inovação)
- *Intolerance for waste* (intolerância ao desperdício)
- *Results-focused* (foco nos resultados)

Utilizando a tipologia de Mintzberg (1988), podemos caracterizar a estratégia da FMC Technologies conforme abaixo. Para confirmar a escolha pelas tipologias foi incluída uma pergunta no questionário semi-estruturado (anexo I) respondido por 85% do corpo gerencial da FMC.

- **Diferenciação por qualidade:** A confiabilidade e desempenho do produto é característica essencial para poder competir neste mercado. A ausência desta dimensão não qualifica a empresa a participar deste mercado de tecnologia. A diferenciação por qualidade da FMC está relacionada a um sentido mais amplo, onde não é necessário fornecer produtos que só atendam às necessidades dos clientes, mas também que os encantem. Este tipo de diferenciação foi citado por 94% do corpo gerencial da empresa que respondeu ao questionário.
- **Diferenciação por projeto:** O mercado em que a FMC atua requer desenvolvimento de tecnologias que permitam a produção submarina de petróleo e gás. A FMC demonstra sua diferenciação por projeto através da manutenção de corpo técnico altamente qualificado no Brasil, desenvolvendo soluções e novas tecnologias para as demandas do mercado. Este tipo de diferenciação foi citado por 64% do corpo gerencial da empresa que respondeu ao questionário.
- **Diferenciação por suporte:** A FMC demonstra sua diferenciação por suporte através da manutenção de um forte grupo de assistência técnica e suporte aos produtos instalados no campo. Este fato diferencia a empresa de seus

concorrentes. Este tipo de diferenciação foi citado por 77% do corpo gerencial da empresa que respondeu ao questionário.

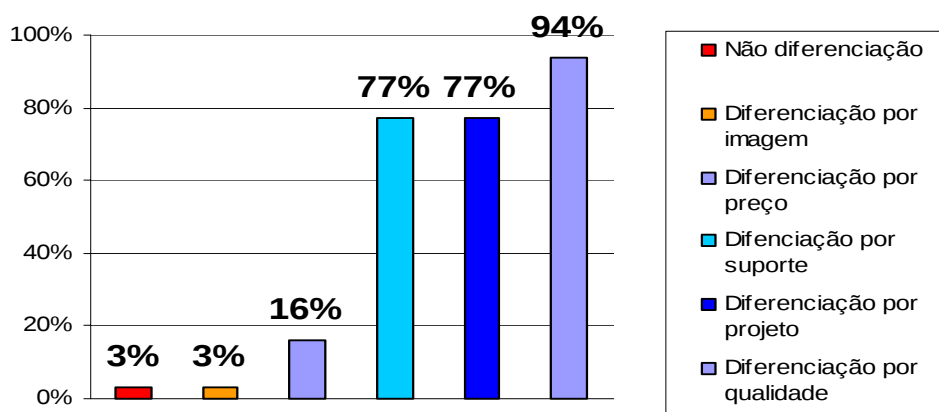


Figura 10 : Caracterização da estratégia da FMC segundo percepção do corpo gerencial.

No que concerne o escopo estratégico, a investigação documental forneceu os seguintes subsídios nas categorias listadas abaixo, de acordo com os construtos de Fahey e Randall (1998):

- i) Produto : equipamentos e serviços com tecnologia para viabilizar produção de óleo e gás em campo submarinos;
- ii) Cliente : empresas produtoras de petróleo e gás no mundo;
- iii) Geográfico: campos submarinos de petróleo e gás no Brasil e Caribe;
- iv) Vertical: a empresa atua em todos os processos de negócio, desde a pesquisa e desenvolvimento de produtos até a entrega, incluindo a fabricação, a montagem e teste dos produtos;

- v) Stakeholders: os acionistas, já que a holding tem ações na bolsa de Nova York; os governos federal, estadual e municipal pela arrecadação de impostos; os fornecedores de insumos para fabricação dos equipamentos, principalmente aço; os funcionários da empresa no Brasil; as produtoras de petróleo e gás, principalmente no Brasil, como principais clientes e a sociedade, principalmente os moradores da região próxima às fábricas no Rio de Janeiro.

Com relação ao processo estratégico, a pesquisa revelou que a estratégia da unidade brasileira foi discutida e formalizada recentemente com a participação somente dos níveis mais altos da empresa. Não foi constatado um processo formal e periódico para avaliação e revisão da estratégia. Existe apenas uma revisão anual das metas que devem ser cumpridas a cada ano, em linha com os objetivos traçados pela *holding* americana. Estas metas não podem ser divulgadas para o mercado, porém são apresentadas pelos seguintes indicadores:

- % entregas no prazo (*)
 - Faturamento por empregado
 - Retorno sobre capital empregado
 - Lucro antes imposto de renda sobre faturamento
 - Rotatividade do estoque
 - % entregas de insumos no prazo
 - Custo da não qualidade (*)
 - Tempo perdido em operações *offshore* (*)
 - Tempo perdido devido a acidente de trabalho (*)
 - Redução custo dos insumos
 - Despesas sobre faturamento
- (*) Indicadores ligados ao bônus anual dos funcionários

Nota-se falta de indicadores que incluam todos os objetivos estratégicos da empresa. A parceria e as alianças com os clientes e a necessidade de desenvolvimento de soluções inovadoras estão explícitos na missão, visão e objetivos, porém não existem indicadores relacionados.

4.1.4

Implicações dos atores estratégicos e fatores macroambientais

A análise das implicações estratégicas dos fatores macroambientais é baseada nos construtos de Austin (1990), identificando-se as oportunidades e as ameaças no âmbito dos fatores políticos econômicos, demográficos e sócio-culturais. As implicações dos atores estratégicos da rede de valor da empresa foram identificados utilizando-se os conceitos do modelo das cinco forças de Porter (1980) e outros atores propostos por Brandenburger & Nalebuff (1997).

Desta forma, responde-se à questão intermediária: Quais são as implicações estratégicas dos fatores macroambientais e dos atores estratégicos da rede de valor da empresa, incluindo seu principal cliente, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais?

Os resultados da pesquisa, no que diz respeito a essas implicações estão resumidas nas Tabelas 4 a 8. As implicações estratégicas mais importantes para a FMC Technologies são detalhadas após as tabelas em questão.

Tabela 4: Implicações estratégicas dos fatores políticos

Fatores políticos	Oportunidades	Ameaças
Nível internacional		
Instabilidade política no Oriente Médio, gerando aumento progressivo no preço de venda do petróleo.	Mais recursos nas empresas produtoras de petróleo para investimento em novos projetos. - REAL	Incentivo ao desenvolvimento de novas formas de energia, substitutas à combustão do petróleo. - POTENCIAL
Instabilidade política na Bolívia, principal fornecedor de gás para o Brasil.	Aceleração no desenvolvimento de campos de gás <i>offshore</i> no Brasil, alavancando novos projetos. - REAL	
Movimentos mundiais crescentes para redução da poluição, com metas para redução da emissão de poluentes no ar.		Incentivo ao desenvolvimento de novas formas de energia, substitutas à combustão do petróleo. - POTENCIAL
Nível nacional		
Alcance da auto-suficiência na produção de petróleo em 2006 (meta estabelecida pelo atual governo).		Redução dos investimentos após alcance da meta. - POTENCIAL
Nível indústria		
Influência política nas decisões sobre variação do preço dos derivados de petróleo.		Redução do interesse dos investidores nas ações da Petrobras a longo prazo e em novos projetos no Brasil. - POTENCIAL
Decisões do governo, principal acionista da Petrobras, com base apenas em aspectos políticos.		Quebra do ritmo de investimentos próximo às eleições e durante troca de governo. - POTENCIAL
Grupos multinacionais realizando investimentos para fabricação de produtos no Brasil.		Compromisso da Petrobras em desenvolver fornecedores novos gera acirramento da concorrência. - POTENCIAL
Nível empresa		
Falta de investimento em segurança e infra-estrutura na região próxima à fábrica da FMC.		Perda da atratividade dos funcionários e procura por empresas localizadas em lugares mais seguros. - POT

Tabela 5: Implicações estratégicas dos fatores econômicos.

Fatores econômicos	Oportunidades	Ameaças
Nível internacional		
Valorização do petróleo devido ao aumento do consumo de seus derivados, principalmente devido ao grande crescimento da China.	Mais recursos nas empresas produtoras de petróleo para investimentos em novos projetos. - REAL	Incentivo ao desenvolvimento de novas formas de energia, substitutas à combustão do petróleo. - POTENCIAL
Nível nacional		
Aumento do consumo de gás natural, principalmente no setor industrial.	Aceleração no desenvolvimento de campos de gás offshore no Brasil, alavancando novos projetos. - REAL	
Necessidade de novas termoeletricas para suprir a demanda futura de geração de energia elétrica.	Aceleração no desenvolvimento de campos de gás no Brasil, como combustível para as termoeletricas. - REAL	
Aumento das reservas brasileiras de petróleo e gás a cada ano.	Perspectivas de crescimento do mercado. - POTENCIAL	
Nível indústria		
Novas licitações para concessão de blocos exploratórios nas bacias brasileiras.	Perspectivas de crescimento do mercado e entrada de novas operadoras. - REAL	
Novas operadores internacionais investindo em projetos de desenvolvimento de campos de petróleo no Brasil.	Crescimento do mercado com novos projetos e clientes. - REAL	Possível compra de equipamentos no exterior. - POTENCIAL
Incentivos ao aumento do conteúdo nacional nos produtos fornecidos para mercado de petróleo através de iniciativas da ANP e Petrobras.	Índice de nacionalização da FMC superior aos seus concorrentes, gerando vantagem competitiva. - REAL	
Contratos com adiantamentos que não cobrem os custos do projeto durante sua execução (fluxo de caixa negativo).		Dificuldade de financiamento dos projetos. - REAL
Produção de petróleo em águas cada vez mais profundas e com condições adversas (alta temperatura).	Necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias. - REAL	

REPETRO – regime especial de isenção de impostos para importação de equipamentos para desenvolvimento de campos <i>offshore</i> .		Falta de isonomia na tributação de impostos estaduais para fornecedores situados em estados distintos. Eliminação das barreiras à concorrência internacional. - POTENCIAL
Declínio da produção nos campos mais antigos da Petrobras.	Necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias (ex. separação submarina) para aumentar sobrevida do campo. - REAL	
Aumento da demanda por profissionais experientes e qualificados.		Perda de mão de obra técnica especializada. - REAL
Novos concursos para seleção de cargos técnicos em empresas estatais.		Perda de mão de obra técnica especializada. - REAL
Nível empresa		
Estabilidade da economia brasileira nos últimos anos com inflação controlada	Capacidade de planejar melhor investimentos e controlar desempenho da empresa. – REAL	
Fala de crescimento do setor industrial no Rio de Janeiro.		Dificuldade de desenvolver fornecedores próximos às unidades fabris. - POTENCIAL
Grande crescimento das atividades relacionadas ao mercado de petróleo na cidade de Macaé.		Maior rotatividade de pessoal na unidade da empresa em Macaé. - POTENCIAL

Tabela 6: Implicações estratégicas dos fatores demográficos

Fatores demográficos	Oportunidades	Ameaças
Nível internacional		
Aumento do mercado consumidor na Ásia.		Priorização ao desenvolvimento de projetos na região asiática, próximo ao mercado consumidor. - POTENCIAL
Reservas gigantes de gás na Bolívia em campos localizado em terra.		Incentivo ao desenvolvimento de campos de gás na Bolívia devido ao menor investimento, se comparado aos campos de gás no Mar localizados no Brasil. POTENCIAL
Nível nacional		
Aumento do consumo de gás natural, principalmente nas indústrias nacionais localizadas em São Paulo.	Aceleração no desenvolvimento de campos de gás <i>offshore</i> na Bacia de Santos. - REAL	
Descoberta de novos campos de petróleo fora da bacia de Campos, onde não existe infraestrutura de apoio e escoamento dos produtos.		Demora na implementação de novos projetos devido a necessidade de grandes investimentos por parte do governo e das operadoras. - POTENCIAL
Nível indústria		
Principais campos de petróleo localizados na região Sudeste.	Fábricas próximas aos clientes. - REAL	
Nível empresa		
Localização da empresa em região com altos índices de violência.		Perda da atratividade dos funcionários e procura por empresas localizadas em lugares mais seguros. - POTENCIAL

Tabela 7: Implicações estratégicas dos fatores sócio-culturais

Fatores sócio-culturais	Oportunidades	Ameaças
Nível internacional		
Desenvolvimento do mercado de Petróleo <i>offshore</i> em Angola e demais países da África ocidental.		Perda de profissionais experientes para Angola, onde existe a facilidade da língua e os salários são mais atrativos. - POTENCIAL
Nível nacional		
Nível de educação no Brasil não é elevado.	Empresas internacionais que começam a operar no Brasil precisam utilizar empresas que tenham experiência em trabalhar no Brasil - POTENCIAL	Dificuldade de contratação de profissionais com conhecimento de vários idiomas e com perfil para trabalho com operadoras internacionais. - REAL
Nível indústria		
Exposição do corpo técnico ao mercado internacional.		Perda de profissionais experientes para mercado exterior, onde os salários são maiores. - POTENCIAL
Carência de mão-de-obra técnica especializada.		Dificuldade de desenvolvimento da indústria. Necessidade de "importação" de mão-de-obra. - REAL
Nível empresa		
Funcionários mais experientes com dificuldades em outros idiomas, principalmente o inglês.		Dificuldade de crescimento da empresa para projetos com clientes internacionais. - REAL

Tabela 8: Atores e papéis na indústria de petróleo *offshore*, suas caracterizações e as oportunidades e ameaças que representam para a FMC Technologies, sendo elas reais ou potenciais.

Atores	Papéis/ Características	Oportunidade	Ameaça
Cientes			
Petrobras	Grandes investimentos previsto para próximos anos para desenvolvimento de campos de petróleo <i>offshore</i> ,	Real	
	Incentivos ao fornecimento de produtos nacionais.	Real	
	Incentivo ao desenvolvimento de novas tecnologias (PROCAP 3000, PRAVAP)	Real	
Operadoras internacionais	Início de desenvolvimento de campos de petróleo no Brasil com grandes investimentos.	Real	
	Pouca presença no Brasil, principalmente dos <i>decisions makers</i> .		Potencial
Competidores			
Cameron	Unidade fabril em São Paulo e centro de suporte bem equipado e localizado próximo ao cliente.		Potencial
	Recentes aquisições mundiais de fornecedores de produtos submarinos.		Potencial
	Grandes investimentos em máquinas para aumentar capacidade fabril.		Potencial
	Abordagem comercial agressiva para penetração no mercado de produtos com mais tecnologia.		Real
Kvaerner	Unidade fabril em Curitiba e centro de suporte bem equipado e localizado próximo ao cliente.		Potencial
	Está aumentando corpo técnico no Brasil.		Potencial
	Abordagem comercial agressiva para penetração no mercado de produtos com mais tecnologia.		Real
Vetco	Unidade fabril em São Paulo e centro de suporte bem equipado e localizado próximo ao cliente.		Potencial
	Perdeu grande parte do corpo técnico após venda da empresa para grupo de investimento.	Real	

	Foi desqualificada pela Petrobras para fornecimento dos principais produtos.	Real	
Drill Quip	Pouca presença no Brasil. Fábrica nos Estados Unidos e centro de suporte ao cliente em Macaé.	Real	
	Investimento em nova fábrica de produtos em Macaé.		Potencial
Novos entrantes			
Subsea 7	Fornecedor típico de serviços, está se capacitando para fornecimento de produtos concorrentes (ex. PLETs, sist. controle)		Real
	Contratação de alguns engenheiros da FMC		Potencial
Oceaneering	Típico fornecedor de umbilicais e serviço de ROV, está investindo para aumentar escopo de serviços (ex. compra de barco)		Potencial
Weatherford	Fornecedor típico de serviços, está se capacitando para fornecimento de produtos concorrentes (ex. DPR)		Real
Fornecedores			
Forjarias de ligas de aço	Poucos fornecedores no Brasil e no mundo para ligas especiais. Baixo poder de negociação com fornecedores.		Potencial
	Redução da oferta devido a aquecimento do mercado de aço (ex. aquecimento economia global e explosão de consumo da China).		Potencial
Válvulas submarinas especiais	Poucos fornecedores mundiais para válvulas submarinas. Concorrentes iniciando aquisições de empresas fornecedoras de válvulas.		Potencial
Medidores submarinos	Poucos fornecedores mundiais de medidores submarinos.		Potencial
Governo			
Ministério das Minas e Energia (MME)	Incentivo ao desenvolvimento dos fornecedores nacionais (ex. PROMINP) e influência na decisão de investimentos da Petrobras.	Potencial	
BNDES	Financiamento de projetos para desenvolvimento da indústria nacional.	Real	

ANP	Obriga��o de conteúdo nacional mínimo para licita��o de blocos exploratórios	Real	
Outros			
IBP	Incentivo ao desenvolvimento da indústria através da troca de seminários e congressos.	Potencial	
Institutos normalizadores (ABNT, ISO, API)	Padroniza��o de requisitos técnicos através de publica��o de normas mundiais.	Potencial	

No nível internacional, as implica  es estratégicas, tanto no que concerne os fatores políticos como os fatores econômicos, estão relacionados ao constante e acentuado crescimento do preço do barril de petróleo no mundo nos últimos anos. O petróleo é uma *commodity* com preço regulado pela rela  o entre a oferta e a demanda do mercado. A perspectiva de manuten  o dos preços nos patamares atuais viabiliza maiores investimentos no desenvolvimento de campos de petróleo pelo mundo e conseqüentemente, mais negócios para todos os fornecedores de produtos e serviços.

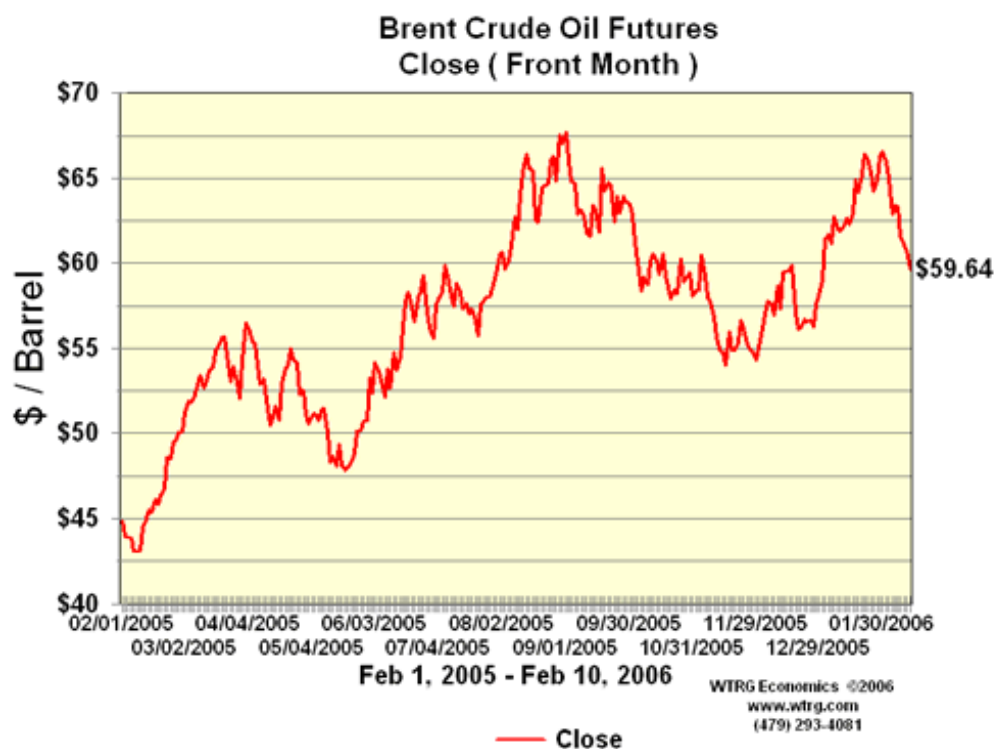


Figura 11: Evolu  o do preço do barril do petróleo (2005-2006) – (Fonte: WTRG Economics).

A demanda por derivados de petróleo tem sido influenciada pelo grande crescimento da China, pelo aumento do consumo mundial e pela instabilidade política no oriente médio. Existe uma expectativa de manutenção da valorização do petróleo mundialmente já que este cenário, que influencia seu preço, não deve ser alterado nos próximos anos.

O alto preço do petróleo, aliado às iniciativas de redução da poluição mundial, está gerando incentivo ao desenvolvimento de fontes alternativas de energia. Já existem fontes como a aeólica, a do biodiesel e a solar, capazes de substituir os derivados do petróleo, porém sua comercialização em grande escala a preços competitivos ainda não é viável.

Outro fator no nível internacional que proporciona paradoxalmente uma oportunidade real para os fornecedores para o mercado *offshore* de petróleo e gás no Brasil é a instabilidade política da Bolívia. O Brasil tem grande dependência do gás natural Boliviano na matriz energética brasileira. Embora a Bolívia tenha reservas gigantes de gás em terra, a situação de conflito neste país, aliado ao crescimento do mercado nacional de consumo de gás para aplicações industriais e para termoeletricas, está estimulando o investimento no desenvolvimento de produção de gás *offshore* no Brasil, mesmo tendo custo de extração superior.

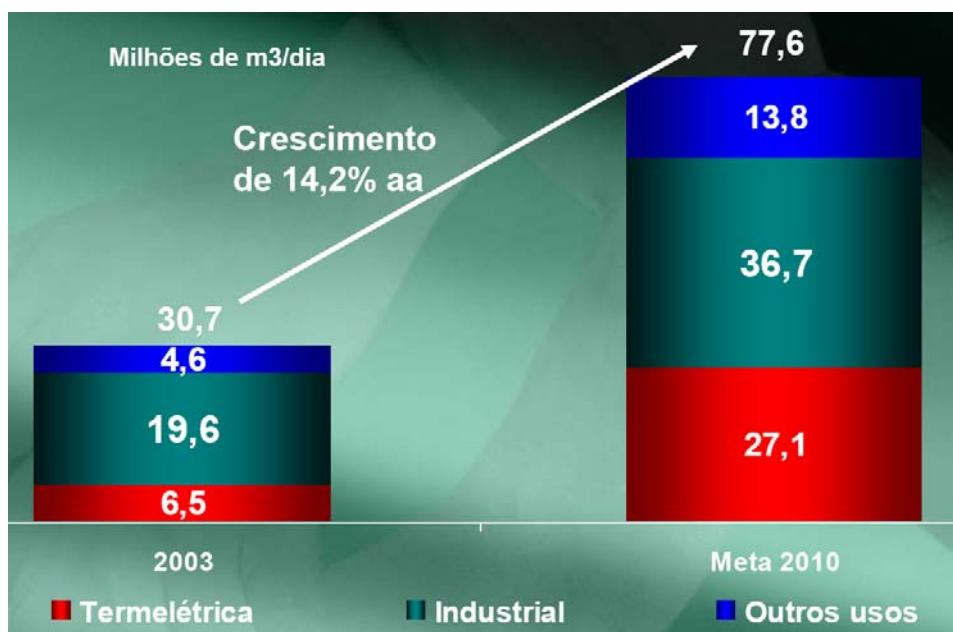


Figura 12: Crescimento do consumo de gás natural no Brasil (Fonte: planejamento estratégico Petrobras 2015 – publicado em 2004)

As reservas de petróleo e gás que as companhias produtoras de petróleo detêm influenciam diretamente o valor das suas ações na bolsa de valores. No caso da Petrobras, estas reservas têm aumentado a cada ano, gerando valorização das suas ações. Esta valorização, aliada aos bons resultados operacionais e financeiros da empresa, proporcionam maior capacidade de investimento e, conseqüentemente, maior longevidade do mercado para os fornecedores de produtos e serviços. Este fato já não ocorre com empresas produtoras em mercados mais maduros, como o Mar do Norte.

No ano de 2006, o Brasil chegará à tão esperada auto-suficiência na produção de petróleo. Isto significa que estará produzindo no Brasil mais que a demanda nacional. Devido às características do petróleo extraído e ao perfil de processamento das refinarias no Brasil, ainda é necessária exportação de óleo pesado e importação de óleo leve. Devido à influência política na Petrobras, existe o risco da redução de investimentos do governo após o alcance da auto-suficiência. Até o momento os planos divulgados pela Petrobras até 2010 não indicaram redução de investimentos.

Embora o governo seja o acionista majoritário da Petrobras, a empresa demonstrou ter uma administração semelhante às empresas privadas de petróleo no mundo. Esta influência do governo em decisões estratégicas da Petrobras e nos preços dos combustíveis no Brasil não tem influenciado negativamente a atratividade dos investidores na empresa. Isso pode ser confirmado pela valorização das ações da Petrobras em mais de 400% nos últimos três anos.

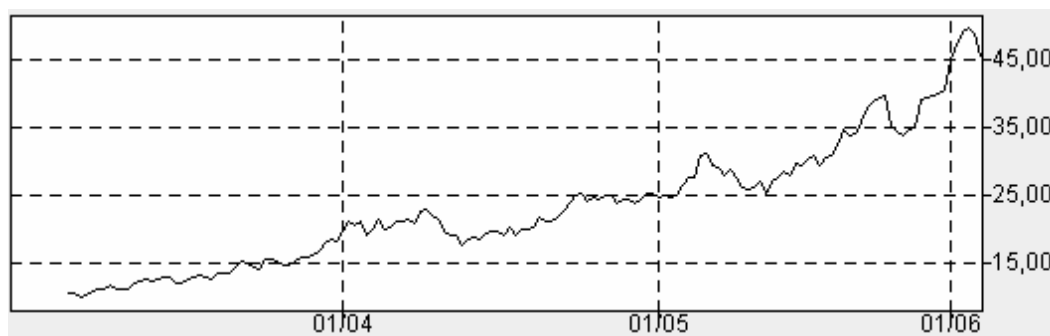


Figura 13: Valorização das ações da Petrobras (2003-2005) em US\$ (Fonte: Petrobras – ano 2006)

Um dos aspectos econômicos mais preocupantes é a capacitação da mão-de-obra para atender à demanda crescente do mercado. Empresas que trabalham com produtos e serviços com tecnologia requerem profissionais mais experientes e com domínio de vários idiomas. Não existe uma grande oferta deste tipo de profissional no mercado, apenas nas empresas operadoras como a Petrobras.

A Petrobras vem contratando um grande número de profissionais do mercado, muitas vezes seduzidos pela estabilidade de emprego e altos investimentos em treinamento. Esta carência de mão-de-obra brasileira é confirmada pelo grande número de profissionais estrangeiros no Brasil, com custos muito mais elevados que os trabalhadores brasileiros. O desenvolvimento da produção de petróleo em países da África, principalmente em Angola, onde se fala o idioma português, tem atraído profissionais brasileiros. Os altos salários seduzem os profissionais brasileiros e aumenta ainda mais a carência por profissionais especializados no Brasil.

Pelo exposto acima, a maior ameaça às empresas prestadoras de serviços e fornecedores de equipamentos de tecnologia é a perda de seu corpo técnico especializado, principalmente os mais experientes.

A ANP, Agência Nacional de Petróleo, através da licitação para concessão de blocos exploratórios tem incentivado o desenvolvimento da indústria no Brasil, já que exige conteúdo local mínimo para compra de serviços e equipamentos. Os compromissos das empresas concessionárias na aquisição de bens e serviços locais têm proporcionado a participação crescente de fornecedores brasileiros e o reconhecimento da qualidade da mão-de-obra, dos serviços e dos equipamentos nacionais. Os percentuais de participação das empresas locais vêm aumentando desde a primeira rodada.

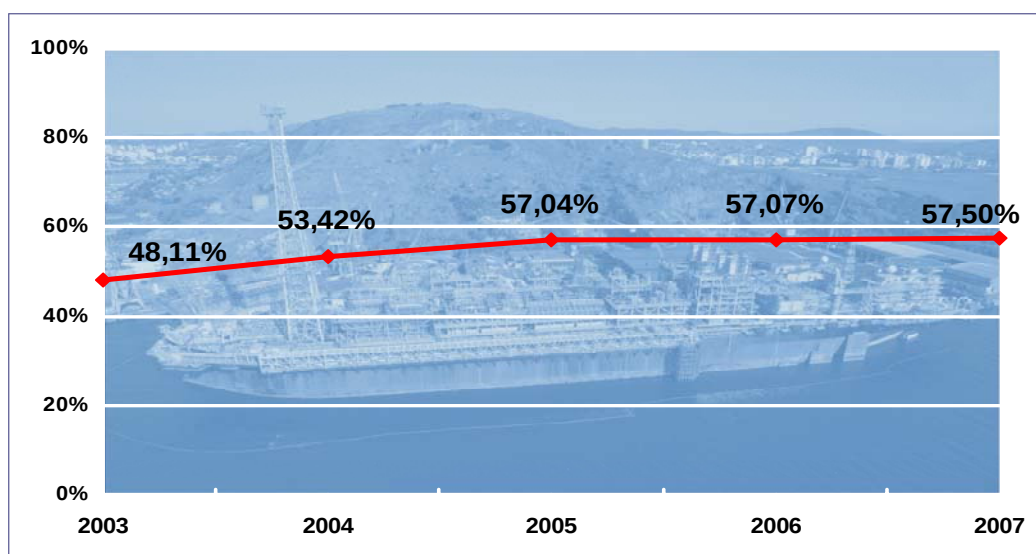


Figura 14: Evolução do conteúdo nacional (%) na carteira de investimentos Petrobras (Fonte: Petrobras – ano 2003)

Algumas operadoras internacionais, que adquiriram blocos nas primeiras rodadas de licitações, estão concluindo a fase de exploração e divulgando a comercialidade dos campos de petróleo. Após esta etapa, elas iniciarão a fase de desenvolvimento, onde os investimentos em serviços e equipamentos são significativamente maiores, na ordem de bilhões de dólares. Este fato gera grandes oportunidades para as empresas locais, porém elas devem adaptar suas organizações para servir aos novos clientes e não apenas ao mercado quase monopolista composto pela Petrobras.

Os contratos de fornecimento de equipamentos propostos pela Petrobras requer do fabricante a capacidade de financiamento parcial do projeto. Empresas de pequeno e médio porte têm pouca capacidade de alavancar financiamentos com taxas baixas, gerando perda de competitividade em relação a empresas multinacionais pertencente a grupos maiores.

As maiores descobertas da Petrobras recentemente estão localizadas em águas profundas, acima de 1.000 metros de lâmina d'água. Existem ainda reservas que estão em águas ultra profundas próximas a 3.000 metros. Outro fato importante é o declínio da produção dos campos gigantes, cujo desenvolvimento a Petrobras iniciou há mais de seis anos. A Petrobras tem incentivado a indústria a desenvolver tecnologias que sejam capazes de superar os desafios para produção

de petróleo e gás em profundidades tão elevadas e aumentem a vida dos campos em produção. O PROCAP 3000 é um exemplo de programa desenvolvido pela Petrobras para capacitar a indústria para os desafios futuros. Empresas que têm capacidade técnica e experiência para desenvolver estas tecnologias terão mais chances de se manter no mercado no futuro, representando uma oportunidade real para elas.

A FMC tem sua principal unidade de desenvolvimento de tecnologia localizada no Rio de Janeiro, em uma área com altos índices de violência, além de ser distante dos bairros mais nobres da cidade. Esta situação pode gerar perda de atratividade dos funcionários e estímulo pela procura de outras empresas e regiões mais desenvolvidas, além da dificuldade de contratação de novas pessoas.

Em relação aos principais atores na indústria, podemos destacar a Petrobras como principal cliente no Brasil. Mesmo nove anos após a abertura do mercado, a Petrobras se mantém praticamente como empresa monopolista das atividades de produção de petróleo *offshore* no Brasil, participando na maioria dos projetos, seja como operadora, seja como parceira no financiamento dos projetos. Dessa forma, espera-se que a Petrobras se mantenha como principal *player* do mercado brasileiro de produção de petróleo e gás offshore pelos próximos anos, ditando o ritmo dos investimentos.

Embora a FMC Technologies seja líder no mercado brasileiro de fornecimento de produtos submarinos para mercado de produção de petróleo e gás offshore, outros grupos multinacionais também estão estabelecidos no Brasil.

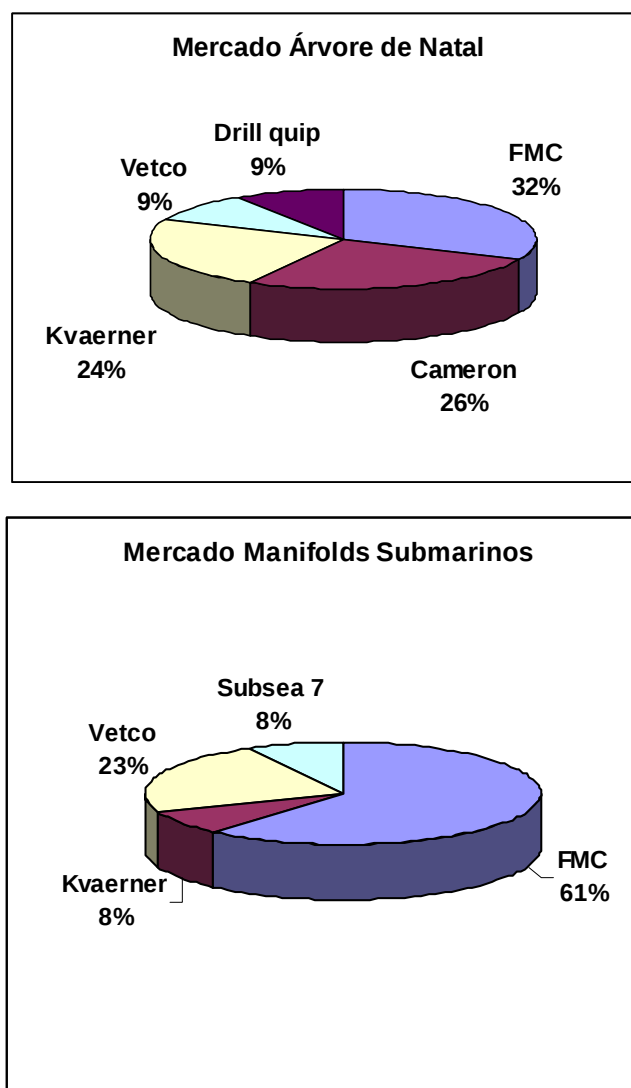


Figura 15: Participação de mercado da FMC nas principais linhas de produtos
(Fonte: Departamento Marketing da FMC – ano 2005)

A estratégia adotada pelas empresas concorrentes é de seguir as ações da FMC. Elas tentam penetrar no mercado de produtos mais sofisticados, que requerem mais tecnologia, por meio de uma abordagem comercial bem agressiva, com preços reduzidos. A forma de contratação da Petrobras facilita esta estratégia, já que as licitações seguem leis federais, onde o menor preço vence a concorrência.

Algumas empresas, tradicionais prestadores de serviço, estão tentando entrar no mercado de fornecimento de produtos tecnológicos para aplicação submarina. Elas usam a alavancagem da prestação de serviço para introduzir

produtos, muitas vezes através de contrato de aluguel. Dessa forma, introduzem produtos em forma de serviço, facilitando e agilizando a forma de contratação.

Os fornecedores não representam ameaça real para a competitividade da FMC, já que os mais estratégicos, como as forjarias, são poucos e fornecem para todos os concorrentes também. Alguns produtos especiais, como válvulas e medidores, podem representar algum risco para a FMC. Porém, estes podem ser desenvolvidos internamente na empresa, caso não exista opção no mercado.

O governo, através do Ministério das Minas e Energia, da Agência Nacional de Petróleo e do BNDES, tem fomentado o desenvolvimento do mercado de petróleo no Brasil. Os planos do governo tem demonstrado apoio aos grandes investimentos da Petrobras e ao desenvolvimento da indústria nacional.

De forma geral, os fatores marcoambientais estão gerando oportunidades reais para as empresas fornecedoras de bens para o mercado de produção de petróleo *offshore*. Esta situação, juntamente com a entrada de novos clientes no mercado, estimula a concorrência e os novos entrantes a definirem estratégias mais agressivas de penetração no mercado e de aumento da participação no mercado.

4.1.5

Fatores organizacionais

Nesta parte do trabalho, responde-se à questão intermediária: Quais são as implicações estratégicas dos fatores organizacionais em termos de constituírem forças ou fraquezas, reais e potenciais, para atendimento de seus objetivos?

Apresenta-se abaixo, na Tabela 9, um resumo dos resultados da pesquisa documental e telematizada, no que concerne os atributos necessários/ desejáveis para cada variável principal. Depois da caracterização do atributo, os dados foram analisados em termos de constituírem forças ou fraquezas, reais ou potenciais.

Apresenta-se também, na Tabela 10, as implicações estratégicas da dimensão desempenho, em termos de representar forças ou fraquezas, reais ou potenciais.

Tabela 9: Resultados da pesquisa a respeito dos atributos necessários/desejáveis para cada variável principal, segundo pesquisa telematizada e documental, em termos de representar força ou fraqueza, real ou potencial.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Força	Fraqueza
Organizacional Hard				
Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com poucos níveis hierárquicos e algum grau de descentralização do poder.	Semi-hierarquizada com até quatro níveis. Descentralização do poder somente para assuntos técnicos.		Real
	Preparada para crescimento acentuado.	O mercado está em grande crescimento (mais de 30% ao ano). Parte deste crescimento está relacionado a novos clientes. A empresa vem se estruturando, porém ainda não está com estrutura organizacional definida.		Potencial
Processos	Padronizados e constantemente atualizados para atendimento a novas necessidades dos clientes.	A implantação do SAP forçou a empresa a padronizar alguns processos de acordo com os módulos existentes. Implantou recentemente grupo para rever processos e otimizá-los.		Potencial
Equipes	Multifuncionais, inter-funcionais, com alto grau de autonomia.	A empresa tem uma organização departamental rígida, separada por área de atividade (ex. engenharia, comercial, gerência de contratos). Não foi identificado incentivo formal à equipes multifuncionais ou inter-funcionais.		Real
Sistemas gerenciais	Integrados através de processos inter-funcionais.	A implantação do SAP-R3 integrou alguns setores da empresa. Porém nem todos os setores implantaram o SAP.		Potencial

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Força	Fraqueza
Organizacional <i>Hard</i>				
Sistemas educacionais	Treinamento contínuo de gestores e empregados para aquisição de competências, melhoria contínua, e desenvolvimento de novas tecnologias.	O investimento em treinamento é significativo. Através de pesquisa documental não foi evidenciado qual uma política clara de treinamento.		Potencial
Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças e alinhados aos objetivos estratégicos.	Os sistemas de medição de desempenho estão baseados em índices atrelados ao resultado financeiro e operacional. A pesquisa documental não identificou acompanhamento de objetivos com dimensões mais subjetivas (ex: inovação).		Potencial

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Força	Fraqueza
Organizacional Soft				
Sistemas de recompensa e reconhecimento de desempenho	Sistemas de avaliação dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição e desempenho geral da empresa.	Existe um sistema de bônus anual baseado em percentual do salário, atrelado ao desempenho geral da empresa. As metas são divulgadas a todos os níveis da organização.	Real	
	Sistemas de avaliação e remuneração dos empregados atrelados ao desempenho individual e ao atendimento de metas pré-estabelecidas	Existe sistema de avaliação dos objetivos anuais para todos os funcionários. Porém este não está diretamente ligado a remuneração dos empregados.		Potencial
Cultura Organizacional	Cultura voltada para melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os stakeholders, com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética, segurança no trabalho e responsabilidade social.	- Existe um grande foco na melhoria contínua do desempenho operacional e financeiro. - A ética e segurança no trabalho são valores bem explícitos na organização. - A empresa segue normas internacionais para gestão do meio-ambiente. - A pesquisa de clima organizacional demonstrou necessidades de melhoria em relação à qualidade de vida dos funcionários. - Algumas iniciativas com comunidades próximas às fábricas mostram preocupação com a responsabilidade social.	Real Real Real Real	Real

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Força	Fraqueza
Organizacional Soft				
Estilo de liderança	Comprometimento com a estratégia da organização, com alocação de recursos necessários.	Existe um planejamento participativo que garante a alocação de recursos necessários, com o controle central.	Real	
	Liderança tipo <i>coaching</i> , com preocupação no desenvolvimento do funcionário.	A pesquisa telematizada e documental não encontrou nenhuma indicação que a empresa promove um estilo de liderança com preocupação no desenvolvimento das pessoas.		Potencial
Comunicação informal	Ampla e inter-funcional, incentivando feedback sobre metas, planos de ação e medidas de desempenho Transferência de conhecimento técnico de forma natural	A pesquisa telematizada e documental não evidenciou formas de incentivo à comunicação informal e inter-funcional. Existe apenas um programa anual de acompanhamento de resultados que incentiva o feedback.		Potencial
Tecnológico Hard				
Tecnologia da informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados com acesso a todos os níveis decisórios.	O SAP-R3 foi implantado em alguns setores da empresa, permitindo melhor gestão dos processos.	Real	
	Sistemas de segurança para proteção da propriedade intelectual.	A pesquisa telematizada e documental não evidenciou preocupação com a proteção à propriedade intelectual da empresa.		Potencial

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Força	Fraqueza
Tecnológico Soft				
Metodologias e técnicas específicas	Metodologia para medição de desempenho nos níveis corporativo, operacional, individual que inclua dimensões quantitativas e qualitativas	A empresa usa metodologia do <i>Balanced Score Card</i> , principalmente para dimensões financeiras e operacionais, porém sem desdobramentos para os níveis inferiores e com visibilidade somente nos níveis mais altos da organização.		Potencial
Inovação	Iniciativas para atender necessidades dos clientes com visão ao sucesso da empresa no futuro.	Existem vários projetos e desenvolvimentos tecnológicos que demonstram atendimento às necessidades dos clientes.	Real	
Inovação	Desenvolvimento de soluções tecnológicas para atender necessidades das operadoras de Petróleo.	Existem vários desenvolvimentos tecnológicos que demonstram atendimento às necessidades dos clientes.	Real	
Físicos				
Equipamentos e instalações	Unidades no Brasil, próximas aos clientes e campos de petróleo, com maquinário e equipamentos modernos (em linha com padrão mundial)	A empresa possui unidades no Rio de Janeiro e em Macaé, equipadas com equipamentos modernos, próximas aos principais centros de produção de petróleo offshore.	Real	
	Capacidade de expansão das unidades para atender demanda futura.	A empresa apresenta capacidade para expandir tanto suas unidades no Rio de Janeiro e em Macaé.	Real	

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Força	Fraqueza
Finaceiros				
Geração de caixa	Grande capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas.	Principais contratos são com a Petrobras, que não apresenta flexibilidade para antecipação de pagamentos. Participação em grupo multinacional de grande porte garante a capacidade de financiamento dos projetos.		Potencial
Capacidade de financiamento	Recursos para investimentos a baixo custo e longo prazo.	Participação em grupo multinacional de grande porte garante recursos a baixo custo e longo prazo.	Real	
Pessoas				
Talentos, habilidades e competências	Habilidade em conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para desenvolver novas tecnologias, produtos e processos de fabricação.	A empresa apresenta nível gerencial bem experiente e constante crescimento do corpo técnico e gerencial. Os últimos projetos executados demonstram capacidade para desenvolver novas tecnologias e produtos.	Real	

Tabela 10: Implicações estratégicas da dimensão desempenho, em termos de representar forças ou fraquezas.

Desejado	Caracterização	Força	Fraqueza
Quantitativa			
<u>Índices financeiros</u>			
• Valorização das ações	Em crescimento contínuo	Real	
• Faturamento por empregado	Crescente.	Real	
• Retorno sobre capital empregado	Acima da média de outras unidades da empresa	Real	
• Lucro antes imposto de renda sobre faturamento	Crescente nos últimos anos.	Real	
• Despesas sobre faturamento	Decrescentes.	Real	
<u>Índices operacionais</u>			
• % entregas no prazo	Melhora significativa no último ano.	Real	
• Rotatividade do estoque	Crescente nos últimos anos.	Real	
• % entregas de insumos no prazo	Melhora significativa no último ano.	Real	
• Custo da não qualidade (*)	Decrescente nos últimos anos.	Real	
• Tempo perdido devido a acidente de trabalho	Menor que média da indústria mundial.	Real	
• Redução custo dos insumos	Crescente nos últimos anos.	Real	
<u>Índices de performance produtos e serviços</u>			
• Tempo perdido em operações <i>offshore</i> (**)	Melhor entre os concorrentes.	Real	
Qualitativa			
• Clima organizacional e satisfação dos empregados	Pesquisa de clima mostrou pontos de melhoria	Potencial	Real
• Satisfação clientes	Baseado em percepções		Real
• Reputação quanto à responsabilidade social	Campanhas beneficentes em prática		Potencial
• Atendimento aos padrões de conduta ética	Código de ética disseminado na organização	Real	
• Capacidade de desenvolver novas tecnologias	Não medido na organização. Avaliação subjetiva.		Potencial

(*) Custo relativo a perdas durante a produção devido a erros de projeto ou fabricação

(**) Tempo perdido durante instalação de equipamentos *offshore*, devido a problema no equipamento ou erro da equipe

A análise dos fatores organizacionais, por meio de pesquisa documental e telematizada, evidenciou que a FMC Technologies tem atributos desejáveis em todas as dimensões de variáveis. Destacaram-se como forças reais: o corpo técnico altamente qualificado, a grande capacidade de inovação e desenvolvimento de tecnologias, a cultura organizacional com foco na melhoria contínua, na ética nos negócios, na segurança no trabalho e na responsabilidade social com as comunidades próximas, além da boa infraestrutura de fábricas próximas aos clientes.

Na dimensão de pessoas e tecnológica *soft*, destacou-se como força real, o corpo gerencial experiente, o corpo técnico altamente qualificado e especializado e sua capacidade de desenvolver soluções tecnológicas para atender às necessidades do mercado. Devido à complexidade dos produtos desenvolvidos pela FMC, existe muito pouca mão-de-obra adequada disponível no mercado. Dessa forma, a empresa tem investido constantemente na contratação e qualificação de pessoal. Os últimos projetos desenvolvidos no Brasil demonstraram a capacidade e competência do corpo técnico em desenvolver novas soluções e tecnologias que viabilizaram a produção de petróleo e gás pelas operadoras de petróleo. Esta competência foi evidenciada pelos recordes mundiais de produção de petróleo em águas cada vez mais profundas, alcançados com produtos da FMC.



Figura 16: Recordes mundiais de profundidade na produção de petróleo (Fonte: FMC)

Dentre outras forças reais já citadas, podemos destacar o parque fabril da FMC no Brasil. A empresa tem unidades no Rio de Janeiro, onde está localizado o corpo técnico de desenvolvimento e as área de fabricação, montagem e teste de produtos novos. Em Macaé, próximo dos maiores campos de petróleo *offshore* e do principal cliente, a Petrobras, a FMC tem um centro de suporte ao cliente capacitado para atender às necessidades de reparo e manutenção dos produtos já entregues e dar suporte técnico à instalação dos equipamentos *offshore*. Ambas unidades têm capacidade de expandir para atender a demanda do mercado para os próximos anos.

Há cinco anos atrás, a FMC implantou o sistema de gestão integrada SAP/R3 como ferramenta para integrar os processos da empresa e tornar os processos mais inter-funcionais. O resultado foi satisfatório, representando um força para empresa no momento, porém ainda existem setores da empresa que não usam este sistema. A pesquisa documental não identificou sistemas de segurança para proteção da propriedade intelectual da empresa. Já que se trata de empresa com base tecnológica, a inexistência de um sistema eficiente de proteção à informação proprietária representa uma fraqueza potencial.

Na dimensão organizacional *soft* se destacou, como força real, a cultura voltada para melhoria contínua em todas as áreas da empresa e a preocupação com a ética, o meio ambiente e a segurança no trabalho. Para deixar claro a postura ética esperada dos funcionários, a empresa apresentou e distribuiu um código de ética para todos eles. Neste documento foram apresentadas as normas de conduta e exemplos de situações que podiam representar desvios ao código. Em relação ao cuidado com o meio ambiente, além de seguir as normas e leis ambientais, a empresa investiu na adequação e certificação de sua organização à normas ambientais internacionais, como a ISO 14000. Embora não seja uma indústria que gera muitos dejetos, todos eles são tratados antes de liberados para o sistema de esgoto, a fim de minimizar o impacto ao meio ambiente. Através dos baixos índices de acidentes de trabalho e campanhas internas de prevenção e educação, foi evidenciado a preocupação com a segurança do funcionário no ambiente de trabalho.

Nos últimos anos a empresa também iniciou campanhas de ajuda às comunidades próximas às fábricas no Rio e de Macaé. O projeto assistencial Colibri, que auxilia creches e asilos através de recolhimento de donativos e

brinquedos, é um exemplo de iniciativas que demonstram a preocupação da empresa e dos funcionários com a responsabilidade social.

Embora a cultura organizacional seja uma força real para a FMC, a última pesquisa de clima organizacional evidenciou pontos de melhoria em relação à preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Os resultados mostraram que tanto a unidade do Rio, quanto a unidade de Macaé tiveram resultados abaixo da média da indústria. Devido à necessidade de um corpo técnico altamente qualificado e à importância dos funcionários nas atividades da empresa, esta percepção dos funcionários foi considerada como uma fraqueza real para a empresa.

Após análise dos fatores organizacionais, além da necessidade de melhoria da qualidade de vida dos funcionários, identificou-se que as fraquezas mais relevantes estavam ligadas às variáveis organizacionais *soft* e *hard*. Dentre elas pôde-se citar: a organização departamental rígida semi-hierarquizada, a falta de uma política clara de treinamento e de incentivo à liderança com foco no desenvolvimento de pessoal, o sistema de avaliação e remuneração com pouca ligação aos objetivos individuais e a falta de sistema de medição do desempenho que englobe todos os objetivos estratégicos.

Também foram identificadas como fraquezas potenciais, o fluxo de caixa desfavorável dos contratos atuais e a falta de dimensões qualitativas na metodologia de medição do desempenho.

A FMC Technologies é organizada por atividades em departamentos e divisões. Esta estrutura é bastante rígida e dificulta a formação de equipes multifuncionais. Além disso, tem uma organização semi-hierarquizada com até quatro níveis, o que dificulta o processo de tomada de decisões. Devido ao grande crescimento esperado para a empresa nos próximos anos, para permitir mais flexibilidade, outras formas de organização devem ser avaliadas.

Embora a empresa tenha investido no treinamento dos seus funcionários, a pesquisa documental não evidenciou um sistema que faça a ligação entre as competências requeridas por cada função, o nível de conhecimento de cada pessoa e o plano de treinamento anual. Notou-se também a inexistência de um sistema que verifique a eficácia dos treinamentos ministrados. Estes fatos podem levar a treinamentos ineficientes e investimentos desnecessários. Em relação ao estilo de liderança, também não foi identificado incentivo ou direcionamento do corpo

gerencial a praticar uma liderança tipo coaching, com a preocupação no desenvolvimento do funcionário. Devido à natureza das atividades da FMC, onde a qualificação do corpo técnico é fator de sucesso do seu negócio, estas duas fraquezas devem ser tratadas.

Conforme apresentado na Tabela 10, o sistema de medição do desempenho da empresa inclui apenas variáveis quantitativas, principalmente ligadas ao resultado operacional e financeiro da empresa. Notou-se falta de indicadores que incluam todos os objetivos estratégicos da empresa. As parcerias e alianças com os clientes e a necessidade de desenvolvimento de soluções inovadoras estava explícito na missão, visão e objetivos, porém não existiam indicadores relacionados. Índices de satisfação de todos os colaboradores, sendo eles os empregados, os clientes ou os fornecedores, também não foram identificados. Esta constatação representou uma fraqueza, já que não é possível acompanhar a evolução das variáveis qualitativas e conseqüentemente avaliar se a empresa está seguindo seus objetivos estratégicos.

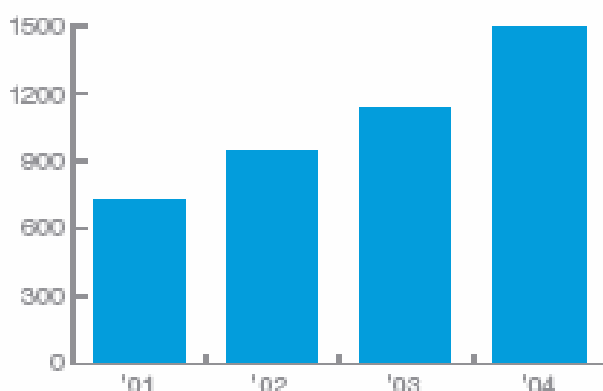


Figura 17: Faturamento FMC Technologies Inc. de 2001 a 2004 – em milhões de Dólares (Fonte: Relatório Anual 2004 – FMC Inc.)

Após análise dos relatórios de gestão da empresa para os anos de 2003 e 2004, publicados pela matriz no Estados Unidos, foi evidenciado o grande crescimento que a empresa conheceu nos últimos anos e que os resultados operacionais e financeiros estão evoluindo positivamente.

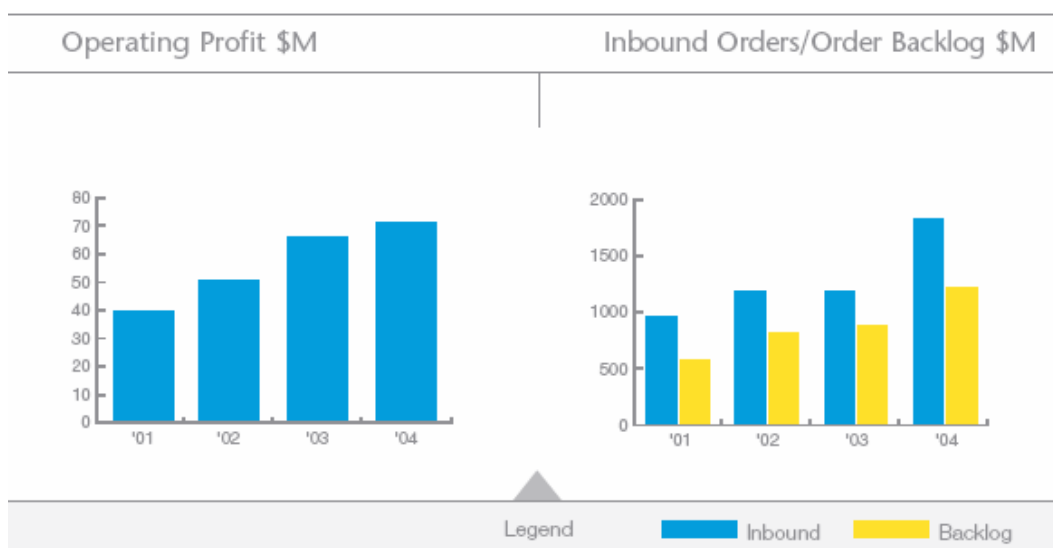


Figura 18: Lucro operacional e vendas da FMC Technologies Inc. de 2001 a 2004 – em milhões de Dólares (Fonte: Relatório Anual 2004 – FMC Inc.)

Outro dado que demonstra que a empresa tem correspondido à expectativa do mercado e de seus acionistas é a valorização de suas ações nos últimos anos. Nos últimos três anos, as ações da FMC na bolsa de Nova York valorizaram mais de 150%, ficando acima de índices como o NASDAQ, relacionado a empresas de tecnologia e informação.

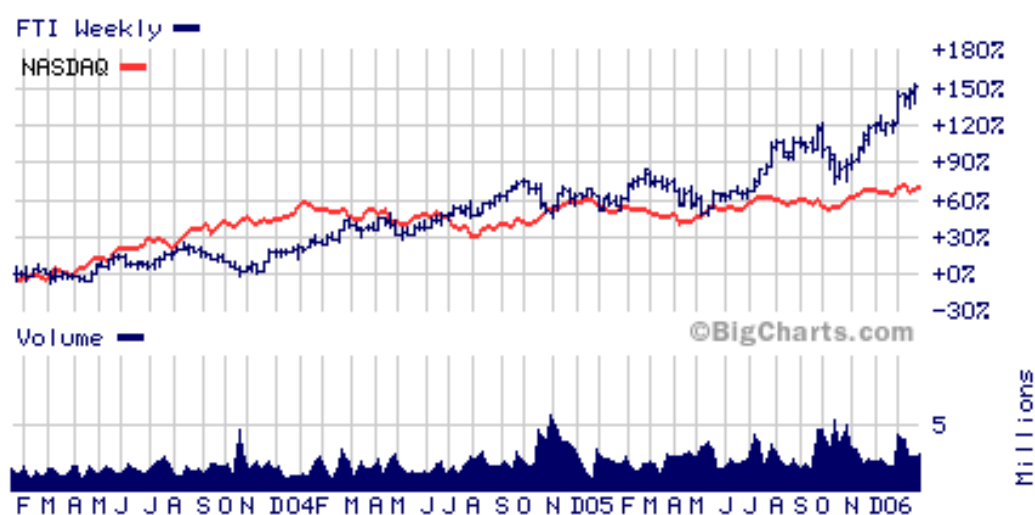


Figura 19: Evolução do valor das ações da FMC Technologies Inc. no mercado americano, comparado ao índice NASDAQ – Jan/03 a Jan/06 (Fonte: Site FMC Technologies)

Os dados operacionais e financeiros das unidades da FMC no Brasil não divulgados para o mercado. Foi considerado que estes índices estão seguindo a tendência da matriz, com resultados favoráveis em todas os índices operacionais e financeiros.

Após a análise dos fatores organizacionais da FMC Technologies no Brasil e seu desempenho nos últimos anos, pôde-se identificar algumas fraquezas, muitas apenas potencial, que podem se tornar desvantagens competitivas para empresa no ambiente de mercado em que atua. Por outro lado, foram identificadas também diversas forças, a maioria reais, que contribuem para a manutenção da empresa na liderança do mercado.

4.1.6

Levantamentos das percepções do corpo gerencial

Seguindo a metodologia de análise estratégica definida, lembra-se que primeiramente foi promovido um levantamento de percepções do corpo gerencial da empresa, para o qual foi utilizado questionário semi-estruturado apresentado no Anexo I. Trinta e um gerentes/ diretores responderam ao questionário, representando 85% do corpo gerencial.

O resultado deste primeiro levantamento foi satisfatório, embora as respostas de algumas perguntas tenham gerado dúvidas e incertezas mesmo depois da validação do questionário, antes de sua aplicação para todo o corpo gerencial.

Conforme foi explicado no Capítulo 3, após análise prévia das respostas do primeiro questionário, foram realizadas entrevistas com roteiros pré-estabelecidos a fim de aprofundar as questões selecionadas. Foram realizadas entrevistas com dois gerentes da área de gerência de projetos e um da área de vendas. A transcrição das entrevistas está compilada no Anexo III. As entrevistas esclareceram muitas questões que não eram conclusivas por meio da análise das respostas ao questionário.

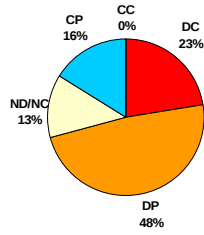
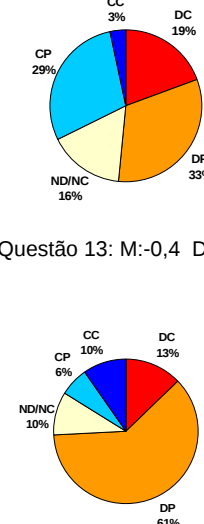
Os resultados dos dois levantamentos realizados foram resumidos na Tabela 11. Com o intuito de facilitar a análise posterior dos resultados, a Tabela 9 foi utilizada como base para elaboração da Tabela 11, adicionando-se duas novas colunas para os resultados das percepções do corpo gerencial.

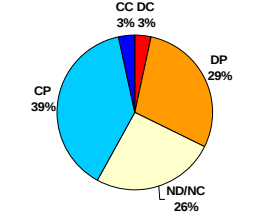
A primeira coluna adicionada mostra as respostas do primeiro questionário na forma gráfica. A convenção utilizada é a seguinte: CC - concordo completamente, C – concordo parcialmente, ND/NC - nem discordo nem concordo, D – discordo parcialmente, DC – Discordo completamente. Os percentuais relacionados a cada resposta estão localizados próximos à legenda. Abaixo de cada gráfico está lembrada a questão do questionário (Anexo I) relacionado com o gráfico, bem como a média e desvio-padrão das respostas. A média foi calculada numa escala de -2 a 2, sendo “-2” relativo a opção de discordo completamente e “2” relativo a concordo completamente.

A segunda coluna adicionada resume as percepções considerando a análise dos resultados do primeiro questionário, das entrevistas e a classificação final de cada variável em termos de representar forças ou fraquezas, reais ou potenciais.

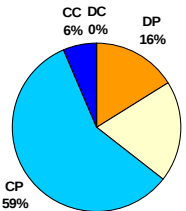
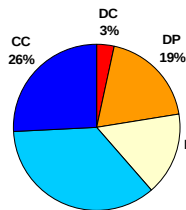
Tabela 11: Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal, incluindo caracterização segundo pesquisa telematizada e documental, respostas do questionário semi-estruturado e percepções durante entrevistas.

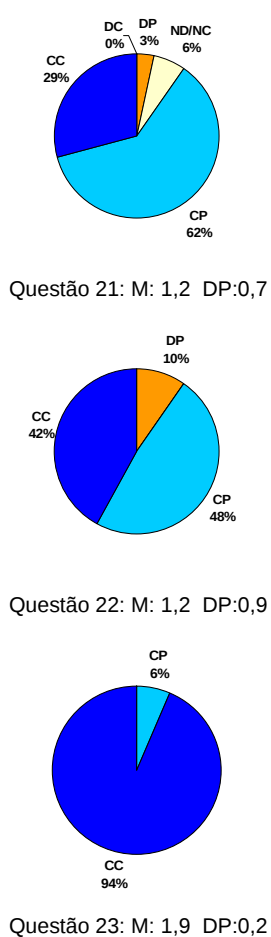
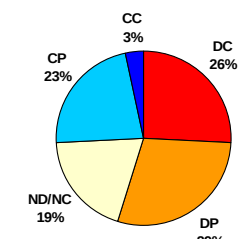
Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional <i>Hard</i>				
Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com poucos níveis hierárquicos e algum grau de descentralização do poder.	Semi-hierarquizada com até quatro níveis. Descentralização do poder somente para assuntos técnicos.	Questão 8: M:0,8 DP:1,1	O resultado do questionário não foi conclusivo, porém as entrevistas confirmaram a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. A FMC tem estrutura semi-hierarquizada, com alguma descentralização do poder nos assuntos técnicos. Fraqueza real
	Preparada para crescimento acentuado.	O mercado está em grande crescimento (mais de 30% ao ano). Parte deste crescimento está relacionado a novos clientes. A empresa vem se estruturando, porém ainda não está com estrutura organizacional definida.	Questão 9: M:0,1 DP:1,1	O resultado da entrevista confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. O alto desvio-padrão e falta de consenso na resposta ao questionário mostra o movimento de uma ação que não está concluída, porém está em andamento. Fraqueza potencial

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional Hard				
Processos	Padronizados e constantemente atualizados para atendimento a novas necessidades dos clientes.	A implantação do SAP forçou a empresa a padronizar alguns processos de acordo com os módulos existentes, porém nem todos os setores foram incluídos. A empresa formou recentemente grupo para rever processos e otimizá-los.	 Questão 12: M:-0,8 DP:1,0	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. A FMC iniciou um processo de melhoria dos processos, porém ainda não tem todos os processos padronizados e constantemente atualizados. Fraqueza potencial.
Equipes	Multifuncionais, inter-funcionais, com alto grau de autonomia.	A empresa tem uma organização departamental rígida, separada por área de atividade (ex. engenharia, comercial, gerência de contratos). Não foi identificado incentivo formal à equipes multifuncionais ou inter-funcionais.	 Questão 13: M:-0,4 DP:1,2 Questão 14: M:-0,6 DP:1,1	Os resultados do questionário e da entrevista confirmaram a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Existem algumas iniciativas pontuais para formação de equipes de trabalho multifuncionais, porém a estrutura ainda é muito departamental e rígida. Não existe incentivo formalizado à esta prática. Alto grau de autonomia foi percebido apenas em decisões técnicos pelo grupo de engenharia. Fraqueza real

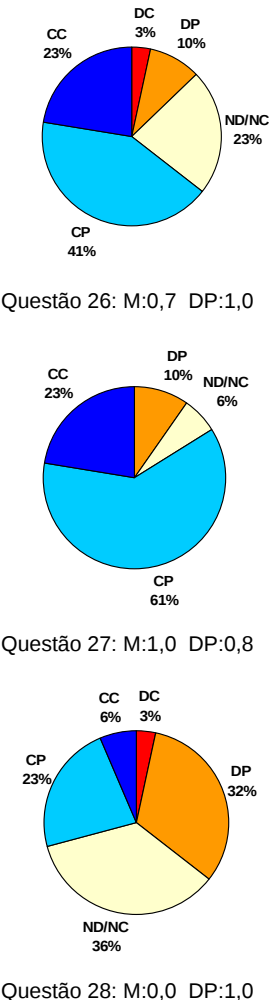
Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional <i>Hard</i>				
Sistemas gerenciais	Integrados através de processos inter-funcionais.	A implantação do SAP-R3 integrou alguns setores da empresa. Porém nem todos os setores implantaram o SAP.	 Questão 15: M: 0,1 DP:1,0	Os resultados do questionário e da entrevista não confirmaram a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Nota-se que a indefinição se deve ao fato de alguns setores estarem integrados através do SAP e outros não. Força potencial.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional Hard				
Sistemas educacionais	Treinamento contínuo de gestores e empregados para aquisição de competências, melhoria contínua, e desenvolvimento de novas tecnologias.	O investimento em treinamento é significativo. Através de pesquisa documental não foi evidenciado qual uma política clara de treinamento.	Questão 16: M: 0,5 DP:1,2	O resultado do questionário demonstrou indefinição sobre a questão. As entrevistas indicaram que não existe uma política clara de treinamento com visão nas competências necessárias para cada função e nas carências de cada funcionário. A definição do plano de treinamento depende de cada gestor, sem nenhum direcionamento superior. Fraqueza real.
Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças e alinhados aos objetivos estratégicos.	Os sistemas de medição de desempenho estão baseados em índices atrelados ao resultado financeiro e operacional. A pesquisa documental não identificou acompanhamento de objetivos com dimensões mais subjetivas (ex: inovação).	Questão 17: M: 0,3 DP:1,2 Questão 34: Dimensões mais importantes na medição do desempenho: 1º - Satisfação dos clientes 2º - Qualidade de produtos e serviços 3º - Resultados operacionais 4º - Resultados financeiros 5º - Inovação 6º - Satisfação empregados	O resultado do questionário demonstrou indefinição sobre a questão. As percepções durante as entrevistas confirmaram a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Os sistemas de medição do desempenho não abrangem todas as questões ligadas aos objetivos estratégicos da empresa. Os índices financeiros e operacionais são consistentes e visíveis a organização. Fraqueza real.

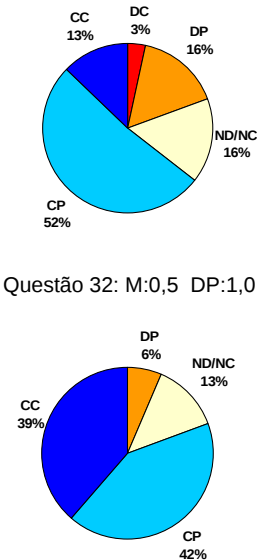
Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional Hard				
Sistemas de recompensa e reconhecimento de desempenho	Sistemas de avaliação dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição e desempenho geral da empresa.	Existe um sistema de bônus anual baseado em percentual do salário, atrelado ao desempenho geral da empresa. As metas são divulgadas a todos os níveis da organização.	 Questão 18: M: 0,5 DP:0,9	O resultado do questionário e entrevista confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.
	Sistemas de avaliação e remuneração dos empregados atrelados ao desempenho individual e ao atendimento de metas pré-estabelecidas	Existe sistema de avaliação dos objetivos anuais para todos os funcionários. Porém este não está diretamente ligado a remuneração dos empregados.	 Questão 19: M: 0,6 DP:1,2	O resultado do questionário e entrevista confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Somente os níveis gerenciais mais altos têm os objetivos ligados à remuneração. Fraqueza potencial.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional Soft				
Cultura Organizacional	Cultura voltada para melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética, segurança no trabalho e responsabilidade social.	Existe um grande foco na melhoria contínua do desempenho operacional e financeiro. A ética e segurança no trabalho são valores bem explícitos na organização. A empresa segue normas internacionais para gestão do meio-ambiente. A pesquisa de clima organizacional demonstrou oportunidades de melhoria em relação a qualidade de vida dos funcionários. Algumas iniciativas com comunidades próximas às fábricas mostram preocupação com a responsabilidade social.	 Questão 21: M: 1,2 DP:0,7 Questão 22: M: 1,2 DP:0,9 Questão 23: M: 1,9 DP:0,2	O resultado do questionário e entrevista confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.  Questão 49: M: 1,9 DP:0,2 A preocupação com a qualidade de vida dos funcionários foi o único aspecto que demonstrou necessidade de melhoria. (Fraqueza real). Este aspecto foi confirmado pela pesquisa documental e pela resposta ao questionário (acima).

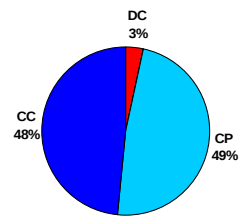
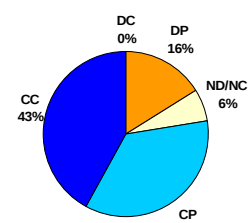
Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional Soft				
Estilo de liderança	Comprometimento com a estratégia da organização, com alocação de recursos necessários.	Existe um planejamento participativo que garante a alocação de recursos necessários, com o controle central.	Questão 25: M: 1,2 DP:0,6	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.
	Liderança tipo <i>coaching</i> , com preocupação no desenvolvimento do funcionário.	A pesquisa telematizada e documental não encontrou nenhuma indicação que a empresa promove um estilo de liderança com preocupação no desenvolvimento das pessoas.	Questão 45: M: 0,6 DP:1,0 Questão 46: M: 0,7 DP:1,0	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Não existem uma política para promover a liderança tipo <i>coaching</i> , onde o gestor tem foco no desenvolvimento dos funcionários. As respostas ao questionário e entrevista indicaram que não existe um plano claro para desenvolvimento da capacitação técnica e gerencial dos funcionários. Fraqueza real.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Organizacional Soft				
Comunicação informal	Ampla e inter-funcional, incentivando feedback sobre metas, planos de ação e medidas de desempenho Transferência de conhecimento técnico de forma natural	A pesquisa telematizada e documental não evidenciou formas de incentivo à comunicação informal e inter-funcional. Existe apenas um programa anual de acompanhamento de resultados que incentiva o feedback.	 Questão 26: M:0,7 DP:1,0 Questão 27: M:1,0 DP:0,8 Questão 28: M:0,0 DP:1,0	O resultado do questionário e as entrevistas evidenciaram a existência de comunicação informal ampla e inter-funcional. Porém, corroborou com a caracterização através da pesquisa telematizada e documental, indicando que faltam iniciativas da empresa para incentivar a comunicação entre os funcionários das diversas áreas. Força potencial.

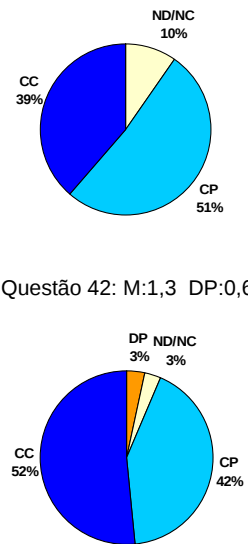
Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Tecnológico Hard				
Tecnologia da informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados com acesso a todos os níveis decisórios.	O SAP-R3 foi implantado em alguns setores da empresa, permitindo melhor gestão dos processos.	Questão 30: M:0,8 DP:0,9	O resultado do questionário e entrevista confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Nota-se que a indefinição se deve ao fato de nem todos os setores estarem integrados através do SAP. Força potencial.
	Sistemas de segurança para proteção da propriedade intelectual.	A pesquisa telematizada e documental não evidenciou preocupação com a proteção à propriedade intelectual da empresa	Questão 31: M:0,1 DP:1,0	

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Tecnológico Soft				
Metodologias e técnicas específicas	Metodologia para medição de desempenho nos níveis corporativo, operacional, individual que inclua dimensões quantitativas e qualitativas	A empresa usa metodologia do <i>Balanced Score Card</i> , principalmente para dimensões financeiras e operacionais, porém sem desdobramentos para os níveis inferiores e com visibilidade somente nos níveis mais altos da organização.	 Questão 32: M:0,5 DP:1,0 Questão 33: M:1,1 DP:0,9	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Embora existe uma metodologia, ela não é aplicada com abrangência e profundidade, incluindo dimensões quantitativas e qualitativas. Fraqueza potencial.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Tecnológico Soft				
Inovação	Iniciativas para atender necessidades dos clientes com visão ao sucesso da empresa no futuro.	Existem vários projetos e desenvolvimentos tecnológicos que demonstram atendimento às necessidades dos clientes.	Questão 35: M:1,3 DP:0,7 Questão 36: M:1,0 DP:1,0	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental, porém não existem iniciativa formal da empresa para incentivar este objetivo estratégico. Força real.
Inovação	Desenvolvimento de soluções tecnológicas para atender necessidades das operadoras de Petróleo.	Existem vários desenvolvimentos tecnológicos que demonstram atendimento às necessidades dos clientes.	Questão 37: M:1,5 DP:0,7	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Físicos				
Equipamentos e instalações	Unidades no Brasil, próximas aos clientes e campos de petróleo, com maquinário e equipamentos modernos (em linha com padrão mundial)	A empresa possui unidades no Rio de Janeiro e em Macaé, equipadas com equipamentos modernos, próximas aos principais centros de produção de petróleo <i>offshore</i> .	 Questão 38: M:1,4 DP:0,8	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.
	Capacidade de expansão das unidades para atender demanda futura.	A empresa apresenta capacidade para expandir tanto suas unidades no Rio de Janeiro e em Macaé.	 Questão 40: M:1,0 DP:1,1	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Financeiros				
Geração de caixa	Grande capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas.	Principais contratos são com a Petrobras, que não apresenta flexibilidade para antecipação de pagamentos. Participação em grupo multinacional de grande porte garante a capacidade de financiamento dos projetos.		Entrevista com gestor da área confirmou a caracterização segundo pesquisa telematizada e documental. Apesar da participação em grupo multinacional garantir capacidade de financiamento. Esta situação não poderá ser sustentada a longo prazo. Portanto, trata-se de uma fraqueza potencial .
Capacidade de financiamento	Recursos para investimentos a baixo custo e longo prazo.	Participação em grupo multinacional de grande porte garante recursos a baixo custo e longo prazo.	Questão 39: M:1,1 DP:1,0	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.

Variáveis	Característica desejada	Caracterização segundo pesquisa telematizada e documental	Resultados da pesquisa através de questionário	Percepções considerando resultados do questionário e entrevistas
Pessoas				
Talentos, habilidades e competências	Habilidade e conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para desenvolver novas tecnologias, produtos e processos de fabricação.	A empresa apresenta nível gerencial bem experiente e constante crescimento do corpo técnico e gerencial. Os últimos projetos executados demonstram capacidade para desenvolver novas tecnologias e produtos.	 Questão 42: M:1,3 DP:0,6 Questão 43: M:1,4 DP:0,7	O resultado do questionário confirmou a caracterização através da pesquisa telematizada e documental. Força real.

4.2

Análise da adequação estratégica

Buscou-se com a análise da adequação estratégica da FMC Technologies do Brasil, seguindo o modelo genérico integrativo de Macedo-Soares (2001), responder à questão principal deste trabalho: A estratégia adotada pela FMC Technologies é adequada e sustentável, considerando o ambiente de grande crescimento do mercado? Dessa forma verificou-se se a empresa possui as condições necessárias para implementar sua estratégia no sentido de alavancar os recursos para capitalizar suas forças, reduzir suas fraquezas, explorando as oportunidades e minimizando as ameaças.

Baseado-se na Figura 5 do modelo integrativo GI de Macedo-Soares (2001), os fatores macroambientais e os atores estratégicos mais relevantes, bem como os fatores organizacionais mais importantes para a análise em relação ao desempenho da empresa, foram resumidos na Figura 19. Para facilitar a visualização, as ameaças e fraquezas foram representadas na cor vermelha, enquanto as oportunidades e forças, na cor azul.

Representação do Modelo de Macedo-Soares (2001) aplicado à FMC TECHNOLOGIES DO BRASIL

ATORES ESTRATÉGICOS:

-Clientes:

- PETROBRAS
- Operadoras internacionais
- Concorrentes:
- Cameron, Kvaerner, Vetco, Drillquip
- Novos entrantes:
- Subsea 7, Oceaneering, Weatherford

FATORES DEMOGRÁFICOS:

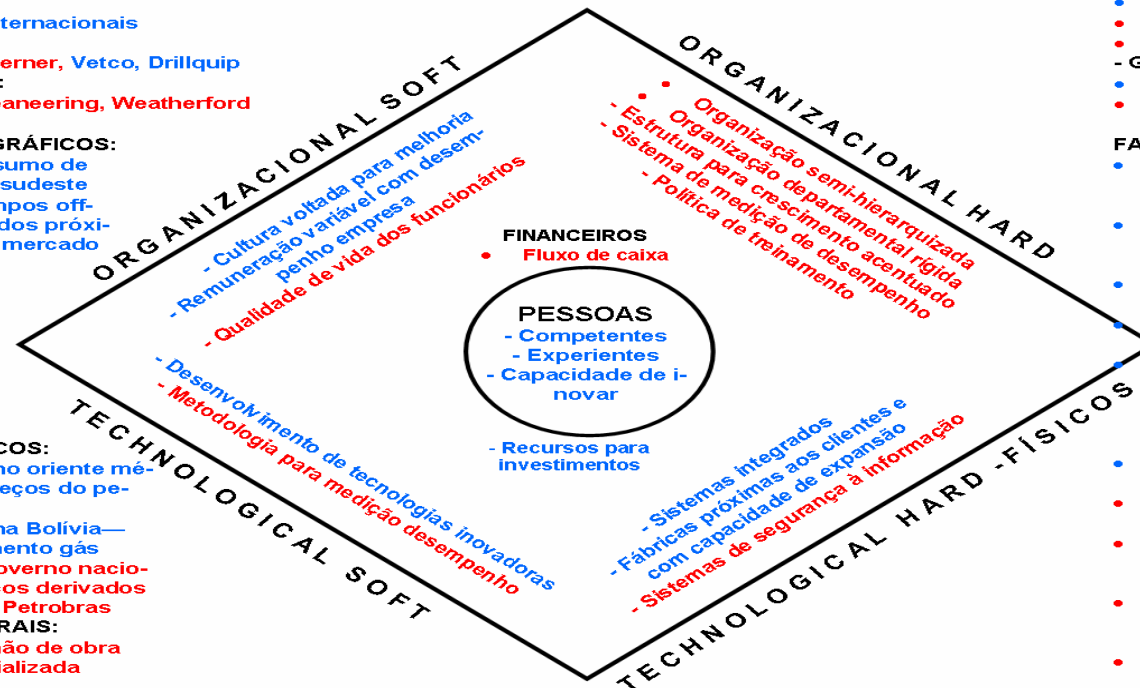
- Aumento consumo de gás na região sudeste
- Principais campos off-shore localizados próximos do maior mercado consumidor

FATORES POLÍTICOS:

- Instabilidade no oriente médio — altos preços do petróleo
- Instabilidade na Bolívia — risco fornecimento gás
- Controle do governo nacional sobre preços derivados e decisões da Petrobras

FATORES CULTURAIS:

- Carência de mão de obra técnica especializada



PERFORMANCE:

- Vendas e lucros crescentes (FMC Corp.)
- Carteira de projetos crescentes
- Resultados operacionais dentro das metas
- Satisfação dos empregados

ATORES ESTRATÉGICOS:

-Fornecedores:

- Forjarias
- Válvulas submarinas
- Medidores
- Governo:
- MME
- ANP

FATORES ECONÔMICOS

- Consumo crescente de derivados — altos preços do petróleo
- Aumento de consumo industrial de gás natural
- Novas concessões de blocos exploratórios
- Novas operadoras investindo no Brasil
- Incentivo do governo ao aumento conteúdo nacional para fornecimento de equipamentos
- Produção de petróleo em águas profundas
- Grande número de concursos públicos
- Aumento demanda por profissionais experientes
- Condições de adiantamento de contratos desfavorável
- Falta de isonomia na aplicação do sistema REPETRO

Figura 20: Representação da aplicação do modelo integrativo GI para FMC Technologies

Conforme representado na Figura 19, os fatores macroambientais indicam aumento no mercado de fornecimento de produtos e serviços tecnológicos para produção de petróleo e gás *offshore* nos próximos anos. Além da Petrobras, operadoras internacionais começam a investir no Brasil e contribuem para o aumento das previsões de investimentos na produção de petróleo e gás.

A análise dos indicadores financeiros da FMC demonstram que a empresa tem aproveitado o bom momento do mercado e as oportunidades disponíveis, mantendo assim a coerência entre sua visão, missão e objetivos estratégicos declarados.

Por outro lado, se considerarmos a carência de mão-de-obra especializada no mercado brasileiro e o grande número de contratações para o setor público federal, existe uma ameaça potencial da FMC Technologies em perder parte do seu corpo técnico. Justamente este corpo técnico que representa uma força real para a empresa pela sua capacidade de inovar e de desenvolver soluções tecnológicas e um diferencial em relação a concorrência.

Dentre os objetivos estratégicos da empresa está o de atrair e reter os melhores talentos do mercado. Frente aos fatores macroambientais citados acima, existe uma incoerência entre este objetivo estratégico e as ações efetivas da empresa para desenvolver e reter sua mão-de-obra especializada. Este fato fica evidente pois não foi detectado nenhuma iniciativa formal para reter talentos e a política de treinamento é ineficiente. Até o momento esta incoerência não influenciou o desempenho financeiro da empresa.

Outro objetivo estratégico destacado no planejamento estratégico da FMC é o de criar soluções e inovar constantemente. Até o momento, os projetos executados pela FMC Technologies, que envolviam desenvolvimentos tecnológicos, indicam o atendimento a este objetivo. Este objetivo também está coerente com os fatores macroambientais levantados, já que os campos de petróleo a serem desenvolvidos no Brasil estão localizados em águas profundas, onde se requer produtos com mais tecnologia. Ele também está coerente com os fatores organizacionais, já que um dos pontos fortes da empresa é a competência e experiência de seu corpo técnico. Porém, não existem indicadores capazes de avaliar se o atendimento a este objetivo foi completo e se pode ser melhorado ou que sirvam para definir metas para os próximos anos.

Outros objetivos estratégicos, como o de escutar os clientes e de criar alianças e parcerias com os clientes, são difíceis de serem avaliados. Estes objetivos são importantes neste mercado em crescimento e com novos clientes começando a operar no Brasil. Porém, não foram identificados sistemas formais para coleta de *feedback* dos clientes, para medir seu grau de satisfação ou para tratar suas reclamações.

Os indicadores de desempenho da FMC Technologies são quase todos relacionados a dimensões financeiras ou operacionais. Podemos constatar que existe coerência entre os objetivos citados acima e os fatores macroambientais. Porém, o fato de não ser possível avaliar seu atendimento torna difícil a avaliação da adequação estratégica e confirma a fraqueza potencial levantada de uma falta de metodologia e de um sistema completo e abrangente para medição do desempenho da empresa.

Podemos constatar que a liderança no mercado de desenvolvimento de produtos de tecnologias para produção de petróleo é consequência da estratégia adotada pela FMC no Brasil e de sua adequação a fatores organizacionais, ambientais e atores estratégicos. Com o aumento do mercado, novas oportunidades para empresas concorrentes e para os novos entrantes vão surgir. A empresa tem se utilizado desta posição privilegiada para concentrar seus esforços nos projetos em linha com seus objetivos estratégicos e para crescer sua participação no mercado.

A FMC Technologies tem uma organização semi-hierarquizada e uma estrutura departamental rígida, organizada por funções. Esta forma de organização tem tido êxito na execução de projetos considerando apenas um grande cliente e poucos projetos de grande porte simultâneos. A análise dos fatores organizacionais mostrou que a FMC ainda não está organizada para o crescimento do mercado e para a entrada de novos atores estratégicos, indicada pela análise do macroambiente. Esta inadequação pode fazer a empresa perder em competitividade e permitir o crescimento de outros concorrentes ou novos entrantes.

A política de aplicação de impostos do governo estadual é um fator macroambiental econômico no nível nacional que hoje representa uma ameaça potencial à FMC Technologies. A falta de isonomia em relação a fornecedores de outros estados ou do exterior pode prejudicar a competitividade da empresa.,

aumentando os custos finais para o cliente. Porém, isto significaria uma redução no recolhimento de impostos pelo estado. Devido à posição de destaque da empresa no mercado, é esperado que o estado não permita que isto aconteça, adequando a política tributária.

Considerando o aumento da demanda por equipamentos indicado pela análise dos fatores macroambientais e a forte posição da FMC como principal fornecedor do mercado, para os próximos contratos deve ser possível a negociação de melhores condições de adiantamento. Dessa forma, o fluxo de caixa desfavorável dos contratos atuais, que representavam uma fraqueza para a FMC, deve ter sua influência reduzida.

De forma geral, analisando o exposto anteriormente neste capítulo, pôde-se constatar que a estratégia adotada pela FMC Technologies na implementação de linhas de produto de tecnologia é coerente, adequada e sustentável. A empresa vem capitalizando suas forças, explorando as oportunidades e minimizando as ameaças. Porém, existem algumas fraquezas identificadas neste capítulo que ainda não representaram impactos no resultados financeiro da empresa, mas devem ser tratadas. As sugestões para redução destas fraquezas são apresentadas no próximo capítulo.