

5

Conclusões e sugestões

5.1

Avaliação da pesquisa

Nesta parte avalia-se até que ponto os dados coletados foram suficientes para responder às questões da pesquisa, com auxílio do referencial teórico e à luz das limitações dos métodos adotados, a fim de atingir os objetivos propostos.

Os primeiros dados coletados foram por meio de pesquisa documental e telematizada. Os dados necessários à análise do macroambiente foram de fácil acesso e coletadas principalmente por meio de pesquisa telematizada. Os dados de mercado e dos principais clientes estavam disponíveis nos sites corporativos das empresas, do governo ou de instituições de fomento ao mercado de petróleo. Nesta parte da pesquisa pôde-se compreender a situação do mercado de petróleo no mundo e no Brasil e delinear o contexto na qual se encontra a FMC Technologies.

Em relação aos dados sobre a FMC Technologies para caracterização dos fatores organizacionais, pouco estava disponível pela Internet. Os sites corporativos da empresa só tinham informações sobre a matriz americana. Conforme previsto no início da pesquisa, os dados financeiros e operacionais da empresa no Brasil não são divulgados para o mercado separadamente da matriz e também não foram liberados pela empresa para serem publicados nesta pesquisa. Porém, os dados foram suficientes para caracterização dos fatores macroambientais, dos atores estratégicos e dos fatores organizacionais.

A segunda fonte de coleta de dados sobre a FMC Technologies foi um questionário aplicado com o corpo gerencial da empresa. O tempo necessário para aplicação do questionário foi superior ao esperado. Porém, o retorno foi satisfatório com devolução de 85% dos questionários respondidos. Algumas questões tiveram respostas com desvios-padrão muito elevados. Conforme citado no capítulo de limitações ao método, pode-se ter havido interferência política nas respostas, uma dificuldade de identificação de aspectos relevantes, ou ainda,

respostas que não retratam as verdadeiras opiniões dos gestores. Deveria ter sido dedicado mais tempo para o teste inicial do questionário, abrangendo pessoas de diferentes áreas, a fim de melhorar a formulação das perguntas e facilitar o entendimento das questões durante a aplicação com todos os sujeitos da pesquisa. Porém, o método de coleta de dados foi satisfatório e serviu com segunda fonte de dados para confrontação com o levantamento através de as outras fontes.

A terceira fonte para triangulação dos dados referente aos fatores organizacionais da FMC foi a partir de entrevistas com três executivos da empresa. Embora as entrevistas tenham servido para esclarecer as questões em aberto, devem ser planejadas entrevistas com mais pessoas, preferencialmente uma de cada área da empresa. Com isso, seria possível um aprofundamento maior destas questões.

Dessa forma foi possível, superar grande parte das limitações de cada fonte individualmente, através da utilização de três instrumentos para coleta de dados sobre os fatores organizacionais da FMC Technologies. A utilização de tabelas e meios gráficos para resumir e confrontar os dados facilitou análise e conclusão do trabalho.

Verificou-se que há possibilidade de aprimoramentos da pesquisa, principalmente no que diz respeito à definição de atributos necessários e desejáveis no caso da gestão/ implementação de estratégias orientadas ao cliente para empresas fabricantes de bens tecnológicos para o mercado de petróleo *offshore*. Devido à particularidade da indústria, deve-se buscar selecionar atributos mais específicos.

De forma geral, pode-se dizer que a pesquisa atingiu seu objetivo principal que era o de auxiliar a FMC Technologies na avaliação da adequação de sua estratégia no Brasil considerando o crescimento do mercado e de propor mudanças que melhorem a adequação de suas ações com o objetivo de criar vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo.

Em relação a contribuição para outras empresas do mesmo segmento, pode-se concluir que este modelo pode ser utilizado por estas empresas, pois mostrou resultado satisfatório. Além disso, por se tratar de mercado bem específico e particular, as incoerências levantadas para o caso da FMC e as sugestões propostas podem auxiliar estas empresas no processo de tomada de decisões.

Em relação a contribuição para o meio acadêmico, o trabalho aplicou o modelo integrativo de análise estratégica de Macedo-Soares (2001) na análise de empresa de tecnologia no setor de petróleo no Brasil, mostrando sua relevância e utilidade na avaliação do *strategic fit* da empresa.

Como sugestão para continuidade desta pesquisa, as sugestões de mudanças organizacionais listadas no item 5.2 podem ser mais aprofundadas. Este aprofundamento deve partir de uma investigação mais detalhada das deficiências levantadas de forma participativa e dos fatores macroambientais que as influenciam. Dessa forma, as sugestões de mudanças poderiam ser melhor detalhadas com a proposição de alternativas para decisão do corpo gerencial da empresa.

5.2

Sugestões de mudança organizacional

A análise da adequação estratégica no capítulo anterior levantou algumas inconsistências na implementação da estratégia da FMC Technologies de Brasil. Embora a empresa tenha pouca capacidade de influenciar as ameaças identificadas no macroambiente ou os atores estratégicos, alterações nos fatores organizacionais podem minimizar estas ameaças. Dessa forma, foram apresentadas abaixo algumas recomendações para a FMC Technologies, a fim de reduzir as fraquezas que podem influenciar no sucesso da estratégia da empresa:

- Deveria ser desenvolvido e implementado um plano para melhorar a satisfação dos empregados, levando-se em conta a pesquisa de clima organizacional realizada recentemente. O grupo responsável pela elaboração do plano deve ter representantes de todos os setores da empresa. Dessa forma, busca-se comprometimento do funcionário com as decisões tomadas e durante sua implementação;
- Deveria ser implementada uma política clara de retenção de talentos da empresa, primordialmente do corpo técnico e gerencial especializado;

- Deveria se rever a política de treinamento, com foco no desenvolvimento das competências necessárias de cada função, considerando-se a qualificação de cada funcionário. Esta política deveria incluir um plano que verificasse a efetividade de cada treinamento e poderia ser utilizada como ferramenta para retenção dos funcionários;
- Deveria ser revista a metodologia de medição do desempenho da empresa, com o objetivo de incluir não só as dimensões financeiras e operacionais, mas também dimensões mais abrangentes e em linha com todos os objetivos estratégicos. Indicadores de dimensões qualitativas como capacidade de inovar e satisfação dos clientes deveriam fazer partes dos indicadores acompanhados mensalmente pela gerência e deveriam ter visibilidade de toda a organização;
- Deveria ser feito estudo com consultoria especializada para determinar qual é a melhor estrutura organizacional para a FMC atender ao crescimento e às mudanças no mercado e ao aumento do número de clientes;

As recomendações acima não representam soluções para eliminação das fraquezas e sim contribuições para minimizá-las, de forma que não tenham influência significativa nos resultados da empresa a médio e longo prazo.