

Referências bibliográficas

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Questões do petróleo e a Amazônia**. Audiência pública da comissão da Amazônia–Câmara federal. 2005

ANP – AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Programa de recursos humanos da ANP para o setor Petróleo e Gás**. 2004

AUSTIN, J.E. **Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques**. New York: The Free Press, 1990.

BARNEY, J.B. Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ? **Academy of Management Review**, v. 11, p. 656-665, 1986.

BRANDENBURGER, A.M. and NALEBUFF, B.J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1997.

———. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

– **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Addison-Wesley, 1996.

DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. and GUNTHER, R. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**. U.S.A.: John Wiley & Sons. 1997.

FIGUEIRA, L.A.P.A. **Estratégias para geração de energia nucleoeletrica no Brasil**. 2004. Tese de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

FIGUEIRA, L.A.P.A. e MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. **Estratégias de Geração de Energia Nuclear no Brasil – O caso da Eletronuclear**. Revista de Administração Pública, v.37, nº 6, p. 1171-1195, Nov/Dez 2003.

FMC TECHNOLOGIES INC. **Relatório anual**. 2003, 2004 e 2005.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANT, R.M. **Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**. Oxford: Blackwell Publishers, 1998.

FAHEY, L. and RANDALL, R.M. **Learning from the Future**. New York: John Wiley, 1998.

HOFER, C.W. and SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: analytical concepts**, St. Paul, MN: West. 1978.

KOTHA, S. and VADLAMANI, B.L. **Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries**. *Strategic Management Journal*, v. 16, n° 1, p. 75-83, 1995.

MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A. e LUCAS, D.C. **Práticas Gerenciais de Qualidade das Empresas Líderes no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. e RATTON, C. Medição de Desempenho de Estratégias Orientadas para o Cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. An Integrative Model for Strategic Management Analysis: Application to Organizations in Brazil. In **Proceedings of INFORMS-KORMS Conference**, Seoul, Korea, p. 460-467, 2000.

–Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assesments. In **Readings Book of Global Business and Technology Association Conference (GBATA)**, Rome, p. 292-305, 2002.

MACEDO-SOARES, T.D.L.v.A. et al. website: www.strategyresearch.com , 2001.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, JAI Press Inc, v. 5, p 1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETROBRAS PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. **Planejamento estratégico 2015**. Publicado no *site* corporativo em 2004

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. **Normas para apresentação de teses e dissertações**. Rio de Janeiro: Puc-Rio, 2001

PORTER, M.E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

– **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: The Free Press, 1985.

– Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

– What is Strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, November-December 1996.

VASCONCELLOS, A.C.M. **Sustentabilidade de vantagem competitiva de uma empresa em um meio ambiente em transição: foco no segmento de Exploração e Produção da Petrobras no Brasil.** 2001. Tese de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 1ª edição. São Paulo : Atlas, 1998.

VOLLMANN, T.E. **The Transformation Imperative: Achieving Market Dominance Through Radical Change.** Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.

YIN, R.K. **Applications of Case Study Research.** Newbury Park: Sage Publications, v. 34, 1993.

– **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Anexo I – Questionário de pesquisa acadêmica

Análise da adequação estratégica na implementação de linha de produtos de tecnologia no mercado Brasileiro de petróleo:

Estudo de caso da FMC Technologies do Brasil

Autor: Leonardo Ribeiro, sob orientação da Profa. Dra. T. Diana L. v. A. de Macedo Soares.

Objetivo: Levantar as percepções do corpo gerencial da FMC em relação aos atributos relacionados a estratégia adotada pela empresa.

Participantes: Corpo gerencial da FMC no Brasil

Confidencialidade: Este estudo de caso tem objetivos e interesses estritamente acadêmicos, e os dados e percepções levantadas serão utilizados somente para o desenvolvimento desta pesquisa, conduzida pelo autor e pelo Departamento de Administração da PUC-RIO. Os resultados finais desta pesquisa poderão conter fragmentos das opiniões dos respondentes. Entretanto, garantimos que a identidade dos respondentes não serão reveladas e não consideraremos nenhuma resposta ou comentário como posição “oficial” da empresa.

Instruções para preenchimento:

- 1) Para responder às questões, assinale no espaço reservado para a mesma.
- 2) Se alguma questão não puder ser respondida por alguma razão, seja confidencialidade, falta de informação ou qualquer outra, apenas ignore-a.
- 3) Caso seja de seu interesse, qualquer informação complementar ou comentário poderá ser adicionado no final deste questionário.

- 4) Sua identificação não é necessária (opcional ao final do questionário).
- 5) A maioria das questões são avaliações de afirmativas. Neste caso, favor assinalar a resposta que mais se aproxima da sua opinião, dentre as opções abaixo:

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

- **DISCORDO COMPLETAMENTE** - Não existem evidências da questão nem planejamento de ações para o atendimento à questão.
- **DISCORDO PARCIALMENTE** - Existe planejamento das ações para atendimento à questão, algumas já executadas de forma não sistemática e sem avaliação de resultados.
- **NÃO DISCORDO NEM CONCORDO** - Existe planejamento das ações para atendimento à questão, muitas já executadas e algumas já sistemáticas e com avaliação de resultados.
- **CONCORDO PARCIALMENTE** - As ações são executadas e de forma sistemática na FMC. Os resultados servem de subsídio para correção e validação ou padronização das ações.
- **CONCORDO COMPLETAMENTE** - As ações são executadas e de forma sistemática e padronizada na FMC. Os resultados obtidos servem como base para novos patamares e metas desafiadoras.

Questionário:Estratégia:

1. A FMC Technologies do Brasil é uma empresa com estratégia de liderança no mercado com orientação aos clientes.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

2. Os objetivos estratégicos da FMC Technologies do Brasil estão claros e são de conhecimento de toda a organização.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

3. Quais tipologias abaixo estão mais relacionadas a estratégia adotada pela FMC no Brasil (selecionar até 3 opções):

	<p>Diferenciação por preço: Baseado na busca pela oferta de produtos mais baratos que os concorrentes</p>
	<p>Diferenciação por imagem: Baseado em fortalecimento da imagem da empresa através de propaganda e promoções</p>
	<p>Diferenciação por suporte: Baseado na oferta de serviços adicionais ao produto, como assistência técnica, financiamento, prazos de entrega reduzidos, etc..</p>
	<p>Diferenciação por qualidade: Baseado na oferta de produtos com maior confiabilidade e desempenho que os concorrentes, atendendo melhor às necessidades do cliente</p>
	<p>Diferenciação por projeto: baseado na oferta de produtos com características distintas dos produtos concorrentes</p>
	<p>Não diferenciação: baseado na observação de seus concorrentes e adoção das melhores práticas do mercado</p>

4. A empresa não utiliza as informações contidas em pesquisas com cliente e empregados para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

5. O planejamento estratégico da empresa no Brasil envolve apenas os níveis mais altos da organização.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

6. Os níveis mais altos comunicam efetivamente os valores da empresa para todos os níveis da organização.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

7. Embora existam sistemas de medição de desempenho, não existem ligações diretas entre estes índices e os objetivos estratégicos da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

Fatores organizacionais:

8. A FMC Technologies do Brasil tem um estrutura hierárquica flexível, achatada, com poucos níveis hierárquicos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

9. A estrutura organizacional da FMC está adequada para atender ao significativo crescimento do mercado nos próximos anos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

10. Embora hoje parte de um grupo multinacional, a empresa ainda apresenta traços de uma companhia com gerenciamento familiar.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

11. O poder decisório na empresa é totalmente centralizado nos níveis hierárquicos mais altos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

12. Os processos da empresa não são totalmente padronizados e raramente são atualizados para atendimento às novas necessidades dos clientes.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

13. As equipes de trabalho não são multifuncionais, estando ligadas a uma estrutura departamental rígida.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

14. As equipes de trabalho tem baixo grau de autonomia na tomada de decisões.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

15. Os sistemas gerenciais são integrados através de processos interfuncionais.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

16. Existe uma política de treinamento contínuo dos gestores e empregados para aquisição de competências e melhoria contínua.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

17. Os sistemas de medição de desempenho são visíveis, balanceados, abrangentes e alinhados aos objetivos estratégicos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

18. Os sistemas de avaliação e remuneração dos empregados são integrados com o sistema de medição e desempenho geral da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

19. Os sistemas de avaliação e remuneração dos empregados são atrelados ao desempenho individual e ao atendimento de metas pré-estabelecidas.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

20. Existe uma política de retenção de pessoas que valoriza as posições estratégicas na empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

21. A cultura da FMC Technologies do Brasil é voltada para melhoria contínua de desempenho da organização e orientada para os *stakeholders* (clientes, funcionários e fornecedores).

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

22. A cultura da empresa presa a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

23. A preocupação com a segurança no trabalho faz parte da cultura da empresa e é incentivada pelos níveis mais altos da organização.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

24. A cultura da empresa favorece a adaptação das pessoas à mudanças.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

25. Nota-se um comprometimento do corpo gerencial com a alocação de recursos necessários para realização do objetivos da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

26. A comunicação informal é ampla e inter-funcional, incentivando feedback sobre metas, planos de ação e medidas de desempenho.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

27. Existe uma transferência de conhecimento natural e informal entre os empregados.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

28. A empresa tem iniciativas para facilitar a transferência de conhecimento entre seus funcionários inter e intradepartamental, disseminando e tornando homogêneo este conhecimento.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

29. Na elaboração e execução de um projeto, todas as áreas trabalham em conjunto para garantir sua conclusão com sucesso.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

Aspectos tecnológicos:

30. Os sistemas de informação são abrangentes e integrados, em tempo real e com acesso a todos os níveis decisórios.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

31. A implementação do SAP permitiu uma integração total de todos os processos da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

32. Existe uma metodologia para medição de desempenho nos níveis corporativo, operacional, individual que inclua dimensões quantitativas e qualitativas.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

33. A utilização da metodologia do *Balanced Score Card* ainda é limitada e tem pouca visibilidade nos níveis mais baixos da organização.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

34. Favor priorizar, em uma escala de 1 a 6, que dimensões abaixo são mais importantes na medição do desempenho da FMC (marque com 1 a mais importante).

	Resultados financeiros
	Satisfação dos empregados
	Qualidade de produtos e serviços
	Resultados operacionais
	Inovação
	Satisfação dos clientes

35. A FMC Technologies incentiva iniciativas para atender às necessidades dos clientes com visão no sucesso da empresa no futuro.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

36. A inovação é um valor incentivado pela empresa em todos os níveis da organização.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

37. O corpo técnico busca atender as necessidades dos clientes com soluções inovadoras e que agregam valor.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

Aspectos físicos:

38. A FMC Technologies tem unidades para produção e suporte de suas linhas de produtos próximas aos clientes.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

39. A empresa tem recursos para investimentos a baixo custo e longo prazo, gerando boa capacidade de financiamento dos projetos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

40. A empresa tem capacidade de expandir suas unidades no Brasil para atender o mercado nos próximos 5 anos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

41. A empresa se preocupa em assegurar boas condições de trabalho a seus empregados.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

Pessoas:

42. A empresa tem pessoal qualificado para dar suporte a todas as linhas de produto no Brasil.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

43. As pessoas que trabalham na FMC tem habilidade, conhecimento e potencial para adquirir as competências necessárias para aplicar novas metodologias e práticas.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

44. As pessoas tem seu processo de desenvolvimento profissional baseado no seu desempenho e atendimento de objetivos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

45. Existe um programa para desenvolvimento e capacitação técnica do corpo de engenheiros da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

46. Existe um programa para desenvolvimento e capacitação do corpo gerencial da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

47. O estilo de liderança predominante é a participativa, onde a opinião e as sugestões dos empregados são utilizadas para solução de problemas e melhoria dos processos.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

48. Devido a natureza das atividades da FMC Technologies, as pessoas são o principal ativo da empresa.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

49. Não existe uma preocupação clara com a qualidade de vida dos funcionários

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

Desempenho:

50. Os resultados financeiros dos últimos 3 anos demonstram que a estratégia adotada pela empresa até o momento está adequada.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

51. Os resultados da última pesquisa de satisfação dos funcionários indicam que a empresa tem evoluído e melhorado seus índices, porém existem diversos pontos a serem tratados.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

52. Os clientes têm demonstrado que a FMC está satisfazendo completamente suas necessidades e demanda.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

53. A empresa tem se mantido na liderança no mercado onde atua.

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE

Comentários adicionais:

Entrevistado (opcional):

Muito obrigado pela contribuição!

Encaminharei uma cópia do trabalho final para seu conhecimento.

Anexo II – Roteiro de entrevista

Análise da adequação estratégica na implementação de linha de produtos de tecnologia no mercado Brasileiro de petróleo:

Estudo de caso da FMC Technologies do Brasil

Este roteiro será utilizado como suporte durante entrevistas, a fim de esclarecer dúvidas em relação às respostas do questionário semi-estruturado aplicados com o corpo gerencial da FMC.

Escala para cálculo da média:

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE
-2	-1	0	1	2

Entrevistados (opcional):

Estratégia:

Questão 2:

Afirmção: Os objetivos estratégicos da FMC Technologies do Brasil estão claros e são de conhecimento de toda a organização.

Média: 1,1

Desvio-padrão: 0,7

Os objetivos estão claros?

Foram divulgados e são de conhecimento de toda a organização?

Questão 3:

Tipologias mais relacionadas a estratégia adotada pela FMC no Brasil

Respostas

Diferenciação por preço	15%
Diferenciação por imagem	3%
Diferenciação por suporte	67%
Diferenciação por qualidade	79%
Diferenciação por projeto	64%
Não diferenciação	3%

Diferenciação por suporte:

Uma forma de diferenciar o produto, sem, necessariamente, alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto, que Mintzberg também chama de “diferenciação periférica”, e pode ser traduzida por prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, venda de produtos complementares etc.

Além da estratégia de diferenciação por qualidade e projeto, a FMC segue diferenciação por suporte conforme definição acima?

Questão 4:

Afirmção: A empresa não utiliza as informações contidas em pesquisas com cliente e empregados para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Média: -0.4

Desvio-padrão: 1,3

O alto desvio-padrão mostra que não houve consenso nas respostas. A pergunta está mal formulada? As respostas negando a afirmação demonstram uma intenção, mais do que uma ação realizada?

Questão 7:

Afirmção: Embora existam sistemas de medição de desempenho, não existem ligações diretas entre estes índices e os objetivos estratégicos da empresa.

Média: -0.3

Desvio-padrão: 1.1

Será o alto desvio-padrão devido a não abrangência de todos os objetivos estratégicos nos índices de desempenho?

Fatores organizacionais:Questão 8:

Afirmção: A FMC Technologies do Brasil tem um estrutura hierárquica flexível, achatada, com poucos níveis hierárquicos.

Média: 0.8

Desvio-padrão: 1.1

Será o alto desvio-padrão devido a comparação com a estrutura da Petrobras, que é altamente hierarquizada? Quantos níveis organizacionais existem na empresa?

Questão 9:

Afirmção: A estrutura organizacional da FMC está adequada para atender ao *significativo crescimento do mercado nos próximos anos*

Média: 0,2

Desvio-padrão: 1,0

O alto desvio-padrão desta questão retrata o momento de mudanças na empresa para atender o crescimento acelerado do mercado?

Questão 11:

Afirmção: O poder decisório na empresa é totalmente centralizado nos níveis hierárquicos mais altos.

Média: 0,5

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão das resposta mostra a necessidade ou o movimento de descentralização do poder para viabilizar o crescimento da empresa?

Questão 13:

Afirmção: As equipes de trabalho não são multifuncionais, estando ligadas a uma estrutura departamental rígida.

Média: -0,4

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão está ligado ao fato de somente alguns departamentos terem membros de sua equipe desempenhando papéis multifuncionais?

Questão 14:

Afirmção: As equipes de trabalho tem baixo grau de autonomia na tomada de decisões *Média:* -0,6

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão está ligado ao fato de algumas equipes de trabalho terem autonomia para tomada de decisão?

Questão 16:

Afirmção: Existe uma política de treinamento contínuo dos gestores e empregados para aquisição de competências e melhoria contínua.

Média: 0,5

Desvio-padrão: 1,2

Embora o investimento da empresa em treinamento seja significativo, o alto desvio-padrão indica que falta uma política clara de treinamento? Ou que os gestores não tem conhecimento desta política?

Questão 19:

Afirmção: Os sistemas de avaliação e remuneração dos empregados são atrelados ao desempenho individual e ao atendimento de metas pré-estabelecidas.

Média: 0,6

Desvio-padrão: 1,2

Acha que a correlação da remuneração ao alcance de metas individuais, além das gerais da empresa, poderia melhorar o desempenho dos funcionários?

Aspectos tecnológicos:Questão 31:

Afirmção: A implementação do SAP permitiu uma integração total de todos os processos da empresa.

Média: 0,0

Desvio-padrão: 1,1

O alto desvio-padrão se deve ao fato de nem todos os departamentos utilizarem a ferramenta SAP?

Questão 34:

Dimensões mais importantes na medição do desempenho da organização:

- 1° - Satisfação dos clientes
- 2° - Qualidade de produtos e serviços
- 3° - Resultados operacionais
- 4° - Resultados financeiros
- 5° - Inovação
- 6° - Satisfação dos empregados

A inovação e retenção de talentos estão citados na missão e valores da empresa. Estes aspectos não deveriam ser considerados nos índices de desempenho?

Pessoas:Questões 45 e 46:

Afirmção: Existe um programa para desenvolvimento e capacitação técnica do corpo de engenheiros da empresa.

Média: 0,7

Desvio-padrão: 1,0

Afirmção: Existem um programa para desenvolvimento e capacitação do corpo gerencial da empresa.

Média: 0,8

Desvio-padrão: 1,0

O alto desvio-padrão se deve ao fato de existir um programa de capacitação, porém não está formalizado e difundido na organização?

Questões 49:

Afirmção: Não existe uma preocupação clara com a qualidade de vida dos funcionários.

Média: -0,6

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão se deve ao fato da empresa não demonstrar preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, embora tenha implementado para ações para melhorar esta área?

Anexo III – Resultado das entrevistas seguindo roteiro Anexo II

Análise da adequação estratégica na implementação de linha de produtos de tecnologia no mercado Brasileiro de petróleo:

Estudo de caso da FMC Technologies do Brasil

Este roteiro será utilizado como suporte durante entrevistas, a fim de esclarecer dúvidas em relação às respostas do questionário semi-estruturado aplicados com o corpo gerencial da FMC.

Escala para cálculo da média:

DISCORDO COMPLETAMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NÃO CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO COMPLETAMENTE
-2	-1	0	1	2

Entrevistados (opcional): **...2 gerentes de projetos e 1 engenheiro (fora do corpo gerencial que respondeu ao questionário)**

As entrevistas foram realizadas em conjunto a fim de possibilitar a discussão e ponderação dos assuntos levantados. Foram escolhidas pessoas que tem uma visão ampla da empresa e um representante fora do corpo gerencial.

Somente foram questionadas as respostas da pesquisa semi-estruturada (anexo I) nas quais não houveram consenso (desvio-padrão maior que 1), ou que se mostravam diferentes da crença do autor após pesquisa telematizada e documental.

As percepções durante a entrevista foram resumidas a seguir (em negrito) seguindo roteiro e perguntas pré-estabelecidas. Elas retratam a opinião dos entrevistados e não representam conclusões em relação as questões.

Estratégia:Questão 2:

Afirmção: Os objetivos estratégicos da FMC Technologies do Brasil estão claros e são de conhecimento de toda a organização.

Média: 1,1

Desvio-padrão: 0,7

Os objetivos estão claros?

Foram divulgados e são de conhecimento de toda a organização?

Nos níveis mais altos da organização os objetivos estão claros. Embora tenham existido iniciativas de divulgação nos níveis mais operacionais da empresa, estes objetivos podem não estar claros.

Questão 3:

Tipologias mais relacionadas a estratégia adotada pela FMC no Brasil

Respostas

Diferenciação por preço	15%
Diferenciação por imagem	3%
Diferenciação por suporte	67%
Diferenciação por qualidade	79%
Diferenciação por projeto	64%
Não diferenciação	3%

Diferenciação por suporte:

Uma forma de diferenciar o produto, sem, necessariamente, alterar seus atributos intrínsecos, é oferecer algo mais junto com o produto, que Mintzberg também chama de “diferenciação periférica”, e pode ser traduzida por prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, venda de produtos complementares etc.

Além da estratégia de diferenciação por qualidade e projeto, a FMC segue diferenciação por suporte conforme definição acima?

A diferenciação por suporte se faz evidente pelo forte grupo de assistência técnica para instalação e suporte ao campo, localizado próximo ao cliente.

A diferenciação por qualidade se faz evidente no seu sentido amplo de fornecer soluções e tecnologias para os clientes, que viabilizem a produção de petróleo em águas cada vez mais profundas.

Questão 4:

Afirmção: A empresa não utiliza as informações contidas em pesquisas com cliente e empregados para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Média: -0.4

Desvio-padrão: 1,3

O alto desvio-padrão mostra que não houve consenso nas respostas. A pergunta está mal formulada? As respostas negando a afirmação demonstram uma intenção, mais do que uma ação realizada?

As respostas negando a afirmação demonstram uma intenção, mais do que uma ação realizada. Não existe nenhuma evidência que demonstre que a afirmação acima não está correta.

Questão 7:

Afirmção: Embora existam sistemas de medição de desempenho, não existem ligações diretas entre estes índices e os objetivos estratégicos da empresa.

Média: -0.3

Desvio-padrão: 1.1

Será o alto desvio-padrão devido a não abrangência de todos os objetivos estratégicos nos índices de desempenho?

Os índices de desempenho tem primordialmente dimensões quantitativas financeiras. O alto desvio-padrão demonstra que ainda faltam dimensões que devem ser consideradas no sistema de medição de desempenho da empresa.

Fatores organizacionais:

Questão 8:

Afirmção: A FMC Technologies do Brasil tem um estrutura hierárquica flexível, achatada, com poucos níveis hierárquicos.

Média: 0.8

Desvio-padrão: 1.1

Será o alto desvio-padrão devido a comparação com a estrutura da Petrobras, que é altamente hierarquizada? Quantos níveis organizacionais existem na empresa?

A empresa tem até quatro níveis hierárquicos: Diretoria, gerência divisão, gerência setorial e corpo técnico ou administrativo. A estrutura da Petrobras é realmente bastante hierarquizada com até oito níveis, porém é altamente hierarquizada.

Questão 9:

Afirmção: A estrutura organizacional da FMC está adequada para atender ao *significativo crescimento do mercado nos próximos anos*

Média: 0,2

Desvio-padrão: 1,0

O alto desvio-padrão desta questão retrata o momento de mudanças na empresa para atender o crescimento acelerado do mercado?

Correto. A empresa vem se preparando nos últimos anos para o crescimento deste mercado. O alto desvio-padrão demonstra este movimento de uma ação que não está concluída, porém está em andamento

Questão 11:

Afirmção: O poder decisório na empresa é totalmente centralizado nos níveis hierárquicos mais altos.

Média: 0,5

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão das resposta mostra a necessidade ou o movimento de descentralização do poder para viabilizar o crescimento da empresa?

A pergunta está mal formulada. Se a pessoa respondeu baseado somente em aspectos técnicos da sua área, a afirmativa não está correta. Se a pessoa respondeu baseado em questões gerenciais e mais amplas, a afirmativa tende a estar correta.

Questão 13:

Afirmção: As equipes de trabalho não são multifuncionais, estando ligadas a uma estrutura departamental rígida.

Média: -0,4

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão está ligado ao fato de somente alguns departamentos terem membros de sua equipe desempenhando papéis multifuncionais?

Existem algumas iniciativas pontuais para formação de equipes de trabalho multifuncionais, porém a estrutura ainda é muito departamental e rígida. Não existe claro incentivo da empresa para uma estrutura mais flexível.

Questão 14:

Afirmção: As equipes de trabalho tem baixo grau de autonomia na tomada de decisões *Média:* -0,6

Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão está ligado ao fato de algumas equipes de trabalho terem autonomia para tomada de decisão?

Se a pessoa respondeu baseado somente em aspectos técnicos da sua área, a afirmativa não está correta. Se a pessoa respondeu baseado em questões gerenciais e mais amplas, a afirmativa tende a estar correta.

Questão 16:

Afirmção: Existe uma política de treinamento contínuo dos gestores e empregados para aquisição de competências e melhoria contínua.

Média: 0,5

Desvio-padrão: 1,2

Embora o investimento da empresa em treinamento seja significativo, o alto desvio-padrão indica que falta uma política clara de treinamento? Ou que os gestores não tem conhecimento desta política?

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.

Questão 19:

Afirmção: Os sistemas de avaliação e remuneração dos empregados são atrelados ao desempenho individual e ao atendimento de metas pré-estabelecidas.

Média: 0,6

Desvio-padrão: 1,2

Acha que a correlação da remuneração ao alcance de metas individuais, além das gerais da empresa, poderia melhorar o desempenho dos funcionários?

Só o nível gerencial mais alto tem metas individuais estabelecidas e alguma ligação com a remuneração.

Aspectos tecnológicos:

Questão 31:

Afirmção: A implementação do SAP permitiu uma integração total de todos os processos da empresa.

Média: 0,0

Desvio-padrão: 1,1

O alto desvio-padrão se deve ao fato de nem todos os departamentos utilizarem a ferramenta SAP?

Correto. Alguns setores não utilizam a ferramenta, gerando pouca integração.

Questão 34:

Dimensões mais importantes na medição do desempenho da organização:

- 1º - Satisfação dos clientes
- 2º - Qualidade de produtos e serviços
- 3º - Resultados operacionais
- 4º - Resultados financeiros
- 5º - Inovação
- 6º - Satisfação dos empregados

A inovação e retenção de talentos estão citados na missão e valores da empresa. Estes aspectos não deveriam ser considerados nos índices de desempenho?

Os índices financeiros são cobrados apenas de alguns setores da empresa, ligados ao gerenciamento dos contratos. Áreas mais técnicas parecem ter pouco comprometimento com estes índices.

Índices que demonstram o desempenho da dimensão “inovação” deve ser considerado. A satisfação dos empregados está sendo monitorada e mensurada por pesquisas de clima organizacional, porém índices com esta dimensão devem ser desenvolvidos.

Pessoas:

Questões 45 e 46:

Afirmção: Existe um programa para desenvolvimento e capacitação técnica do corpo de engenheiros da empresa.

Média: 0,7

Desvio-padrão: 1,0

Afirmção: Existem um programa para desenvolvimento e capacitação do corpo gerencial da empresa.

Média: 0,8

Desvio-padrão: 1,0

O alto desvio-padrão se deve ao fato de existir um programa de capacitação, porém não está formalizado e difundido na organização?

Não existe uma política clara de treinamento e capacitação 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.

Questões 49:

Afirmção: Não existe uma preocupação clara com a qualidade de vida dos funcionários.

Média: -0,6

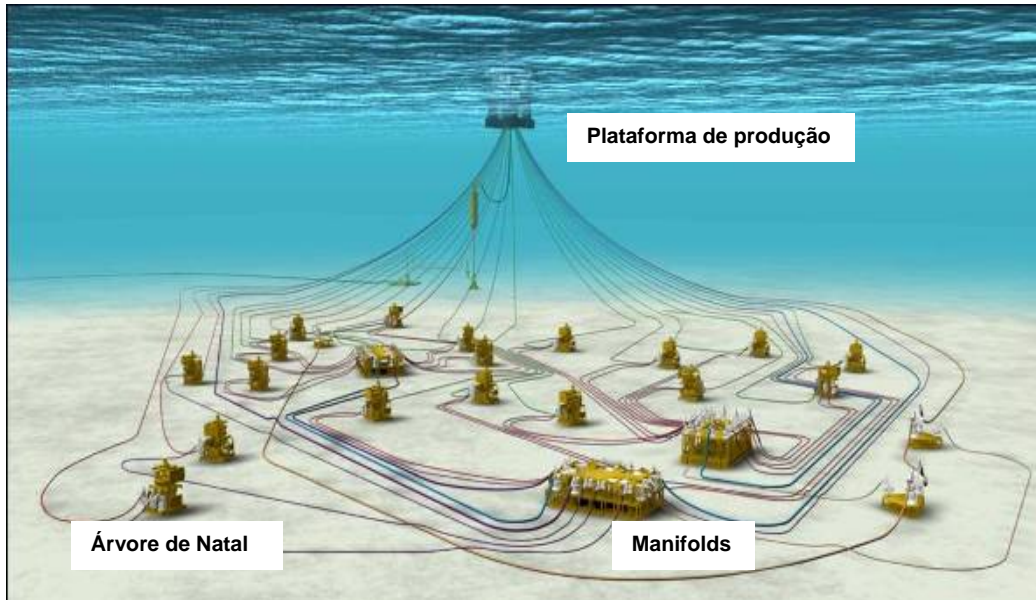
Desvio-padrão: 1,2

O alto desvio-padrão se deve ao fato da empresa não demonstrar preocupação com a qualidade de vida dos funcionários, embora tenha implementado para ações para melhorar esta área?

Poucas iniciativas foram citadas que demonstrem preocupação clara com a qualidade de vida dos funcionários. O alto desvio padrão deve indicar uma intenção que ainda não foi colocada em prática.

Anexo IV – Linha de produtos de tecnologia desenvolvidos pela FMC Technologies no Brasil

Layout típico de um campo de petróleo offshore, com equipamentos submarinos.



Árvore de Natal molhada—Conjunto de válvulas e sensores que controlam a vazão de petróleo e gás nos poços produtores. São instalados no leito marinho sobre o poço de petróleo a profundidades acima de 2.000 metros.



Manifolds submarinos—Conjunto de válvulas, sensores e tubulações que servem para coletar a produção de petróleo e gás dos poços e direcioná-las para tubulação única e simplificar o escoamento da produção.



Sistemas de controle submarinos – Sistema eletro-hidráulico utilizado nos equipamentos submarinos para viabilizar o controle da superfície da abertura e do fechamento das válvulas e a leitura das informações dos sensores neste equipamentos. Esta estação de controle é normalmente localizada nas plataformas de produção.



Sistemas de risers de completção e *workover* – Tubos especiais de alta resistência e sistemas de controle que servem para instalar e testar os equipamentos submarinos no leito marinho antes do início da produção.

