

## 6. CONCLUSÃO

Preliminarmente, cabe lembrar a questão central da pesquisa:

“Quais são as oportunidades e ameaças que a FMC Technologies enfrenta, considerando suas alianças, fusões e aquisições no cenário de crescente globalização e se estas ligações estabelecidas mitigam eventuais ameaças à sustentação da sua competitividade?”

De acordo com os resultados obtidos à luz da discussão realizada no Capítulo 5, acredita-se que o objetivo da pesquisa foi atingido em grande parte. A pesquisa conseguiu reunir os dados necessários à identificação das ameaças e oportunidades enfrentadas pela FMC Technologies, bem como das implicações estratégicas das suas alianças, fusões e aquisições no sentido de mitigarem ameaças e potencializarem oportunidades, de forma a garantir sua posição de liderança no mercado.

Verificou-se que as alianças estratégicas globais contribuem não somente para minimizar ou anular algumas das ameaças macroambientais, mas também para maximizar as oportunidades que surgiram, principalmente em virtude do aumento da demanda por combustíveis fósseis, da realização de novas rodas de licitação de blocos de bacias sedimentares e do envelhecimento dos poços existentes.

Desta forma, a pesquisa ao aplicar o *Global SNA Framework* de Macedo-Soares (2011) à FMC Technologies confirmaram-se muitas das conclusões dos estudos anteriores em outros setores que usaram este ferramental, a respeito da importância de adotar uma perspectiva relacional nas análises e tomada de decisão estratégica.

Para a FMC Technologies, a relevância dos resultados desta pesquisa reside na construção de uma análise para a gestão estratégica com vistas a manter sua posição de liderança em um segmento tão competitivo quanto o de fabricação de equipamentos de exploração de petróleo e gás. Com a descoberta de campos de exploração cada vez mais profundos, são necessárias novas tecnologias para o atendimento a essa nova demanda. Diante deste cenário, verificou-se a extrema dificuldade na obtenção, de forma isolada, dos recursos e capacidades necessárias à superação dos desafios impostos pelo mercado,

o que torna imperiosa uma atuação por meio de alianças estratégicas, fusões e aquisições com os parceiros da rede de valor.

Outro resultado importante evidenciado na pesquisa foi o fomento à inovação gerado pelas ligações estratégicas com complementares e Universidades. Gestores da empresa que participaram das entrevistas evidenciaram que a inovação figura como um dos maiores diferenciais competitivos da empresa para a sustentação de posições de liderança, mitigando ameaças dos concorrentes e novos entrantes.

Todos os gestores entrevistados deixaram clara a importância das alianças estratégicas, fusões e aquisições realizadas pela empresa. Identificaram, porém, a gestão das alianças e as F&A como área a ser aperfeiçoada. O desempenho das empresas adquiridas foi avaliado individualmente, e vale salientar que muitas das empresas adquiridas mantiveram sua marca e continuam operando como unidades de negócios individuais, razão pela qual não são avaliadas como pertencentes ao grupo FMC Technologies. O desenvolvimento de indicadores capazes de mensurar a contribuição de cada ligação para o desempenho global da empresa constitui uma recomendação de melhoria que poderia ser adotada pela empresa.

Cabe também mencionar algumas limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento desta dissertação. A seleção de sujeitos para a pesquisa se restringiu à consulta a executivos apenas da FMC Technologies do Brasil. Essa seleção não contou com a visão dos executivos de cada país onde a FMC possui unidades de negócios, o que poderia trazer melhores *insights* sobre as ameaças e oportunidades identificadas, bem como sobre a concordância ou discordância em relação à estratégia adotada e às principais alianças estratégicas estabelecidas.

Outra limitação da pesquisa que cabe ser mencionada foi a dificuldade de obter mais respostas dos executivos aos questionários. A pesquisa sofreu uma limitação pelo número reduzido de questionários preenchidos (15 respondentes).

Vale ressaltar que algumas das limitações da pesquisa representam oportunidades para estudos futuros. Abaixo são listadas algumas sugestões de investigação:

- Aplicar o questionário e realizar entrevistas com gestores de outras unidades da FMC nos 16 países onde a empresa opera.

- Desenvolver indicadores de desempenho para avaliar a contribuição das alianças estratégicas, fusões e aquisições para a performance global da empresa.
- Aplicar o *Global SNA Framework* com os principais concorrentes da FMC, a fim de verificar quais as principais alianças estratégicas, fusões e aquisições realizadas pelos concorrentes que possam vir a comprometer a posição de liderança da empresa estudada.

Desta maneira, espera-se que esta pesquisa tenha incentivado novos pesquisadores da área de gestão empresarial a aprofundarem seus estudos de análises estratégicas empresariais, mediante a adoção de uma perspectiva relacional como forma de complementar a análise tradicional (não-relacional).