



Fábio de Matos Domingues

**Modelo de Negócios: uma análise de sua implantação na
Área de Negócios Internacionais da Petrobras**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Rio de Janeiro

Abril de 2012



Fábio de Matos Domingues

**Modelo de Negócios: uma análise de sua implantação na
Área de Negócios Internacionais da Petrobras**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Maria Angela Campelo de Melo

Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Teresia Diana Lewe van Aduard de Macedo-Soares

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof^a. Andrea Belfort de Andrade Santos

Macroplan

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Fábio de Matos Domingues

Graduou-se em Ciências Econômicas na UFRRJ (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro) em 2003. Atua há seis anos na Área de Estratégia e Planejamento da Diretoria Internacional da PETROBRAS.

Ficha Catalográfica

Domingues, Fábio de Matos

Modelo de negócios: uma análise de sua implantação na área de negócio internacional da Petrobrás / Fábio de Matos Domingues ; orientadora: Maria Angela Campelo de Melo. – 2012.

53 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Modelo de negócios. 3. Alinhamento estratégico. 4. Estratégia e Petrobrás. I. Melo, Maria Angela Campelo de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

A minha família e amigos, pelo apoio e compreensão. Sem vocês nada disso seria possível.

Agradecimentos

A Deus, que sempre me protegeu e me deu forças para continuar a trilhar meu caminho.

Aos meus Pais pelo carinho, atenção e apoio incondicional.

A Minha Esposa Viviane por todo amor, apoio, carinho e incentivo. A minha recém-chegada filha Laura por toda inspiração, força e felicidade que causou em minha vida e na da minha esposa.

A minha orientadora Maria Angela Campelo de Melo, pela ajuda, confiança e apoio para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos e companheiros de trabalho da INTER-CORP/EPL/EST, por toda ajuda, pelas inúmeras horas de discussão sobre Modelo de Negócio, que me fizeram amadurecer sobre esse tema. Em especial, ao meu coordenador e amigo Alexandre Mateus da Silva a quem considero co-orientador deste trabalho.

Aos amigos que fiz e tive a felicidade de reencontrar na PUC, por todo o companheirismo e colaboração em todos os momentos difíceis que passamos juntos.

A PETROBRAS pelo apoio financeiro, e pela ajuda indispensável de Mariana Ferreira Rodrigues Vieira, que viabilizou e apoiou a realização do curso de mestrado profissional.

Resumo

Domingues, Fábio de Matos; Melo, Maria Angela Campelo de. **Modelo de Negócios: uma análise de sua implantação na Área de Negócios Internacionais da Petrobras**. Rio de Janeiro, 2012. 53p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Em 2009, frente a mudanças no cenário internacional e aos impactos gerados pela descoberta do pré-sal brasileiro no ano anterior, um novo posicionamento estratégico foi desenhado para a Área de Negócio Internacional da PETROBRAS. Esse novo posicionamento está fundamentado nos conceitos de rentabilidade, integração e complementaridade com as atividades nacionais da Companhia. Nesse sentido, para garantir um maior alinhamento estratégico e uma maior integração e complementaridade em suas atividades, a Área de Negócio Internacional passou a desenvolver Modelos de Negócios para cada um de seus eixos de atuação. Os Modelos de Negócios são uma ferramenta que tem como objetivo auxiliar no planejamento da Empresa, descrevendo a sua forma de atuação pela definição/identificação de seus clientes, do valor que lhes é entregue, da forma como esse valor é entregue e da quantificação dos custos e benefícios esperados. O objetivo da presente dissertação é apresentar como esses Modelos de Negócio estão sendo implementados e verificar se essa ferramenta permite a análise das estratégias da Companhia. Para tanto, está sendo utilizada como metodologia a pesquisa-ação, em que o autor é parte do projeto, envolvido na sua realização e buscando gerar conhecimento sobre esse processo.

Palavras-chave

Modelo de negócios; alinhamento estratégico; Petrobras.

Abstract

Domingues, Fábio de Matos; Melo, Maria Angela Campelo de (Advisor). **Business Models: an analysis of implementation at Petrobras' International Businesses Department.** Rio de Janeiro, 2012. 53p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In 2009, facing the changes in the international scenario and the impacts generated by the discovery of the Brazilian pre-salt in the previous year, a new strategic positioning was designed for the PETROBRAS International Business Area. This new positioning is grounded in the concepts of profitability, integration and complementarity with the company national activities. In this sense, to ensure a greater strategic alignment, integration and complementarity within its activities, the International Area started the development of Business Models for each of its axis of action. The Business Models are a tool that aims to assist in the planning of the company and describes the way the company operates through the definition / identification of its customers, the statement of the value that is delivered to them, the definition of the form in which this value is delivered and the quantification of the costs and benefits expected. The goal of this dissertation is to show how these Business Models are being implemented and to verify whether they are appropriate to analyze the strategies of the company. The methodology adopted was action research, in which the author is part of the project, and is involved both in its execution while develops knowledge.

Keywords

Business models; strategic alignment; Petrobrás

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Objetivo	13
1.2. Metodologia de Pesquisa	14
2. Referencial Teórico	16
2.1. Estratégia	16
2.1.1. Escola de Planejamento Estratégico	20
2.1.2. Críticas à Escola de Planejamento Estratégico	22
2.2. Modelos de Negócios	24
2.2.1. Conceitos	24
2.2.2. Modelos <i>Canvas</i> e <i>Four-Box</i>	26
2.2.3. Modelo de Negócio e Estratégia	30
3. A Área de Negócio Internacional da Petrobrás	32
3.1. A Petrobrás	32
3.2. A Área de Negócios Internacional	34
3.3. O Modelo de Negócios da Área de Negócios Internacional	36
3.3.1. Etapas da Construção do Modelo	39
3.3.2. Governança dos Modelos Negócios da INTER	43
4. Análise dos Modelos de Negócios da INTER	45
5. Conclusão	49
6. Referências Bibliográficas	52

Lista de figuras

Figura 1 – Dualidade academia versus órgão executor	15
Figura 2 – Processo de planejamento estratégico	22
Figura 3 – <i>Template</i> do Quadro do Modelo de Negócios <i>Canvas</i>	26
Figura 4 – Modelo de Negócios <i>Four-Box</i>	29
Figura 5 – Evolução da atividade de E&P da Petrobrás	34
Figura 6 – Mapa de atuação da área de Negócio Internacional da Petrobrás	36
Figura 7 – Estratégias Corporativas Petrobrás para 2020	38
Figura 8 – Representação Gráfica do Modelo de Negócios da Área de Negócio Internacional da Petrobrás	39
Figura 9 – Organograma consolidado da Área de Negócio Internacional	43

Lista de siglas

INTER – Área de Negócio Internacional

E&P – Exploração e Produção

GNL – Gás Natural Liquefeito

SERPLAN – Serviço de Planejamento da PETROBRAS

API – *American Petroleum Institute*

LGN – Líquido de Gás Natural

RTCD – Refino, Transporte, Comercialização e Distribuição

G&E – Gás e Energia

PVC – Proposta de Valor ao Cliente

PN – Plano de Negócios

PAN – Plano Anual de Negócios

AFE – América, África e Eurásia