

1

Introdução

As recentes mudanças no ambiente externo internacional, resultantes, principalmente, da crise econômica mundial de 2007, e os impactos advindos da descoberta no pré-sal brasileiro fizeram com que a Área de Negócios Internacional (INTER) da PETROBRAS revisse sua atuação.

Em consequência da crise financeira internacional, iniciada em meados de 2007 nos Estados Unidos e agravada em 2008, o preço do petróleo sofreu uma queda motivada pela redução da atividade econômica mundial e pela consequente redução na sua demanda. De acordo com o Departamento de Energia Norte Americano, o preço médio do petróleo *Brent*, cotado a US\$ 96,94, o barril, em 2008, caiu para US\$ 61,74, o barril, em 2009.

Em paralelo à crise, o Governo Federal divulgou, no final de 2007, a descoberta de Tupi, um grande campo de petróleo com reserva estimada de mais de 5 bboe¹ na camada do pré-sal brasileiro. Após esse anúncio, vários outros se seguiram. Confirmadas suas expectativas, as reservas brasileiras poderão passar de 15 bilhões de barris para uma quantidade entre 40 e 80 bilhões de barris (www.petrobras.com.br, 2012).

A descoberta desse grande volume de óleo e gás natural requer o aumento de recursos financeiros para o desenvolvimento desses campos. O Plano de Investimento da Companhia passou de US\$ 87,1 bilhões, no período de 2007-2011, para US\$ 224,7 bilhões, no período de 2011-2015, sendo 57% desse valor, US\$ 127,5 bilhões, para os setores de Exploração e Produção da Companhia. Para as atividades internacionais da Empresa, foram estimados investimentos de US\$ 11 bilhões para o período 2011-2015, o que representa uma redução de 9% aproximadamente em relação ao plano de negócios de 2007-2011. A maior parcela dos investimentos da PETROBRAS no Plano de Negócios 2011-2015 está nas atividades de exploração e produção no Brasil, que são de US\$ 117,7 bilhões,

¹ Bilhões de barris de óleo equivalente

sendo 64,3 bilhões destinados a projetos do pós-sal e 53,4 bilhões para os projetos no pré-sal (www.petrobras.com.br, 2012).

Esse cenário, em que o foco dos investimentos está nas atividades no Brasil, fez com que a INTER procurasse atuar de forma complementar e mais integrada com as áreas nacionais da Empresa. Como forma de estruturar a elaboração desse processo, buscou-se desenvolver, como ferramenta de análise, modelos de negócios para cada um dos segmentos de negócios da Área Internacional, com objetivo de aperfeiçoar suas atividades.

Os modelos de negócios, que ainda estão sendo desenvolvidos pela INTER, têm como objetivo ser uma ferramenta que auxilie no planejamento das atividades internacionais da Companhia, interpretando suas estratégias, que muitas vezes possuem um escopo amplo, e buscando caracterizar, de forma racional, como ela cria, entrega e captura valor.

Além disso, o modelo deverá ter o papel de promover o alinhamento entre as ações da INTER e as estratégias da Companhia, direcionando sua atuação em cada um de seus mercados no exterior.

Para isso, a INTER está desenvolvendo, basicamente, três modelos de negócios, um para cada segmento de atuação, a saber: exploração e produção (E&P); refino, transporte, comercialização e distribuição (*Downstream*) e de gás natural.

A área de Exploração e Produção é responsável pela pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de petróleo e gás natural, em terra e no mar. Seu principal objetivo é descobrir acumulações de petróleo e gás natural, desenvolver reservas e produzi-las.

O segmento de *Downstream* desempenha o papel de refinar o petróleo, transportar, comercializar e distribuir seus derivados. Por sua atividade de refino, transforma o óleo bruto em produtos essenciais para o cotidiano da população, além de produzir matéria prima para diversos setores industriais.

O segmento de Gás Natural atua na logística e comercialização desse gás. Além disso, é responsável pelos projetos que tratam do gás natural na forma líquida, o gás natural liquefeito – GNL, e por sua comercialização (www.petrobras.com.br, 2012).

Busca-se, nesta dissertação, analisar o processo de formulação dos modelos de negócios que estão sendo elaborados na Área de Negócio Internacional da PETROBRAS.

Visando atingir tal objetivo, desenvolve-se este trabalho em cinco capítulos, incluindo essa introdução. No capítulo 2, é construída a fundamentação teórica, descrevendo-se de forma simplificada o papel das estratégias empresariais com maior foco na escola de planejamento estratégico. Apresentam-se também, de forma simplificada, os conceitos de modelos de negócio, que descrevem como, em termos econômicos e estratégicos, a Empresa irá funcionar.

No terceiro capítulo, é realizada uma análise de caso sobre o papel do modelo de negócios na Área de Negócio Internacional da PETROBRAS, apresentando-se uma breve descrição sobre a Empresa e o seu modelo de planejamento. No quarto capítulo, é elaborada uma análise crítica sobre o processo de criação dos modelos de negócio, apontando-se as dificuldades encontradas para a sua implementação. No capítulo final, as conclusões serão apresentadas.

1.1. Objetivo

O objetivo é analisar e descrever o processo de formulação dos Modelos de Negócios que estão sendo desenvolvidos pela Área de Negócio Internacional da PETROBRAS e verificar se essa ferramenta permite a análise das estratégias da Companhia.

Este estudo pretende contribuir, tanto para outros trabalhos acadêmicos, como uma fonte de pesquisa, quanto para a INTER, apresentando uma avaliação sobre o processo de formulação de seus Modelos de Negócios, ainda em construção.

1.2. Metodologia de pesquisa

Para atingir o objetivo proposto, será realizada uma pesquisa descritiva sobre os modelos de negócios e um estudo de caso quanto ao seu processo de construção na PETROBRAS. A escolha dessa metodologia se justifica, pois segundo (YIN, 1994), o objetivo do estudo de caso é descrever e analisar o objeto de estudo escolhido à luz do referencial teórico escolhido.

Para gerar a base conceitual deste trabalho, visando um melhor entendimento dos resultados, foram utilizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos, dissertações, publicações periódicas e *sites* da internet sobre os temas estratégia e modelo de negócio.

Para a descrição do processo de elaboração dos modelos de negócios, foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação, pela qual o participante do trabalho é conduzido à produção do conhecimento sobre o processo, sendo parte do projeto. Para tanto, foi observado o trabalho realizado no dia-a-dia da Empresa sobre a elaboração e desenvolvimento da metodologia de modelo de negócios e a governança de seu processo de construção, que gerou experiência e conhecimento sobre o tema abordado. Além disso, foram realizadas entrevistas com dois participantes desse processo, Alexandre Mateus da Silva (Coordenador da Área de Estratégia Internacional) e Calos Renato Silva de Lima (Economista da Área de Estratégia Internacional).

Segundo O'Brien (1998), pesquisa-ação é simplesmente “aprender fazendo”, ou seja, é quando um grupo de pessoas identifica um problema e tenta solucioná-lo da forma mais eficiente possível, observando seus esforços e resultados. Para o autor, pesquisa-ação diferencia-se da solução de problemas diários enfrentados a todo instante nas organizações pela ênfase na utilização de estudos científicos e na sistematização adotada para a solução das questões apresentadas e na geração de conhecimento.

Para Melo (1988), a metodologia de pesquisa-ação atua como ponte entre a academia e o órgão executor. A pesquisa-ação possibilita a integração entre componentes de pesquisa e de ação, constituindo-se em uma metodologia essencial à superação da dicotomia entre planejamento e execução.

Conforme Santos (1996), a metodologia de pesquisa-ação pode enriquecer o processo de planejamento por estreitar a relação entre teoria e a realidade.

A figura 1 apresenta a dualidade das ações entre a academia e as empresas.

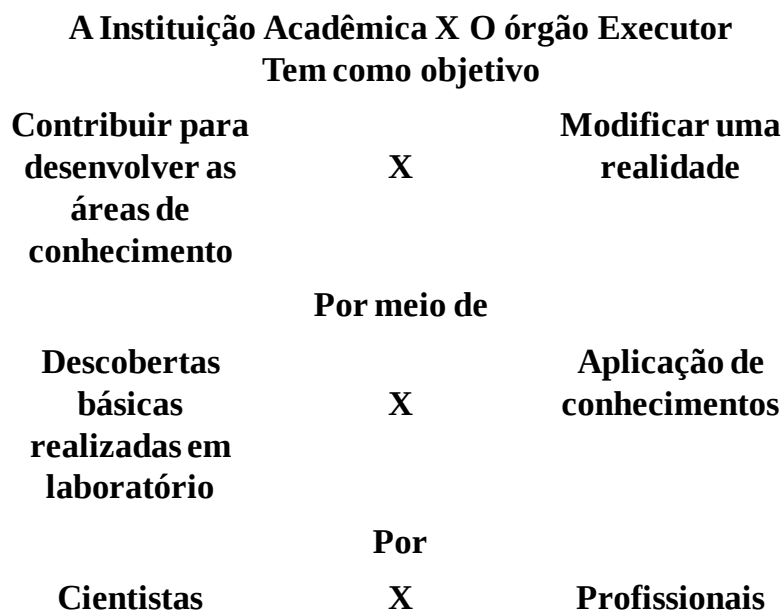


Figura 1 – Dualidade: academia *versus* órgão executor
Fonte: MELO, 1988.

Em relação às limitações deste trabalho, destacam-se àquelas inerentes à metodologia de estudo de caso, além do elevado grau de envolvimento da análise do próprio ator, decorrente do processo de pesquisa-ação.