

### 3

## A área de negócio internacional da PETROBRAS

Neste capítulo, será apresentado um breve histórico sobre a criação e atuação da PETROBRAS no Brasil e no exterior, com foco em sua atividade internacional, que teve início na década de 1970 com a criação de uma empresa subsidiária, a PETROBRAS Internacional S.A. – Braspetro. Hoje, essa atividade é realizada pela Diretoria Internacional da Companhia e está presente em 28 países, nos 5 continentes.

### 3.1.

#### A Petrobrás

A Petróleo Brasileiro Sociedade Anônima (PETROBRAS S.A.) foi criada em outubro de 1953, com a edição da lei número 2004, pelo então presidente Getúlio Vargas, com o objetivo de executar todas as atividades do setor petrolífero do Brasil. Desde então, a empresa tem superado grandes desafios tecnológicos e, atualmente, é líder mundial em prospecção em águas profundas, ultra profundas e recentemente começou a exploração na camada pré-sal.

A PETROBRAS foi criada como uma sociedade de economia mista, possuindo como seu maior acionista o Estado brasileiro, sendo detentora do monopólio da produção, do transporte e do refino do petróleo, estando aberta a concorrência apenas para a comercialização de derivados ([www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br), 2012).

Ainda na década de sua criação, a empresa enfrentou uma série de desafios em busca do petróleo no Brasil, uma vez que poucos poços haviam sido encontrados. A partir de 1964, a empresa passou a investir na construção de refinarias no país, com o intuito de agregar valor sobre o petróleo importado pelo Brasil, garantindo assim, o abastecimento nacional (RODRIGUES, 2006).

As crises do petróleo de 1973 e 1979 provocaram forte desequilíbrio na balança comercial do Brasil, dado o forte aumento do preço do óleo no mercado internacional. Essa vulnerabilidade externa fez com o governo ampliasse os investimentos em prospecção e extração de petróleo em sua faixa continental.

Em 1974, a PETROBRAS descobre a bacia de Campos no litoral norte do estado do Rio de Janeiro. Essa descoberta era vista como uma possibilidade de redução das importações de petróleo visando o equilíbrio da balança comercial brasileira. Dessa forma, as atividades de exploração e produção (*upstream*) passaram a receber grande parte dos investimentos da Companhia (www.petrobras.com.br, 2012).

Após o regime militar, entre os anos de 1985 e 1997, a empresa passou a sofrer uma menor intervenção do governo, com maior liberdade para conduzir suas ações e buscando formas mais modernas de planejamento (RODRIGUES, 2006). Segundo o autor, o primeiro passo para a modernização do processo de planejamento da empresa foi a criação de seu Conselho de Administração e do Serviço de Planejamento da PETROBRAS – SERPLAN, que tinha como objetivo alavancar o processo de planejamento estratégico da PETROBRAS.

Em 1997, ocorre a quebra do monopólio estatal da Companhia com a aprovação da lei 9.478, conhecida como a lei do petróleo. Inicia-se, então, uma nova fase na indústria de petróleo brasileiro, passando-se a permitir a atuação de outras empresas no país.

Atualmente, a PETROBRAS é reconhecida como grande empresa de energia, que atua na exploração e produção de petróleo e gás natural e nos setores de refino, distribuição, comercialização, GNL (gás natural liquefeito) e na geração elétrica. Recentemente, a empresa passou a atuar na área de biocombustíveis e pretende ser uma referência mundial neste setor, além de ser reconhecida mundialmente por sua grande capacidade de produção *offshore*, e por suas recentes descobertas na camada pré-sal a mais de 7.000 metros de profundidade. A Companhia, em 2011, foi considerada a terceira maior empresa de energia do mundo (www.petrobras.com.br, 2012).

A Figura 5 apresenta a evolução das atividades de exploração e produção da PETROBRAS no mar.

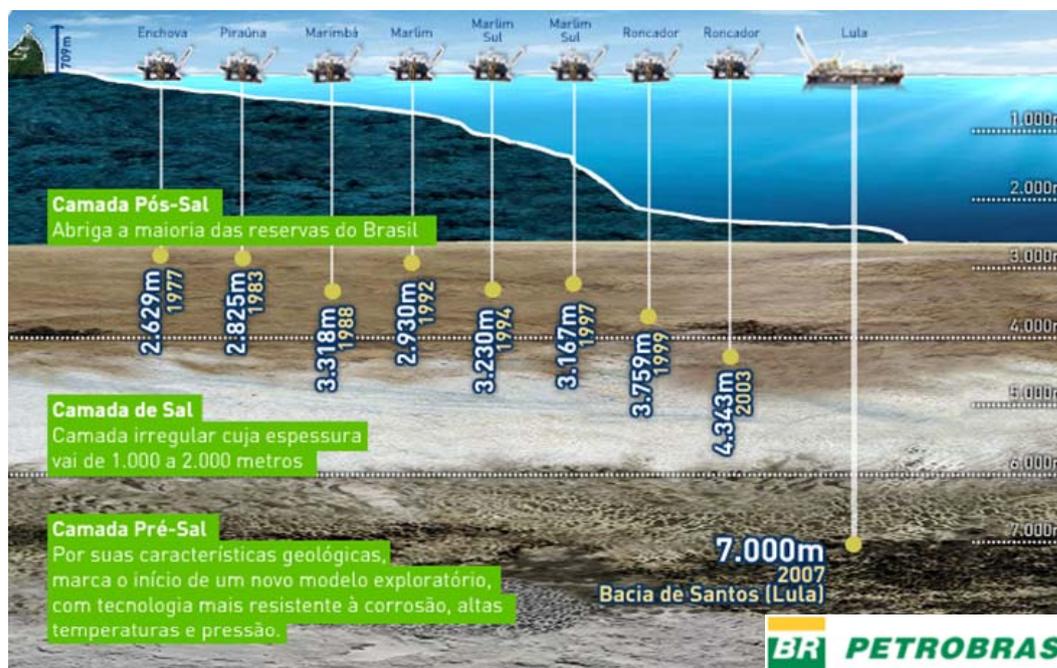


Figura 5 - Evolução da atividade de E&P da PETROBRAS  
Fonte: www.petrobras.com.br, 2012

### 3.2. A área de negócios internacional - INTER

internacionalização da Companhia teve início em 1972, com a criação da Petrobras Internacional Sociedade Anônima – Braspetro. Essa internacionalização tem sido impulsionada pelo insucesso nas explorações terrestres no Brasil, pelo elevado crescimento econômico na década de 1970 e pelos choques do petróleo (1973 e 1979). As áreas foco da Companhia eram o Oriente Médio, Norte da África e Colômbia (www.petrobras.com.br, 2012).

Importantes descobertas foram feitas no Iraque (campos gigantes de *Majnoon e Bahr Ums* – reservas avaliadas em 10 bilhões de barris). A PETROBRAS, no entanto, foi obrigada a renegociar seu contrato, saindo do país posteriormente.

Paralelamente, cresceram os esforços para aumentar a participação do petróleo nacional no consumo brasileiro. Em 1974, a descoberta do campo de Garoupa dá início à produção da Bacia de Campos, atualmente a principal área produtora do país (www.petrobras.com.br, 2012).

A empresa exportava o petróleo pesado nacional (petróleo que possui grau API<sup>1</sup> menor que 22) e importava o petróleo leve (petróleo que possui grau API maior que 30), principalmente do Oriente Médio, para melhor atender as refinarias nacionais que estavam mais adaptadas ao petróleo leve importado. A descoberta de jazidas gigantes na Bacia de Campos diminuiu os investimentos da empresa no exterior, ampliando o foco na exploração e produção no território nacional. (www.petrobras.com.br, 2012).

No início da década de 1990, a atuação da empresa continuou voltada ao país, com foco na Bacia de Campos e Bacia de Santos (tecnologia de exploração em águas profundas). Ela tinha descoberto vários campos de petróleo, mas não possuía recursos financeiros para explorá-los. Então, o processo de internacionalização passou a ter o objetivo de reduzir o risco da Companhia, diversificando o seu portfólio e gerando um fluxo de capital em moeda forte para facilitar o acesso aos investidores estrangeiros (www.petrobras.com.br, 2012).

Em 2002, ocorre a criação da Área de Negócio Internacional – INTER – e a incorporação da Braspetro à PETROBRAS, além da aquisição da Perez Companc na Argentina (maior empresa de petróleo independente da América do Sul). Com isso, a empresa ampliou suas atividades internacionais em Refino, Transporte e Distribuição, além do E&P e Gás Natural.

A empresa passa, então, a atuar com o foco em três áreas geográficas: no Golfo do México americano - devido às oportunidades exploratórias em *offshore*, pela proximidade do mercado americano, e pela estabilidade regulatória do país -; Oeste da África - devido ao elevado número de reservas de petróleo no *offshore* e por possuir grande expertise em águas profundas -; e prioridade para América Latina, com oportunidades de integração regional, acordos comerciais e proximidade ao mercado brasileiro – logística e integração na cadeia. A reversão das políticas neoliberais e a alta dos preços dos hidrocarbonetos levam, porém, ao incentivo do chamado “nacionalismo de recursos”, com mudanças de regras que dificultam a atuação das empresas estrangeiras na região, incluindo a PETROBRAS (www.petrobras.com.br, 2012).

---

1 API - O Grau API é uma medida de densidade idealizada pelo *American Petroleum Institute* para a classificação da qualidade do petróleo.

A entrada da PETROBRAS na América do Sul ocorreu de forma mais intensa no final da década de 1990, e primeira metade dos anos 2000. É também nesta região, além do Brasil, que a empresa realiza atividades em toda cadeia petrolífera, além da petroquímica e energia elétrica (www.petrobras.com.br, 2012).

Atualmente, a empresa atua em 28 países, nos 5 continentes em diversos elos da cadeia da indústria petroleira.

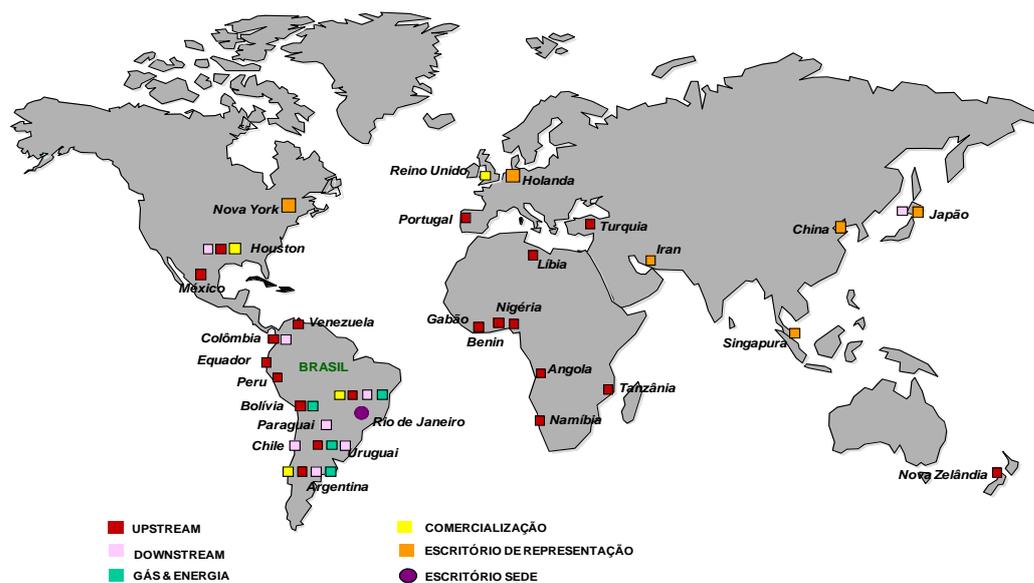


Figura 6 - Mapa de Atuação da Área de Negócio Internacional da PETROBRAS  
Fonte: PETROBRAS, 2012.

### 3.3.

#### O modelo de negócios da área de negócios internacional

Em 2009, frente a mudanças no ambiente externo internacional e aos impactos advindos da descoberta do pré-sal brasileiro no precedente ano, um novo posicionamento estratégico foi desenhado para a Área Internacional da PETROBRAS.

Esse novo posicionamento baseia-se nos conceitos de rentabilidade, integração e complementaridade, que definem a sua forma de atuação nas três segmentos de atuação internacional da Companhia, descritos a seguir:

- a) *Exploração e Produção* - E&P - Abrange as atividades de exploração, desenvolvimento da produção e produção de petróleo, líquido de gás natural (LGN) e gás natural. É conhecida também na indústria como atividades de *Upstream*
- b) *Refino, Transporte, Comercialização e Distribuição* - RTCD - É responsável pelas atividades de refino, logística, transporte, comercialização e distribuição de petróleo e derivados. É o setor de *Downstream* da Companhia.
- c) *Gás e Energia* - G&E - Atua na logística e na comercialização de gás natural, além de ser responsável pelos projetos que tratam de gás natural na forma líquida, o gás natural liquefeito - GNL.

Como desdobramento natural desse direcionamento, fez-se necessário, também, repensar, entre outros aspectos, o modelo de atuação da Sede, que passa então a ter como ponto central o reforço às funções de direcionador estratégico, integrador e controlador suportando, assim, o posicionamento estratégico definido.

Cada segmento é considerado um Eixo Estratégico, para os quais estão sendo construídos modelos de negócios na sede (INTER) com o objetivo de definir a sua forma de atuação, alinhada com as estratégias da corporação, proporcionando sua validação junto as Áreas Corporativas e o alinhamento, interno, das ações da Área de Negócios Internacional. Em uma fase posterior, cada um desses três modelos da sede será desdobrado para cada uma das empresas da PETROBRAS no exterior.

Em seu Plano de Negócios 2010 – 2014, a empresa divulgou suas estratégias corporativas para 2020 para cada um de seus segmentos de negócios, conforme mostra a figura 7. Essas estratégias possuem um caráter amplo, não especificando diretamente como a INTER irá atuar. A pretensão dos modelos é desdobrar essas estratégias, apresentando como a Diretoria Internacional poderá entregar o melhor resultado possível para o sistema PETROBRAS.

## ESTRATÉGIA CORPORATIVA PETROBRAS para 2020

### Rentabilidade com crescente integração das atividades e sustentabilidade



Figura 7 - Estratégias Corporativas PETROBRAS para 2020

Fonte: Plano de Negócios 2010-2014, disponível em: [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br).

Toda metodologia de construção dos modelos de negócios foi desenvolvida pela Gerência de Estratégia da INTER, da qual o autor é membro. Neste trabalho, são explicitados os processos de construção dos modelos.

A metodologia dos modelos de negócios da INTER foi inspirada em diversos autores que escrevem sobre o tema. Dentre eles, podem-se destacar as obras e artigos de Osterwalder e Pigneur (2010) e as de Johnson, Christensen e Kagermann (2008), descritos no referencial teórico desta dissertação. Esses autores formam a espinha dorsal da construção dos modelos, que são adaptados para a realidade da indústria do petróleo, que, em grande, parte lida com a comercialização de *commodities*.

A forma gráfica, até agora utilizada na construção e apresentação dos modelos, é o *Four-box*, apresentado por Johnson et al. (2011), com a inclusão de alguns elementos, que são apresentados de forma mais detalhada por Osterwalder & Pigneur (2010). A figura 8 ilustra a forma de apresentação dos resultados do modelo, sem o detalhamento e a complexidade existente em sua construção. Esse detalhamento será apresentado a seguir, com a descrição da metodologia de construção dos Modelos de Negócios INTER e as etapas do processo.



Figura 8– Representação Gráfica do Modelo de Negócios da Área de Negócio Internacional da PETROBRAS

Fonte: adaptado de JOHNSON, et al., 2011)

### 3.3.1.

#### **Etapas da construção do modelo**

A construção dos modelos de negócios está estruturada nas seguintes etapas:

#### **Etapa 1 - Proposta de Valor ao Cliente – PVC**

A Proposta de Valor ao Cliente é definida como a forma pela qual a Área Internacional irá atender a demanda de seus clientes e descrever o que a empresa irá ofertar, quando e quanto. Será estabelecida a partir de quatro passos:

- *Demanda PETROBRAS* - O primeiro passo no processo de construção do modelo de negócios é buscar determinar qual(is) as demanda(s) do principal cliente. Neste caso, a PETROBRAS foi considerada o principal cliente, uma vez que a INTER, sendo uma das diretorias que compõem o sistema PETROBRAS, tem a função de contribuir para o alcance dos objetivos globais da Companhia.

A determinação das demandas da PETROBRAS para o segmento foi obtida mediante o exame de documentos corporativos e de reuniões entre a INTER e as demais áreas de negócios da empresa.

Saber com clareza o desejo do cliente é o primeiro passo para executar um modelo de negócios de sucesso. Para tanto, é fundamental concentrar em três questões chaves como: o quê quer a PETROBRAS? Quanto e quando ela quer? Como ela quer?

- *Ofertas Alternativas* – Tendo obtido um quadro das demandas PETROBRAS para cada um dos segmentos, o próximo passo é analisar suas opções para atender essas demandas no mercado nacional. A questão é: dado o seu desejo, de que forma ele pode ser atendido? Essas opções são chamadas de ofertas alternativas. Cada uma delas terá seus pontos positivos e negativos que deverão ser analisados. Deve-se estar ciente de quais são essas ofertas alternativas e quem pode ofertá-las. Além dessas questões, somam-se as referentes ao custo do atendimento, ou seja, a que preço essas alternativas são oferecidas à PETROBRAS. Esta etapa é fundamental para referenciar e explicar a escolha da Proposta de Valor da Área Internacional à PETROBRAS, que será comparada com as demais opções da Companhia.

- *Diferencial da Área de Negócio Internacional* – A etapa de análise e determinação do diferencial da INTER é o outro ponto fundamental na geração da Proposta de Valor da INTER à PETROBRAS. A questão a ser respondida nesta etapa refere-se a qual(is) as vantagem(s) da atuação internacional no atendimento das demandas da PETROBRAS, em relação às demais alternativas. Deve-se não só determinar os atributos desse diferencial, mas, na medida do possível, identificar os clientes externos envolvidos.

- *Proposta de Valor ao Cliente* – PVC – Todas as etapas acima culminam com o desenho da Proposta de Valor da Área Internacional à PETROBRAS, em que se define como se deve agregar/entregar valor à PETROBRAS. A legitimação da Proposta de Valor da INTER está diretamente ligada à percepção da PETROBRAS do seu valor de atuação, contida em sua Proposta de Valor.

Antes de prosseguir na construção dos modelos de negócios, a PVC necessita ser validada pela alta administração da Companhia.

## Etapa 2 – Fórmula do Lucro

Após a definição da PVC, os Modelos de Negócio, devem ser classificados, entre aqueles que estão, pelas características de seus produtos, inseridos em mercados baseados na competição por preço, ou aqueles cujos produtos estão vinculados a mercados baseados na competição por diferenciação. Para os primeiros, a definição de um quadro que seja capaz de projetar qual seria o resultado financeiro obtido pela PVC - a fórmula do lucro é fundamental para que se possam criar referenciais em relação aos quais a eficiência econômico-financeira possa ser obtida. Por outro lado, naqueles modelos de negócios em que a diferenciação é determinante, é preciso definir primeiro quais seriam as Atividades e Recursos Críticos necessários para alcançar um diferencial no mercado e, a partir daí, determinar qual o preço de oferta do produto.

Em ambos os casos, porém, é necessário definir nesta etapa o processo de precificação, a estrutura de custos necessária para lograr os objetivos definidos e a margem correspondente. Também nesta fase devem ser analisadas questões mercadológicas que causem impacto sobre os itens anteriores. Se, por um lado, os compradores dizem quanto estão dispostos a pagar, os vendedores devem definir se oferecem seus produtos àqueles preços. Assim, a definição da entrega do produto depende do seu preço de venda e da estrutura de custos da empresa.

- *Preço de Referência* – O processo de precificação depende do tipo de produto analisado, do mercado e da forma como é comercializado. Produtos com propriedades semelhantes (qualidade) tendem a apresentar pequenas distorções em seus valores, não possibilitando ao produtor ganhos maiores via preços mais elevados. Nesse caso, o preço será definido pelo mercado e o produtor será encarado como um tomador de preços. Por outro lado, a diferenciação possibilita à empresa capturar um preço superior em decorrência de um diferencial existente no produto ou na sua entrega.

- *Estrutura de Custos* - A estrutura de custos de uma empresa é fator chave para o sucesso de sua atividade. Para entregar um bem ou serviço a um cliente, é necessário combinar recursos que são onerosos em sua grande maioria. Em modelos de negócios em que a empresa é tomadora de preços, a estrutura de custos define diretamente o sucesso na atividade. Como o preço é uma variável dada pelo mercado, o lucro é ajustado pelos custos que, nesse modelo, é a variável de ajuste das margens. Em modelos em que

a diferenciação é mais importante, a estrutura de custos deve estar associada aos recursos e atividades que forneçam o diferencial do produto. Em última análise, a estrutura de custos da empresa está associada ao nível de eficiência na atividade.

- *Margem* - A margem é definida pela estrutura de custos e pelo preço de referência. A grande diferença entre modelos de negócios baseados em custos e os baseados em diferenciação é que, no primeiro, a margem é definida pela estrutura de custos, enquanto, no segundo, a margem é determinada pela empresa no momento em que define o preço final do produto a ser ofertado.

### **Etapa 3 e 4 – Atividades e Recursos**

Nessas etapas, busca-se identificar quais atividades e recursos deverão ser relacionadas como críticas para viabilizar a Proposta de Valor ao Cliente.

- *Atividades* - Nesta etapa busca-se identificar quais as atividades a serem realizadas para a entrega da Proposta de Valor.

- *Recursos* - Da mesma forma, identificam-se ativos fundamentais para o funcionamento do modelo de negócio (ativos físicos, intelectuais, financeiros, recursos humanos etc.).

- *Criticidade* - Identificação do nível de impacto que as atividades e recursos elencados para o modelo de negócio representam. As atividades e recursos considerados mais críticos são aqueles que acarretam maior impacto ao modelo de negócio em caso de escassez ou ausência.

- *Estratégia de Atividades e Recursos* - Esboço da maneira como as atividades e recursos serão geridos – inclusive pelo uso de parcerias e alianças - com o objetivo de possibilitar a máxima eficiência no alcance das metas e parâmetros econômico-financeiros estabelecidos nas etapas anteriores.

Para Carlos Renato, economista da área de planejamento da INTER, “os modelos que estão sendo criados gerarão parâmetros para a escolha dos parceiros, mas não serão capazes de identificá-los nominalmente. Isso só será possível em uma fase posterior, quando esses modelos serão desdobrados em cada uma das empresas, ou em projetos específicos elaborados na INTER”.

- *Necessidade de Investimento* – Essa é uma questão muito importante na elaboração dos modelos de negócios. Uma vez estabelecidos as atividades e recursos críticos, a estrutura de custos, bem como suas respectivas estratégias, tem-se a noção do nível de investimentos necessários.

Após essa última etapa, os modelos de negócios de cada um dos Eixos Estratégicos serão validados em definitivo pelos Gerentes Executivos e pelo Diretor da INTER e incorporados ao ciclo de Estratégia, Planejamento e Orçamento, como norteadores dos processos de macro quantificação e do processo de desdobramento do modelo para as empresas. Esse processo é denominado de Reanálise Estratégica e converge para a estruturação da Carteira, do Plano de Negócios – PN - e do Plano Anual de Negócios – PAN.

### 3.3.2. Governança dos modelos negócios da INTER

Uma vez definida a metodologia, o próximo passo foi aplicá-la, ou seja, construir os modelos de negócios. Para tanto, foi necessário o apoio e patrocínio da alta administração da Diretoria Internacional da PETROBRAS, ou seja, do Diretor e das cinco gerências executivas que constituem a INTER, conforme o organograma apresentado na figura 9.



Figura 9 - Organograma consolidado da Área de Negócio Internacional Fonte: Disponível em [www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)

Todas as Gerências Executivas foram envolvidas no processo de construção dos modelos, sendo a Gerência Executiva Corporativa responsável pela construção da metodologia e pelo processo de elaboração de todos os modelos, e a Gerência de Estratégia e Planejamento da INTER constituindo seu braço operacional.

Segundo Alexandre Mateus, coordenador da Estratégia Internacional, “o patrocínio da alta administração da INTER foi fundamental para a mobilização dos grupos [...] tirar as pessoas de sua rotina de trabalho para pensarem e discutirem estratégia não é algo trivial”.

A construção do modelo e a responsabilidade sobre a divulgação dos dados gerados do Eixo de E&P couberam à Gerência Executiva Suporte Técnico aos Negócios e a Gerência Executiva América, África e Eurásia – AFE.

Para o Eixo de *Downstream*- RTCD, a coordenação ficou a cargo da Gerência Executiva de Desenvolvimento de Negócios. Já, o Eixo de Gás Natural ficou sob a responsabilidade da Gerência Executiva América Latina.

A divisão dos segmentos entre as Gerências Executivas foi tomada pelo Diretor e os Gerentes Executivos, levando em consideração alguns dos principais projetos já conduzidos por essas gerências.

Após a divisão dos segmentos entre as Gerências Executivas, foram constituídos por seus coordenadores/ patrocinadores, grupos de trabalho diversos com a participação de várias gerências da INTER. Esses grupos são responsáveis pela discussão, pela troca de informação e conhecimento e pela elaboração de análises sobre as atividades da empresa e de seus mercados de interesse.

O objetivo da criação desses grupos era o de reunir as mais diferentes visões sobre o negócio e gerar legitimação de toda INTER sob os resultados dos modelos. O resultado de cada fase era levado a um constituído pelos gerentes decisores (Gerentes Executivos e Gerais) para posteriormente ser validado pelo Diretor, sendo este o responsável por validar e transmitir os resultados do trabalho aos demais Diretores da PETROBRAS e ao Presidente da Companhia, para validação corporativa.