

4

Análise dos modelos de negócios da INTER

Neste capítulo, é feita uma análise sobre o processo de elaboração dos modelos de negócios da Área de Negócio Internacional da PETROBRAS, em construção até o momento, apresentando até que ponto conseguiu-se avançar nesse processo e como ele está sendo utilizado pela INTER, além de identificar alguns pontos de melhoria para o mesmo processo.

Como visto na seção 3.3, estão sendo construídos três modelos de negócios em paralelo, um para cada segmento de negócio, com a coordenação metodológica da Gerência de Estratégia Internacional.

Como apresentado, os modelos de negócio da INTER estão sendo construídos em quatro etapas, conforme descreve o modelo de Johnson et. al. (2008), acrescido de alguns elementos do modelo de negócios desenvolvidos por Osterwalder e Pigneur (2010), conhecido como *Canvas*. Os principais elementos dos modelos são: Proposta de Valor ao Cliente, Fórmula do Lucro, Recursos e Atividades-Chave, conforme explicitado anteriormente.

Até o momento, foram concluídas as Propostas de Valor ao Cliente. Para a realização dessa fase inicial dos modelos, os grupos têm se reunido semanalmente para a discussão. O processo de construção dos modelos tem se mostrado profícuo com discussões ricas, em que, muitas vezes, surgem novas soluções para o atendimento das demandas identificadas em cada modelo.

Segundo Carlos Renato, economista da Área de Planejamento Estratégico da INTER, “a discussão nos grupos é importante, pois coaduna as visões e as experiências de diferentes profissionais, permitindo uma melhor análise sobre os negócios e mercados em que a Companhia atua internacionalmente”.

Nessa fase, foram analisados dados internos da Companhia que serviram de subsídios para entender quais eram suas demandas em cada um de seus segmentos de negócios.

Após compreender essas demandas, foram descritas as formas como elas poderiam ser atendidas, definindo-se, assim, as Propostas de Valor ao Cliente, que retratam a estratégia de atuação em cada um dos segmentos, explicitando a forma em que esses objetivos serão alcançados.

Ao todo, foram criadas três propostas, uma para cada modelo, retratando os objetivos estratégicos da INTER a serem alcançados.

Nota-se que as Propostas de Valor ao Cliente guardam grande semelhança, em sua estrutura, com a redação dos objetivos estratégicos da INTER, contidos em seu *Balanced Score Card* – BSC.

As PVCs são um dos insumos para a seleção de projetos. Além disso, podem ajudar a estabelecer direcionamentos mais claros às empresas no exterior sob a gestão da INTER. Atualmente, esses modelos encontram-se na fase de discussão e elaboração sobre a Fórmula do Lucro, uma vez que as Propostas de Valor ao Cliente de cada um deles já foram construídas e validadas.

Os modelos de negócios da INTER, apesar de estarem em uma fase inicial, vêm apresentando sinais de que estão no caminho certo, já causando impacto sobre os projetos da Diretoria Internacional, principalmente nos novos negócios. Esses, por sua vez, só serão aprovados caso o Parecer Estratégico (documento interno que garante o alinhamento estratégico à empresa) confirme que o projeto atende às estratégias corporativas e à Proposta de Valor ao Cliente do segmento a que se refere.

Os modelos, até o momento, permitiram identificar que o mais importante para PETROBRAS, em relação à atuação da INTER, é a busca constante por uma atuação integrada e complementar às suas atividades no país, seja na oferta por produtos (petróleo, gás e derivados), ou na mitigação de riscos relativos à grande concentração dos ativos da PETROBRAS no Brasil.

Alexandre Mateus, Coordenador da área de Estratégia Internacional da PETROBRAS, explica: “a Proposta de Valor do Cliente é um dos elementos mais importantes dos modelos, por explicitar a forma como a demanda do cliente será atendida, objetivo principal para a sustentabilidade do negócio”.

Até agora, por estar em uma fase inicial de elaboração, esse novo modelo avançou ao identificar o sistema PETROBRAS como seu principal cliente, atendendo as demandas da empresa de forma complementar às atividades domésticas.

Outro ponto positivo é que essa nova ferramenta de desdobramento das estratégias, por ter sido construída de forma participativa, gerou uma maior legitimação acerca dos resultados já obtidos no modelo, fazendo com que a busca por novos projetos já seja orientada por elas. Isso reduz o número de projetos não alinhados à estratégia, conduzindo os esforços da Companhia para aquilo que ela deseja.

Por outro lado, os resultados dos modelos, até agora caracterizados pela Proposta de Valor ao Cliente, vêm sofrendo algumas resistências, pois ao se definir como será a forma de atuação da INTER, alguns projetos, existentes passam a não atender mais os objetivos da Companhia, sendo necessária a gestão do portfólio com a readequação do projeto ou com o desinvestimento e possível saída do mercado em foco.

Ao serem concluídos os modelos, pretende-se que sejam capazes de definir como e em quais mercados a INTER irá atuar, além de gerar premissas claras para o seu posicionamento e composição de sua carteira de projetos.

Uma primeira versão desse modelo de negócios, conhecida como Modelo Alfa, já foi construída por completo. Verificaram-se, porém, alguns problemas na execução e elaboração do processo, dentre os quais destacam-se a baixa mobilização de informações para a construção das Propostas de Valor ao Cliente e a baixa representatividade na composição dos grupos responsáveis pela elaboração dos modelos, gerando um reduzido comprometimento da própria INTER com as propostas formuladas.

Por isso, a metodologia foi revisitada e diversas alterações foram feitas para chegar ao que hoje é a proposta de Modelo de Negócios da INTER, objeto desta dissertação. As principais alterações foram: a criação de um processo de governança, conforme explicitado na seção 3.3.2, o que gerou maior representatividade e comprometimento acerca dos resultados dos modelos e o maior detalhamento das fases dos modelos com a introdução do modelo *Canvas*, além do conhecimento acumulado com a elaboração do modelo anterior.

Nas palavras de Alexandre Mateus, “o modelo Alfa serviu como um piloto para que pudéssemos identificar as falhas e assim, construir um processo mais robusto que atenda de forma efetiva os objetivos dos modelos de negócios”.

Ao serem elaborados os modelos, levaram-se em conta variáveis como: o volume de petróleo, gás natural e derivados produzidos pela PETROBRAS e as demandas por esses produtos, além do preço do petróleo e do crescimento econômico em diversos mercados.

Para trabalhar com as projeções de longo prazo relativas a essas variáveis, foi utilizado o cenário de referência da Companhia como base para as discussões, ou seja, os modelos de negócios foram elaborados segundo a visão exclusiva desse cenário. Caso ocorram alterações nesse cenário, os modelos de negócios deverão ser revistos.

Para evitar que isso ocorra, está sendo discutida, como ponto de melhoria, a construção de modelos robustos, capazes de permanecerem válidos mesmo com a mudança do cenário, ou a possibilidade de construção de múltiplos modelos de negócios para os cenários da Corporação.

Outro ponto de melhoria que está sendo analisado é a relação próxima observada entre os resultados esperados dos modelos e alguns elementos do *BSC* (objetivos, metas, indicadores etc.).

Até o momento, existe a proposta de se utilizar a própria redação das Propostas de Valor ao Cliente, como o objetivo estratégico do *Balanced Score Card*. Além disso, está sendo analisada a possibilidade das metas financeiras e operacionais levantadas nos modelos serem utilizadas para alimentar o mapa estratégico. Desse modo, esses dois instrumentos poderão ser utilizados de forma cada vez mais integrada e complementar, explicitando a adequação dos negócios propostos com as estratégias da Companhia de forma clara.