

5 Conclusão

Buscou-se, com esta dissertação 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.

Para tanto, foi elaborado, inicialmente, um breve referencial teórico sobre estratégia e modelo de negócios, apresentando-se as principais escolas de pensamento sobre planejamento estratégico e seus conceitos, assim como a definição dos modelos de negócios.

Ao apresentar as escolas de pensamento, foi dada maior ênfase à escola de planejamento estratégico, de caráter prescritivo, por ser essa aquela que suporta a metodologia adotada pela PETROBRAS para a formulação de suas estratégias.

Para fundamentar a análise do processo de formulação dos Modelos de Negócios, foram consolidados os conceitos básicos relativos a esses modelos, tema central dessa dissertação, com o objetivo de criar um referencial que possibilitasse verificar se os modelos estão cumprindo seu papel de interpretar e desdobrar as estratégias da Companhia.

Assim como o conceito de estratégia, o conceito de modelo de negócios não possui uma definição única e geral. Consistentemente com o foco deste trabalho, foram discutidos de forma um pouco mais detalhada os modelos *Canvas* e *Four-Box* selecionados por apresentarem as definições que se tornaram a base da construção dos modelos de negócios da Área de Negócio Internacional da PETROBRAS.

Para contextualizar a análise desenvolvida, foi apresentado um breve histórico da criação e atuação da PETROBRAS no Brasil e no exterior, com foco em sua atuação internacional. O objetivo foi apresentar a empresa e caracterizar o ambiente em que a necessidade de desenvolver os modelos de negócios surgiu e como eles estão sendo pensados.

Foram também descritas as etapas de construção dos modelos de negócios, que ainda estão sendo desenvolvidos na INTER, com a coordenação metodológica da Área de Estratégia Internacional. Apresentou-se a descrição da governança de todo processo, que contou com a participação de representante de diversas áreas, gerando uma legitimação e comprometimento sobre os resultados até o momento obtidos com o trabalho.

Realizou-se, ainda breve análise dos modelos de negócios da INTER e seu processo de elaboração, apontando a etapa em que se conseguiu avançar até o momento, além de identificar alguns pontos a serem melhorados.

A análise realizada permite concluir que os modelos de negócios da INTER, apesar de estarem em sua fase inicial, vêm apresentando sinais de que estão na direção correta, já causando impacto sobre diversos projetos da Diretoria Internacional, garantindo o alinhamento entre as estratégias e objetivos da corporação e da INTER.

Os modelos deixam claro 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.

Essa ferramenta, apesar de estar em sua fase inicial de elaboração, vem demonstrando ser capaz de promover o alinhamento estratégico da Área com a Companhia, atuando de forma integrada e alcançando os interesses corporativos. Além disso, vem gerando premissas claras a toda INTER para a gestão do seu portfólio de forma apropriada para o sistema PETROBRAS.

Por estarem em construção, os modelos estão passando por evolução constante. Muitas mudanças ocorrem tanto devido ao avanço nos estudos sobre o tema, quanto pelas discussões dos grupos responsáveis por sua elaboração, como se verificou na análise, que identificou os pontos de melhoria.

A integração dos Modelos de Negócios com o *Balanced Score Card*, atualmente em análise pela INTER, deverá contribuir para que o processo de formulação das estratégias da Companhia seja cada vez mais consistente e bem estruturado e os Modelos de Negócios desenvolvidos pela Área possam cumprir melhor seu papel de possibilitar a análise das estratégias da PETROBRAS.

Recentemente, foi iniciada mais uma etapa da elaboração dos modelos de negócios, conhecida como Fórmula do Lucro, que é a fase em que o modelo é quantificado, permitindo adequar as necessidades de investimento ao orçamento planejado pela empresa.

Pretende-se que as atividades da INTER relativas à orientação estratégica de cada área sejam pautadas pelas conclusões geradas nos modelos, permitindo uma maior previsibilidade operacional e financeira e, com isso, melhorar cada vez mais os resultados da Companhia, de acordo com os objetivos para os quais os Modelos de Negócios são construídos.