



# **GESTÃO ESTRATÉGICA DO NICHOS DE PRODUÇÃO EM CAMPOS MARGINAIS NO BRASIL: ESTUDO DO MODELO DE GESTÃO APLICÁVEL A EMPRESAS PRODUTORAS DE PETRÓLEO & GÁS DE PEQUENO PORTE.**

**Lívia da Silva Modesto Rodrigues**  
(UFBA)

**Alexandre José Alves da Silva**  
(UFBA)

**Doneivan Fernandes Ferreira**  
(UFBA)

## **Resumo**

*Este artigo enseja evidenciar o estudo da implantação da Administração Estratégica como instrumento de apoio ao processo gerencial para as empresas de pequeno porte atuantes na área de Produção de Petróleo & Gás no Brasil. O artigo considera a necessidade de estabelecimento e implantação de um Modelo de Gestão específico para esse nicho de Mercado, que permita a análise patrimonial, de viabilidade econômica e financeira à luz de um cenário de gargalos importantes e com comportamento de Monopólio. A condução deste trabalho dar-se-á com base na abordagem qualitativa, consubstanciado em uma revisão conceitual e sistemática da literatura da Administração Estratégica, com ênfase nas práticas de Controladoria, aplicadas nas empresas do segmento para a proposição do Modelo de Gestão.*

*Palavras-chaves: Gestão. Estratégia. Produção de Petróleo & Gás*

## 1. Introdução

Dados da Pesquisa realizada em 2010 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ) em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e o Serviço Social da Indústria (SESI) evidenciam que, entre os 17 países membros do Grupo G20 que participaram da pesquisa, o Brasil é o que possui a maior Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA), 17,5%, seguido pela China, com 14,4% e a Argentina com 14,2%. Essa é a maior TEA desde que a pesquisa GEM é realizada no país, demonstrando a tendência de crescimento da atividade empreendedora.

A referida pesquisa considera ainda, que entre os países membros do BRIC (Brasil, Índia, Rússia e China), o Brasil tem a população mais empreendedora, com 17,5% de empreendedores em estágio inicial, a China teve 14,4%, a Rússia 3,9%, enquanto a Índia não participou da pesquisa nos últimos 2 (dois) anos, sendo que, em 2008, a TEA da Índia foi de 11,5%. O que se observa no Brasil em 2010 é que o crescimento da TEA é resultado do maior número de empreendedores de negócios novos. Os empreendedores nascentes no Brasil mantiveram-se na mesma proporção que em 2009, permanecendo acima da média do período em que a pesquisa foi realizada, tal fato se lastreia no desenvolvimento econômico da sociedade brasileira, dada pela estabilidade macroeconômica, política e o crescimento dos setores produtivos.

Acompanhando este processo, temos o desenvolvimento de instituições fortes que organizam e regulam as funções da sociedade e sua economia. Desta forma, mudanças significativas no setor produtivo ocorrem onde a confiança sobre as normas e o comportamento comumente aceito passa a ser substituído por sistemas legais e reguladores respeitáveis e transparentes, o que tendenciosamente ocorrerá com o segmento de Petróleo & Gás, em análise neste trabalho. Apesar das condições macroeconômicas estarem favorecendo o empreendedorismo no Brasil (notadamente ambiente mais estável, com inflação controlada e crescimento econômico), ainda é preciso evoluir significativamente nas condições mais

ligadas às políticas de apoio ao empreendedor, no sentido de viabilizar mecanismos de apoio ao processo decisório e de gerenciamento dos recursos financeiros, sob a ótica da Gestão Estratégica na atividade Empresarial.

Nas organizações modernas o modelo de gestão representa a essência dos princípios, das crenças e dos valores expressos pela Filosofia Empresarial. Esses princípios, quando aplicados na organização possibilitam o desenvolvimento de uma cultura organizacional, definindo o estilo gerencial, os processos adotados, as formas de comunicação e de avaliação de resultados, promovendo a eficiência, a eficácia e a efetividade.

A economia brasileira é conhecida pela potencialidade empreendedora. Seu histórico é lastreado na atuação das micro e pequenas empresas, que se caracterizam por fomentar a geração de emprego e renda, contribuindo para a formação de grande parcela do Produto Interno Bruto (PIB). Essa realidade torna-se contraditória quando estudamos o comportamento dessas pequenas empresas, mediante a análise dos indicadores de insolvência e os números que retratam o processo de falência ainda nos primeiros anos de sua existência, pois estas se constituem juridicamente, mas não conseguem sobreviver às exigências do mercado face ao desconhecimento da Administração Estratégica ou Gestão Estratégica, como também se denomina.

O atual cenário de globalização clama pela organização das sociedades no tocante aos controles gerenciais, uma vez que, as transações não são mais realizadas, apenas, no âmbito local, regional ou nacional, sendo evidente a necessidade de desenvolvimento de um modelo de gestão, aplicado as entidades empresariais de pequeno porte, para suprir essa carência. Este fato é corroborado pela obrigatoriedade da adoção do padrão contábil internacional denominado de IFRS - *International Financial Report Standard*, o que demonstra a necessidade de atender a uma abordagem holística, com ênfase contábil, econômica, financeira e gerencial para fazer face aos desafios a serem vencidos por essas empresas; sendo a Contabilidade, um importante instrumento de apoio ao processo gerencial nos seus diversos níveis de atuação: gerencial ou societário.

Este artigo enseja evidenciar uma proposta de desenvolvimento e implantação da Gestão Estratégica, como instrumento de apoio ao processo gerencial das empresas de pequeno porte atuantes no segmento de Petróleo & Gás no Brasil, considerando a necessidade de estabelecimento e implantação de um Modelo de Gestão para o segmento, considerando suas características peculiares, que permita a análise da viabilidade econômica, financeira,

patrimonial e gerencial dessas empresas no cenário nacional e de perspectiva internacional. Nesse sentido, o foco desse trabalho dar-se-á, especificamente, no âmbito das empresas de pequeno porte, aplicado ao segmento de Petróleo & Gás, em conformidade a legislação vigente.

## **2. Campos Marginais e a produção independente no Segmento de Petróleo & Gás: Potencialidade das Empresas de Pequeno Porte**

O Brasil possui uma significativa participação no mercado de exploração e produção de recursos naturais não-renováveis exercendo liderança, por meio da PETROBRAS S.A., em várias áreas tecnológicas relacionadas a atividades em bacias marítimas (águas profundas, ultraprofundas e Pré Sal). No entanto, o Segmento de produção em bacias terrestres tem como característica o atraso tecnológico e os gargalos técnicos. Grande parte dos poços terrestres torna-se não atrativa em face da estrutura de custos fixos e operacionais demandados para sua manutenção e por apresentarem baixa e declinante produção, sendo denominados de Campos Marginais.

Tecnicamente, um campo marginal é aquele que produz petróleo e/ou gás natural no limite da viabilidade econômica e cujos investimentos necessários ao incremento da produção já não coincidam com os objetivos e escala (estratégia) do operador. A definição regulatória de campos marginais, como definida pela Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), estabelece como marginais os campos que possuam produção, à época da assinatura do contrato, de até 500 (quinhentos) barris diários (bbl/d). Para campos marginais de gás natural, a regulação estabelece campos que produzam predominantemente gás não associado que não ultrapasse 70.000 m<sup>3</sup>/dia. A continuidade e o prolongamento desses campos representam potenciais empreendimentos com reflexos sociais e econômicos relacionados à geração de riqueza para o país e para regiões produtoras, caracterizando-se nesse cenário, como empreendimentos de pequeno porte. Essas pequenas empresas do Segmento de Petróleo & Gás, atuantes nos campos marginais, possuem um importante papel na sociedade. Elas, como as demais empresas de pequeno porte, têm um forte potencial para geração de emprego e renda nos campos abandonados ou aqueles não desenvolvidos pelas

grandes empresas, desempenhando ainda uma atividade de responsabilidade ambiental dos poços perfurados e com baixa produção, mantendo-os ativos e sob controle.

A ANP, no cumprimento de suas atribuições de regulação e fomento da Indústria no Segmento de Petróleo a Gás, deflagrou no País um processo de incentivo a atuação de pequenos e médios produtores, comumente denominados “produtores independentes ou pequenos”. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicados em 2010 mostram a classificação dessa atividade da Indústria Extrativa e destaca sua importância no apoio à extração de Petróleo & Gás natural no Brasil, referenciando o número de unidades locais, pessoal contratado e políticas de remuneração, conforme a Tabela 01 a seguir.

**Tabela 01 - Unidades locais, pessoal ocupado total e assalariado em 31.12, salários e outras remunerações e salário médio mensal, segundo grupo da classificação de atividades - Brasil - 2007-2008**

| Grupo da classificação de atividades                                      | Número de unidades locais | Pessoal ocupado em 31.12 |                | Salários e outras remunerações (1 000 R\$) | Salário médio mensal (salários mínimos) |
|---|---------------------------|--------------------------|----------------|--|---|
|   |                           | Total                    | Assalariado    |  |   |
| <b>2008</b>   |                           |                          |                |  |   |
| <b>Indústrias extrativas</b>  | <b>12 995</b>             | <b>205 217</b>           | <b>188 982</b> | <b>8 449 987</b>                           | <b>8,4</b>                              |
| Extração de carvão mineral  | 153                       | 6 080                    | 5 979          | 138 377                                    | 4,3                                     |
| Extração de Petróleo & Gás natural  | 214                       | 22 771                   | 22 667         | 2 994 080                                  | 24,9                                    |
| Extração de minerais metálicos  | 1 293                     | 51 545                   | 50 307         | 1 733 624                                  | 6,5                                     |
| Extração de minério de ferro  | 338                       | 33 430                   | 33 099         | 1 204 936                                  | 6,9                                     |
| Extração de minerais metálicos não-ferrosos                               | 955                       | 18 115                   | 17 208         | 528 688                                    | 5,7                                     |
| Extração de minerais não-metálicos  | 10 928                    | 93 321                   | 78 780         | 1 147 839                                  | 2,7                                     |
| Extração de pedra, areia e argila   | 9 194                     | 72 319                   | 59 944         | 805 723                                    | 2,5                                     |
| Extração de outros minerais não-metálicos                                 | 1 734                     | 21 002                   | 18 836         | 342 116                                    | 3,4                                     |
| Atividades de apoio à extração de minerais                                | 407                       | 31 500                   | 31 249         | 2 436 067                                  | 14,6                                    |
| Atividades de apoio à extração de Petróleo & Gás natural                  | 333                       | 30 505                   | 30 337         | 2 417 823                                  | 15,0                                    |
| Atividades de apoio à extração de minerais, exceto Petróleo & Gás natural | 74                        | 995                      | 912            | 18 244                                     | 3,8                                     |

Fonte: IBGE (2010).

Em 2010, foi realizado com iniciativa do Grupo de Pesquisa de Petróleo & Gás (cadastrado o Conselho Nacional de Pesquisa Científica - CNPQ), com apoio do Instituto de Geologia da Universidade Federal da Bahia (IGEO-UFBA), do Instituto Brasileiro de

Petróleo, Gás e Biocombustíveis (IBP) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), o Seminário de Exploração e Produção de Petróleo & Gás em Bacias Terrestres Brasileiras (SPP-*Onshore*) cujo objetivo foi promover a interação entre as empresas do Segmento, com discussão sobre diversas temáticas que implicam na expansão e consolidação dessas empresas num mercado atrativo e competitivo. Foi mostrado que, apesar dos desafios e grandes recompensas esperadas para as Bacias Marítimas, existem grandes oportunidades envolvendo as Bacias Terrestres Brasileiras (Segmento *Onshore*) que oferecem condições propícias para o desenvolvimento socioeconômico das regiões produtoras, incluindo algumas das regiões mais pobres do país de baixo Índice de Desenvolvimento Humano. Na ocasião foi construído um relatório sobre os pontos críticos para o desenvolvimento de uma regulação específica para as empresas do segmento.

Nesta oportunidade constatou-se a necessidade de intensificação das atividades de exploração e produção em bacias terrestres em fortalecimento das empresas de pequeno porte e maiores estudos sobre os Impactos Socioeconômicos da produção Independente Terrestre no Brasil, destacando a fundamental importância das informações sobre o processo de gestão. Essas empresas de pequeno porte, foram estimuladas a se constituírem juridicamente, há alguns anos, segundo benefícios da legislação vigente no país, porém apresentam sérias deficiências no seu contexto gerencial, em face do desconhecimento das informações relativas a gestão estratégica. Esse cenário repercute significativamente na atuação dessas empresas no mercado, muitas vezes, culminando no fechamento dessas empresas em menos de anos, conforme dados do SEBRAE.

Segundo Souza (2003), *campos maduros* são todos os campos de petróleo em estado avançado de exploração, cuja produção encontra-se fase declinante, possuem um histórico de produção estável, embora relativamente baixa. Essa é outra informação relevante para o setor, tendo em vista a necessidade de estudo da viabilidade econômica desse empreendimento ser uma decisão fundamental para sua implantação ou continuidade.

À medida que o petróleo é retirado a produção tende a declinar, surgindo o conceito de campos maduros definido por Coste e Valois (2000) apud Câmara (2004, p. 32). São variáveis críticas as reservas remanescentes, o tempo e taxa de produção e a quantidade de poços produtores do campo. Ainda segundo Soliman, East e Gorrel (1999) apud Câmara (2004, p. 30) existe a validação de que a maioria das reservas mundiais encontram-se em reservatórios maduros. Com relação ao contexto operacional, segundo Monteiro (2009, p. 83) as poucas

empresas petrolíferas brasileiras atualmente se deparam com os seguintes problemas: (1) Dificuldade de acesso às informações geológicas, geofísicas e de produção (tais dados ainda representam custos desproporcionalmente elevados para uma pequena empresa, além de não serem disponibilizados em formato adequado); (2) Dificuldade de mão-de-obra, haja vista que a mão-de-obra especializada é escassa; (3) Dificuldade de obtenção de prestação de serviço especializada haja vista, que os serviços disponíveis estão quase todos alocados a PETROBRAS; (4) Dificuldades de financiamento devido à escala do projeto, pois não existem atualmente linhas de financiamento para o segmento da indústria; (5) Dificuldades relativas à quantificação dos passivos ambientais de sua responsabilidade e para a obtenção de garantias de desempenho e garantias de abono exigido pela legislação.

Conforme exposto, em análise ao contexto empresarial, o pequeno produtor necessita ainda obter informações básicas sobre o processo gerencial do seu empreendimento. Inclusive, é necessário considerar a ótica financeira de análise da marginalidade, conhecendo a atratividade do negócio, pois para determinada empresa, o valor absoluto do ganho de um projeto é pequeno o suficiente para classificá-lo com marginal, mesmo estando distante do seu limite econômico.

Torna-se evidente que, à luz da nova realidade do Segmento, com o advento da descoberta das reservas do Pré-Sal em 2007, teremos a perspectiva do aumento da atuação das empresas de pequeno porte no mercado, em face da corrida das empresas de grande porte para os poços mais abastados e de maiores retornos dos investimentos. Nesse sentido, urge a necessidade da implantação dos Princípios de Gestão Estratégica, com ênfase na abordagem conceitual e prática do planejamento estratégico, tático e operacional; do desenvolvimento de uma cultura organizacional, definição do negócio, da missão, da visão e dos valores empresariais; bem como atendimento as premissas de responsabilidade social a ser desenvolvida pelos empregadores e empregados, em projetos sociais e de sustentabilidade; além da responsabilidade ambiental em atendimento às licenças necessárias ao segmento, sendo constituído um Modelo de Gestão aplicado ao segmento em análise.

### **3. A Controladoria como instrumento de apoio ao processo decisório.**



Neste contexto na gestão estratégica se lastreia nas novas tecnologias associada às modernas técnicas organizacionais. As primeiras revolucionam os processos produtivos (no Brasil, nas últimas duas décadas) e caracteriza-se pela robótica (típica em linhas de montagem), pelos sistemas digitais de controle distribuído (em processos contínuos), pelo comando por controle numérico (típico em processos discretos) e por inúmeras outras máquinas de controle da produção que atuam sobre processos produtivos e serviços, tendo por base a tecnologia microeletrônica. As segundas, caracterizam-se como formas de organização do trabalho que apresentam maior produtividade dos trabalhadores, otimizando os processos de produção, a qualidade dos produtos e redução dos custos operacionais, levando, com isso, ao aumento da competitividade dos produtos industrializados no mercado consumidor.

Segundo PELEIAS (2002), o modelo de gestão como sistema é, em síntese, um grande modelo de controle com base na eficiência e eficácia empresarial, pois nele são definidas as diretrizes de avaliação dos gestores e os princípios de administração da empresa, decorrentes de traçadas pela organização com base nas premissas da Controladoria.

Para NASCIMENTO (2009) um sistema é composto por um conjunto de partes que interagem entre si. A empresa é um sistema aberto, haja vista a sua interação com as outras variáveis que operam em seu ambiente. Admite-se que as inovações tecnológicas e organizacionais impõem-se nas condições contemporâneas diante de pressões oriundas das novas exigências dos consumidores e dos novos padrões de concorrência que forçam os setores produtivos a abandonar os paradigmas taylorista/fordista e a privilegiar, cada vez mais, aspectos como a flexibilidade e a integração da organização, e nesse sentido, a inovação também se aplica quando ensejamos o desenvolvimento de um Modelo de Gestão aplicado, promovendo melhoria nos processos internos e de visibilidade externa.





Figura 01: NASCIMENTO. Auster Moreira. (2009). Adaptado.

Para especificar a dimensão de controle de dados e informações, o Controle contábil se faz importante, face às exigências do mercado globalizado, cujas práticas atendem aos Padrões de Internacionais denominados (IFRS) *International Financial Standar Report*. Sob o aspecto do controle de Custos, se aplica a abordagem contábil em atendimento ao custeio por absorção, e no contexto gerencial, com ênfase no sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC) no qual os direcionadores de custos são aplicados a atividade, contribuindo para o processo decisório; no âmbito do Controle Fiscal ênfase na elisão fiscal, de planejamento tributário, com o procedimento de análise dos tributos incidentes sobre a atividade desde a prospecção até a comercialização; Controle dos Ativos com ênfase no patrimônio das empresas (Ativos Fixos) e de Controle Financeiro, de Fluxo de Caixa e de Análise de Investimentos. Nesse sentido temos o desenvolvimento do sistema de informações lastreado nas concepções filosóficas que irão orientar toda a Gestão Empresarial.

#### 4.1 Gestão nas Organizações

Define-se gestão ou administração como o processo de tomada de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios, que visa garantir a consecução de uma missão na

organização. Para Catelli (2001), a gestão da empresa é responsável pela eficácia do sistema empresarial. O mesmo autor evidencia que a gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externos e internos que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Segundo Peleias (2002) o processo de gestão estrutura-se a partir da definição da missão, das crenças, dos valores e da filosofia de gestão adotada. Objetiva a continuidade da organização, pela excelência empresarial e otimização do resultado econômico, compreendendo as etapas de planejamento, execução e controle. O autor conceitua ainda a missão como o motivo pelo qual a empresa existe. Representa a razão de ser da organização, cujo objetivo é redirecionar todo o seu perfil com relação à sociedade que, de forma lógica, representa a expressão detalhada de sua finalidade.

Essencialmente a missão indica o fim mais amplo que uma organização estabelece para si mesma, pois identifica qual o negócio da organização e os serviços e produtos colocados à disposição da sociedade, orientando a configuração de todos os subsistemas organizacionais. Guerreiro apud Catelli (2001) reafirma que “[...] um objetivo fundamental do sistema empresa, que se constitui na verdadeira razão de uma existência, que concretiza e direciona o seu modo de atuação, que independe das condições ambientais do momento, bem como de suas condições internas, e assume um caráter permanente: é a missão.”

Ainda para Catelli (2001), as crenças e valores representam os aspectos culturais, sociais e psicológicos identificados a partir dos gestores da organização. As crenças e valores dos indivíduos normalmente incorporam-se na organização, de forma recíproca, constituindo o que se denomina a cultura organizacional e identifica-se como Filosofia Empresarial de atuação da organização, com parâmetros que servirão de alicerce para a construção de sua filosofia empresarial.

Em referência ao planejamento, controle e execução, cabe a gestão, em sentido mais amplo, analisar as variáveis externas e internas à organização, identificá-las quanto a sua controlabilidade, conhecer as ameaças e oportunidades que representam e determinam o caminho mais adequado ao cumprimento da missão, em função dos pontos fortes e fracos da própria organização. Neste caso, estar-se-ia reportando ao planejamento estratégico da organização face aos anseios sociais e econômico-financeiros.

Independentemente do seu nível hierárquico na empresa, o papel do gestor é tomar decisões que levem a organização a um ajustamento ou ação pró-ativa em relação ao seu meio ambiente, e a alocação de recursos e seu gerenciamento, de acordo com os níveis de eficiência e eficácia desejados. Partindo da necessidade de estabelecimento de metas e devido à complexidade de variáveis mensuradas, a gestão estrutura-se mediante um modelo orientador das atividades, segundo a filosofia empresarial adotada que se denomina modelo de gestão.

## 4.2 Modelo de Gestão

Segundo Peleias (2002) o modelo de gestão é um sistema que representa um conjunto de princípios e definições oriundos de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos, impactando, assim, todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de avaliação dos gestores e os princípios de administração da empresa, decorrentes de mudanças nas pessoas, em seus comportamentos face às novas diretrizes traçadas pela organização e não necessariamente no ambiente, podendo esta última ocorrer caso seja importante.

A adoção de modelo de gestão traduz uma nova forma de se gerir, administrar os recursos humanos, financeiros e materiais, traçados pela diretoria administrativa que visa à condução de decisões seguras, precisas e eficazes de acordo com os objetivos traçados pela empresa. Para Figueredo et al (1998) afirmam que o modelo de gestão normalmente caracteriza-se pelas seguintes premissas:

Estilo de gestão: Modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, como será exercido o controle, considerando que a responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; pode-se encontrar diferentes estilos de gestão, participativa, centralizada e descentralizada. Normalmente o estilo de gestão participativo é encontrado quando adotados modelos de gestão modernos, não eliminando a figura do executivo principal, bem como existe a prática da descentralização, em função da complexidade das operações nos níveis das atividades empresariais.

Os princípios de comunicação e informações adotados pela organização visam a disseminação correta, com finalidade de atingir a eficácia empresarial pelos objetivos estipulados pela organização.

Os conceitos e critérios de avaliação de gestores

Avaliação de resultados (com finalidades específicas de otimização)

Avaliação de desempenho

Conceitos de Accountability.

Processo de gestão: as atividades empresariais visam atingir objetivos determinados e específicos, sempre sintonizadas com os propósitos maiores estabelecidos em suas diretrizes demandadas pelo planejamento da alta administração.

A sofisticação tecnológica, os imensos mercados que se abrem e as maneiras de se chegar até eles, dada à acirrada competição internacional e intranacional, exigem dos gestores extraordinária competência, estabelecimento de missões, metas e objetivos da organização que, além de estudar e selecionar caminhos alternativos; estimulam a adoção dos planos estratégicos e operacionais, traduzidos no planejamento empresarial.

### **4.3 Controladoria**

Segundo Mossimann (1993) a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia. A separação entre a função contábil e a função financeira foi à base para o nascimento da Controladoria. Ainda, segundo Mossimann (1993) Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A Controladoria, por sua vez, representa o departamento que subsidia, avalia e controla o processo de gestão de uma organização, na medida em que, além de fornecer informações tempestivas, efetua o controle e o acompanhamento do desempenho das metas implementadas. Enseja apoiar os processos decisórios de planejamento e controle econômico-

financeiro, a mensuração e a avaliação de desempenho das empresas e de suas áreas de atividades, buscando a eliminação de desperdícios, a minimização de riscos, a maximização de resultados, a sintonização com os demais setores, e cumprimento de prazos e a elaboração de relatórios referentes à eficiência e à eficácia gerencial.

Destaca-se, administrativamente, como um órgão de assessoria à gestão da empresa, para o fornecimento de informações decorrentes do planejamento e controle das atividades que influenciam no processo decisório, e neste contexto atua como responsável pela garantia da perfeita viabilização do processo decisório, na ação, execução e busca de informações de controle efetivo, acompanhando os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa. Esta posição confirma-se na visão de Figueiredo e Caggiano (1997), que definem a missão da Controladoria como: “[...] zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.” Entendem que a função da Controladoria é garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Peleias (2002) destaca que a controladoria atuará como órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos pelas demais áreas, permitindo tal sinergia que o resultado global da empresa supere a somatória dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade. Desta forma, o sucesso da Controladoria está diretamente relacionado com a capacidade de comunicação de seus integrantes. Uma das maiores contribuições na busca da missão da empresa é a função de harmonizar os vários planejamentos de todas as unidades em um único planejamento, em que o ponto principal é o estabelecimento de planos diversos em consonância com as metas e objetivos da empresa.

A Controladoria é o órgão integrador das demais áreas. Conforme expõe Mosimann et al (1999), o papel fundamental da Controladoria consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área. Segundo Odebrecht (2004) a essência da competência reside na eficácia que se obtém, por meio da criatividade e da inovação, de todos os que estão motivados a contribuir.

O objetivo maior da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir a sua continuidade, através da integração dos esforços das diversas áreas. Mosimann et al (1993) evidencia que além do conhecimento de conceitos econômicos, estatísticos, contábeis e financeiros e da habilidade para analisar e interpretar dados. Assim, estrategicamente, a Controladoria deve ter habilidade para inferir sobre as implicações das forças políticas, econômicas e sociais e suas adequações à estrutura organizacional, estando

atenta para as possíveis barreiras e restrições que impeçam ou dificultem a implantação dos sistemas, como por exemplo, aspectos da cultura da organização que sejam conflitantes.

#### **4.4 Modelo de Gestão Econômica – GECON**

O Modelo de Gestão econômica – GECON representa um sistema gerencial, desenvolvido com fins de mensuração e de análise do resultado econômico da empresa, partindo do processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades. Esse sistema estruturou-se com base na missão, nas crenças e nos valores, bem como na filosofia administrativa e sua adequação do planejamento estratégico, que busca, em última instância, a excelência empresarial e a otimização do resultado econômico da empresa, suportado em aspectos econômicos e financeiros decorrentes das atividades operacionais.

Para Catelli (2001), quanto às informações, o sistema GECON objetiva, essencialmente, sua consistência, a confiabilidade e a oportunidade, propiciando o nível de delegação e autoridade sem perda do controle. A estrutura de recursos humanos do modelo GECON, representada pelos gestores, é muito valorizada, pois estes são considerados como pessoas de confiança, que defendem os interesses globais da organização acima dos interesses particulares de cada área específica e preconiza a importância de propiciar um clima organizacional baseado na motivação, na responsabilidade e no envolvimento, sendo que, normalmente, são avaliados pelas decisões que implementam e pelas variáveis sob sua administração.

Segundo Catelli (2001), essencialmente, o modelo compreende:

1. Sistema de Gestão Econômica;
2. Sistema de Informação de Gestão Econômica.

O Sistema de gestão econômica visa à correta mensuração do lucro e do patrimônio da empresa, formado com base na mensuração dos ativos e passivos individualmente, dados pelos resultados globais da empresa e expresso sinergicamente pelos resultados analíticos das diversas atividades. Segundo Mock & Grove apud Catelli (2001), o Modelo de mensuração

representa um conjunto específico de procedimentos para atribuir números a objetos e eventos, com o objetivo de prover informação válida, confiável, relevante e econômica para os tomadores de decisão.

O modelo de mensuração estabelecido sob a ótica de gestão econômica compreende conjunto de conceitos de mensuração, resultados tempo-conjunturais; custos correntes a vista; valor de mercado; equivalência de capitais; reconhecimentos de ganhos pela valorização de ativos; reconhecimento de receita pela produção de bens e serviços; depreciação econômica; moeda constante; custeio direto e margem de contribuição; resultados econômicos operacionais; resultados econômicos financeiros; preço de transferência; custo de oportunidade; orçamentos (originais, corrigidos e ajustados); realização (ao nível do alto padrão e efetivo); variações (inflação, ajuste de plano, volume, eficiência); custos controláveis x custos não controláveis; centro de resultado, centro de investimento; custos fixos identificáveis; *goodwill* e controlabilidade.

O Sistema de informação de gestão econômica tem por objetivo o desenvolvimento e a organização das informações necessárias ao processo gerencial, em correspondência ao ciclo de planejamento, execução e controle organizacional com fins da obtenção da eficácia empresarial.

O processo de gestão interage com o sistema de informações, utilizando os recursos informacionais em suas diversas etapas de desenvolvimento, com o objetivo de gerar a eficácia patrimonial e apresentar o resultado econômico decorrente das transações e eventos ocorridos na organização, apresentado no âmbito do planejamento estratégico, quando da utilização de sistema de informações de variáveis ambientais, planejamento operacional, pelo sistema de simulação de resultados econômicos e sistema de orçamentos, na execução, pelo sistema de padrões e sistema de resultados realizados e controle, pelo sistema de informações, para avaliação e mensuração. A informação no processo de gestão representa o suporte necessário ao processo decisório, estabelecido por um vínculo estreito, fundamental e necessário de confiabilidade, oportunidade, objetividade e utilidade, e a efetivação da informação no plano concreto. Segundo Catelli (2001): [...] o sistema GECON pressupõe a utilização de um sistema de processamento eletrônico de dados com as seguintes características: permita que as informações sejam distribuídas aos gestores e acessadas diretamente por eles, conforme suas necessidades; permita facilidade de interação do usuário, seja um banco de dados unificado estruturado pelo conceito de engenharia de informações;



forneça informações com oportunidade para ações gerenciais no momento da ocorrência dos eventos; e que espelhe o que realmente ocorre a nível operacional.

A implantação de modelos de sistema possui como característica principal a necessidade de atender ao modelo de decisão dos diferentes gestores, visando o cumprimento da eficácia proposta e estruturado para permitir o estímulo ao gestor no uso das informações levando em consideração aspectos operacionais, econômicos e financeiros, o que viabiliza um banco de dados integrado, com possibilidade de mensuração de resultados.

Quadro 01: Ação e Instrumentos disponibilizados de modelos

| AÇÃO   | INSTRUMENTO DISPONIBILIZADO |
|--|-----------------------------|
| Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas                      | Modelo de Decisão           |
| Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividades e áreas. | Modelo de Mensuração        |
| Informar adequadamente aos gestores  | Modelo de Informação        |

Fonte: CATELLI, Armando. (2001).

## **5 Proposta de Modelo de Gestão para as empresas de pequeno porte em Campos Marginais no segmento de Petróleo & Gás no Brasil**

A ênfase desta pesquisa se estabelece no âmbito do estudo de um modelo de gestão para pequenas empresas produzindo óleo em campos marginais, com base na regulamentação da ANP, cuja produção à época da assinatura do contrato, não ultrapasse 500 (quinhentos) barris diários. Nota-se assim, a importância dessa proposta que enseja a redução dos riscos, a internalização de custos relacionados ao prolongamento da vida de poços marginais, as

intervenções visando o aumento da taxa de recuperação do reservatório e de desenvolvimento de novos reservatórios descobertos na área de concessão ou de reservatórios já identificados, mas não desenvolvidos pelo antigo concessionário. Adicionalmente, aliando os interesses empresariais e sociais em atendimento as políticas regulatórias específicas no tocante ao meio ambiente e a sociedade, promovendo o aumento dos investimentos de forma segura e a aplicação de novas tecnologias de produção baseadas em um sistema de informações gerenciais para esses empreendimentos, proporcionando o desenvolvimento da economia nos municípios produtores de Petróleo & Gás, conseqüentemente o desenvolvimento local e regional.

É importante destacar que uma pequena empresa de petróleo operando um campo marginal não tem grandes expectativas de crescimento. A empresa investe milhões lutando contra a curva de declínio da produção tentando ao máximo reduzir o tempo de paradas dos poços (manutenção ou acidentes) visando manter um VPL atrativo. As únicas oportunidades de crescimento do negócio estão na aquisição de novas áreas marginais, no desenvolvimento de reservatórios ou zonas produtoras deixadas por antigos concessionários ou na descoberta de novos reservatórios na área de concessão.

Igualmente importante, são algumas especificidades na gestão atual desses projetos que precisam ser analisadas e avaliadas quantitativamente, entre elas: (1) Não há utilização, ou interesse de aplicação, de grandes volumes de dados e séries históricas acumuladas ao longo de décadas de produção para auxiliar no processo decisório de produção (ou seja, esses reservatórios deveriam ser muito previsíveis e sua gestão mais inteligente); (2) É comum que novos entrantes recorram à consultoria de ex-funcionários da PETROBRAS (esses consultores entendem de decisões em um modelo de grande empresa e não possuem expertise na gestão de pequenas empresas); (3) existe pouco ou nenhum investimento em estudos geológicos e geofísicos (G&G) (uma análise quantitativa indicando investimentos e impactos no VPL do projeto indicariam claramente as vantagens de um modelo de gestão baseada em conhecimento contra um modelo baseado em decisões de engenharia “tentativa e erro”).

A metodologia para desenvolvimento das premissas do Modelo de Gestão prevê a ação gerencial pelas informações advindas dos ambientes interno e externo, com base na problemática sobre os aspectos econômicos e financeiros. Informações serão obtidas pela simulação dos resultados, consubstanciados na implementação e controle dos sistemas

orçamentários elaborados pela contabilidade e acompanhados pela controladoria. A adoção de plano de ação como instrumento de controle para alcance das metas permitirá a análise dos resultados esperados, evidenciando maior eficácia, eficiência e transparência (*disclosure*) dos processos decisórios pelas práticas contábeis, conforme evidencia a figura 02 a seguir:

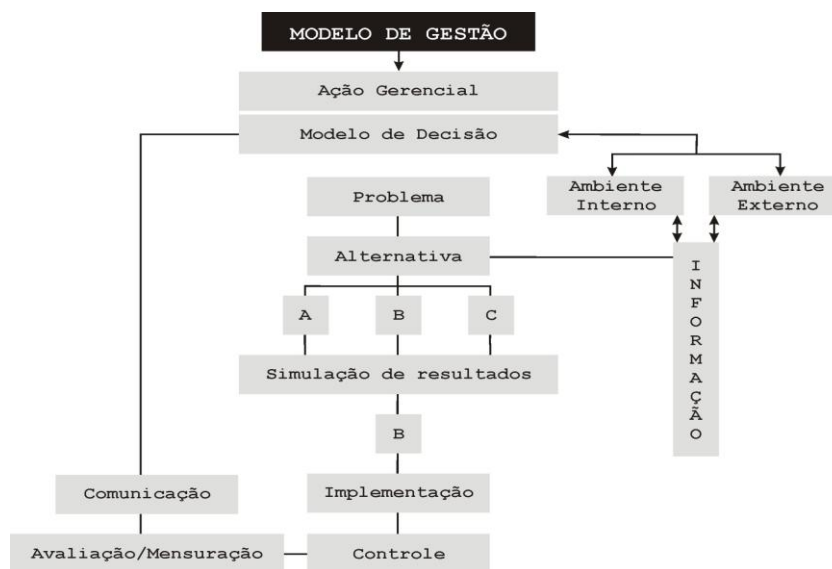


Figura 02: NASCIMENTO. Auster Moreira.. 2009.

Ênfase será direcionada para alternativas dos modelos atuais das empresas do nicho as quais não têm por costume aliar as informações gerenciais como aporte e sustentabilidade para desenvolvimento das atividades de Geologia e Geofísica. Nesse teor, serão internalizadas informações relativas aos custos inerentes a esses estudos tentando comprovar a atratividade resultante da prática Geocientífica nas operações de produção em campos marginais.

Análises acerca dos campos marginais somente são possíveis com o estudo da situação gerencial, econômica e financeira, que consubstancie as hipóteses e considere ainda diversos outros fatores relacionados à estratégia do concessionário, a perspectiva da exaustão econômica para aquele porte de empresa, pois como é visto em outros países, produtores ainda menores podem prolongar as atividades de produção com Valor Presente Líquido Positivo, porte ou escala do projeto, questões técnicas, gargalos infra-estruturais, de comercialização do óleo e de condições do mercado levantados na concepção da gestão empresarial e na implantação de um Modelo de Gestão.

## 6 Considerações Finais

Nesse sentido, a realização deste trabalho é apresentar uma proposta de implantação de um modelo de gestão respaldado na ação gerencial, enfatizando os ambientes internos e externos, identificando as variáveis da gestão dos campos marginais, evidenciando os controles financeiros aplicados aos relatórios gerenciais, segundo a legislação vigente dos padrões internacionais de Contabilidade – *International Financial Report Standard (IFRS)*, obrigatória para as pequenas empresas brasileiras do segmento de Petróleo & Gás.

O estudo de viabilidade econômica, financeira, gerencial e patrimonial proposto representará uma ferramenta essencial para apoiar na decisão de riscos de implantação e investimentos dos campos marginais, evidenciado a cadeia produtiva do petróleo em face da implantação do controle dos custos, os sistemas de custeio no âmbito geológico e geofísico, culminando no desenvolvimento de uma ferramenta gerencial de excelência para a Gestão Empresarial desses importantes pequenos empreendimentos.

## REFERENCIAS

CÂMARA. Roberto José Batista. **Campos Maduro e Campos Marginais – Definições Para Efeitos Regulatórios**. Dissertação de Mestrado. UNIFACS. Departamento de Engenharia e Arquitetura. Mestrado em Regulação de Energia. Salvador. 2004

CASTRO, N. A. e GUIMARÃES, A. S., "**Competitividade, tecnologia e automação: a petroquímica brasileira nos anos 90**". comunicação apresentada no Colóquio Internacional

“Innovations technologiques et mutations industrielles das l’Amerique Latine”, Paris, CREDAL/IHEAL, 1990.

CATELLI, Armando (Coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ERNEST YOUNG. FIPECAFI. **Manual de Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS X Normas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA. Fernandes Doneivan (Org). **Produção de Petróleo & Gás em Campos marginais: um nascente mercado no Brasil**. Campinas, São Paulo: Komedi, 2009.

FIGUEREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSSIMAN, Carla Pellegrinello. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégia operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo, : Thomson Learning, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WRIGHT Charlotte J. GALLUN. Rebecca A. **Fundamentals of oil and gás accounting**. 4th Ed Ed. USA: PennWell. 1988.