

## 2

### A Indústria de Petróleo: como Funciona

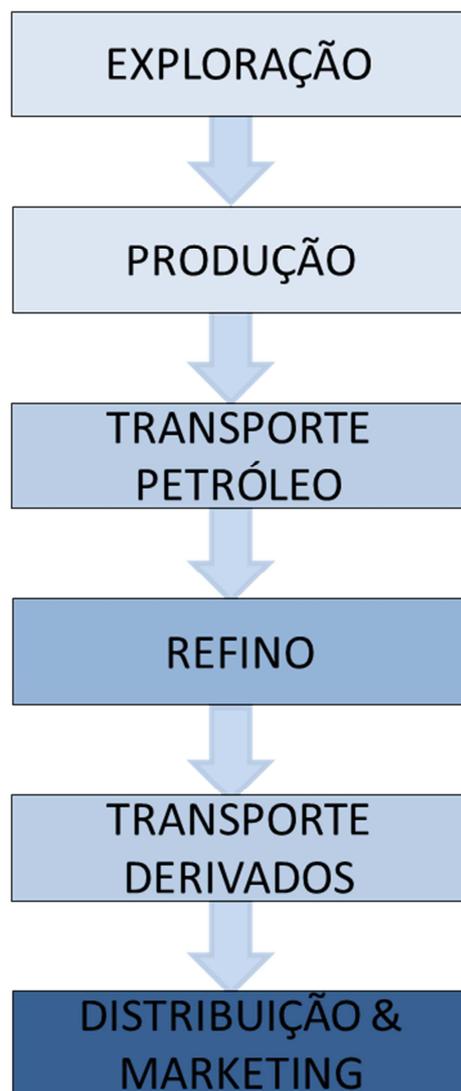
A indústria de petróleo se constitui de várias atividades que se integram ao longo da cadeia produtiva. As atividades de exploração, desenvolvimento e produção de petróleo (e/ou gás) são chamadas comumente de *upstream*. Já as atividades de refino, distribuição e *marketing*, são chamadas de *downstream*. É na atividade de refino onde o petróleo é processado em plantas industriais (refinarias) tendo como objetivo produzir produtos (gasolina, diesel, óleo combustível, entre outros) que possam ser vendidos aos consumidores finais tanto no atacado (*wholesale*) quanto no varejo (*retail*) em estações de serviço (“postos de gasolina”). Existem também as atividades de transporte, tais como o transporte do petróleo dos campos de produção para as refinarias e dos produtos refinados da refinaria para os pontos de venda final. As atividades de transporte são chamadas de *midstream* (que podem se realizar via oleodutos/gasodutos, navios/barcaças e em menor quantidade pelos modais ferroviário e rodoviário).

Ou de maneira mais resumida, como afirma Daniel Yergin em “O Petróleo”:

“O mundo do petróleo está dividido em três áreas de atuação. O *upstream* compreende a exploração e produção. O *midstream* compreende os navios-tanque e oleodutos que transportam petróleo para refinarias. O *downstream* inclui refino, comercialização e distribuição, até o posto de gasolina ou loja de conveniência mais próxima. Considera-se “integrada” a empresa que possui atividades significativas de *upstream* e *downstream*.” (Yergin, 2010, pg. 911)

Desse modo podemos considerar que a atividade petrolífera vai do “poço ao posto”. De modo esquemático, pode-se observar na figura a seguir como seria a cadeia da indústria petrolífera do início ao fim.

Figura 1 – Estrutura da Indústria de Petróleo



Elaboração: o autor

Vale ressaltar que a integração vertical na indústria petrolífera pode realizar alguns ganhos por lidar com o problema de logística associada à produção, refino e distribuição de petróleo e derivados. Uma empresa integrada pode fazer um uso mais eficaz de programas de estoque, para compensar as flutuações sazonais da demanda. É importante frisar que não existem empresas totalmente integradas, onde produzem todo o petróleo ou produtos.

Nesse trabalho, consideraremos como a mesma atividade *marketing* e/ou distribuição, nesse ponto o termo que será mais utilizado para se referir à última etapa da cadeia de petróleo será *marketing*.

Os estudos prévios sobre integração vertical na indústria de petróleo, via de regra, chegaram a conclusão que essa indústria era a mais integrada verticalmente quando comparada com as outras indústrias (GORT, 1962). Conclusões semelhantes de que a indústria de petróleo tem como característica inerente às suas atividades serem integradas são encontradas em diversos outros trabalhos (PENROSE 1968, WILLIAMSON E DAUM 1959, MCLEAN E HAIGH 1954).

Após a última consolidação ocorrida na indústria de petróleo no final da década de 1990 e início da década de 2000<sup>1</sup>, tem-se observado alguns movimentos que vem corroborando com a visão de que a integração vertical não é mais a organização mais eficiente e lucrativa, determinante para o sucesso das empresas de petróleo. Algumas empresas decidiram abandonar a estrutura verticalizada de atuação e passaram a se especializar em algum dos segmentos da indústria (BLEAKLEY, GEE AND HULME 1997). As principais companhias que decidiram pela especialização, no entanto, foram anunciadas recentemente. Em 2010, a Marathon decidiu separar suas atividades de *upstream* e *downstream* em duas empresas totalmente independentes, e em 2011 veio a decisão da ConocoPhillips (então 3ª maior empresa integrada de petróleo dos Estados Unidos) em cindir suas operações de *upstream* e *downstream* em duas empresas independentes, para surpresa do mercado, gerando várias matérias sobre o porquê, as vantagens e quais seriam as próximas grandes empresas a terem o mesmo destino (FARRELL, 2011, FITZ, 2011, ATKEARNEY, 2011 e GOOD, 2011).

Como a indústria de petróleo se organiza em diversas etapas de produção, sendo relativamente fáceis de separar cada etapa, as empresas atuantes nessa indústria podem se organizar de distintas maneiras, tais como; se especializando para atuar em apenas uma etapa da produção (exploração e produção de petróleo, refino ou *marketing*/distribuição), como também pode atuar de forma semi-integrada, tendo operações em mais de um segmento da indústria, mas não em todos e, por fim, pode se organizar como uma empresa totalmente integrada atuando em todas as etapas da cadeia da indústria de petróleo (caso das principais empresas que têm operações “do poço ao posto”).

---

<sup>1</sup> As principais operações de M&A ocorridas no período foram; em 1998, a Amoco é adquirida pela BP e a Mobil pela Exxon, a Total compra a Petrofina em 1999 e a Elf-Aquitaine em 2000, já em 2001 a Texaco é comprada pela Chevron, e em 2002 a Conoco e a Phillips se fundem.

Nesse sentido, faz-se necessária uma melhor conceituação e quantificação das medidas de integração.