

1

INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório apresenta os argumentos que motivaram o desenvolvimento da presente dissertação e os objetivos pretendidos com a aplicação do Estudo de caso. Ao final é feita uma breve descrição da estrutura desse trabalho que objetiva apresentar a utilização combinada da análise dos processos do transporte marítimo na Petrobras com as técnicas de processo de pensamento da Teoria das Restrições.

1.1. Motivação

A presente dissertação de mestrado profissional foi aplicada na Petrobras. A empresa possui uma estrutura organizacional verticalizada, típicas das empresas petrolíferas, englobando as atividades de exploração e produção de petróleo e gás (*upstream*), o escoamento dessa produção para suas refinarias e a distribuição dos seus derivados (*downstream*).

Segundo relatório divulgado em seu plano estratégico, a visão da empresa é ser uma das cinco maiores empresas de energia integradas do mundo em 2020. Essa visão indica que ocorrerá uma forte expansão de sua atuação em refino, comercialização, logística e distribuição com foco na Bacia do Atlântico, onde estão localizadas suas principais reservas de petróleo e gás.

Em termos mais específicos, os investimentos até 2020 no segmento do *dowstream* serão na ordem de U\$S 26,9 bilhões. Desse total, oito por cento (8%) serão investidos em transporte marítimo, foco desse trabalho.

Outro aspecto importante destacado na visão da empresa é a menção da palavra integração. Quando se menciona “logística” e “integração” duas ações inter-relacionadas imediatamente se destacam: o fluxo de materiais e o fluxo da informação.

O fluxo de informação identifica locais específicos de um sistema logístico em que é preciso atender uma dada necessidade. De fato, as necessidades de

informação seguem caminhos paralelos ao trabalho realizado, caracterizado pelo fluxo de materiais. A informação tem o papel de facilitar a coordenação do planejamento e o controle das operações de rotina. Sem informação precisa, o esforço despendido pelo sistema logístico pode ser em vão (Bowersox & Closs, 2001).

A motivação para esse trabalho é portanto a adequação do fluxo de informação relacionado ao Transporte Marítimo às necessidades de gestão da cadeia de suprimentos, sendo esse um dos principais desafios para uma empresa que pretende destacar-se no cenário mundial como uma das maiores empresas integrada de energia.

1.2. Descrição do Problema

Os fluxos de informação relacionados às atividades de transporte marítimo refletem a complexidade de sua operacionalização. Para exemplificar, um jargão conhecido na área destaca que uma viagem marítima nada mais é do que uma “aventura marítima”. Então, a empresa administra diariamente um total de aproximadamente 155 “aventuras marítimas”, já que esse é o número médio de navios utilizados para transportar o equivalente, em volume, a 2 dias de produção nacional de petróleo que atualmente é da ordem de 2 milhões de barris.

Tais operações não se restringem ao litoral brasileiro, na verdade, devido à contínua expansão da empresa, elas ocorrem em todos os continentes e envolvem um número grande de entidades com diferentes objetivos e contratos atrelados. De fato, a operacionalização desse modal requer atenção quanto aos contratos estabelecidos para uso dos navios e do transporte de uma carga comercializada segundo especificações de qualidade contratuais. Além disso, existem as normas legais estabelecidas por diversos órgãos governamentais que buscam cumprir suas atribuições de fiscalização, mas que impactam nas operações logísticas.

Tal complexidade aumenta a importância do fluxo adequado das informações para a gestão de um sistema logístico integrado. A coordenação das atividades de transporte marítimo na Petrobras requer informações atualizadas, sem erros e principalmente disponíveis aos tomadores de decisão no momento correto. Assim sendo, o problema envolvido nesse estudo é justamente a

percepção da corporação de que as informações de transporte marítimo não têm o nível de qualidade pretendida para executar de modo mais eficiente as atividades logísticas relacionadas a esse modal. A Figura 1, introduz o problema estudado:

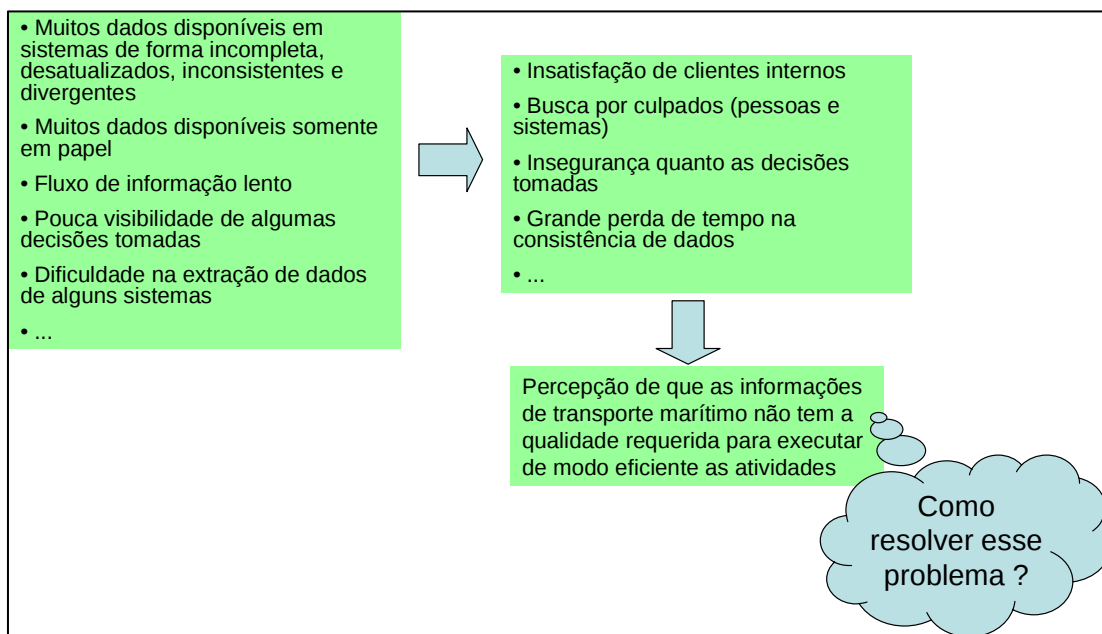


Figura 1- Descrição do problema

1.3. Objetivo do Estudo

Este trabalho tem como objetivo: (i) propor um método para solucionar problemas com esse tipo de natureza; (ii) aplicar o método à realidade da Petrobras como o intuito de aumentar a eficiência de suas atividades; (iii) através da aplicação prática contribuir para a evolução do próprio método; (iv) identificar novos estudos e destacar outras aplicações para o método.

1.4. Estrutura do trabalho

O capítulo 2 destaca que a metodologia abordada foi a de Estudo de caso seguindo uma linha de pesquisa denominada *Design Research* (DR), já que o autor aplica um método e após a avaliação dos resultados frente a sua proposição inicial gera novos conhecimentos que serão expostos aos outros profissionais ou pesquisadores.

O Referencial Conceitual é descrito no capítulo 3. Primeiramente, são apresentadas as ferramentas do Processo de Pensamento da TOC. Posteriormente apresenta-se o conceito de processos nas organizações e a evolução histórica dos conceitos de gestão baseados na lógica funcional e de processos.

Como a dissertação é fruto de uma aplicação prática em Logística, também são apresentados os conceitos de *Supply Chain Management*, com foco na integração dos processos de negócios, cujo papel do fluxo de informações (com qualidade) é primordial. O capítulo termina com a apresentação dos Princípios de modelagem de processos e a metodologia ARIS.

O capítulo 4 apresenta o método proposto pelo autor. Baseado em alguns exemplos artigos, são aplicadas todas as ferramentas do processo de pensamento em associação a modelagem de processos.

O capítulo 5 descreve o desenvolvimento do Estudo de Caso e apresenta os modelos e diagramas desenvolvidos com o intuito de elaborar um plano de ação consistente que auxilie a empresa a alcançar melhor desempenho em suas operações.

O capítulo final contém as conclusões da associação do Processo de Pensamento à Modelagem de processos, pela aplicação no referido o Estudo de caso. O principal objetivo foi contribuir para que essa proposição teórica seja aplicável em outros contextos principalmente os relacionados à Logística, agregando conhecimento com as proposições feitas.