

1. Introdução

1.1. Justificativa

A PETROBRAS vem intensificando a sua atuação no exterior, como forma de atender aos objetivos estabelecidos em seu Plano Estratégico, que define como a visão da empresa até o ano de 2010: *“A PETROBRAS será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental”*.

Centrando seus recursos nas áreas foco (América do Sul e Central, Estados Unidos, Oeste da África, e Oriente Médio), a PETROBRAS mantém-se atenta às oportunidades em regiões potencialmente capazes de gerar bons negócios para a empresa.

Atualmente, a empresa possui atividades em 14 países: Angola, Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Irã, Líbia, México, Nigéria, Peru, Tanzânia, Uruguai e Venezuela.

As operações realizadas nesses países envolvem o emprego de uma logística cada vez mais complexa e sofisticada, destinada a atender de forma rápida, econômica, eficiente e segura, as atividades relacionadas com os diferentes segmentos de negócio da indústria do petróleo.

Para este ano de 2005, estão previstos investimentos, no exterior, na ordem de US\$ 1,52 bilhões, projetando-se um faturamento bruto, em termos de venda de produtos e serviços, de cerca de US\$ 5,54 bilhões, e um lucro líquido de US\$ 512,3 milhões. As despesas administrativas e os custos operacionais deverão atingir o montante de US\$ 656,1 milhões. (fonte: “Plano Anual de Negócios (PAN)” da Área Internacional, 2005)

Os valores patrimoniais dos ativos nesses países totalizam atualmente cerca de US\$ 6,2 bilhões, destacando-se: quatro refinarias, com capacidade total de processamento de 228 mil barris/dia, uma fábrica de lubrificantes e membranas, uma hidroelétrica, e uma rede de 705 postos de serviços para a distribuição de derivados.

Agregam-se, ainda, a esses ativos, um volume de reservas (petróleo e gás natural) de 1,8 bilhões de barris de óleo equivalente.

A questão aqui colocada é como acompanhar o desempenho de um negócio que envolve recursos de tal magnitude?

No final do ano de 1997, a então subsidiária Petrobras Internacional S.A - BRASPETRO (atual Área Internacional da PETROBRAS), decidiu utilizar um pequeno conjunto de indicadores, escolhidos dentre aqueles mais comumente utilizados pelas companhias internacionais de petróleo, com o propósito de avaliar, de maneira menos subjetiva, o desempenho de suas representações no exterior.

Tal sistemática foi utilizada durante os quatro anos seguintes, sendo modificada mais tarde, em 2001, quando foi implantado o padrão gerencial que estabeleceu formalmente o processo para a avaliação do desempenho das Unidades de Negócio da Área Internacional. Esse processo contempla duas fases ou etapas distintas: *1ª) o estabelecimento das metas; e 2ª) a avaliação do desempenho, propriamente dita.*

O referido padrão estabeleceu, também, um conjunto de indicadores financeiros, operacionais, e de segurança industrial e meio ambiente, que permitiam aos gerentes avaliar o desempenho de cada Unidade, confrontando suas realizações com as respectivas metas constantes do Plano Anual de Negócios da empresa, aferindo-lhe, ao final do processo, uma “Nota”. Originam-se, ainda, desse padrão, os conceitos de *“metas quantitativas e qualitativas”*, e o de *“sistema de conseqüências”*.

As *metas quantitativas* associam valores aos indicadores de desempenho, enquanto que as *metas qualitativas* referem-se basicamente aquele conjunto de iniciativas e ações de caráter mais subjetivo. Ambas as metas, entretanto, passam por um longo período de negociação, durante o qual se busca atingir um consenso entre os “desafios” impostos pelos gerentes executivos da Área Internacional e as “ponderações” encaminhadas pelos gerentes das Unidades de Negócio. Para fins de acompanhamento e controle, ficou estabelecido que as Unidades preencheriam mensalmente um relatório, denominado de “Sumário Gerencial”, onde elas informariam as suas realizações, apresentariam justificativas, e comentariam os fatos considerados relevantes.

Finalmente, por ocasião do encerramento do processo, e uma vez apurados os respectivos conceitos finais, o padrão estabeleceu a aplicação um “*sistema de conseqüências*”, que definia as ações corretivas ou disciplinares cabíveis, bem como as premiações (pagamento de bônus, por exemplo) a que faziam jus cada Unidade, em função dos desempenhos apresentados naquele ano.

Em 2003, esse padrão gerencial foi totalmente reformulado, com o objetivo de torná-lo mais abrangente. As avaliações de desempenho passaram então a ser realizadas segundo quatro *dimensões* ou *perspectivas* (estratégica, tática, comparativa e gestão do negócio), cujo detalhamento é apresentado a seguir:

- estratégica: o desempenho da Unidade é avaliado segundo os mesmos critérios utilizados na metodologia do “*Balanced ScoreCard (BSC)*”, ou seja, a avaliação é direcionada para as ações, iniciativas e projetos, relacionados aos temas finanças, processos internos, mercado, e aprendizado e crescimento;
- tática: o desempenho da Unidade é avaliado mediante a comparação entre a meta estabelecida no Plano Anual de Negócios e o resultado apresentado pelos Indicadores;
- comparativa: busca-se posicionar cada Unidade em função dos seus respectivos desempenhos;
- gestão do negócio: procura-se avaliar a sustentabilidade da Unidade, no longo prazo

A partir de março de 2005, com a implantação do “Sistema de Desempenho Internacional (SDI)”, a Área Internacional da PETROBRAS passou a dispor de uma poderosa ferramenta de controle gerencial. Apesar desse novo Sistema permitir a análise e o acompanhamento do desempenho das Unidades de Negócio, contando com o apoio de um amplo conjunto de Indicadores, Painéis de Controles Gerenciais (“*dashboard*”), e ainda uma série de dados e informações sobre realizações históricas e previsões, segundo visões pré-formatadas (mensal, acumulado e plurianual), verifica-se que houve uma falha ao não se considerar o “*desempenho logístico*”, naquele elenco de perspectivas ou dimensões a serem avaliadas.

Considerando a importância que a Logística vem assumindo a cada dia, sendo inegavelmente um fator diferencial de competitividade para aquelas empresas que se preocupam em manter um eficiente e eficaz gerenciamento de suas operações, caberia registrar aqui alguns questionamentos:

- 1) Não seria pertinente, e até mesmo oportuno, avaliar o desempenho logístico das operações internacionais da PETROBRAS, dado que essas operações já respondem atualmente por cerca de 10% da geração de caixa da empresa?
- 2) Quão relevante seria para Área Internacional da PETROBRAS um trabalho de pesquisa que visa integrar a atividade de logística ao atual modelo de avaliação de desempenho da empresa?
- 3) Quais seriam os indicadores de desempenho mais indicados para mensurar e controlar as atividades logísticas internacionais?
- 4) Seria recomendável a utilização de um outro modelo de avaliação de desempenho, ao invés do BSC, que fosse mais adequado às necessidades de controle das operações logísticas internacionais da PETROBRAS?

1.2.

Objetivo Principal

O objetivo principal desta pesquisa será então o de propor à Área Internacional da Petrobras, a adoção de um conjunto de indicadores específicos, a serem utilizados para avaliar aquelas operações de natureza predominantemente logística, subsidiando e agregando maior valor ao processo de avaliação de desempenho de suas Unidades de Negócio.

1.3.

Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa serão os seguintes:

- ✓ Buscar embasamento teórico, na literatura especializada, sobre temas relacionados à logística do petróleo e medição de desempenho aplicada às operações de natureza logística;
- ✓ Pesquisar, junto aos demais órgãos e empresas do Sistema PETROBRAS, bem como, em outras Companhias de Petróleo, a existência de metodologias para a avaliação de desempenho, baseadas em indicadores logísticos; e
- ✓ Escolher, dentre os segmentos de negócio da empresa, um que servirá como “segmento-foco” e no qual serão testados os indicadores de desempenho logístico a serem propostos.

1.4. Metodologia de Trabalho

Inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica sobre temas relacionados à indústria do petróleo, logística e medição de desempenho. Em seguida, buscou-se correlacionar esses três temas, estreitando mais o foco da investigação literária, com o objetivo de investigar aqueles temas de caráter ainda mais específicos, como “*logística do petróleo*” e “*medição de desempenho logístico em empresas de petróleo*”. Uma vez concluída a parte conceitual, foram realizados trabalhos de campo, objetivando levantar dados e informações relevantes. Dentre os vários métodos utilizados para o levantamento (entrevistas, questionários, observação direta, etc.), optou-se pela realização de entrevistas. Foram contatados os seguintes órgãos:

- a) Abastecimento Corporativo (ABAST):
 - Gerência de Avaliação de Desempenho Empresarial;
 - Gerência de Análise das Operações de Logística;
- b) Suporte Técnico aos Negócios Internacionais (INTER -TEC):
 - Gerência de Distribuição e Marketing Internacional.
- c) Corporativo Internacional (INTER - CORP):
 - Gerência de Estratégia Internacional.

Tais entrevistas tiveram o propósito de coletar subsídios que permitissem a escolha de um “*segmento-foco*” para esta pesquisa. Posteriormente, buscou-se um estudo de uma aplicação real, a fim de analisar os indicadores logísticos utilizados.

Finalmente, foram selecionados alguns indicadores logísticos para futura utilização pelo segmento de abastecimento da Área Internacional da PETROBRAS.

1.5. Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos, cujo detalhamento é apresentado a seguir:

No Capítulo 1 comenta-se o crescimento das atividades internacionais da PETROBRAS, como forma de atender aos objetivos definidos no Plano Estratégico da Empresa. São apresentados alguns dados financeiros e operacionais, com o objetivo de demonstrar a relevância e a magnitude desse contexto.

É realizado, ainda, um breve histórico sobre a adoção e a evolução da sistemática de medição de desempenho no âmbito da Área Internacional e evidenciada a necessidade de que seja também avaliado o seu desempenho em termos logísticos. Este Capítulo descreve também os objetivos, a metodologia utilizada, e a estrutura deste trabalho.

No Capítulo 2 são apresentados alguns aspectos gerais sobre a indústria do petróleo e as características de cada um dos segmentos de negócio que a integram. Em seguida, busca-se tecer uma breve exposição sobre as razões da criação da Petróleo Brasileiro S.A - PETROBRAS, e como ocorreu o seu processo de internacionalização.

Finaliza-se este capítulo, comentando-se a representatividade institucional da empresa, no exterior, a cargo de suas denominadas “Unidades de Negócio”, localizadas estrategicamente em vários países-alvo.

Nos Capítulos 3 e 4 busca-se uma fundamentação teórica para esta pesquisa, com a exposição de dois grandes temas:

- *Logística*: são tratados aspectos como as diferentes conceituações, sua evolução histórica, a logística como fator de competitividade empresarial e a sua aplicação na indústria do petróleo.
- *Avaliação do Desempenho Logístico*: são comentados aspectos conceituais, os sistemas tradicionais e os novos sistemas de medição, e a medição do desempenho logístico como instrumento de gestão.

No Capítulo 5 é relatado um Estudo de Aplicação de indicadores de desempenho logístico pela Área de Abastecimento Corporativo (ABAST) da PETROBRAS, apoiada no “*Balanced Scorecard (BSC)*”, metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton.

No Capítulo 6 é apresentada uma proposta de indicadores de desempenho logístico para o segmento de Abastecimento Internacional, com base nos indicadores selecionados no ABAST.

No Capítulo 7 finaliza-se a referida pesquisa, com algumas Conclusões e Recomendações para futuros trabalhos.

1.6. Limitações do Estudo

Destaca-se como fator limitador desta pesquisa o fato da mesma não considerar, em seu escopo, a aplicabilidade da utilização de indicadores de desempenho logístico pelos demais segmentos de Negócio da Área Internacional da PETROBRAS, restringindo-se, unicamente, ao segmento do *downstream* internacional (Abastecimento).

Tal limitação torna-se necessária, em função das restrições existentes de prazo e complexidade, o que não invalida, entretanto, o esforço investigativo demandado por esta pesquisa e a fundamentação teórica aqui registrada.