



**Experiência:**

**VIABILIZANDO O NEGÓCIO DE TRANSPORTE MARÍTIMO NO SISTEMA PETROBRAS**

**PETROBRAS TRANSPORTE S.A – TRANSPETRO  
FROTA NACIONAL DE PETROLEIROS – FRONAPE**

**EQUIPE** : Celso Luiz S. Pereira de Souza – Superintendente Geral  
[celso.psouza@petrobras.com.br](mailto:celso.psouza@petrobras.com.br)  
Elizio Araujo Neto – Superintendente de Negócios  
[elizio@petrobras.com.br](mailto:elizio@petrobras.com.br)  
Zózimo Pereira da Costa – Gerente de Planejamento  
[zozimo@petrobras.com.br](mailto:zozimo@petrobras.com.br)  
**Fax:** 3211-7106

**DATA DO INÍCIO DA IMPLEMENTAÇÃO:** 18/05/1999

**CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ANTERIOR**

A FROTA NACIONAL DE PETROLEIROS – FRONAPE - iniciou suas operações em 1950. Em 1954, com a criação da Petrobrás, seus navios passaram a fazer parte do ativo da empresa estatal. A partir de então, como órgão operacional, se constituiu em importante componente de sua cadeia produtiva.

O crescimento da FRONAPE acompanhou o progresso da Petrobrás em sintonia com a sua missão de garantir o suprimento de petróleo e derivados num país que vivenciou fases de crescimentos significativos.

Durante os governos militares, a Petrobrás justificava os investimentos para renovação e ampliação de sua frota pela lógica do “estratégico”. E assim, com o impulso das encomendas de navios daquele período, chegamos, em 1994, a ter uma frota de 82 navios, com cerca de 6 milhões de tpb, e 4.500 empregados, atingindo a posição de uma das maiores frotas de navios petroleiros do mundo e a maior do hemisfério sul.

Ao final da década de 80 e início dos anos 90, a sociedade brasileira se descobre em dificuldades em face de uma conjuntura de inflação associada ao baixo crescimento econômico. Na Petrobrás, os capitais, então escassos, são canalizados para investimentos de maior rentabilidade como, por exemplo, a exploração e a produção de petróleo.

No cenário externo, o negócio de transporte marítimo sofria de excesso de oferta de tonelagem, o que implicava baixos fretes e uma alta competição pela sobrevivência. Diversas empresas desapareceram e no Brasil vivenciamos o traumático fim do Lloyd Brasileiro.

Naquela ocasião, analisando nossa rentabilidade, pudemos constatar que nossos custos operacionais eram altos e nossa confiabilidade, baixa, quando comparados com a concorrência, nos impedindo de viabilizar novos investimentos na atividade.

Apesar dos esforços empreendidos na década de 90, em busca de reduções de custos e dos investimentos efetuados para elevar os níveis de confiabilidade operacional, a conclusão a que se chegava é que, como unidade de negócio, a FRONAPE era inviável economicamente. Em 1997, operávamos somente 63 navios, empregávamos 3.000 pessoas e possuíamos um déficit operacional, estimado com base em taxas de afretamento de mercado, da ordem de US\$ 60 milhões por ano.

O problema principal estava ligado aos nossos elevados custos fixos operacionais quando comparados às referências internacionais (*benchmarks*). Enquanto os concorrentes operavam com custos da ordem de US\$ 5.200,00 por navio/dia, o custo médio FRONAPE se situava acima de US\$ 12.000,00 navio/dia. Nossas principais diferenças eram observadas nas seguintes contas: pessoal, materiais, reparos e docagens e custos administrativos (*overheads*). 1997 foi o ano em que o Congresso aprovou a lei 9.478, de 06/08/1997, que em seu artigo 65 estabelecia: “A PETROBRAS deverá constituir uma subsidiária com atribuições específicas de operar e construir seus dutos, terminais marítimos e **embarcações** para transportes de petróleo, seus derivados e gás natural, ficando facultado a essa subsidiária associar-se, majoritariamente ou minoritariamente, a outras empresas.” Em junho de 1998, foi constituída a subsidiária Transpetro, para operar o sistema de Dutos e Terminais e a FRONAPE.

A experiência que pretendemos descrever é a do processo de reorganização e implantação de mudanças na FRONAPE que a levou, em um curto espaço de tempo, a uma fantástica reversão de resultados que vem criando valor e viabilizando o negócio de transporte marítimo dentro do sistema Petrobrás, se constituindo no fortalecimento e na viabilização da própria marinha mercante brasileira.

## **DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA**

### ***Ameaça ou oportunidade – Um novo posicionamento***

De início, a notícia da quebra do monopólio e o impacto da nova lei causaram perplexidade em muitos empregados. Houve um grupo, contudo, que, em vez do sentimento de ameaça, percebeu que aquela seria uma grande oportunidade para se planejar e construir uma empresa competitiva e capaz de sobreviver no mercado com os recursos gerados pelas suas atividades. A partir desse novo posicionamento, deu-se início a um processo de planejamento para a estruturação da Nova Unidade de Negócios FRONAPE na Transpetro, em que foram definidas:

- **MISSÃO:** *"Realizar, de forma competitiva e rentável, o transporte de graneis líquidos, preservando a segurança das pessoas e instalações, o meio ambiente e a integridade das cargas, oferecendo soluções e alternativas de serviços que contribuam para a melhoria dos resultados da PETROBRAS, clientes e parceiros."*
- **VISÃO (10 anos):** *"Ser reconhecida pela sua competitividade e excelência operacional e empresarial nas atividades de transporte de petróleo, derivados, gás natural, produtos e demais graneis líquidos."*

### ***Reinventando a Organização***

Coerentes com a visão e a missão e com a estratégia de consolidar a posição de liderança através da qualidade e da competitividade de seus serviços e da flexibilidade da frota de navios, traçamos os seguintes objetivos de médio prazo para um horizonte de 5 anos:

- atingir um custo fixo total médio (incluindo *overhead* e provisão para docagem) de US\$5.200,00 navio/dia;
- alcançar um Índice de Pronto Operar – **IPO** - que mede a disponibilização dos navios - médio de **96%**;
- conquistar **40%** da parcela do mercado do Sistema Petrobras, hoje atendida por navios afretados de terceiros;
- atingir uma rentabilidade de no mínimo **8%** sobre os ativos empregados em transporte marítimo;

Com esses objetivos, buscamos, na verdade, indicar os parâmetros para construir os resultados que promoveriam a sustentabilidade, a renovação e o crescimento da Frota.

### *Definindo as Prioridades (Agenda de Mudanças)*

Em compasso com o processo de planejamento estratégico que era conduzido na Petrobrás, elegemos cinco diretrizes gerenciais para orientar nossa agenda de mudanças, como se segue:

**Rentabilidade** – optar por investimentos seguros e de maior retorno como, por exemplo, navios para retirada da produção da Bacia de Campos;

**Produtividade** - produzir mais com menores custos de modo a garantir a competitividade;

**Clientes** – criar valor para os clientes através da qualidade dos serviços prestados, flexibilidade operacional e preços competitivos frente ao mercado internacional, se integrando de forma eficiente à sua cadeia logística;

**Pessoas** – desenvolvimento de um ambiente de trabalho capaz de propiciar a satisfação das pessoas, com ênfase na conquista da realização pessoal obtida a partir do crescimento profissional e da atuação eficiente das equipes;

**Segurança, Meio Ambiente e Saúde** – garantir a segurança e a saúde das pessoas, a integridade das instalações e a proteção ao meio ambiente.

### *Fatores Críticos de Sucesso*

Como fatores críticos de sucesso, definimos:

**Excelência de Gestão** – entendemos que a nova empresa deveria se orientar pela busca de padrões operacionais e de princípios de gestão que a elevassem ao nível de “**classe mundial**”, ou seja, uma frota reconhecida pelo alto desempenho de seus padrões operacionais e de gestão;

**Rentabilidade e Competitividade** – ser capaz de gerar e garantir resultados sustentáveis;

**Responsabilidade Social** – além dos cuidados com as questões ligadas à proteção ao meio ambiente, objetivamos também um compromisso com o desenvolvimento do país através da geração de empregos e oportunidades com parceiros;

**Crescimento e Perpetuação** – viabilizar o crescimento do negócio como princípio para sua continuidade.

### *Construindo a Organização Orientada para Resultados*

A premissa básica no desenho da nova organização foi a orientação por processos nos quais as áreas de negócios, com foco em resultados, seriam suportadas por áreas de apoio, guardiãs das

boas práticas, garantindo sinergia ao conjunto e ampliação da capacidade de controlabilidade e foco.

O produto obtido foi uma organização enxuta, com poucos níveis hierárquicos, estruturada matricialmente, como pode ser observado nas figuras em anexo.

### ***Descrevendo a Organização***

A liderança é exercida a partir da Superintendência Geral, que é apoiada por uma Gerência de Planejamento e uma Inspetoria Geral, esta última encarregada de controlar a implementação de políticas e auditorias em Segurança, Meio Ambiente e Saúde Ocupacional no âmbito da organização.

A Superintendência de Negócios é responsável pela operação dos navios e pela gestão dos recursos que irão gerar o resultado do negócio. Essa área é subdividida em 5 unidades, denominadas Gerências de Transporte Marítimo - GETRAMs -, que reúnem conjuntos de navios que prestam serviços semelhantes como, por exemplo, navios de derivados, navios de petróleo, navios de gás etc.

A Superintendência de Serviços é responsável pela prestação de serviços que irão apoiar as atividades das GETRAMs da área de negócios. Essa área é composta pela Gerência Técnica (GETEC), que, além de temas ligados à manutenção, trata da logística de suprimento de materiais; pela Gerência de Fornecedores (GEFOR), que atua no desenvolvimento de parcerias com fornecedores de materiais e serviços; uma Gerência Contábil (GECONT); uma Gerência Comercial (GECOM), responsável pela negociação dos contratos com o cliente e aquisição de novos navios; e uma Gerência Administrativa (GERAD) cuja principal missão é fazer a gestão dos recursos humanos.

### ***O Funcionamento de uma GETRAM – O Modelo da Célula de Resultados***

Como já mencionado, as GETRAMs operam os navios tendo como grande foco a geração de resultados. No anexo, pode ser visualizada a estruturação de uma dessas gerências. Cada Gerência de Transporte Marítimo é composta por células de resultados. Uma célula de resultados é um conjunto de, em geral, 3 navios gerenciados por um empregado, designado como Executivo (EX), que é o responsável pelo resultado de seu conjunto de navios.

Nesse trabalho de gerenciamento, o EX é apoiado pelas tripulações dos navios da sua célula, firmando compromissos de trabalho e metas de resultados com os seus comandantes. Cada GETRAM tem ainda uma estrutura que apóia os EXs no dia-a-dia nos assuntos de natureza técnica, de suprimento de materiais, comercial, recursos humanos, etc., conforme organograma citado.

Essas estruturas auxiliares são responsáveis por alocar, fornecer e diligenciar os recursos demandados pelo Executivo e pelos navios. Embora subordinadas à sua GETRAM, atuam como postos avançados das áreas de serviços correspondentes, seguindo os critérios e padrões estabelecidos por essas áreas, reforçando o enfoque de atuação matricial.

### ***Mecanismos de Transparência, Responsabilização (“Accountability”)***

Na prática, além de foco, a estrutura implantada facilita o processo de controle de resultados nas suas diversas dimensões. Facilmente se detectam as razões de não-conformidades observadas, definindo-se responsabilidades e ações corretivas de forma rápida.

Além disso, foi desenvolvido e implantado um conjunto de ferramentas e sistemas de apoio, dentre os quais destacamos: o ERP da SAP e o ABS SAFENET, que facilitam tremendamente o processo de comunicação, registro e conhecimento aprofundado dos processos, permitindo também a agilização de decisões, rastreabilidade e transparência.

## **PRINCIPAIS MUDANÇAS E RESULTADOS OBTIDOS**

Desde 1999, um grande processo de mudança tem se processado com grande envolvimento de todas as equipes, o que nos permitiu atingir uma série de resultados em diversas dimensões, dentre os quais destacamos:

### **Rentabilidade / Produtividade**

Já em 1999, os resultados foram revertidos tornando-se positivos. Em 2001, a contribuição líquida da FRONAPE atingiu US\$ 83,5 milhões. Se compararmos com o resultado gerencial negativo da atividade em 1998 de US\$ 60 milhões, podemos comemorar uma das mais espetaculares viradas em termos de geração de valor em uma empresa de navegação e em termos de negócios:

- o custo fixo operacional se situou em US\$ 5.245,00, bem próximo do objetivo definido para o horizonte de 5 anos;
- o retorno sobre o ativo ficou 16,4% acima, portanto, dos 8% objetivados;
- incorporação de 2 navios de 130 mil toneladas de porte bruto cada;

### **Processos Internos**

- o índice de disponibilidade da Frota, IPO, atingiu, em 2001, 98%; uma elevação de 2 pontos percentuais em relação ao projetado;
- desenvolvimento e implantação do sistema de planejamento e orçamento;
- contratação e uso de estudos de *benchmarking* junto à entidade especialista internacional;
- implantação dos sistemas SAP e ABS Safenet.

### **Pessoas – Aprendizado e Desenvolvimento**

- disseminação da cultura pró-resultados em todos os níveis da organização;
- desenvolvimento de convênios com a Marinha do Brasil, DPC, para a qualificação profissional de futuros empregados, alunos dos cursos de formação da Marinha Mercante;
- treinamento de todas as tripulações – 2.360 homens – através da implantação de programa sistematizado de 21 módulos, com parceria internacional de empresa especialista em gestão de marítimos;
- contratação de mais de mil empregados efetivos para tripular nossos navios.

### **Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS)**

- redução dos índices de acidentes com afastamento;
- certificação, pelo terceiro ano consecutivo, pelas normas ISO 14000;
- conscientização e evolução da cultura e grau de conscientização para Segurança, Saúde Ocupacional e Meio Ambiente (SMS);

- implantação do Programa Pegaso – excelência em gestão ambiental;
- consolidação do programa de auditorias com foco em segurança e meio ambiente (navio 1000) como ferramenta para motivar as tripulações a elevar seus padrões operacionais.

### Cientes

Atendidas suas expectativas, de acordo com as previsões, e com grande ênfase na mudança de atitude e nível de preocupação dos nossos empregados em relação à qualidade dos serviços prestados.

### PRINCIPAIS MECANISMOS DE GESTÃO

Dentre os mecanismos de gestão implantados após as mudanças que têm contribuído para a obtenção dos resultados, podemos destacar:

- **Disciplina de resultados** - tem início com o planejamento orçamentário e o acompanhamento mensal que é analisado criticamente com o diretor e posteriormente apresentado no Conselho de Administração;
- **Implantação dos Planos Anuais de Trabalho (PTAs)** - negociados com cada navio e acompanhados a cada trimestre em visitas dos EXs a bordo;
- **Programa Navio 1000** – auditorias para garantir o foco e excelência em SMS;
- **Pesquisas de satisfação de clientes e empregados;**
- **Fóruns de Gestão** - como mecanismo de acompanhamento de implementação dos diversos projetos previstos na Agenda de Mudanças e reforço da atuação matricial entre áreas.

### LICÕES APRENDIDAS

No grande processo de transformação que estamos implantando, um conjunto de boas práticas e iniciativas tem sido usado como armas com destaque:

- uso eficiente de sistemas de informações, permitindo decisões ágeis, seguras e baseadas em fatos e dados;
- incentivo à inovação, valorizando o espírito empreendedor e a disposição para investir em idéias e soluções novas;
- ênfase no trabalho em equipe e a criação do hábito sistematizado da reflexão em conjunto em busca do aprendizado, da definição de novos padrões e de sistemáticas que levem à eficácia operacional.

Em termos de lições aprendidas, se tornou evidente para nós que qualquer organização, para vencer no atual ambiente de incertezas, terá que:

- **ser dinâmica** – ou seja, flexível e adaptável ao mundo de mudanças contínuas e velozes;
- **integrada** – garantir o fluxo de energia para os objetivos e estratégias a partir da visão definida;
- **efetiva** – ter o foco na implementação das estratégias, pois de nada adianta planejar se não conseguirmos implementar;
- **responsável** – do ponto de vista ético e social.