

Introdução

O atual contexto da competitividade tem privilegiado o desenvolvimento do pensamento estratégico, na medida em que as empresas precisam se posicionar de forma adequada frente às pressões exercidas pelos diversos agentes de mercado (Porter, 1980). Nesse contexto, percebe-se uma necessidade de modelos de avaliação de desempenho organizacional visando um melhor direcionamento na formulação do pensamento estratégico (Kaplan & Norton, 1997; Macedo-Soares & Ratton, 2003).

Cabe a cada organização identificar a melhor maneira de melhorar seu desempenho, seja por meio de ferramentas gerenciais, ou mesmo pela utilização mais aprimorada de capital intelectual.

Os indicadores e os métodos utilizados para medir o desempenho sofreram diversas mudanças. Na era industrial, o foco era na produtividade e nos indicadores financeiros. Com a era da informação, veio também a valorização dos ativos intangíveis e, com isso, o fortalecimento dos indicadores relativos a esses bens.

Uma ferramenta gerencial que tem se destacado nos últimos anos é o *Balanced Scorecard*, ou simplesmente BSC, como é conhecido. O BSC surgiu com o objetivo de balancear os indicadores de desempenho adotados por uma organização, que eram direcionados principalmente para os objetivos financeiros.

Uma das organizações que têm implementado o BSC é a Petrobras, que vem trabalhando intensamente no refinamento dessa ferramenta em suas Unidades de Negócios. A adoção do *Balanced Scorecard* pela Petrobras tem como objetivo uma melhora em seus indicadores e a criação de um Mapa Estratégico explicitando seus objetivos estratégicos de forma mais clara para seu processo de gestão estratégica.

Um dos objetivos da Petrobras é identificar os fatores críticos que podem auxiliar sua área de abastecimento, o *Downstream*, a estabelecer ações que

possam ser implementadas com vistas a garantir sustentabilidade e sucesso frente aos seus concorrentes, clientes e demais parceiros.

Contatos com pessoas de diversas empresas possibilitaram constatar uma deficiência na avaliação de indicadores desempenho nos processos do BSC e principalmente, falta de avaliação das ações de implementadas. Isso condiz com a crescente necessidade de avaliação dos indicadores de desempenho dos processos estratégicos (Kaplan & Norton, 2001).

Tendo constatado que os próprios autores da metodologia do *Balanced Scorecard* não dão a ênfase necessária à implementação das ações, o *Downstream*, iniciou, em 2003, uma revisão do processo de implementação do BSC, para avaliar seus indicadores de desempenho.

1.1. Objetivos

Busca-se, aqui, analisar um trabalho realizado pelo *Downstream* na Gerência de *Marketing* e Comercialização, procurando verificar a adequação dos indicadores utilizados no processo de planejamento da área. Utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica, procura-se avaliar o grau de alcance dos objetivos estratégicos, por meio das iniciativas adotadas pela área do *Downstream* e monitoradas por indicadores, em cada perspectiva do BSC. Para isso, objetiva-se também verificar se os indicadores de desempenho da área do *Downstream* estão adequados às iniciativas por ele mensuradas, ou se é necessário algum tipo de ajuste, visando alinhar esses indicadores às iniciativas estratégicas. Essa avaliação baseia-se em material fornecido pela Empresa.

Diante desse panorama, a dissertação pretende contribuir, tanto para outros trabalhos acadêmicos, como fonte de pesquisas, quanto para o *Downstream*, apresentando uma avaliação do Mapa Estratégico da área e dos indicadores utilizados para monitorar as iniciativas desses objetivos.

1.2. Delimitação do escopo da Dissertação

A maioria das informações utilizadas para o Planejamento Estratégico e para a o *Balanced Scorecard* são estratégicas e de caráter sigiloso. Isso limitou a liberação de material relativo ao estágio atual de adoção do modelo para o trabalho em questão, dificultando a implementação de boa parte dos resultados

como melhoria na metodologia. As informações trabalhadas são relativas aos períodos finais de 2003 e 2004, e aproximadamente 50% delas ainda são utilizadas. Dessa maneira, este trabalho contribui mais para validar as revisões feitas pelo *Downstream* em seus indicadores de desempenho, do que propriamente para produzir resultados para a Empresa.

Este trabalho não pretende desenvolver uma nova metodologia de Sistema de Medição de Desempenho, mas apenas analisar alguns resultados e indicadores, à luz dos modelos disponíveis na literatura, e sugerir algumas modificações nos indicadores e objetivos.

1.3. Metodologia de Pesquisa

O trabalho propõe a realização de uma pesquisa aplicada que procura entender e avaliar os Indicadores de Desempenho do *Downstream* da Petrobras e suas articulações. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva quanto aos fins e de um estudo de caso quanto aos meios (Vergara, 2000).

O trabalho tem como parte inicial uma revisão bibliográfica sobre os temas abordados, de modo a identificar alguns conceitos de Planejamento, Sistemas de Medição de Desempenho e BSC, para estruturar o referencial teórico necessário. Na pesquisa, são utilizadas, além de fontes secundárias, como livros, documentos da Empresa, relatórios e publicações em geral, também fontes primárias, representadas por entrevistas com pessoas que trabalham na avaliação da implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho da Petrobras.

1.4. Organização do trabalho

Esta dissertação está dividida em cinco Capítulos, dos quais esta introdução constitui o primeiro.

O Capítulo 2 apresenta, inicialmente, os conceitos básicos de planejamento e sua evolução até o planejamento estratégico. Na segunda parte deste Capítulo, são descritos Sistemas de Medição de Desempenho na percepção de diversos autores, para que possam ser confrontados com o modelo adotado pela Petrobras.

No Capítulo 3, descreve-se a ferramenta gerencial e sistema de medição de desempenho conhecido como *Balanced Scorecard*, adotado pela Petrobras, e a maneira como essa ferramenta pode contribuir para que a organização se oriente

para a estratégia. Neste Capítulo, são apresentados os conceitos e a evolução do modelo proposto por Kaplan e Norton em 1990, e suas características para a realidade do *Downstream*.

No Capítulo 4, faz-se uma apresentação da Petrobras, e da evolução do seu processo de Planejamento, seguida da exposição do *Balanced Scorecard* na empresa e no *Downstream*. O foco deste Capítulo é nos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho do *Downstream*. Na parte final, é realizada uma apresentação dos Indicadores de Desempenho, separados em função de cada perspectiva, utilizados pelo *Downstream* em 2003, seguidos de uma análise detalhada de cada um, com algumas recomendações. Como resultado dessa análise, é proposto um novo Mapa Estratégico, com a redução do número de objetivos estratégicos e indicadores e a justificativa para essa redução.

O Capítulo 5 abrange as considerações finais, apresentando-se os resultados encontrados e os motivos para a mudança do Mapa Estratégico do *Downstream* e algumas recomendações para pesquisas futuras.