

## 5 Conclusão

Neste último Capítulo procura-se apresentar algumas considerações com relação ao estudo e sugerir recomendações para trabalhos futuros.

Esta dissertação analisou o *Balanced Scorecard* da Petrobras e seu Sistema de Medição de Desempenho, com os indicadores do *Downstream*. Por meio de um estudo de caso, procurou-se analisar, qualitativamente, o modelo proposto por Kaplan e Norton e seu processo de implementação e utilização no *Downstream* da Petrobras.

Buscou-se, em fontes da Empresa e na literatura acadêmica, atingir os objetivos propostos. Esta dissertação tem como objetivo central apresentar o *Balanced Scorecard* da Petrobras e analisar os indicadores utilizados pelo *Downstream* para monitorar os objetivos propostos para o BSC, com o intuito de realizar um mapeamento desses indicadores, com a reestruturação de alguns, objetivando monitorar certas informações mais relevantes para o processo estratégico do *Downstream* e um refinamento do método.

Para atingir esse objetivo central, elaborou-se uma revisão bibliográfica que exclui conceitos ligados ao Planejamento Estratégico, aos modelos de Medição de Desempenho e ao Modelo de Kaplan e Norton.

Por causa das mudanças ambientais, que culminaram com a quebra do monopólio da estatal, a Empresa viu-se obrigada a adequar-se a esse novo contexto de competitividade, em que as gigantes mundiais começaram a concorrer pelo mesmo mercado. A Petrobras vem trabalhando intensamente em seus processos de gestão e planejamento estratégico, ou seja, em uma administração mais estratégica, valorizando a visão a longo prazo e analisando a arena competitiva, na qual está inserida.

Por meio do estudo de caso, foi possível entender melhor esse processo de evolução da Empresa, mostrando-se que a Petrobras evoluiu de uma cultura de grande influência do Estado para uma estrutura Orientada para as Estratégias de Negócios.

Mostra-se que a Petrobras evoluiu em sua maneira de Planejar o futuro de modelos informais, baseados em diretrizes do Governo Federal, até atingir o padrão atual de Planejamento com um controle baixo do Estado nas decisões dos rumos da Empresa. Como base para o entendimento dessa transformação apresenta-se a evolução do processo de planejamento, saindo de modelos ambientais estáticos e controláveis, para modelos de ambientes dinâmicos, instáveis e turbulentos; de abordagens menos complexas, como a Racional Compreensiva, para uma com maior divulgação e reconhecimento - o Planejamento Estratégico de Ansoff.

O Processo de Planejamento da Petrobras é estruturado e consolidado sob forte influência do Modelo de Planejamento Estratégico, utilizando-se de pesquisas que visam identificar os pontos fortes e fracos, e de cenários, para identificar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente. A partir dessas informações coletadas por meio de pesquisas e cenários, são definidas as questões estratégicas, identificando-se as *Core Competences* e as indicações para as estratégias corporativas. Dessa maneira, são redefinidas a missão e visão da Empresa, com seus objetivos, metas e planos de investimentos, que, se transformam em planos de negócios, com suas estratégias, objetivos e metas definidas.

Visto que o Planejamento da Petrobras é dinâmico e adequado ao atual nível de competitividade, foi necessário analisar o próprio modelo de BSC implementado na Empresa e seu Sistema de Medição de Desempenho, verificando se o BSC estava consolidado no *Downstream* e se estava alinhado com o foco da Petrobras, direcionado para estratégias.

Para monitorar o desempenho tanto da Petrobras quanto do *Downstream*, foi necessário um sistema de mensuração desse desempenho. Esses sistemas foram criados para monitorar os resultados no ambiente de negócios das empresas, com acompanhamento dos prazos, mensuração da qualidade dos serviços e ajudando a fornecer *feedbacks* para que os processos sejam realimentados com informações.

O sistema de medição de desempenho utilizado pela Petrobras e pelo *Downstream* foi o proposto por Kaplan e Norton em 1990. Entretanto, era preciso saber se SMD adotado era o mais adequado. Para isso, foram analisados outros quatro modelos de Avaliação de Desempenho: o Modelo *Quantum* de Hronec, que se mostra menos eficiente que o BSC em ambientes mais dinâmicos, enfatiza

qualidade, tempo e custo. Esse modelo não leva em consideração o aprendizado dos funcionários, tão pouco seu crescimento. O segundo modelo foi de melhoria de *performance* de Sink e Tuttle, que, em sua estrutura geral, se apresenta mais como um modelo de Planejamento do que como um sistema de medição de desempenho. Além disso, o processo de planejamento fica restrito apenas à cúpula da empresa, o que não poderia ser admissível com essa dinâmica competitiva dos últimos dez anos. Portanto, o modelo do BSC é mais adequado para a Petrobras que esse modelo de Sink e Tuttle.

Da mesma forma que o modelo anterior, a Pirâmide de *Performance* de McNair se apresenta mais como um modelo de gestão do que um sistema de medição de desempenho. Nesse caso específico, não se pode afirmar que o modelo de Kaplan e Norton seja melhor, pode-se afirmar apenas que é mais completo para captação de informações.

O quarto modelo analisado foi o de Adams e Roberts, o PEMP, um modelo que poderia promover o monitoramento de algumas informações, mas, da mesma forma que aconteceu com outros Sistemas de Medição de Desempenho, ele deixa de monitorar as informações de aprendizado tanto da empresa quanto dos funcionários. Ele poderia ser útil para a montagem de um Planejamento Estratégico, haja vista que, da mesma maneira que o modelo SWOT, ele tenta monitorar e capturar medidas internas e externas.

Para que a metodologia do *Balanced Scorecard*, proposta por Kaplan e Norton, apresente o resultado a que se propõe, o ambiente de negócios precisa convergir para os mesmos objetivos. Para isso, a empresa necessita de um Planejamento Estratégico consolidado e difundido no ambiente de negócios.

Contudo, só isso não basta: é necessário que a empresa monitore seu ambiente e sua *performance*. Dessa forma, um bom sistema de avaliação de desempenho é primordial. Pela análise aqui desenvolvida, o *Balanced Scorecard* foi reconhecido como o modelo que possui mais e melhores benefícios para a Petrobras e como o mais aderente aos critérios de excelência do modelo proposto pela FNQ. Isso posto, a análise voltou-se para o *Downstream*, avaliando os indicadores utilizados para monitorar os objetivos estratégicos do BSC no *Downstream*.

O processo de implantação do BSC no *Downstream* foi bem sucedido, sendo um retrato do BSC corporativo, em que, após serem definidos os objetivos

corporativos, foram criados os painéis para as áreas de negócios. O BSC evoluiu no *Downstream*, e hoje é reconhecido dentro da área não como um projeto de mensuração de desempenho apenas, mas como um programa de mudança que se desenvolveu para um sistema gerencial estratégico, institucionalizando novos valores culturais e novas estruturas no sistema de gestão. Como será abordado a seguir, o foco do *Downstream* hoje é na excelência em SMS e o *Balanced Scorecard* retrata muito bem esse foco em função do número de indicadores.

Como já mencionado, a análise do trabalho realizado no *Downstream*, relativa a alguns indicadores que pareciam problemáticos levou a um conjunto de constatações a seguir resumidas.

O número de indicadores utilizados pelo *Downstream*, em seu Mapa Estratégico de 2003, era maior que o necessário para um monitoramento dos objetivos. O total de 33 indicadores e 20 objetivos estratégicos retratava uma possível dispersão de objetivos com uma média de 1,65 indicadores por objetivos. Além disso, essa distribuição de indicadores por objetivos era desequilibrada, com alguns objetivos monitorados por apenas um indicador e outros por até cinco indicadores.

A análise realizada sobre o material que o *Downstream* disponibilizou mostra que a Perspectiva Financeira poderá reduzir seu número de indicadores e objetivos, que é maior do que o necessário para uma boa avaliação da sua performance. Com relação a Perspectiva de Mercado, foi sugerida a criação de pelo menos mais um indicador, para monitorar alguns *gaps* de informações de mercado.

Na Perspectiva de Processos Internos, o próprio *Downstream* descontinuou dois indicadores. Entretanto, o principal problema identificado nessa perspectiva diz respeito ao seu elevado número de objetivos estratégicos. A perspectiva de Aprendizado e Crescimento mostra também que, por mudança na estratégia da área, um indicador foi descontinuado. Embora essa perspectiva possua indicadores bem consolidados e estratégicos para análise do ambiente organizacional, foi sugerida a modificação de dois desses indicadores.

Diante dos pontos identificados, em função da análise dos indicadores, um novo Mapa Estratégico foi sugerido aqui para o *Downstream*, reduzindo-se tanto o número de objetivos estratégicos quanto o de indicadores. Isso acarretou um aumento na média de indicadores por objetivos, que passou de 1,65 para 2,42.

Confrontando a análise realizada nesta dissertação com as informações mais recentes sobre o Mapa Estratégico do *Downstream* pode-se constatar que as análises validam as mudanças realizadas no Mapa. Verifica-se o quanto a área de abastecimento da Petrobras está em sintonia com a possibilidade de mudança e atualização de seus objetivos e indicadores. Pode-se afirmar que o *Downstream* possui indicadores atualizados e que monitoram informações relevantes para seu processo de gestão estratégico.

Uma evolução da conseqüente boa implementação do BSC é a mudança ambiental e estratégica, que a Petrobras e o *Downstream* procuram atingir, se transformando em uma organização orientada para o Resultado e para sua Estratégia: como ser auto-suficiente na produção de petróleo, atingida em 2006.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se avaliar a última revisão do BSC do *Downstream*, no final de 2005, visando mensurar seus impactos e confrontar com as sugestões apresentadas nessa dissertação, pois, função das informações relacionadas ao BSC serem estratégicas e sigilosas, torna-se difícil mensurar os impactos dessas mudanças no Mapa Estratégico atual do *Downstream*.

Outra possibilidade seria analisar o desmembramento do Mapa Estratégico Corporativo em Mapas para as Unidades de Negócios, visando adequar as iniciativas e indicadores de cada Unidade aos objetivos Corporativos, pois em muitos casos esses objetivos são ajustados para atender as necessidades das Unidades de Negócios, contrapondo-se aos objetivos Corporativos, o que pode gerar um desalinhamento dos objetivos estratégicos da Empresa.