

Uma análise da implementação do BSC na Petrobras

Autor: Cícero Pereira Jeronimo – (Graduando, FSMA) – cpjeronimo@bol.com.br

Autor: Nicomedes Martins Ramos – (Graduando, FSMA)- nicomedesmartins@uol.com.br

Jaqueline Mateus de Moura – (Mestre, FSMA) - jaquelinemateus@gmail.com

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo analisar e entender a consolidação do processo de transformação da Petrobras. Trata-se do sistema corporativo de avaliação de desempenho da empresa cujo objetivo é monitorar o alinhamento estratégico da Companhia, as diretrizes e metas estabelecidas no referido plano. A metodologia implementada teve como objetivo conferir dinamismo, processo contínuo e integrado, concernente à flexibilização e à expansão do setor de petróleo, na Petrobras. Face às mudanças no contexto da flexibilização do setor de petróleo, assim como à evolução de crescimento da empresa, constatou-se a necessidade de adoção de uma metodologia de desempenho empresarial alusivo a reatualização do planejamento. Neste sentido, a empresa optou pela utilização da metodologia “Balanced Scorecard, a qual traduz a missão, a estratégia, e a implementação. Por esse modelo de gestão, o desempenho corporativo foi constituído pelos resultados do Negócio, Serviço, Financeira e das Unidades Corporativas”.

Palavras-chave: Estratégia, Balanced Scorecard, Petrobras

1. Introdução

Este trabalho tem por finalidade contextualizar um artigo relativo a estratégia de avaliação e de desempenho, implementado por uma empresa e expor os motivos que objetivou a escolha do modelo adotado. O estudo em questão discorre sobre o método de avaliação e desempenho o BSC implementado pela Petrobras, o qual teve como principal meta a consolidação do processo de transformação vivenciado pela Empresa. O objetivo é traduzir a missão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho.

A empresa evoluiu no seguimento de desempenho empresarial em toda sua existencia. Dentre outros processos, citamos: os relatórios de Execução Orçamentária (REO), Plano anual de Atividades até a década de 60, Contrato de Gestão entre a Petrobras e a União, Relatório de Desempenho Empresarial, entretando estes processos retratavam unicamente a visão tática anual sem considerar os objetivos estratégicos.

Com o advento da flexibilização do setor de petróleo, alinhado ao contínuo e expressivo crescimento focado na rentabilidade e responsabilidade social e ambiental, a auto-suficiência, tornou-se necessário implementar um sistema corporativo de avaliação de desempenho empresarial, de forma a monitorar o alinhamento estratégico da Companhia às diretrizes e metas estabelecidas no Plano, utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC). Para consolidação do novo modelo de avaliação, a Petrobras constituiu um Grupo de trabalho com a participação dos seguintes órgãos: Abastecimento, Susema, E&P, Serinf e Sucon, objetivando o desenvolvimento e a implantação do processo. Foram convidadas as seguintes empresas reconhecidas internacionalmente em implantações de BSC:

- Price Waterhouse e Coopers Consultores de Empresas Ltda,
- Symnetics Business Transformation,
- KPMG Consulting S/A

- Arthur Andersen Buiness Consulting S/A.

Executou-se o projeto em duas etapas, a primeira com duração de quatro meses, desenvolveu-se em seis painéis descritos a seguir: Corporativo, Exploração e Produção (E&P), Abastecimento, Petrobras Distribuidora (BR), Gás e Energia e Internacional. Na segunda etapa, duração de doze meses, os seis painéis foram desdobrados em oitenta painéis, alusivos as Unidades de Negócio, Corporativas, Área Financeira e suas Unidades e a Área de Serviços e suas Unidades.

O referido indicador de desempenho aumenta a objetividade do planejamento estratégico, através da clara definição dos objetivos corporativos. Vide em anexo (um).

De acordo com Kaplan e Nprton (KAPLAN, Robert S. & NORTON, David 2004 p. 13), “o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. A quarta perspectiva do mapa estratégico do Blalanced scorecard, aprendizado e crescimento tratam dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia. Os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias” demonstradas no quadro a seguir:

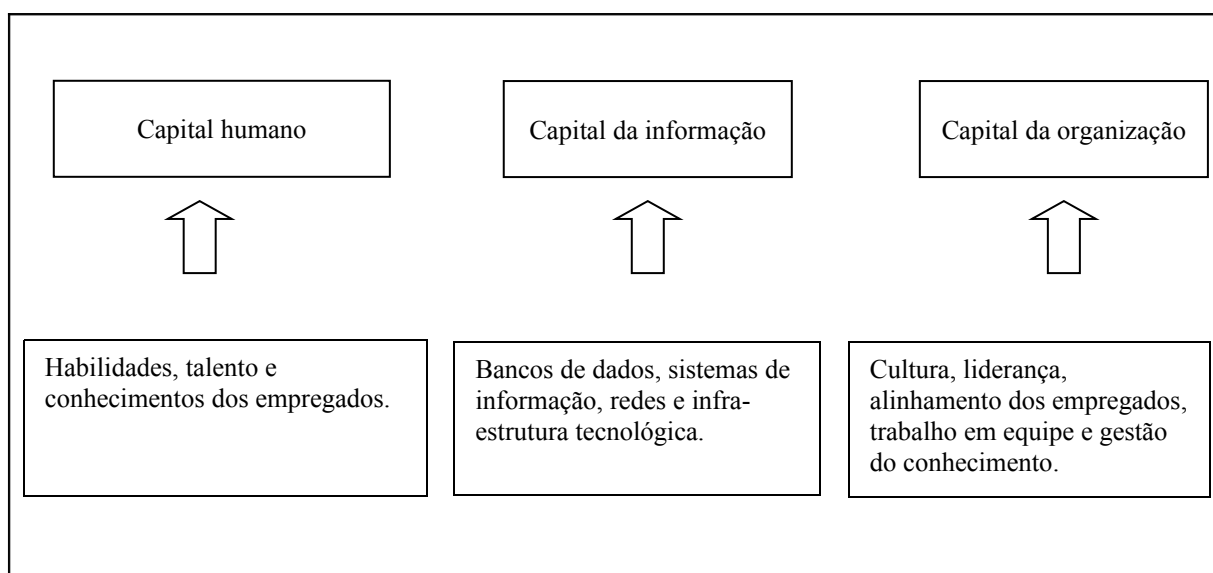


Figura 1 - Principal ativo intangível de acordo com KAPLAN, Robert S. & NORTON, David

Conforme Chiavenato (CHIAVENATO; 2003, p.3), “excelência não se ganha, conquista-se. Essa conquista não é fortuita ou inesperada, mas fruto de uma longa jornada de esforços e contínua aprendizagem. [...] Depende de trabalho de equipe, liderança, motivação, medição, além de muita negociação em todos os níveis hierárquicos da organização”.

Sustentar uma posição competitiva no mercado requer investimentos em todos segmentos, principalmente nos Recursos Humanos. Este argumento é defendido no pronunciamento de Dutra (DUTRA, Jose Eduardo – Presidente da Petrobras, 2004) em Plano Estratégico da Petrobras 2015:

“A nova estratégia corporativa tem como foco transformar a Petrobras em líder nos mercados de petróleo e gás natural na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, [...] manter a excelência, a competitividade e a rentabilidade da empresa, sem abrir mão do seu papel indutor do desenvolvimento, dada a amplitude de atuação e o peso da presença da Petrobras nos mercados nacional e latino-americano. [...] é preciso que cada um de nós se veja imbuído desta missão. Foi graças ao empenho e à dedicação de todos que a Petrobras tornou-se a maior empresa do País e uma das maiores do mundo no setor”.

Dentre outros incentivos estabelecidos no plano estratégico, destacam-se os seguintes:

- “Os recursos humanos foram incorporados às competências críticas necessárias à implementação da estratégia corporativa e de negócios de Companhia”;
- Prever política de remuneração e benefícios para retenção de talentos e suportar aos negócios de Companhia”.

Deste modo, observa-se em Moysés (MOYSÉS FILHO, Jamil, 2003 p.39): “O aprendizado contínuo é a chave da vantagem competitiva renovável. Para aprender continuamente, a empresa deve ter um propósito claro e estratégico, voltado para a aquisição de novas capacidades e um efetivo compromisso com a experimentação contínua. [...]. Assim, a gestão estratégica competitiva deixa de ser apenas a administração de mudanças para tornar-se a administração por mudanças. Para essa escola de pensamento, é fundamental que a gestão seja vista como um processo de aprendizagem tanto individual quanto coletiva.

2. Objetivo da Pesquisa

2.1 Objetivo Geral

Analisar e aprofundar conhecimentos alusivos à implantação de BSC nas organizações com destaque ao BSC da Petrobras.

2.2 Objetivo Específico

- Conhecer a metodologia e estratégias adotadas pelas empresas quanto ao seu relacionamento com clientes, à sociedade e acionistas.
- Elaborar e desenvolver processos de acompanhamento interno nas empresas.

3. Metodologia

De acordo com Kaplan e Norton (KAPLAN & NORTON, 1997 p.8) “O *Balanced Scorecard* leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios, além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro. [...]. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo”.

Este trabalho fez uso do estudo de caso como metodologia. Aqui é possível justificar a escolha com base em: “Para o estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. (YIN, 2005, p.28)

Para este estudo foram coletadas informações através de colaboradores da Petrobrás, os quais proporcionaram dados e informações relevantes para elaboração desse trabalho.

Após esta etapa, foram pesquisados dados no site da empresa, os quais ratificam as informações sobre o Objetivo, Histórico, Modelos e Linha de tempo do BSC na Petrobras (conforme anexo 2).

4. Referencial Teórico

4.1 Estratégia

Segundo Sun Tzu (SUN TZU, 04, apud MICHAELSON, GERARD; STEVEN, 2003, p.104): “Toda ação, não importa quão pequena pareça à primeira vista, segue um plano ou intenção. A Estratégia pode ser definida como a criação da “ação correta”. Ela precede a tática. Sempre. A estratégia é o princípio que precisa de um meio para se efetivar. A estratégia determina a alocação de recursos. É o Nosso plano”.

De acordo com Chemawat (CHEMAWAT 2000, p.16, apud MOYSÉS FILHO, Jamil; 2003. p.15): “Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade, em geral e no mundo empresarial, em particular”.

Análogo com Leitão (LEITÃO, Dorodame Moura, 1996, p.41-42), onde: “Administração Estratégica é uma atividade permanentemente e contínua que se desenvolve de modo ordenado, integrado, criativo e participativo, constituindo-se em um processo de aprendizado em constante ajustamento com a cultura organizacional, visando permitir que a empresa alcance os objetivos que possibilitarão a otimização dos seus resultados no futuro, a respeito de mudanças aleatórias ou planejadas que venham a ocorrer no meio ambiente em que atuam”.

4.2 Estratégia baseada no desenvolvimento das competências

O relato obtido nas entrevistas com colaboradores da Petrobras observou que a empresa tomou várias ações para desenvolver competências específicas na organização para compreensão das estratégias que a mesma pretende adotar, a saber:

- Os recursos humanos foram incorporados às competências críticas necessárias à implementação da estratégia corporativa e de negócios de Companhia.
- Desenvolver e fortalecer competências técnicas e de gestão.
- Aumentar a satisfação e o comprometimento de todos empregados com os resultados da Companhia.
- Prever política de remuneração e benefícios para retenção de talentos e suportar os negócios da Companhia.
- Disseminar valores e comportamentos desejados pela Companhia.

Em Hitt (Hitt (2002, apud MOYSÉS FILHO, Jamil.2003 p.62-63): “a competência essencial pode ser definida como o conjunto de habilidades ou tecnologias de que a organização dispõe e que lhe serve de base para gerar benefícios aos clientes. Uma competência essencial não é apenas uma capacidade bem desenvolvida, mas a fonte das vantagens competitivas sustentáveis da organização. Para constituir-se realmente numa competência essencial, a capacidade deve ser: valiosa, rara, difícil de imitar e insubstituível).

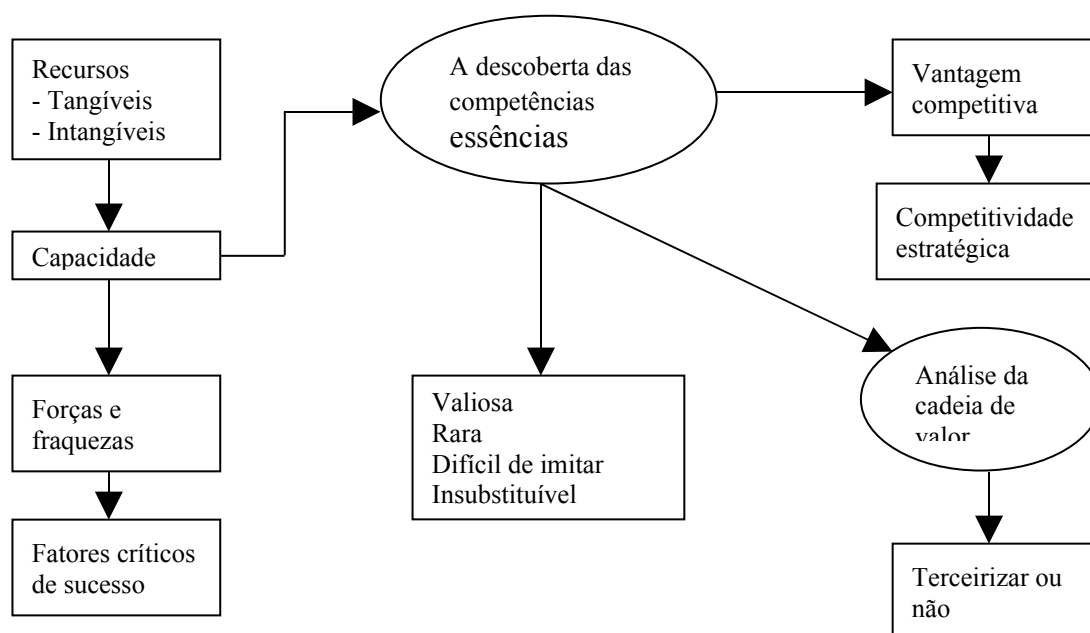


Figura 2 Fonte: Adaptado de Hitt, 2002, p.102

Em conformidade com Moysés (MOYSÉS FILHO, JAMIL; 2003, p.35): “Nesse novo milênio, os estrategistas devem ser criativas, uma vez que têm de atuar principalmente em ambientes com alto grau de descontinuidade. Para criar um ambiente propício à criatividade, a organização deve buscar a adesão intelectual e emocional de todos os seus colaboradores, reconhecendo e recompensando as idéias inovadoras. Segundo Jhon Kao (KAO, 1996, apud MOYSÉS FILHO, JAMIL; 2003, p. 35), professor de criatividade da Universidade de Harvard, há vários fatores determinantes da criatividade empresarial, tais como:

- Atual tecnologia da informação, indutora de inovação.
- O fato de estarmos na era do conhecimento, que é naturalmente valorizado pela criatividade.
- As exigências crescentes dos clientes.
- A concorrência global.

De acordo com LEITÃO MOURA (LEITÃO, Dorodame Moura; 1996, p. 256): “O Aprendizado Institucional pode ser compreendido como o processo de evolução de uma empresa através da adoção de novos procedimentos gerenciais, baseados em novos valores culturais mais adequados às novas condições do ambiente externo. O Aprendizado Institucional é fundamental para a implementação da Administração Estratégica. Isso porque o processo de Administração Estratégica é a forma sistemática com que a gerência de uma empresa procura posicionar a companhia, relacionando-a a seu ambiente, de forma a assegurar seu sucesso contínuo, tornando-a livre de surpresas provocadas pelas mudanças do ambiente externo”.

Já em Chiavenato (CHIAVENATO IDALBERTO; 2003, p. 25). “*A jornada em busca da excelência da Gestão – ou pela melhoria do desempenho global* – nada mais é que uma sucessão de processos decisórios da liderança, aos quais guardam entre si uma relação de antecedente-conseqüente. O segundo processo decisório só acontece quando o primeiro foi trabalhado e as ações e decisões estão sendo implementadas. Não adianta” pegar atalhos “e

desempenhar o papel de líder que tem pressa ou que não tem tempo a perder. Aprende-se, nessa jornada, que é preciso investir tempo, pois o sucesso é consequência de um longo caminho curto. Paciência, prudência e persistência são recomendáveis”.

4.2 – Conceitos do BSC

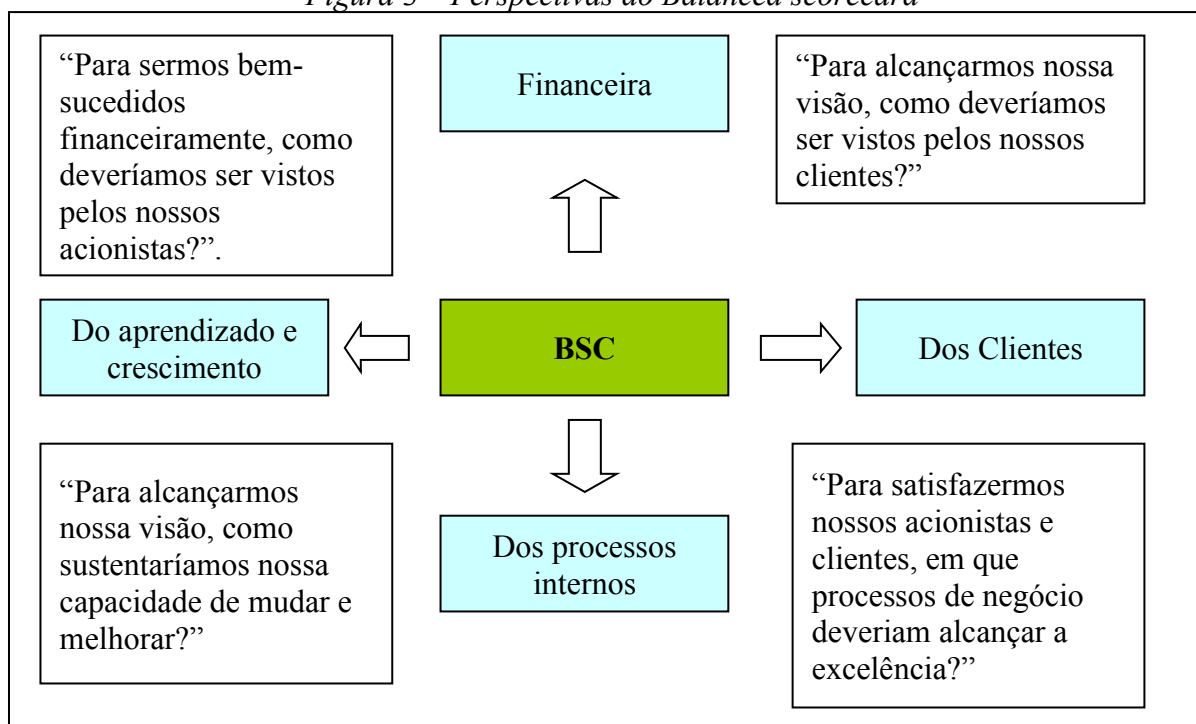
Para Kaplan & Norton (KAPLAN & NORTON, 1997 p.284), “Scorecard é uma ferramenta nova que permite à alta administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo, uma tarefa importante, mas, até agora difícil de ser realizada. Ao identificar os objetivos mais importantes para os quais a organização deve dirigir atenção e recursos, o scorecard cria as bases de um sistema de gestão estratégica que ordena temas organizacionais, informações e um conjunto de processos gerenciais críticos”.

Conforme Chiavenato (CHIAVENATO IDALBERTO; 2003, p.251):”Toda vez que alguém deseja algo, a sua obtenção depende de um desdobramento do que é desejado. Desdobra-se até que se consiga uma ação implementável. Sem ação implementável, o que se deseja mais será alcançado. Esse desdobramento em ação gera a necessidade de definir uma cadeia de medições que faça sentido para quem a utiliza”.

4.3 Perspectiva do BSC para validação de desempenho

Segundo Kaplan (KAPLAN, 1996, apud MOYSÉS FILHO, JAMIL; 2003,p.106), “o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento”.

Figura 3 – Perspectivas do Balanced scorecard



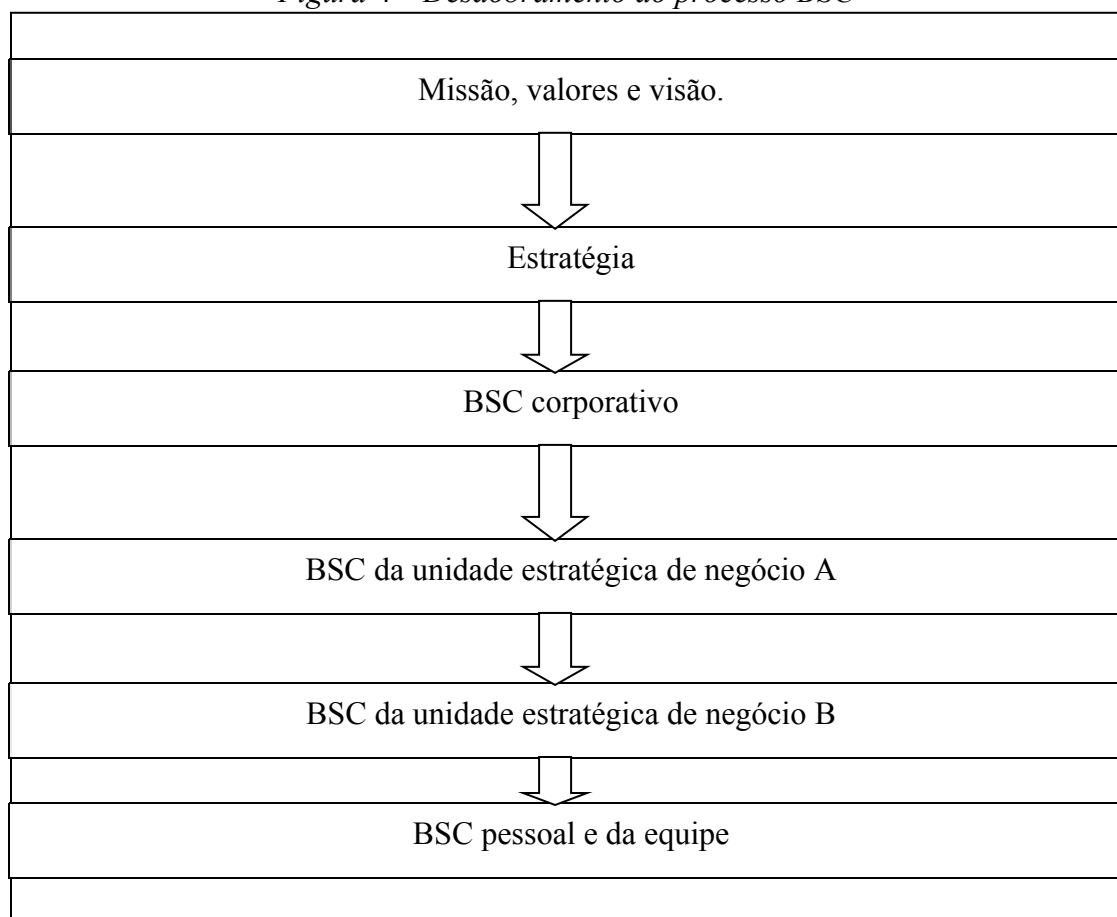
Fonte: Kaplan et alii, 1996: 10.

Kaplan (1996, apud MOYSÉS FILHO, JAMIL; 2003, p.107-108) diz que: “Os objetivos e indicadores desse BSC são impulsionadores para os outros níveis da organização. O nível seguinte é que irá conter as medidas de cada UEN. No

terceiro nível especificam-se os departamentos e equipes de desenvolvimento do BSC baseados na linha de frente – atendimento. No último nível temos o BSC de equipe e o BSC de cada indivíduo”.

Para NIVEN (NIVEN, 2000, apud MOYSÉS FILHO JAMIL; 2003, p.108): “a organização que realizar o desdobramento nesses níveis irá maximizar o valor do BSC, levando cada colaborador, independentemente do nível ou função, ao desdobramento dos objetivos e medidas alinhadas com os objetivos da organização”.

Figura 4 – Desdobramento do processo BSC



Fonte: Niven, 2002: 205

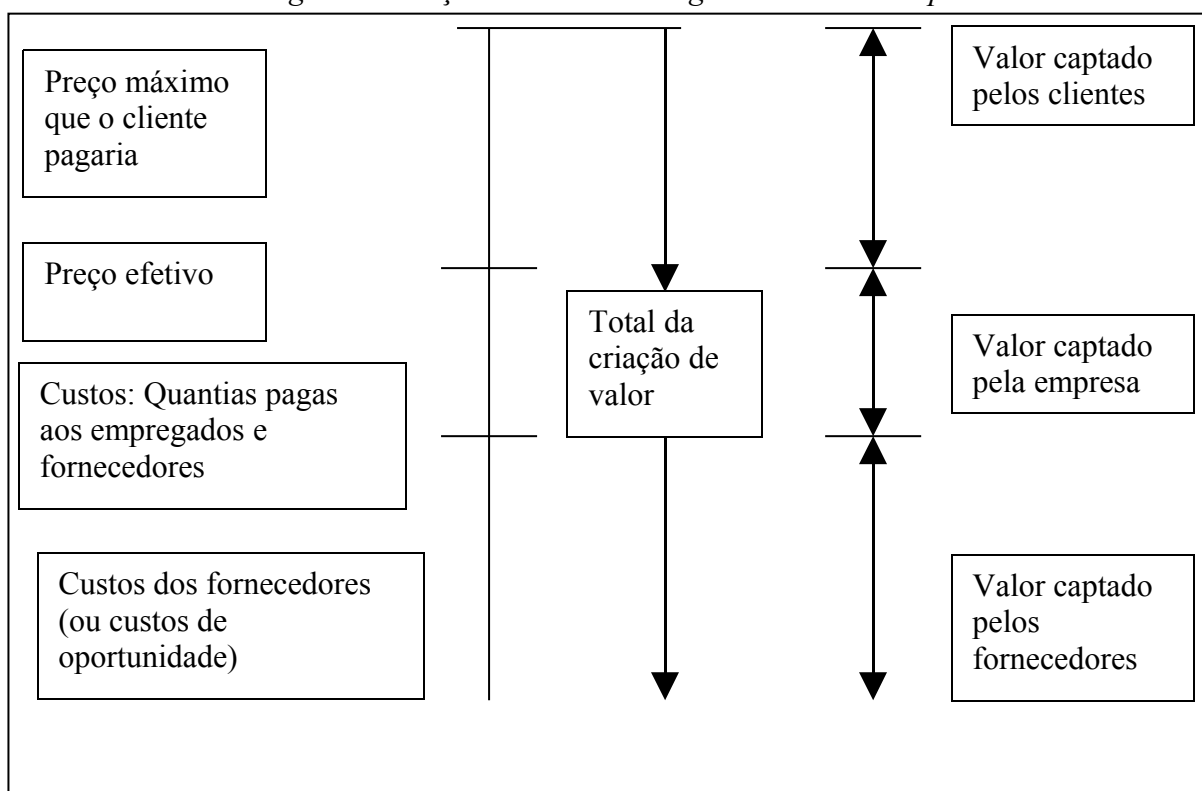
5 - Mapa Estratégico – Vide Anexo 1

Deste modo, conforme Robert Kaplan e David Norton(2004, p.328-329), “Em geral, qualquer estratégia é a aplicação de um dos princípios fundamentais”, como são apresentados na Figura 5. “Ao observar toda a cadeia de valor, os fornecedores a montante, até a empresa, e os clientes, a jusante, conseguimos identificar a criação de valor: o preço máximo que os clientes estão dispostos a pagar menos o custo dos produtos e serviços produzidos pelos fornecedores (inclusive empregados). O total dessa criação de valor pode ser dividido em três segmentos”:

- Valor captado pelos fornecedores: Os preços pagos aos empregados e fornecedores menos os respectivos custos de oportunidade (despesas efetivas mais margens e que renunciam, resultantes de vendas a outros clientes) pelo fornecimento de produtos e serviços à empresa.
- Valor captado pela empresa: Preço líquido recebido dos clientes menos os preços pagos aos empregados e fornecedores, pelos produtos e serviços vendidos.

- Valor captado pelos clientes: a diferença entre o preço máximo que estão dispostos a pagar pelos produtos ou serviços e os preços efetivamente pagos.

Figura 5 Criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos



Fonte: Klapan e Norton 2004: 329

O mapa estratégico, conforme anexo1, é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a Cadeia de Valor.

6 - Conclusão

De acordo com o que foi exposto, percebe-se que a ferramenta BSC quando aplicada de forma apropriada, previne falhas na implementação das estratégias, pois a mesma tem como objetivo alinhar a missão, visão e valores com o planejamento estratégico. Por esta mesma visão, conclui-se, que se a organização estabelecer os recursos adequados, bem como todo nível gerencial proporcionar os incentivos, as metas estabelecidas alcançar-se-ão. Vale ressaltar que a liderança da organização deve priorizar os objetivos estratégicos nos cronogramas mensais. Do mesmo modo, podemos afirmar que o desmembramento dos indicadores em metas para níveis secundários prevalecendo à essência, os resultados serão alcançados com sucesso. Por sua vez, existe um fator inerente neste processo, trata-se do papel da liderança o qual deve identificar as competências essenciais e potenciais dos colaboradores, para viabilizar a saída da organização da situação atual para a situação desejada. O BSC é uma ferramenta que obedece a uma seqüência lógica; começando com a missão, visão, valores, identificando mercados interno e externo, oportunidades e ameaças. A partir dessas informações definem-se,

estratégias, objetivos, planos de ação, projetos, assim como se implementa e monitora estes indicadores.

Assim sendo, a Petrobras implementou o BSC e monitora os resultados de forma sistemática, promovendo atualizações quando necessárias. Outrossim, valoriza o seu ativo mais importante denominado capital humano.

Portanto, o BSC adotado pela Petrobras, tem se mostrado uma ferramenta eficiente e eficaz.

7 – Referências

CHIAVENATO, Idalberto, CERQUEIRA NETO, Degard Pedreira de. **Administração Estratégica: A necessidade de pensar além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2003. p.3; p.25 e p.251.

DUTRA, José Eduardo, **Plano Estratégico da Petrobras** – Apresentação maio 2004 Plano Estratégico Petrobras 2015.

MICHAELSON, Gerald & MICHAELSON, Steven. **SUN TZU para o sucesso: A estratégia precede a tática**. São Paulo: Cultrix Editora, 2003. p.104.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard, Medidas e gerenciamento na Era da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.8; p. 13; p.284; p.328-329

LEITÃO, MOURA, Dorodame. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro, SENAI/DN, PETROBRAS, 1996 p.41-42; p.256.

MOYSÉS FILHO, Jamil. TORRES, Maria Cândida Sotelino. MURILO, Ramos Albert Rodrigues. MENEZES, David Lobato. **Estratégia de empresas: Evolução do pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.15.

MOYSÉS FILHO, Jamil. TORRES, Maria Cândida Sotelino. MURILO, Ramos Albert Rodrigues. MENEZES, David Lobato. **Estratégia de empresas: A gestão estratégica no novo milênio**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.35-39

MOYSÉS FILHO, Jamil. TORRES, Maria Cândida Sotelino. MURILO, Ramos Albert Rodrigues. MENEZES, David Lobato. **Estratégia de empresas: O Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p.106–108

MOYSÉS FILHO, Jamil. TORRES, Maria Cândida Sotelino. MURILO, Ramos Albert Rodrigues. MENEZES, David Lobato. **Estratégia de empresas: Análise do Ambiente Interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 60 – 62.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.28.

<http://www.estrategia.petrobras.com/bsc/> Acesso em 11/06/2007

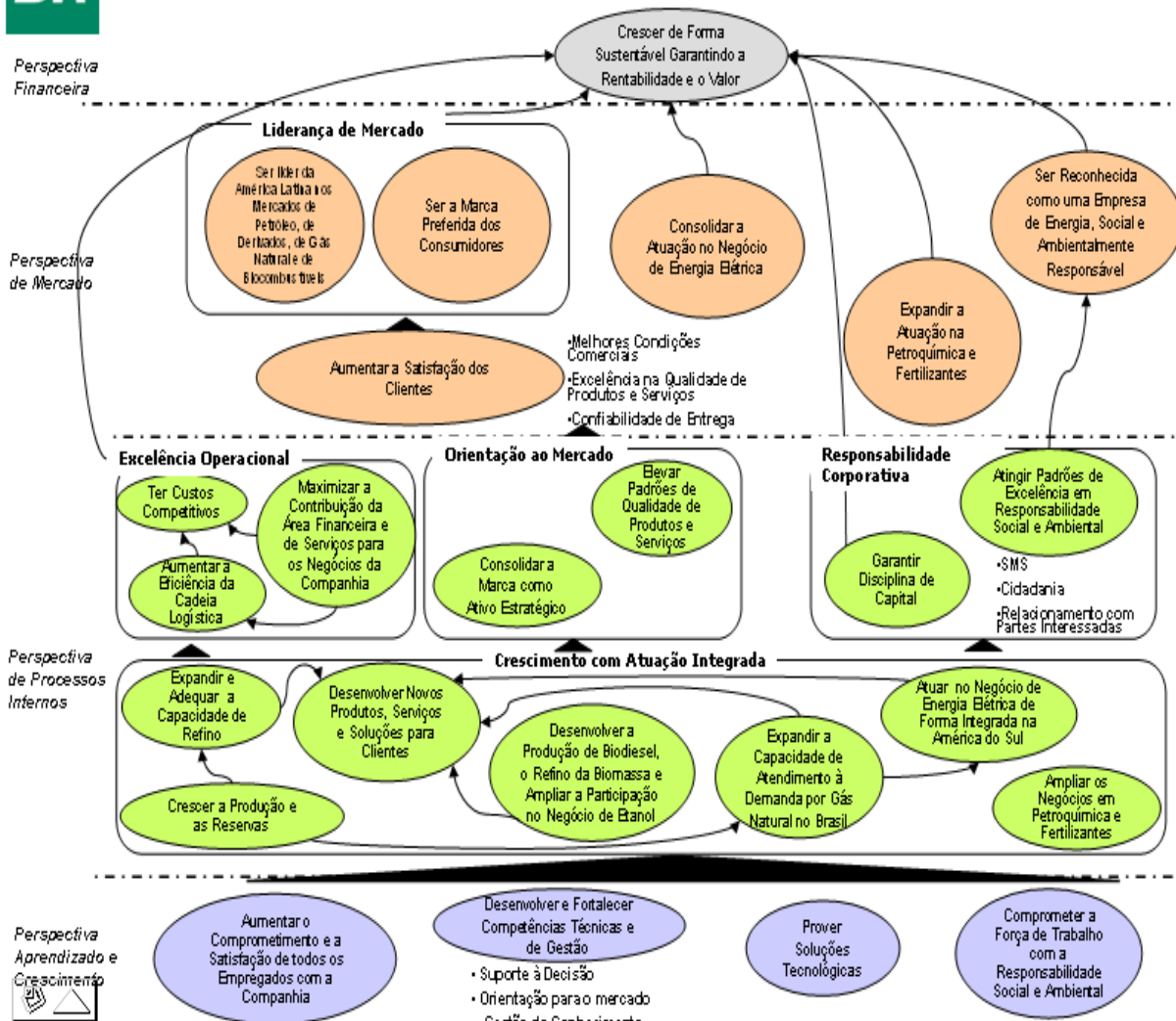
<http://www.estrategia.petrobras.com.br> Acesso em 22/06/2007

8 – Anexos:

Anexo 1: Mapa Estratégico da Petrobras



“Liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis na América Latina atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional, com foco na rentabilidade e responsabilidade social e ambiental ”



Anexo 2: Linha do tempo BSC Petrobras

