

## 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.