



1290000407



TCC/UNICAMP Ur7a



UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas UNICAMP
Instituto de Economia

Uma abordagem mais ampla do sistema de gestão a partir dos indicadores de desempenho

Monografia

Aluno: Lucas Janini Ursolino RA: 993958

Orientador: Miguel Juan Bacic

Campinas, SP

11/12/2002

I

TCC/UNICAMP
Ur7a
IE/407

CEDOC/IE

Índice:

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1 | 3 |
| 1.1 O Sistema de Gerenciamento de Custos do Século XIX | 5 |
| 1.2 O Surgimento da Administração Científica | 6 |
| Capítulo 2 | 11 |
| 2.1 Planejamento Estratégico | 11 |
| 2.2 Controle | 14 |
| 2.3 Organização | 16 |
| 2.4 Desempenho | 17 |
| Capítulo 3 | 19 |
| 3.1 Modelo Quantum de Medição de Desempenho | 21 |
| 3.2 Balanced Scorecard | 23 |
| 3.2.1 As Quatro Grandes Dimensões do BSC: | 26 |
| 3.2.2 A Escolha dos Indicadores: | 28 |
| 3.2.3 Empresas e o BSC | 33 |
| 3.3 Estudo de Caso | 34 |
| 3.3.1 O Caso da Mobil | 34 |
| 3.3.2 O Caso da Petrobras | 38 |
| 3.3.2.1 Histórico do Processo de Avaliação de Desempenho da Petrobrás | 38 |
| 3.3.2.2 Justificativa da Escolha do BSC | 39 |
| 3.3.2.3 Diagrama ilustrativo de implementação do BSC na Petrobrás | 42 |
| 3.4 Os <i>Best Practices</i> em BSC | 43 |
| Bibliografia: | 47 |

Capítulo 1

A evolução da contabilidade gerencial.

Existem evidências que comprovam a existência de informes contábeis desde as antigas civilizações, porém foi há 500 anos atrás que um monge venezuelano chamado de Fra Pacioli criou o famoso e muito utilizado método de partidas dobradas. O método de partidas dobradas era utilizado na época e muitos anos depois para registrar informações apenas da transação comercial. Já a demanda por informações de contabilidade gerencial, ou seja, informações relacionadas a transações internas das organizações, é um fenômeno mais recente.

Pouco antes do século XIX, se observava a existência de apenas transações de troca, realizadas já no ambiente de mercado entre o empresário proprietário da empresa, e indivíduos localizados fora da organização. Desta maneira, não havia transações internas na empresa, o que leva a crer que cada organização produzia apenas um produto. Portanto, uma empresa de tecelagem deveria comprar fios de tecido de alguma outra empresa, especializada na produção apenas de fios.

Já com o advento da revolução industrial que, segundo Thomas Johnson e Robert Kaplan se deu no início do século XIX, observa-se o surgimento dos fundamentais ganhos de escala. Estes ganhos foram obtidos com o maior progresso técnico, levando a uma maior divisão do trabalho e especialização do processo produtivo. Além disto, as melhorias nos setores de transportes (criação da máquina a vapor e o transporte ferroviário) e comunicações foram fundamentais também para ampliação da escala do mercado e conseqüentemente a escala das transações entre fornecedores e clientes, cujos volumes foram grandemente elevados.

Neste novo contexto revolucionário, os empresários são fortemente incentivados a empregar maiores quantidades de capital no processo produtivo interno de sua empresa, para desta maneira se beneficiarem dos ganhos de escala. O planejamento do empreendedor é feito levando em conta fatores de longo prazo, com o investimento em capital fixo de maior valor agregado, e aumento dos prazos de contratação da força de trabalho, levando em conta o fator de treinamento e aprendizado de seu capital humano. Este novo padrão empresarial hierarquizado é observado primeiramente nos

Estados Unidos com a tecelagem na primeira metade do século XIX, a ferrovia em meados do século e as companhias siderúrgicas já na segunda metade do século XIX.

O aumento da escala industrial, da complexibilidade da firma, e dos volumes das transações, gera uma maior demanda por informações contábeis dos processos produtivos internos das organizações. Desta maneira, são criados indicadores para a medição destes processos internos com os objetivos de:

- Medir e avaliar os preços efetivos dos produtos dos processos internos das organizações;
- Motivar e supervisionar os gerentes dos processos (dada a maior distância entre as unidades fabris e os escritórios centrais);
- Aumentar a eficiência da transformação da matéria prima em produtos intermediários e finais.

São criados, portanto, os primeiros indicadores com características muito simples, voltados para a medição e avaliação dos custos de transformação do processo produtivo. Estes indicadores seriam, por exemplo, o custo horário ou o custo por libra produzida, ambos voltados para todos os processo e para cada trabalhador. Desta maneira, os custos dos produtos intermediários e finais produzidos pela empresa serviriam de referência para se avaliar a eficiência dos processos de transformação internos da firma.

De maneira geral, o aumento das escalas das operações com a revolução industrial gerou a necessidade de uma maior quantidade e qualidade das informações dos processos internos da empresa. A modificação do padrão de gestão é marcante, com as preocupações se voltando muito mais para a avaliação e controle dos processos internos, e não mais somente para a taxa de lucratividade final. Havia-se concluído que o aumento da eficiência do processo operacional básico teria como consequência direta a melhora dos resultados finais da empresa.

Novos avanços na contabilidade gerencial foram constatados com a criação da administração científica, no final do século XIX. Este novo movimento se deu com a criação e consolidação da indústria metalúrgica norte-americana, na última década do século XIX, originando-se a meta principal de melhoria na eficiência de utilização de mão de obra e matéria prima. Os custos dos processos produtivos eram agregados aos custos gerenciais obtendo-se o custo unitário do produto final, valor fundamental para a fixação dos preços das mercadorias. Neste caso, assim como no caso anterior (sistema

de gerência de custos), os custos finais seriam utilizados no processo gerencial da empresa, e não para gerar simples demonstrativos financeiros.

As evoluções finais na contabilidade gerencial ocorrem no início do século XX, com o surgimento de empresas diversificadas abrangendo múltiplas atividades produtivas. O exemplo mais marcante deste novo processo evolutivo foi observado com a empresa de explosivos norte americana DuPont. Destaca-se como inovação mais importante, a criação do indicador de retorno do investimento (ROI), cuja função final seria a indicação do sucesso de cada unidade operacional. Esta avaliação de cada unidade operacional era de grande importância, devido ao processo de descentralização organizacional, onde cada unidade necessitava de seus próprios quadros funcionais.

Neste ponto da pesquisa, se faz necessário uma análise mais detalhada de cada uma destas etapas evolutivas do desenvolvimento da contabilidade gerencial.

1.1 O Sistema de Gerenciamento de Custos do Século XIX

Como já foi dito anteriormente, a contabilidade gerencial surge primeiramente nos Estados Unidos, num contexto em que as organizações comerciais não dependem mais dos mercados externos para trocas econômicas diretas, criando um foco mais específico em trocas econômicas desenvolvidas na parte interna da empresa. As empresas voltadas diretamente a este processo eram as têxteis, ferroviárias, manufatureiras (aço e ferro) e distribuição varejista. Desta maneira, estas organizações acabaram se dedicando a atividades únicas classificadas como transporte, produção e distribuição. Esta tendência de centralização dos processos ao redor de um fim único ocorre devido à crença de que, administrando os processos numa organização centralmente controlada, seria possível obter mais valor que trocando os produtos no mercado. Assim, uma empresa têxtil ganharia mais produzindo além dos tecidos (produto final), os fios utilizados para a confecção dos mesmos (produto intermediário).

A análise do desempenho produtivo também se modifica, anteriormente acreditava-se que a centralização do controle da força de trabalho em unidades fabris seria o fator primordial para o aumento da taxa de lucro. Porém, chegou-se posteriormente à conclusão de que a queda nos custos de produção seria o principal fator responsável pela elevação da taxa de lucro final da empresa. Cria-se, portanto, a

idéia de que o aumento da eficiência dos processos produtivos esta intimamente ligada à queda nos custos de produção.

É exatamente este processo de centralização e internalização dos processos dentro de uma empresa que demanda um novo sistema de gerencia, capaz de quantificar com precisão os custos de produção, tanto dos produtos intermediários como dos produtos finais. No entanto, H. Thomas Johnson deixa claro em seu livro "Contabilidade Gerencial" que "... a contabilidade gerencial precedeu as ferrovias, e não tinha conexão com a grande empresa como tal. Ela não surgiu porque vastas organizações necessitavam delas. Pelo contrario, a própria contabilidade gerencial pode ter facilitado o desenvolvimento de firmas de grande escala".

Finalmente, a contabilidade gerencial também foi grande responsável pela ampliação da extensão do mercado, principalmente pela racionalização das novas oportunidades internamente direcionadas de especialização e divisão do trabalho. Criou-se assim um quase-mercado de trocas no interior de cada firma comercial.

É de se esperar também que, para cada atividade única de diferentes empresas, fosse necessária uma linha diferenciada de informações contábeis:

➤ **Indústrias de produção:**

Necessidade de informações voltadas para os custos diretos de conversão de matéria prima ou semi-acabados de um estágio para outro de produção.

➤ **Ferrovia:**

Necessidade de informações voltadas para os custos de tonelada-milha.

➤ **Distribuição:**

Necessidade de informações precisas sobre a rotação dos estoques.

1.2 O Surgimento da Administração Científica

O processo de criação e desenvolvimento da Administração Científica se iniciou no último quarto do século XIX, devido principalmente ao aparecimento de uma demanda por informações diferenciadas relacionadas com o processo produtivo. Tal demanda foi inicialmente gerada por indústrias produtoras de artigos metálicos complexos (máquinas de escrever, máquinas de costura, bombas hidráulicas e etc...), devido ao aumento da complexidade dos processos produtivos. Este novo padrão de unidade produtiva dificultava em muito o trabalho dos gerentes em obter informações

precisas sobre a eficiência dos trabalhadores empregados em tarefas cada vez mais especializadas. Estava claro que as ferramentas de gerenciamento de custos há muito utilizadas, não eram mais suficientes na tomada de decisões por parte da gerencia, ou seja, a própria transformação dos complexos industriais demandava novas ferramentas de administração.

Desta maneira, a busca por informações de maior confiabilidade e exatidão incentiva à utilização de uma análise mais sistemática do processo produtivo em firmas produtoras de máquinas a partir de 1880. Esta nova metodologia recebe o nome de Administração Científica, e tem como objetivo principal a procura, consolidação e interpretação das informações capazes de explicar as fontes da lucratividade da empresa.

Até 1880, os empreendedores haviam concentrado todas suas atenções no aperfeiçoamento de técnicas e tecnologias de produção, capazes de ampliar a produtividade e suas escalas produtivas. A principal lacuna na organização era a grande distância existente entre o capitalista empreendedor e as diferentes áreas produtivas, ou seja, o empresário possuía poucas informações sobre os diferentes departamentos da empresa, informações estas relacionadas principalmente a custos e rentabilidade.

Já na década de 1880, alguns administradores de empresas do ramo de siderurgia realizaram um importante avanço na área de gestão. Em vez de projetarem sistemas meramente para computar os custos reais da matéria prima e mão-de-obra, utilizados no processo produtivo, estes administradores concentraram seus esforços na predeterminação de índices padronizados em que estes dois fatores deveriam ser consumidos durante os diversos processos. Estes foram os primeiros "administradores científicos". Desta maneira, com a criação de padrões para medir variáveis dos processos internos, também era possível se avaliar o rendimento potencial das mesmas, possibilitando-se a elaboração de um planejamento anterior à produção.

Portanto, a administração científica teve o importante papel de retirar dos operários, e transferir para os capitalistas, o controle de cada fase do processo produtivo. Este processo administrativo tinha como funções importantes a gerencial (administração das funções materiais de produção) e a coercitiva (disciplina da força de trabalho).

A procura de Frederick W. Taylor da melhor maneira de se utilizar os recursos (mão-de-obra e matéria-prima) é um exemplo típico deste uso de informações de desempenho padrão. Segundo Taylor, os padrões forneciam informações para o planejamento do fluxo de trabalho, de forma que o desperdício tanto do material como do tempo se mantivesse mínimo. Assim, os sistemas de custos de fabricação elaborados por Taylor foram projetados com o objetivo de monitorar o trabalho físico e o rendimento material, e não para monitorar apenas os custos. Portanto, Taylor não utilizava as ferramentas padronizadas como mecanismos de controle de custos de produção.

Este padrão administrativo recebia o nome de Taylorismo, visando o aumento da produtividade do trabalho por meio de:

- Padronização das atividades que o compõem;
- Contenção dos custos operacionais;
- Melhor aproveitamento do tempo de execução do trabalho.

Desta maneira, considerando a existência de desperdícios, Taylor propõe a aplicação de princípios que tem como objetivo final, a reorganização das forças produtivas, aos moldes do absoluto domínio da gerência científica. Portanto, a administração tem como função analisar o processo de trabalho em seus mínimos detalhes, propor e testar novas formas e padrões hierárquicos rígidos de execução, assegurados pela formulação de normas e regras.

O objetivo final é a imposição de um rendimento padronizado ao trabalho, viabilizando o aperfeiçoamento do processo de fragmentação e desqualificação do mesmo, barateando a mão de obra e possibilitando o controle total dos processos pela gerência. Deve ficar claro também que, muitos especialistas em administração da época não compartilhavam da completa indiferença de Taylor para com os resultados financeiros. No entanto, estes se utilizaram também da idéia de padrões para o controle de seus custos produtivos.

Assim, Taylor e outros especialistas em administração científica desenvolveram procedimentos de contabilidade de custos principalmente para avaliar a eficiência dos processos internos de companhias produtoras de máquinas complexas. Não havia, por parte de Taylor, uma preocupação clara para com o desempenho global das organizações e seus resultados financeiros consolidados. Engenheiros e especialistas em administração desenvolveram, posteriormente, um novo foco de análise para a

contabilidade de custos. Este novo foco seria a análise da rentabilidade global de toda a empresa, e não apenas de seus processos individuais como propunha Taylor. Alexander Hamilton Church fazia parte desta nova modalidade de administradores científicos, interessando-se pelo desenvolvimento de métodos gerenciais que permitissem que partes eficientes resultassem em um todo rentável. Desta maneira, Alexander faz um contraste entre a abordagem analítica proposta por Taylor, e a abordagem sintética:

“A principal distinção entre síntese e análise, neste aspecto, é a síntese se preocupar em divisar meios para grandes fins, e a análise se preocupar com o uso local correto de dados meios... A visão adotada pela análise... é estreita e limitada; ela se ocupa do infinitamente pequeno. Sua tarefa é dizer “como usar certos meios da maneira mais proveitosa”... Mas o lado sintético da administração exige que todo trabalho de análise, assim como qualquer outro trabalho na fábrica, mantenha certa correlação, certa relação econômica definida, com o propósito pela qual o negócio é administrado.”

A justificativa de Alexander para a utilização de um sistema de controle e avaliação ideal, baseado na determinação dos custos plenos dos produtos é claramente determinada por ele como:

“Nenhuma organização industrial pode ser considerada completa enquanto não for capaz, não apenas de relacionar toda a classe de custos com suas tarefas, como também de verificar sua posição financeira pela agregação dos lucros de venda item a item”.

Outro executivo de uma grande empresa têxtil inglesa desenvolveu um procedimento diferenciado para vincular os resultados finais de uma grande organização com a eficiência de suas partes individuais. O seu nome era G. P. Norton e, a grande diferença de sua metodologia para com a elaborada por Alexander H. Church era a avaliação e determinação do custo padrão e não dos custos individuais dos produtos como defendia Church. Uma análise crítica do sistema elaborado por Norton é fornecida por David Solomons:

“Os registros de custos, mantidos inteiramente separados das contas comerciais, foram projetados para distribuir custos entre departamentos e processos, de modo a poderem ser comparados com os preços que teriam sido cobrados por especialistas externos, isto é, os preços de mercado ou “da região” como eram chamados. Os resultados do empreendimento são sumariados num Relatório de Fabricação, cuja primeira parte compara as vendas reais com o trabalho efetuado avaliado a preços de mercado, a diferença após os ajustes de capital representando o montante de lucro que deveria ser auferido se o trabalho tivesse sido desempenhado às taxas de mercado. Na segunda parte do relatório, os custos reais (isto é, os custos após a distribuição das despesas gerais) de cada processo, a saber, fiação, tecelagem... são comparados com o trabalho avaliado a preços de mercado, a diferença revelando o lucro ou perda de cada departamento. A soma destes lucros e perdas, mais o lucro da primeira seção do Relatório de Fabricação, revela o lucro líquido do negócio, sujeito à dedução de certas despesas não distribuídas entre os processos”.

Ambos os sistemas descritos anteriormente (Church e Norton) possuíam caráter inovador para o desenvolvimento da contabilidade gerencial da época. Era a primeira vez que se utilizava informações e análises de custos de produção para se determinar o desempenho global da organização, e não apenas para determinar o desempenho dos diferentes departamentos da mesma. Church e Norton admitiam que uma avaliação de custos para se determinar a eficiência dos processos internos da empresa refletia em um resultado financeiro global em firmas de pequeno porte, produtoras de produtos homogêneos e com poucos processos produtivos. À medida que a indústria se torna mais complexa, não necessariamente bons resultados de eficiência setoriais garantem resultados positivos semelhantes na rentabilidade global da organização. Em linhas de produtos heterogêneos e mais complexos, tornava-se cada vez mais importante o conhecimento das diferenças de custos entre produtos.

Capítulo 2

As Funções Orgânicas do Processo de Gestão

Pode-se definir como a função orgânica de qualquer organização a interação entre quatro diferentes parâmetros, ou seja, ferramentas que possibilitam que o processo administrativo leve a uma melhoria do desempenho final da empresa. Estes componentes da função orgânica administrativa são:

- Planejamento;
- Organização;
- Desempenho;
- Controle.

O primeiro capítulo deste trabalho deixa bem claro como a contabilidade gerencial evoluiu, conforme as organizações se tornavam unidades cada vez mais complexas. É importante notar que as ferramentas fornecidas pela contabilidade gerencial sempre foram tidas como importantes para o processo de controle empresarial.

Já com o processo de globalização, aumento da competitividade e da produtividade, o processo de controle acaba perdendo sua importância para processos como o planejamento. Desta maneira, todo o processo administrativo deve possuir como principal fundação um eficiente planejamento estratégico. Os processos de organizar, medir desempenho e controlar são tidos como ferramentas capazes de garantir que o planejamento já estabelecido esta sendo realmente implantado, determinando os resultados reais obtidos pela opção estratégica adotada.

2.1 Planejamento Estratégico

O aumento da complexidade das organizações, fruto do aumento dos mercados e da globalização das operações comercial, acaba dificultando muito a previsão de eventos futuros. Na realidade, a quantidade de variáveis importantes utilizadas na

tomada de decisão cresceu muito, e continua crescendo. O aumento do dinamismo da economia mundial acaba dificultando em muito o processo de elaboração de previsões, ou seja, as decisões de quanto produzir, o que produzir e onde vender são de importância fundamental, e também de grande dificuldade para serem tomadas.

Seja o futuro previsível ou incerto, a organização precisa preparar-se para enfrentá-lo da melhor maneira possível, visando assumir os riscos certos e aproveitar as oportunidades que ele oferece. O processo de planejar consiste em tomar decisões antecipadamente, estas decisões podem ser tomadas de imediato no momento em que o problema ocorre, ou podem ser decisões visando um objetivo ou estratégia de ação para o futuro.

O importante é que, ao se criar um planejamento estratégico para um determinado período de tempo, está se criando um determinado procedimento de atuação da organização. Este procedimento (planejamento) deve levar em conta a maior quantidade possível de variáveis estratégicas, externas ou internas, para que seja realmente possível a obtenção do resultado futuro desejado.

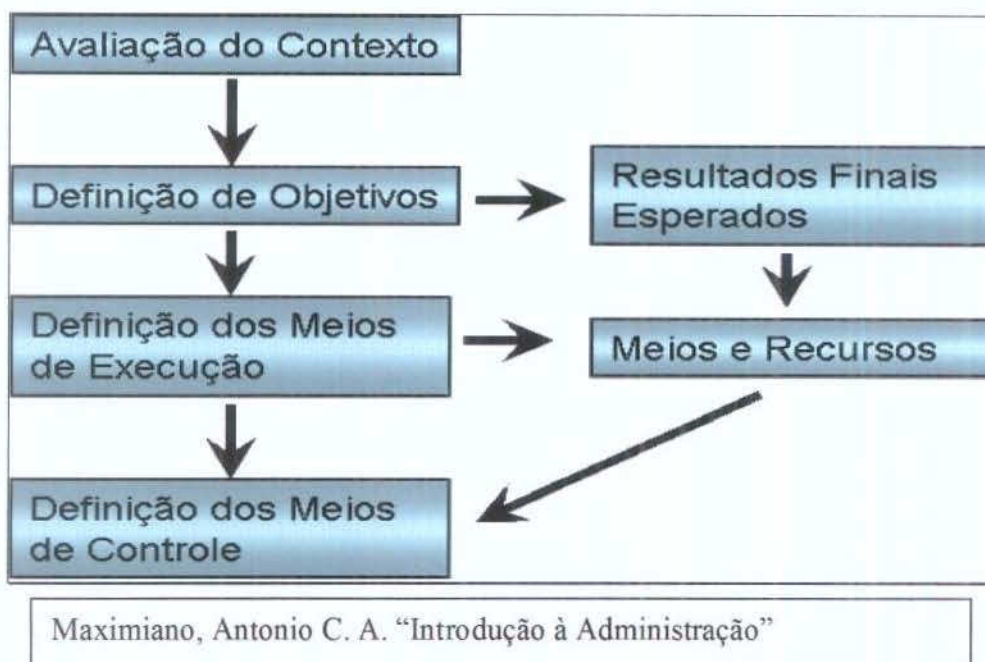
Desta maneira, o processo de planejamento tem três finalidades principais:

- Antecipação a situações previsíveis;
- Predeterminação de acontecimentos;
- Preservação da lógica entre eventos.

Assim, para se preparar para enfrentar fatos que realmente ocorrerão, ou criar um futuro desejável, ou ainda coordenar os fatos entre si, é necessário que se tenha previamente construído um planejamento. Desta maneira, o processo de planejamento permite que a organização tenha controle sobre seu próprio futuro, definindo um caminho a ser seguido e evitando ao máximo ser apanhada de surpresa.

O resultado de um processo de planejamento é a elaboração de planos, existindo pelo menos quatro etapas para a elaboração de um plano:

- Avaliação do contexto;
- Definição dos objetivos;
- Definição dos meios de execução;
- Definição dos mecanismos de controle.



Como se pode observar na figura 1, o primeiro passo para a elaboração de um planejamento é na determinação dos principais objetivos da organização e no estudo do contexto em que a empresa está inserida. Os objetivos do planejamento irão determinar o que será feito, orientam o comportamento dos indivíduos da organização e condicionam a forma e o conteúdo dos planos responsáveis pela sua realização. A partir da determinação dos objetivos da empresa, é necessário que se determine da forma mais precisa possível o contexto onde a empresa está atuando. Quanto mais precisa for a elaboração do contexto, mais realistas e viáveis serão os objetivos, já que estes dependem de uma infinidade de variáveis externas à empresa. Portanto, de nada irá adiantar a elaboração de objetivos, se esta elaboração não estiver articulada diretamente com o estudo do padrão em que a empresa está inserida no mercado (ex: tamanho do mercado em que está atuando, participação da organização neste mercado, nível de competição do mercado, nível de dificuldade para a entrada de novos concorrentes, possibilidade de absorção de novos mercados e etc).

A partir do momento em que se determina claramente o contexto em que a empresa está inserida e os objetivos a serem atingidos, é possível se quantificar os resultados finais esperados com a implementação do planejamento. Neste ponto, é necessária a determinação dos meios para a execução do projeto. Os meios para a

obtenção de determinados objetivos podem ser classificados como atividades, políticas e procedimentos, como se pode observar na figura 2.



A definição e quantificação dos meios para se atingir o determinado objetivo servira de base para se estimar o volume de recursos que a empresa deve ou deverá dispor para implantar o planejamento previamente elaborado.

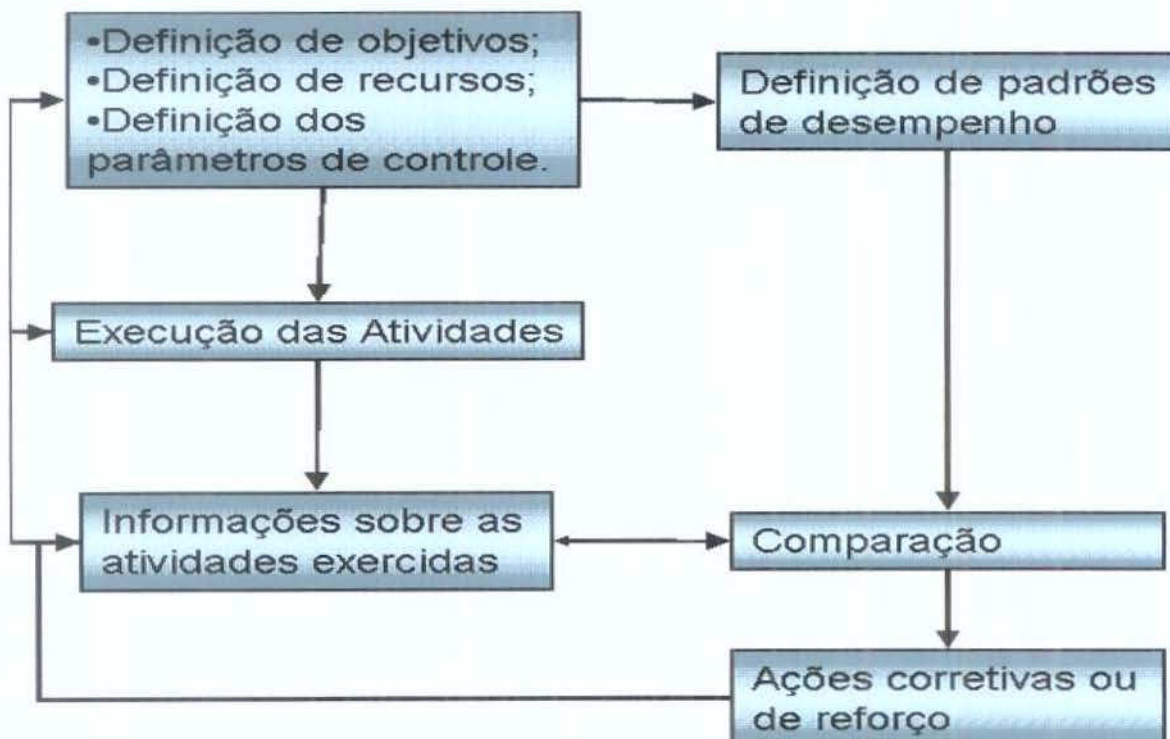
O ultimo passo para a criação de um planejamento estratégico é a definição dos mecanismos de controle que serão utilizados. Este é um dos pontos de maior importância, pois ira indicar se o seu planejamento esta realmente impactando diretamente nos resultados reais da organização. Com um bom procedimento de controle, é possível observar se a estratégia adotada é realmente a ideal, abrindo margem para um possível ajuste no planejamento. Desta maneira, o objetivo do controle é verificar se as atividades estão caminhando em direção aos objetivos, e se os objetivos em si continuam sendo adequados.

2.2 Controle

A criação de um planejamento estratégico e a definição dos meios para se atingir os objetivos deste planejamento são a base para a estratégia de uma organização. Porem é necessário que esta desenvolva mecanismos eficientes de controle de seus resultados estratégicos, para que se certifique que esta "caminhando para o lugar certo". Assim, à medida que esteja em andamento a atividade que procura atingir tal objetivo, é necessário acompanhá-la e comparar os resultados que estão sendo conseguidos com os resultados que se pretendia obter. Desta maneira, quando não há diferenças entre as metas e os resultados reais, ou quando existe uma diferença

positiva, conclui-se que a atividade esta no rumo certo. Se ocorrerem, as diferenças podem mostrar que é necessário alterar os objetivos, o montante de recursos, ou a maneira com que estes estão sendo aplicados no processo. Portanto, o processo de controle consiste em fazer a comparação e tomar decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização.

Desta maneira, o processo de controlar está intimamente ligado com o planejamento estratégico da empresa. A partir do momento em que se planeja um objetivo, é preciso definir antecipadamente nas formas de assegurar sua realização. Portanto, o controle se inicia na definição dos objetivos ou resultados esperados pela implantação do planejamento estratégico, sendo necessário também a definição clara de uma forma eficiente de obtenção e mensuração dos dados referentes à atividade em andamento. O processo de controle se inicia, portanto com a definição dos resultados esperados, tendo como segundo passo o processo de mensuração e por fim a avaliação, que seria o estudo dos desvios entre o esperado (meta) e o que realmente se observou. Todo o processo de definição dos objetivos estratégicos, até a tomada de ações para garantir a obtenção destes objetivos pode ser resumido na figura 3.



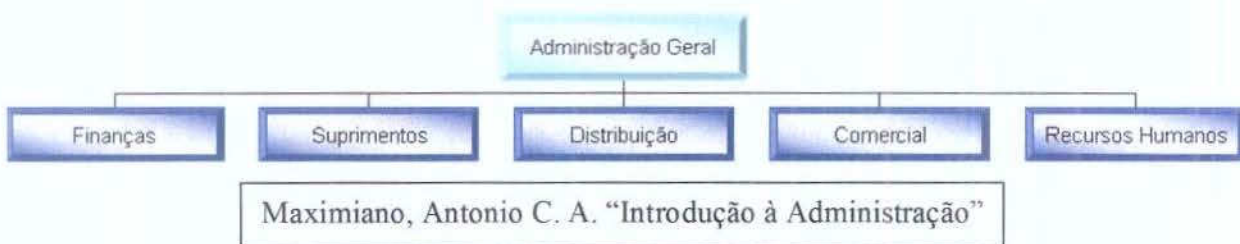
Maximiano, Antonio C. A. "Introdução à Administração"

2.3 Organização

O procedimento de organização de uma empresa tem como principal objetivo a divisão, da maneira mais eficiente possível, de suas atividades. Assim, as tarefas devem ser apropriadamente atribuídas a indivíduos ou grupos de indivíduos, de modo que cada um destes tenha um compromisso específico que contribui para a realização de uma tarefa maior. Assim, a partir da implantação deste processo é possível determinar claramente o que há para ser feito e que deve fazê-lo.

Desta maneira, ao se traçar o planejamento estratégico da organização, é necessário determinar os indivíduos ou grupos de indivíduos responsáveis por cada uma das tarefas necessárias para a implementação do plano. Assim, é necessária uma divisão da organização em um conjunto de funções, construindo famílias de grandes tarefas interdependentes. Portanto, uma função organizacional é uma parte do trabalho que contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização.

Uma empresa deve construir suas funções organizacionais conforme as suas necessidades, nível de complexidade e ramo de negócio em que atua. Cria-se portanto um organograma parecido com o exposto pela figura 4.



Assim, os ramos de atividade da empresa estarão divididos em cinco setores diferentes, com indivíduos responsáveis pelo desempenho de cada um de seus setores, focando suas tarefas na obtenção de objetivos traçados no planejamento estratégico da organização.

2.4 Desempenho

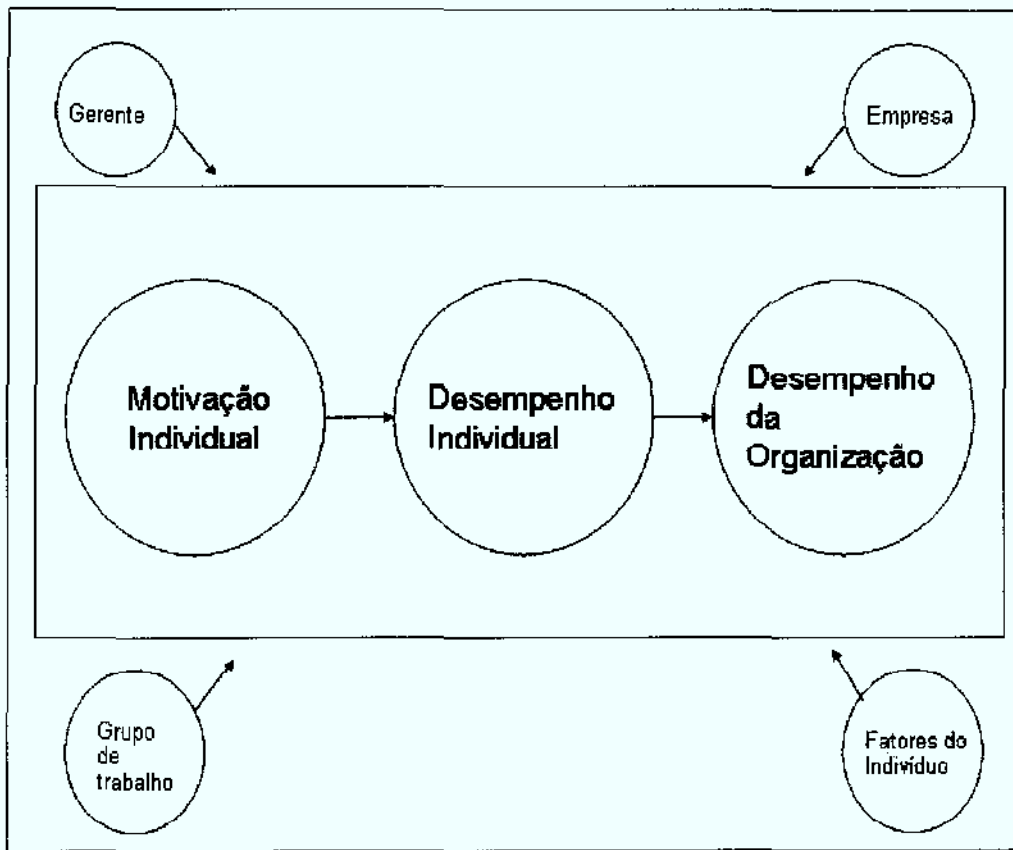
Naturalmente, é de se esperar que o desempenho dos funcionários de uma empresa esteja fortemente ligado com seu grau de satisfação. Na realidade, este grau de satisfação pode ser melhor determinado pela motivação para o trabalho, que é definida claramente por Antonio C. A. Maximiliano em seu trabalho “Introdução à Administração”:

“A motivação para o trabalho é uma expressão que indica o estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma determinada tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para atingir uma meta ou realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços”.

Portanto, primeiramente é possível observar que a motivação de todos os trabalhadores é influenciada por quatro principais motivos:

- O gerente;
- A empresa;
- O grupo de trabalho;
- Os fatores do indivíduo.

Estes quatro fatores irão determinar a motivação de cada trabalhador, motivação esta que terá impacto no desempenho individual de cada pessoa e, por último lugar no desempenho final da empresa. Portanto, a empresa deve buscar uma maior motivação de seus empregados para cada tipo de atividade dentro da empresa, para que seja possível extrair o máximo de desempenho de cada funcionário.



Maximiano, Antonio C. A. "Introdução à Administração"

Capítulo 3

Modelos de Gestão Estratégica Modernos

Avaliação ou administração de desempenho empresarial é um método que visa, continuamente, acompanhar os desafios propostos, avaliando os resultados obtidos, corrigindo os rumos e realimentando o processo de gestão quando necessário, uma vez estabelecidos os resultados desejados pela organização.

A avaliação de desempenho empresarial é o sopro da vida da organização, e sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não teriam o menor sentido. A avaliação de desempenho empresarial é, sem nenhuma dúvida, uma das funções primordiais dos líderes das organizações. É importante ressaltar que um sistema de avaliação de desempenho empresarial somente pode ser um sucesso caso os líderes da empresa estejam comprometidos a patrocinar e implementar a iniciativa por toda a organização. Paralelamente, é importante a implementação de um sistema de conseqüências, gerando recompensas para viabilizar o atingimento das metas.

O objetivo de se medir a criação de riqueza não é novo. Os empresários e administradores sempre estiveram preocupados em desenvolver medidas de desempenho que indicassem se suas decisões de investimentos estavam contribuindo para o acúmulo de riqueza.

Ao longo do tempo, diversos indicadores financeiros de desempenho foram sendo desenvolvidos na busca de se avaliar o sucesso de uma empresa. A razão dos indicadores desenvolvidos serem, geralmente, de origem financeira, é explicada pelo fato de que uma empresa deve a continuidade de sua existência à realização de lucros e, de uma maneira geral, seus recursos de capital são um elemento escasso que lhe empresta vitalidade. De vez que as finanças são a força de coesão da empresa, os controles financeiros constituem uma importante medida objetiva isolada do sucesso dos planos. Existem muitas razões para implementar uma avaliação de desempenho empresarial, tais como:

- assim como o planejamento, as avaliações e os controles têm que ser aplicados aos objetivos da empresa;

- a descentralização da autoridade cria unidades semi-autônomas, e estas têm que ser submetidas pelo menos a avaliações e controles corporativos, objetivando o atingimento dos objetivos propostos;
- avaliações e controles corporativos permitem medir o esforço total do administrador numa área integrada;
- o aumento da competitividade internacional faz com que nenhuma empresa esteja à salvo de predadores corporativos, a menos que ela tenha sucesso em obter a maximização da riqueza do acionista. Isso é importante para atrair novos recursos que contribuirão para a prosperidade da empresa, no longo prazo;
- atualmente, o crescente interesse em se encontrar indicadores que avaliem até que ponto a riqueza do acionista está sendo criada ou destruída está diretamente relacionado com a competitividade da empresa.

Com o passar do tempo, diversos indicadores financeiros têm sido desenvolvidos e utilizados para a medição do desempenho empresarial, dentre os quais podemos citar:

- Retorno sobre o Investimento (ROI - *Return On Investment*);
- Lucro líquido;
- Retorno sobre Vendas (ROS- *Return On Sales*);
- Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE - *Return On Equity*);
- Retorno sobre o Capital Empregado (ROCE - *Return On Capital Employed*);
- Valor Econômico Agregado (EVA - *Economic Value Added*), desenvolvido, na década de 80, pela empresa de consultoria Stern & Stewart.

Durante a era industrial, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos em empresas como a General Motors, a Du Pont, a Matsushita e a General Electric, com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico. Entretanto, o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novos tecnologia ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

O ambiente da era da informação exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Como exemplos de ativos intangíveis destacamos clientes, sociedade e marca. Atualmente, os sistemas de avaliação de desempenho são considerados bem sucedidos quando fornecem fatos relevantes e informações sobre o desempenho atual, bem como, quais os pontos críticos que demandam ações por melhoria imediata ou em um futuro próximo. Portanto, um sistema de avaliação de desempenho empresarial deve ser organizado de forma que possam ser incluídas medidas de todas as áreas da empresa que são relevantes para uma visão do negócio atual e futura. É muito mais importante obter uma visão do que clientes, empregados, investidores e o público pensam a respeito do seu desempenho do que trabalhar em detalhes apenas em uma área em particular.

Nesse sentido, foram desenvolvidos, nos anos mais recentes, sistemas de avaliação de desempenho empresarial que procuram traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Para fins desse trabalho, foram analisados o **Modelo Quantum de Medição Medição de Desempenho** e o **Balanced Scorecard**, apresentados a seguir. Tais sistemas de avaliação incorporam, além das medidas financeiras historicamente adotadas pelas empresas, medidas relacionadas a outras dimensões consideradas também importantes na avaliação do desempenho empresarial.

3.1 Modelo Quantum de Medição de Desempenho

O Modelo Quantum foi desenvolvido, na década de 90, por Steven Hronec, da Arthur Andersen. O Modelo Quantum considera que as medidas de desempenho devem dar equilíbrio às atividades, devendo ser empregadas em toda a organização de forma a interligar estratégia e processos. O sistema define dois tipos de medidas de desempenho:

- Medidas de desempenho do processo, que monitoram as atividades de um processo e motivam as pessoas;
- Medidas de desempenho do output, que relatam os resultados de um processo, em geral para a gerência controlar os recursos.

A qualidade da avaliação é atingida com o equilíbrio entre as medidas do processo e do output. Para o Modelo Quantum de Medição de Desempenho, existem três categorias de medidas de desempenho:

- Qualidade: a excelência do produto ou serviço;
- Tempo: a excelência do processo;
- Custo: o aspecto econômico da excelência.

São três os níveis de mobilização das medidas de desempenho da organização:

- O humano: pessoas que executam as atividades;
- O processo: atividades consomem recursos e geram produtos;
- A organização: os níveis de desempenho de pessoas e processos.

Tendo os níveis como base, pode ser criada uma matriz três por três – uma **Matriz Quantum de Medição de Desempenho**. A Matriz inclui a família de medidas de desempenho do custo, qualidade e tempo. Ela também inclui o uso dessas medidas por toda a organização ao nível de hierarquia, processo e pessoas.

A Matriz permite à administração começar a entender e desenvolver medidas de desempenho que equilibram valor (custo e qualidade) e serviço (qualidade e tempo) de forma a irem ao encontro das estratégias, metas e processos específicos da empresa. Sem a Matriz, a empresa arrisca-se a ter uma visão sub-otimizada de como as medidas de desempenho devem complementar a complexidade da organização. Segue adiante um exemplo da Matriz Quantum de Desempenho.

Matriz Quantum de Desempenho

| | | VALOR | | SERVIÇO | |
|-------------|-----------------|-------|----------------|-----------------|--|
| | | CUSTO | QUALIDADE | TEMPO | |
| Organização | Financeiro | | Empatia | Velocidade | |
| | Operacional | | Produtividade | Flexibilidade | |
| | Estratégico | | Confiabilidade | Capac. Resposta | |
| | | | Credibilidade | Maleabilidade | |
| | | | Competência | | |
| Processo | Inputs | | Conformidade | Velocidade | |
| | Atividades | | Produtividade | Flexibilidade | |
| Pessoas | Remuneração | | Confiabilidade | Capac. Resposta | |
| | Desenvolvimento | | Credibilidade | Maleabilidade | |
| | Motivação | | Competência | | |

Hronec, Steven M. "Sinais Vitais", 1994

Para o preenchimento da Matriz, devem ser definidas medidas de desempenho para os três níveis: organização, processo e pessoas. A etapa final do processo é a contínua revisão e melhoria das medidas de desempenho, que permite o *feedback* do uso dessas medidas, possibilitando retificar a estratégia, as metas e as medidas do processo da organização.

Como limitações do Modelo Quantum vale ressaltar a falta da visão de clientes e sua difícil implementação, conforme assinalada pelo próprio idealizador do Modelo.

3.2 Balanced Scorecard

Este sistema, diferentemente dos modelos tradicionais de avaliação, permite o monitoramento olhando para o futuro, pois os indicadores são confrontados com as metas a serem atingidas, o que sinaliza a tendência e o comportamento futuro. Neste contexto, a metodologia *Balanced Scorecard* – BSC cujos conceitos foram desenvolvidos no início da década de 90 por David Norton, presidente da consultoria *Renaissance Worldwide* e Robert Kaplan, chefe do departamento de desenvolvimento de liderança da *Harvard Business School*, propõe em linhas gerais a medição do desempenho empresarial através de um balanceamento entre os indicadores econômico-financeiros de curto-prazo (mais usualmente utilizados pelas empresas) e

indicadores que reflitam a satisfação dos clientes, o desempenho dos processos internos e a aprendizagem e desenvolvimento de habilidades.

A *Harvard Business School* e a *Renaissance Worldwide*, no processo de desenvolvimento do BSC, levaram a cabo pesquisas que concluíram que:

- Uma visão clara da estratégia corporativa não é suficiente: tão importante quanto o conhecimento é a comunicação da estratégia para toda a corporação, desde a alta administração até a linha de frente;
- Os objetivos operacionais dos departamentos e dos indivíduos nem sempre são alinhados com a estratégia corporativa. É fundamental para o sucesso da implantação da estratégia que a visão/objetivo corporativo contamine e influencie os objetivos individuais e departamentais, de modo que cada movimento das partes da empresa contribua para o movimento global da empresa, na direção certa;
- As decisões do dia-a-dia não levam em consideração o planejamento estratégico: o planejamento estratégico deve ser traduzido em objetivos e iniciativas vinculadas ao dia a dia dos empregados;
- As companhias erram na escolha das informações corretas para o acompanhamento dos objetivos estratégicos: é necessário escolher dentre o enorme conjunto de dados disponibilizados pelos sistemas corporativos quais são realmente significativos;
- As empresas não identificam onde falharam e, conseqüentemente, não aprendem com seus erros: Se um objetivo não é atingido é necessário entender claramente a origem do erro, quer na definição do objetivo ou na sua execução. Uma vez identificada a causa da falha é necessário comunicar essa experiência para toda a empresa tirando proveito dessa situação;
- As empresas não estabelecem a relação de causa-efeito entre os objetivos estratégicos: cada objetivo a ser alcançado dentro da estratégia deve ter uma ligação clara da capacidade de interferência que ele tem sobre um outro objetivo qualquer;
- A maioria das organizações separa a estratégia, planejamento e elaboração do orçamento operacional: muitas vezes o orçamento é composto quase que

exclusivamente de elementos financeiros de curto prazo, havendo poucas relações com a estratégia de longo prazo.

A partir dos pontos levantados anteriormente, segundo as palavras do prof. Robert Kaplan:

“O BSC foi concebido como um sistema de gerenciamento estratégico cujo propósito é traduzir a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e administração estratégica.”

A proposta do BSC é, então, complementar a avaliação financeira da performance passada, com indicadores que avaliam os direcionadores da performance futura. Para isso, a metodologia propõe a definição de algumas perspectivas que complementam a visão financeira e para as quais são definidos indicadores que avaliam a operacionalização da estratégia da empresa ou de uma unidade de negócios em particular.

O processo de medição do BSC pode ser usado para comunicar e não simplesmente controlar. Deste modo, o BSC pretende assegurar que as empresas estejam tomando as ações corretas, no presente, que as levarão ao sucesso e maior valor no futuro.

3.2.1 As Quatro Grandes Dimensões do BSC:

O BSC propõe quatro dimensões ou perspectivas que representam os temas estratégicos para a grande maioria das empresas, conforme esquema a seguir:

As quatro dimensões do BSC



Kaplan, Robert, S., Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1996.

A quantidade e a natureza das dimensões podem variar de empresa para empresa mas o importante é que seja analisado o equilíbrio entre elas e a sua capacidade de representar a estratégia implementada. Outro ponto a ressaltar é que na proposta de Kaplan e Norton os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e indicadores em todas as outras perspectivas:

“Todo indicador selecionado deveria ser parte da cadeia de causa e efeito que culmina com a melhoria da performance financeira.”

Cada dimensão tem uma razão de ser na proposta do BSC. Como visto acima, o BSC mantém uma ênfase grande na visão financeira na medida em que ela é a responsável por sinalizar de forma rápida e precisa se a estratégia da empresa e a sua operacionalização estão contribuindo para a melhoria da saúde econômico-financeira da Companhia. No entanto, equilibra esta visão com outras três dimensões que explicitam a importância de outros indicadores de performance.

Parte desses indicadores são agrupados sob a dimensão de Cliente, que procura retratar como a missão e a estratégia da empresa contemplam as necessidades e expectativas de seus clientes. Alguns destes indicadores típicos são:

- Satisfação;
- Retenção;
- *Marketshare*.

Para satisfazer a demanda dos clientes é necessário explicitar na visão de Processos Internos, a preocupação com a eficácia dos processos que concentram o maior impacto na satisfação dos clientes e que melhor representam as competências básicas da Companhia. Alguns destes indicadores típicos são:

- Qualidade;
- Tempo de resposta;
- Custo;
- Desenvolvimento de novos produtos.

Os indicadores de Clientes e Processos Internos identificam os parâmetros que a empresa considera vitais para o sucesso competitivo. No entanto, é a dimensão de Aprendizado e Crescimento Organizacional que monitora a infra-estrutura necessária (pessoas, sistemas e procedimentos) para que estes objetivos sejam alcançados no longo prazo.

O crescimento e a excelência a longo prazo são alcançados através de estratégias que incrementem a capacitação dos empregados, a melhoria dos sistemas de informação e o alinhamento dos procedimentos e práticas organizacionais. Alguns destes indicadores típicos são:

- Satisfação dos empregados;
- Disponibilidade dos sistemas de informação
- Retenção de empregados.

3.2.2 A Escolha dos Indicadores:

Na seleção dos indicadores para o BSC o principal objetivo é identificar aqueles que melhor comunicam o significado da estratégia da empresa. O modelo do BSC defende que na seleção dos indicadores algumas premissas básicas devem ser observadas de forma a orientar o trabalho e garantir a obtenção dos objetivos desejados.

A) O Alinhamento Estratégico

Esta premissa se refere ao alinhamento entre os indicadores e a estratégia da empresa ou da unidade de negócios. Mais do que um sistema de avaliação tático-operacional, o BSC foi concebido para trazer uma visão estratégica através do acompanhamento de indicadores de desempenho.

Este acompanhamento é realizado através da escolha de indicadores que representam, de forma equilibrada, as orientações estratégicas da empresa. Cada indicador deve ser escolhido de forma a representar e avaliar um aspecto crítico da estratégia. Assim, o BSC pode ser utilizado para transformar uma relação de orientações estratégicas num conjunto de objetivos e indicadores mensuráveis, ou seja, é a estratégia da empresa comunicada e acompanhada através de um conjunto de indicadores que a traduzem e disseminam.

B) Indicadores de Resultados e Vetores de Desempenho

Para facilitar a escolha de indicadores na metodologia do BSC é importante identificar claramente indicadores de resultado e vetores de desempenho. Esta definição permite que se tenha mais clareza na hora de estabelecer relações de causa e efeito e no balanceamento dos indicadores, já que é importante que se tenha um equilíbrio entre indicadores de resultado e vetores de desempenho (balanceamento das visões de longo e curto prazo respectivamente).

Uma das relações de causa e efeito seria que os vetores de desempenho devem suportar e explicar o sucesso futuro dos indicadores de resultado. Exemplificando; o desempenho do indicador de curto prazo "Geração de Caixa" impacta diretamente no indicador de resultado, de longo prazo, "Rentabilidade". Outros exemplos podem ser observados na tabela abaixo:

Exemplos de Indicadores de Resultado e Vetores de Desempenho

| Perspectiva | Indicador de Resultado | Vetores de Desempenho |
|---------------------------|---------------------------|---|
| Financeira | Rentabilidade | Geração de caixa |
| Cliente | Satisfação | Atendimento de requisitos |
| Processos internos | Custo de produção | Investimento em tecnologias de produção |
| Aprendizado e crescimento | Satisfação dos empregados | Número de promoções |

Os indicadores de resultado indicam os objetivos da estratégia, e se as iniciativas de curto prazo (vetores de desempenho) geraram os resultados desejáveis. Os vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje, a fim de criar valor futuro.

O Scorecard cria uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os empregados sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem as metas desejadas pela empresa com os indicadores de desempenho, os administradores podem canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos das pessoas, na empresa inteira, para alcançar as metas finais de longo prazo.

C) Relação de Causa e Efeito

O terceiro aspecto fundamental da abordagem é a relação de causa e efeito que deve existir entre os indicadores. Na proposta original de Kaplan e Norton, os indicadores do BSC são agrupados em quatro perspectivas básicas:

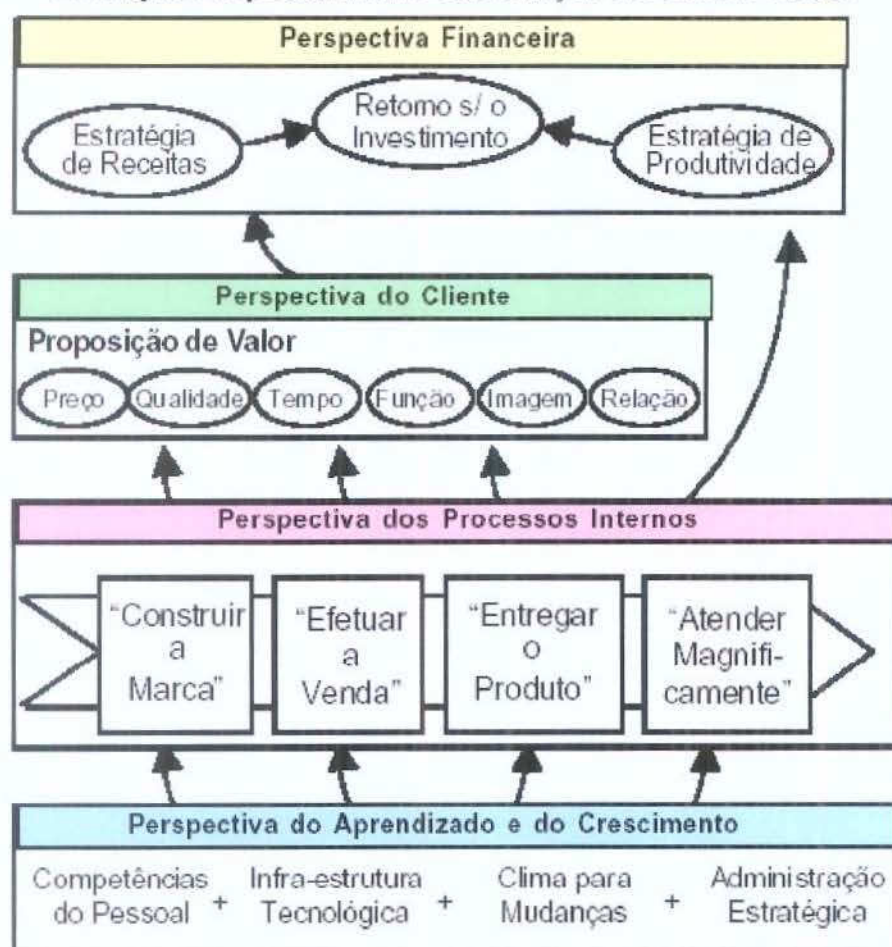
- Financeira;
- Cliente;
- Processos Internos de Negócio;
- Aprendizado e Crescimento.

O grupo de indicadores que as compõem devem se reforçar mutuamente. Assim, por exemplo, um incremento no retorno sobre o patrimônio líquido (indicador financeiro) pode ser fruto de um acréscimo no valor do produto percebido pelo cliente (indicador da perspectiva do cliente), devido à melhoria do processo de produção ou extração

(indicador de processo interno), conseqüência do uso de um programa de treinamento e disseminação de tecnologia (perspectiva de aprendizado e crescimento).

Cada indicador escolhido no processo de construção do BSC deve ser um elo na cadeia de causa e efeito entre os indicadores de resultado e os vetores de desempenho. O próximo quadro ilustra esta relação de causa e efeito:

Exemplo Esquemático da Relação de Causa-Efeito



Kaplan, Robert S. *The Balance Scorecard* (Palestra HSM São Paulo), 1999

D) Balanceamento Entre os Indicadores Escolhidos

O quarto fator de sucesso da metodologia é o balanceamento entre os indicadores escolhidos. Estes devem configurar um equilíbrio entre indicadores externos para os acionistas e clientes e indicadores internos relativos a processos e inovação; entre medidas objetivas, facilmente quantificáveis, e as medidas subjetivas, de mais difícil apuração; e entre indicadores de resultados de longo prazo e vetores de desempenho de mais curto prazo.

Quanto maior o equilíbrio no elenco de indicadores escolhido, mais abrangente e estratégica é a visão que eles comunicam e maior é o seu poder de influenciar o desempenho da organização, tanto a curto como a longo prazo.

Sob essa orientação, o BSC pode ser considerado como o elemento facilitador do gerenciamento da administração estratégica. Este sistema de administração estratégica corporativa utiliza o foco da apuração de resultados provenientes do BSC para alavancar os seguintes processos críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão estratégica.
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
- Melhorar o “*Feedback*” e o aprendizado estratégico.

O primeiro processo apontado é a necessidade de esclarecimento da visão estabelecida pela estratégia gerencial. Em outras palavras, é primordial que os gerentes e funcionários saibam como transformar a estratégia escolhida em um plano de ação capaz de concretizar a visão empresarial.

Segundo Kaplan e Norton, a comunicação e o comprometimento também são fatores fundamentais. O plano criado pelos executivos da empresa deve ser compartilhado com todos os indivíduos participantes do processo. Assim, a implementação da estratégia irá se iniciar com a comunicação e educação dos que tem que executá-la, onde todos os empregados devem estar informados sobre a estratégia e os objetivos críticos.

O processo de planejar a melhor maneira de implementação da estratégia gerencial é tão importante quanto a própria estratégia. Além disso, o estabelecimento de metas para o desempenho e indicadores para a monitoração dos resultados é essencial para se observar se os resultados estão dentro do que foi planejado inicialmente.

A velocidade pela qual a empresa responde a modificações externas e internas tem grande importância, principalmente na inserção extremamente competitiva em que as empresas se encontram. O processo competitivo se tornou muito mais dinâmico, exigindo respostas rápidas (redução do *feedback*) para choques externos e internos. Isto pode ser obtido pela melhoria do aprendizado estratégico interno da empresa.

Esta seria portanto, a maneira com que Robert S. Kaplan e David P. Norton estruturam seu modelo de gestão estratégica que recebe o nome de *Balanced Scorecard*. Oferecem uma visão de gestão apoiada em outras análises, além da análise financeira tradicionalmente utilizada. O importante é definir se este modelo é realmente utilizado na prática pelas empresas de maneira eficiente.

3.2.3 Empresas e o BSC:

Este item da pesquisa tem como objetivo apontar alguns nomes de empresas, de grande porte que utilizam o BSC e seus princípios fundamentais.

Uma pesquisa conduzida pelo Gartner Group dos Estados Unidos indicou que, no ano 2000, 60% das 1.000 firmas mais importantes da relação da Fortune terão implantado ou estarão implantando o BSC. A seguir, é apresentado um elenco de empresas que já implantaram a metodologia BSC:

No Exterior:

- BP Amoco
- British Gas
- EXXON
- Mobil
- Nynas Group
- Phillips
- Shell
- Xerox
- Disney Entertainment
- Reebok
- Sears
- Time Warner Communications
- Cigna,
- Chemical Bank

No Brasil:

- Caterpillar
- Cetrel
- Alcoa
- Copesul
- CitiBank

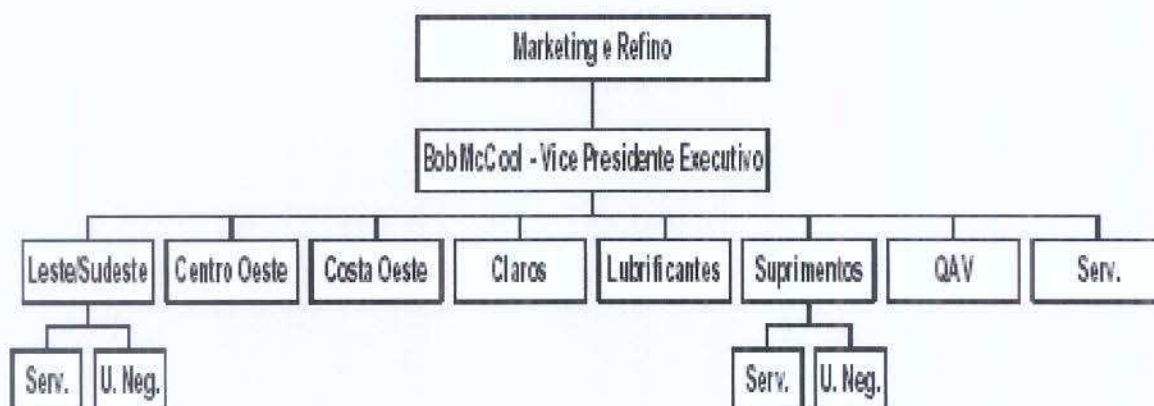
3.3 Estudo de Caso

3.3.1 O Caso da Mobil

A empresa mundialmente conhecida atuante no setor de produção, refino e distribuição de petróleo e derivados, Mobil Corporation, possui sede em Fairfax, nos estado de Virginia nos Estados Unidos. Pode ser considerada uma das quatro maiores empresas do setor integrada no *rank* dos Estados Unidos.

A corporação consiste de cinco divisões principais para as atividades de E&P, Marketing & Refino, Química, Mineração e Imóveis. A divisão de Marketing & Refino processa petróleo cru em combustíveis, petroquímicos, lubrificantes e outros produtos. Possui 20 refinarias em 12 países, sendo capaz de distribuir petróleo para mais de 19.000 postos de serviços.

Organograma Atual da Empresa



Em 1992, a divisão de Marketing & Refino, reportou uma significativa perda operacional. As suas despesas haviam dobrado de valor, a competição estava muito acirrada, apresentava decréscimo nos volumes vendidos e as margens estavam estagnadas. Adicionalmente havia o fato de ter passado por sérios problemas ambientais, em 1990. A empresa tinha uma estrutura centralizada e estava organizada funcionalmente, não possuindo agilidade nas decisões e uma visão integrada dos seus processos. Este foi o ponto de partida para a reformulação estratégica. Como pode-se observar, os efeitos do aumento da concorrência no mercado de petróleo foram

sentidos pela Mobil apenas em 1992, efeitos estes demandavam modificações profundas na metodologia de gestão da organização.

Após a reorganização de 1994, A Mobil Marketing & Refino decidiu descentralizar o processo decisório de forma que gerentes e funcionários que estivessem próximo aos clientes tivessem maior autonomia. Foram criadas 17 unidades de negócio e 14 unidades de serviço. Havia-se concluído que, no passado a Mobil era uma organização muito grande e centralizadora que tinha perdido contato com os seus clientes e além disto, havia perdido sua velocidade e capacidade de adaptação às novas condições internacionais. Foi constatado desta maneira que a nova organização requeria um novo sistema de medição, justamente porque a mentalidade anterior era controladora e voltada para os resultados do passado e não direcionada para a projeção e planejamento de resultados futuros, em outras palavras, a empresa em questão não tomava uma posição pró-ativa com relação à medição de seu desempenho e seus processos. Era necessária a implantação de um processo através do qual cada empregado pudesse entender e implementar as estratégias.

Neste contexto, foi escolhida a metodologia do BSC para a Mobil, principalmente pela necessidade de alinhamento dos principais objetivos estratégicos da empresa. Era necessário também um sistema de medição que contemplasse ferramentas capazes de adicionar uma postura pró-ativa a todos os funcionários da empresa, ou seja, nunca deve-se esperar resultados ruins serem concretizados para se tomar alguma ação corretiva, é fundamental focar as ações para impedir que estes resultados ruins se concretizem.

Primeiramente, foi contratada uma empresa de consultoria, a Renaissance Solutions, do consultor David Norton, co-criador da metodologia do Balanced Scorecard. Constituiu um comitê diretivo, com participantes das diversas áreas para estabelecer diretrizes ao projeto de implantação do Balanced Scorecard.

O projeto iniciou em janeiro de 1994, eram conduzidas duas horas de entrevistas com os principais gerentes, de forma a entender cada visão das novas estratégias. A equipe sintetizava as informações recebidas das entrevistas e com a presença do consultor, eram realizados workshops para ajustar as quatro dimensões do BSC. Enquanto o BSC da unidade de Marketing & Refino era desenvolvido, o time de projeto lançou um projeto piloto, como fórmula de aperfeiçoar a metodologia. Foram selecionadas então as seguintes unidades:

- Mobil USM&R - Vendas e Distribuição Nova Inglaterra
- Mobil USM&R - Unidade de Negócios de Lubrificantes
- Mobil USM&R - Marketing de Gasolina

Abaixo, apresentamos exemplos de indicadores adotados pela unidade de Lubrificantes:

Financeiro

1. **ROCE** - retorno sobre o capital empregado (*return on capital expenditure*)
2. **Fluxo de caixa** (*cash flow*)
3. **Custos integrados** (*integrated cost*)
4. **Renda integrada** (*integrated income*)

Cliente

1. **Participação no mercado** (*market share*)
2. **Percentual de pedidos exatos** (*percent perfect orders*)
3. **Pesquisa nos distribuidores** (*distributor survey*)
4. **Desenvolvimento / implementação** (*developed/implemented*)
5. **Pesquisa junto aos clientes** (*customer survey*)

Interno

1. **Índice de segurança** (*safety index*)
2. **Índice de meio ambiente** (*environmental index*)
3. **Melhoria contínua** (*continuous improvement*)
4. **Redução de custos** (*cost reduction*)
5. **Desenvolvimento / implementação** (*developed/ implemented*)
6. **Plano de capital** (*capital plan*)

Aprendizado / Crescimento

1. **Desenvolvimento dos empregados** (*employee development*)
2. **Planos completados** (*plans completed*)
3. **Medidas desenvolvidas** (*developed inclusiveness metrics*)
4. **Desenvolvimento / implementação** (*developed/implemented*)

É necessário também deixar claro que, a maioria das empresas implantaram o *Balanced Scorecard* para melhorar o sistema de medição. O objetivo não era criar novos indicadores de negócio, mas desenvolver um sistema de gerenciamento onde os objetivos estratégicos pudessem ser acompanhados em todos os níveis. Desta maneira, alguns dos objetivos da Mobil quando optou por implantar o BSC de forma resumida foram:

- Obter clareza sobre as estratégias
- Desenvolvimento da liderança
- Intervenção estratégica
- Educação da organização
- Alinhamento dos programas de investimentos

3.3.2 O Caso da Petrobras

3.3.2.1 Histórico do Processo de Avaliação de Desempenho da Petrobrás

O Relatório de execução do Plano Anual de Atividades (PAA) foi o único instrumento corporativo de avaliação empresarial, com visão extremamente operacional quer seja física ou econômico-financeira (visão tática anual), desde a criação da empresa até a década de 80, embora fosse elaborado também, paralelamente, o Plano Plurianual de Atividades (PPA) na Petrobras. Em 1979, com a criação da Secretaria de Controle das Empresas Estatais (SEST) pelo Governo Federal, a Petrobrás foi obrigada a implementar a elaboração de um Plano de Dispêndios Globais (PDG), bem como seu respectivo acompanhamento mensal, cujo principal objetivo era o de sistematizar o controle do desembolso das estatais pelo Governo. Posteriormente, como aperfeiçoamento deste controle, foi implementada, em paralelo à execução do PDG, a programação e o respectivo acompanhamento mensal do Orçamento Anual de Investimentos, o qual continha a carteira dos principais projetos de investimentos corporativos, agora já com visão física (acompanhamento da realização) aliada à visão de desembolso dos projetos.

Na segunda metade da década de 80, com o impacto do avanço da competitividade das empresas japonesas no mundo, os países atingidos absorveram as técnicas utilizadas no Japão, e implementaram programas semelhantes, como por exemplo, a premiação da qualidade da gestão das empresas. No Brasil, foi criado o **Prêmio Nacional da Qualidade**, cujos critérios foram adotados pela Petrobras para avaliação de sua gestão. Tal instrumento demonstrou, nas quatro avaliações da Petrobras, a partir de 94, que a empresa não tinha uma metodologia adequada para avaliação de resultados. Isso deixa clara a necessidade do planejamento estratégico e de sua administração.

Na década de 90, como resultado de um esforço conjunto entre a Petrobras e o Ministério de Minas e Energia-MME, foi implementado o Contrato de Gestão entre a Petrobras e a União. Este contrato indicava que por parte do Governo, tinha como objetivo um maior conhecimento das atividades da Petrobras, e o estabelecimento de metas anuais de desempenho global (operacional, econômico- financeiro, custos, recursos humanos, P&D, segurança industrial, qualidade e produtividade e

cumprimento do objeto social). Indicava também que, por parte da Petrobras se intencionava maior autonomia de gestão, aliada à liberação de constrangimentos legais, o que dificultava significativamente a operacionalização das atividades da empresa. Cabe ressaltar que tal instrumento propiciava acompanhamento trimestral dos indicadores de desempenho selecionados pelo MME.

Entretanto, as intenções da Petrobras não se concretizaram porque não houve por parte do Governo interesse em renovar o Contrato firmado em janeiro de 1994, com vigência de três anos. Recentemente, foi estabelecido o processo de avaliação através do Relatório de Desempenho Empresarial - RDE, que espelha uma visão dos resultados corporativos e por segmento de negócio da Petrobrás realizados no ano anterior e no ano em curso, bem como a meta anual.

3.3.2.2 Justificativa da Escolha do BSC

A Petrobras, por força da emenda constitucional nº 9, de 09/11/95, passou a integrar-se a uma nova realidade institucional e regulatória de flexibilização do monopólio do petróleo. Essa flexibilização foi regulamentada pela lei nº 9.478, de 06.08.1997 e, a partir de então, qualquer empresa, independentemente da origem de seu capital, pode realizar atividades de exploração, produção, transporte, refino, importação e exportação de petróleo.

Essa mudança abriu o setor petróleo para competição em todos os seus segmentos, influenciando diretamente a atuação da Petrobras e conferindo um grau maior de complexidade a seus processos decisórios. Neste contexto, e com a evolução do processo de planejamento na Petrobras, foi constatada a necessidade da adoção de uma nova metodologia de avaliação de desempenho empresarial, como instrumento imprescindível para a implementação da administração estratégica. Esta é a forma estruturada pela qual os gerentes podem posicionar e relacionar a empresa com seu ambiente sócio-produtivo, de maneira a assegurar-lhe sucesso permanente e a livrar de surpresas (*Ansof e Macdonnel*).

A administração estratégica é um processo de identificação de objetivos para a empresa no longo prazo, assim como estabelece os caminhos e estratégias para o alcance desses objetivos, as ações e recursos necessários para operacionalizar essas

orientações, a monitoração dos resultados da empresa e das mudanças do ambiente externo e interno e a avaliação estratégica de todo o processo. A proposta de avaliação de desempenho empresarial deverá conferir dinamismo ao planejamento como um todo, fechando o ciclo da administração estratégica e permitindo sua caracterização como processo contínuo e integrado.

A metodologia BSC busca aumentar a objetividade do planejamento estratégico das empresas, integrando-o ao planejamento de médio e curto prazo, através da clara definição dos objetivos corporativos, das estratégias, da distribuição de responsabilidades para sua implementação e da medição sistemática dos esforços de cada responsável para o alcance dos mesmos.

Portanto, um dos principais motivos para a implantação do BSC no escopo estratégico da Petrobrás foi que o BSC é capaz de contar a história da estratégia de uma empresa, fazendo-o único, pois sua construção tem como objetivo principal provocar:

- *medidas de causa e efeito*: cada objetivo selecionado deve ser parte de uma cadeia de causa e efeito que representa a estratégia da empresa;
- *ligação à perspectiva financeira*: cada medida selecionada deve, em última análise, ser relacionada a resultados financeiros;
- *indicadores de desempenho*: um equilíbrio entre indicadores de resultados e vetores de desempenho; e
- *indução a mudanças*: adoção de ações que causam mudanças de comportamentos e processos.

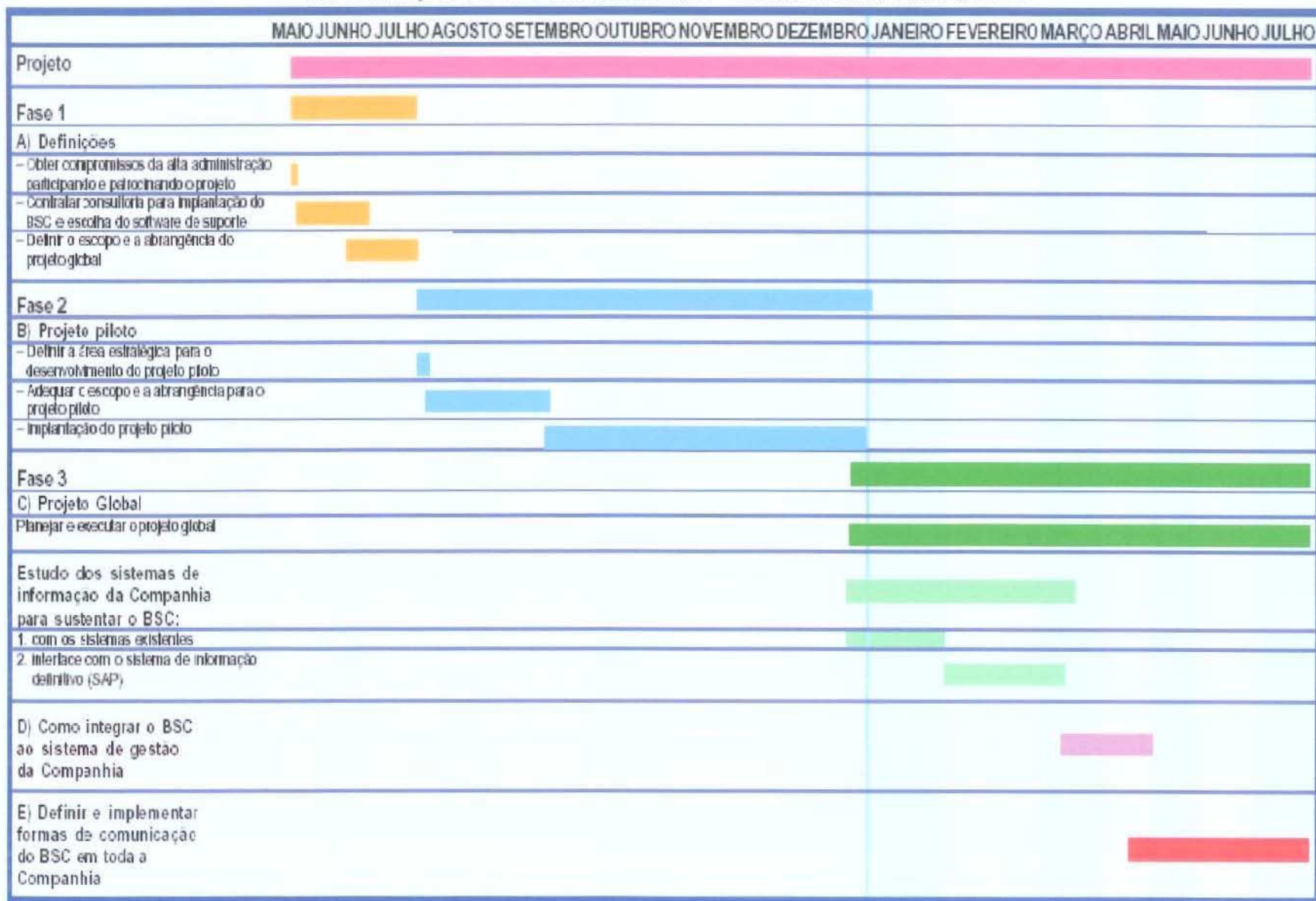
Comparando-se as duas metodologias apresentadas (BSC e o Modelo Quantum), o BSC destaca-se como a mais adotada no âmbito internacional e nacional, auxiliando na obtenção de grandes melhorias tanto nos resultados como na gestão das empresas. Por outro lado, não se tem conhecimento da aplicação do Modelo Quantum de Desempenho na mesma extensão e aceitação do BSC.

Comparação do antigo sistema de gerenciamento da Petrobras com o BSC:

Principais Diferenças Entre o RDE e o BSC

| VANTAGEM | RDE | BSC |
|--|-----|-----|
| 1 Propiciar o conhecimento (consenso) e a atualização (dinamismo) da estratégia por toda a organização; | não | sim |
| 2 Espelhar a identificação e o alinhamento das metas de segmentos e indivíduos à estratégia, garantindo a eficiência e eficácia do negócio, e eliminando o subjetivismo associado à tomada de decisão; | não | sim |
| 3 Facilitar a associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os respectivos orçamentos anuais; | não | sim |
| 4 Poder ser integrado com o sistema de reconhecimento de desempenho; | não | sim |
| 5 Ser integrado com outras iniciativas empresariais como os projetos constantes da agenda de mudança organizacional; | não | sim |
| 6 Propiciar o dinamismo necessário ao adequado desempenho da administração estratégica, permitindo a retroalimentação do Planejamento Estratégico; | não | sim |
| 7 Permitir a visão integrada e holística do desempenho da organização (dimensões financeira, mercadológica, processual e de aprendizagem e crescimento); | não | sim |
| 8 Redução do investimento de tempo nas reuniões da Alta Administração, garantindo análises mais focadas nas questões estratégicas da organização. | não | sim |

IMPLANTAÇÃO DO BSC NA PETROBRAS - CRONOGRAMA SIMPLIFICADO



3.3.2.3 Diagrama ilustrativo de implementação do BSC na Petrobrás:

3.4 Os *Best Practices* em BSC

Para concluir o estudo é importante a demonstração da experiência, práticas operacionais e estratégias de um grupo diverso de Companhias que foram bem sucedidas ao projetarem, desenvolverem e implementarem um *Balanced Scorecard* de indicadores de desempenho com a finalidade de facilitar o desdobramento da estratégia empresarial. Essas práticas foram selecionadas pela *Best Practice, LLC*, empresa de consultoria pertencente a profissionais com raízes na *Harvard Business School*. Foram identificadas 50 empresas que utilizam o BSC, dessas foram selecionadas 28, e 14 aceitaram participar de um estudo de troca de *benchmark*.

Desta maneira, estão destacados a seguir algumas práticas mencionadas no referido estudo:

1. Os indicadores mais freqüentemente utilizados nas companhias pesquisadas estão classificados nas seguintes 5 dimensões:

- Clientes;
- Processos Internos;
- Empregados;
- Financeira;
- Aprendizado e Crescimento;

2. Cerca de 86% de todas as empresas na vanguarda do processo em questão implantaram seus BSC's em torno de 9 meses.

3. A Alta Administração deve atuar como líder no desenvolvimento do projeto. Em nenhum caso essa tarefa foi designada a uma só pessoa. Em 64% dos casos a equipe tinha 8 ou mais pessoas.

4. A pesquisa recomenda grande envolvimento da Alta Administração nos times de Scorecard e na definição de indicadores:

- Metade dos presidentes das empresas participaram do processo;

- Os vice-presidentes participaram em 80% do tempo;
- As gerências intermediárias participaram de 40% a 50% do tempo;
- Os empregados experientes em menos de 30% do tempo.

5. As empresas têm, em média, 5 indicadores para cada uma das dimensões Financeira, Clientes e Processos Internos. As dimensões Empregados, Aprendizado e Crescimento têm, em média, menos indicadores (3 e 2 indicadores respectivamente). Algumas negligenciam completamente essas dimensões. Isso mostra que, nessas dimensões, as companhias ainda estão nos primeiros estágios no sentido de determinar ações efetivas para essas duas dimensões.

6. A comunicação em toda a empresa é a chave para a utilização bem sucedida do BSC. Cerca de 70% das companhias comunicaram o Scorecard aos empregados através de relatórios gerenciais e de quadros de avisos locais.

7. A comunicação do *Scorecard* através da Alta Administração também direciona o processo de Planejamento Estratégico. 79% das empresas pesquisadas usam o Scorecard em relatórios da Alta Administração para comunicar o acompanhamento do Planejamento Estratégico aos empregados, porém, menos de 10% das empresas o mencionaram em seus relatórios anuais.

8. A metodologia do BSC menciona que o desdobramento deve se dar nas empresas até o nível do empregado, entretanto, no universo das empresas pesquisadas 80% têm desdobramento no nível de área de negócio e somente 20% têm desdobramento no nível individual.

9. Os BSC's mais bem projetados e implementados alinharam os indicadores de desempenho com os sistemas de gestão. Cerca de 79% das empresas vinculam remuneração com os indicadores do Scorecard, e 64% alinham seus indicadores de Scorecard com sistemas de avaliação de desempenho, recompensa e reconhecimento.

10. Cerca de 93% das companhias definem objetivos quantitativos diretamente alinhados com os indicadores do Scorecard, sendo que 71% delas declararam que

seus Scorecards eram “um documento central para comunicação de nossa estratégia e objetivos”.

11. 100% das empresas responderam que um estudo de seus Scorecards permite, pelo menos, uma moderada compreensão de suas estratégias. Nesse sentido, o BSC desempenha dois papéis:

- é um veículo de divulgação do Planejamento Estratégico;
- é um espelho da estratégia.

12. O BSC deve ser atualizado regularmente para refletir uma estratégia de mudança. Dentre as empresas, 62% atualizam seus Scorecards anualmente, enquanto que 33% atualizam entre 3 e 6 meses.

13. A seguir, são apresentadas as empresas pesquisadas, as dimensões do BSC por elas utilizadas e os indicadores / temas de desempenho selecionados pelas empresas:

Dimensões e Indicadores/Temas nas Empresas Pesquisadas

| Companhias Referenciais e Excelência (Benchmark) | Dimensões | Total de Indicadores Examinados | Indicadores/Temas mais utilizados |
|--|-------------------------|---------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Glaxo Wellcome • Amoco • Mobil • American Express • Kaiser Permanente • National Semiconductor • Pitney-Bowes • Uma Companhia de Serviço Financeiro ^A • US Department of Transportation • Ortho Diagnostic Systems • MichCon • Rich Products • StorageTec • Sunnybrook Health Science Centre • Merix • Keycorp • Um Banco ^A • Uma Editora ^A • Uma Indústria Eletrônica ^A • Outra Indústria Eletrônica ^A • Uma Companhia de Gás ^A • Outra Companhia de Serviço Financeiro ^A | Aprendizagem e inovação | 52 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melhoria da velocidade no tempo de ciclos 2. Velocidade na melhoria da qualidade 3. Desdobramento da educação nas competências essenciais 4. Agregação de novos produtos ao percentual de ganhos (<i>revenue</i>) 5. Melhoria no retorno sobre os investimentos ou período de <i>payback</i> |
| | Cliente | 81 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfação dos clientes 2. Retenção de clientes 3. Manutenção da mais alta reputação 4. Valor 5. Esquema de pagamento dos clientes |
| | Interna | 73 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Erro, perda e retrabalho 2. Redução do tempo de ciclos 3. Produtividade (<i>yield</i>) 4. Entregas no prazo |
| | Empregados | 60 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfação dos empregados 2. Turnover dos empregados 3. Segurança 4. Envolvimento 5. Treinamento 6. Premiação, esquemas de reconhecimento e compensação |
| | Finanças | 67 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Retorno sobre o investimento 2. Percentual de crescimento de vendas 3. Valor agregado 4. Participação no mercado 5. Produtividade |

(^A) - Companhias que não quiseram se identificar

Best Practices, LLC Best Practices Benchmarking Report, 1998

Bibliografia:

PATON, Claudécir et al. **O uso do “Balanced Scorecard” como um Sistema de Gestão Estratégica.** CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, VI, 1999, São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1999.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE FPNQ. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho Global: Relatório do Comitê Temático.** São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade FPNQ, 2001.

STIVERS, Bonnie P. et al. Como são usadas as Medidas de Desempenho Não-Financeiro. **Revista Anefac**, São Paulo, 2001.

HRONEC S. M. **Sinais Vitais.** São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Relevância da Contabilidade de Custos** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Contabilidade Gerencial: A Restauração da Relevância da Contabilidade nas Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1993. 239p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica.** 2.ed. São Paulo: Atlas , 1988. v.1. 295p.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro, **As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos: O Caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária.** Florianópolis, SC: Universidade Federal de Santa Catarina, 1998. 112p. (Dissertação, Mestrado em Engenharia de Produção).

JOHNSON H. Thomas, **Relevância Recuperada** 1.ed. São Paulo: Pioneira , 1994
174p.

BEST Practices, LLC, Best Practices Benchmarking Report – Developing the Balanced Scorecard. Chapel Hill, NC, EUA, 1998.

KAPLAN, Robert S. The Balanced Scorecarding. The Balanced Scorecard Collaborative Inc., Lincoln MA, 1999 (Palestra HSM – São Paulo)

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Putting the Ballanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Sept./Oct. 1993.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Strategic Learnig & The Balanced Scorecard. Strategy & Leadership, Sept./Oct. 1996.

PETROBRAS. SERPLAN Relatório de Desempenho Empresarial – RDE. Rio de Janeiro, Dez. 1999.

BUSSINESS INTELLIGENCY (consultoria) Building and Implementig a Balanced Scorecard, Londres, 1998.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul, FELICIANO, Alberto Henrique da Cruz
Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. Tradução por Flavio Deny. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.