

---

# O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA ESTATAL BRASILEIRA: O CASO PETROBRAS

---

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

*Aline de Almeida Filgueiras*

Graduação e Mestrado em Ciências Contábeis pela UERJ  
Professora da Universidade Gama Filho  
E-mail: linefil@gmail.com

Recebido em: 25/2/2007

Aprovado em: 25/9/2009

*Luana Paula de Souza Barros*

Mestre em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FAF/UERJ. Professora das disciplinas de Contabilidade Internacional e Contabilidade Avançada na Mackenzie Rio  
E-mail: luanapbarros@yahoo.com.br

*Josir Simeone Gomes*

Graduação em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Graduação em Contabilidade pela Fundação Getúlio Vargas – RJ. Especialização em Administração pela Harvard Business School. Mestrado e Doutorado em Administração pela UFRJ. Pós-Doutorado pela Universidade Carlos III de Madrid. Professor do Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)  
E-mail: josirgomes@superig.com.br

## RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou da necessidade de captar toda a complexidade da *performance* da organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações. Dentre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de *performance* que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O BSC resume, em um único documento, indicadores de *performance* em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento. A importância do estudo reside no fato de que o BSC constitui a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoque os objetivos da empresa, a coordenação da tomada de decisão individual e a provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Sendo assim, neste trabalho realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema e apresentou-se o caso da implantação do BSC na Petrobras, companhia integrada que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.

**Palavras-chave:** Estratégia, Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, Petrobras.

## IMPLEMENTATION OF THE *BALANCED SCORECARD* IN A BRAZILIAN STATE-OWNED COMPANY: THE CASE OF PETROBRAS

### ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* (BSC), developed by Kaplan and Norton in 1992, responded to a need for consolidating the performance complexity of the organization and has been increasingly used since then. Among the advantages are the composition and visualization of performance measurements that reflect the company's business strategy. The BSC summarizes and indicates in a single document, performance from

*four perspectives, financial, clients, internal processes and learning and growth. This study is important because the BSC is the first systematic attempt to develop a project for a performance evaluation process that focuses on company objectives, coordination of individual decisions and a basis for the organizational learning. Therefore, applicable literature was reviewed and a presentation was made on implementation of the BSC at Petrobras, an integrated state-owned company acting in exploration, production, refining, commercialization and transport of oil and derivatives in Brazil and abroad.*

**Key words:** *Strategy, Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Petrobras.*

## **EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA ESTATAL BRASILEÑA: EL CASO PETROBRAS**

### **RESUMEN**

*El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton en 1992, resultó de la necesidad de captar toda la complejidad del desempeño de la organización, y ha sido amplia y creciente su utilización en empresas y organizaciones. Entre sus contribuciones están la composición y la visualización de medidas de desempeño que reflejen la estrategia de negocios de la empresa. El BSC resume, en un único documento, indicadores de desempeño en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento. La importancia del estudio está en el hecho de que el BSC constituye el primer intento sistemático de desarrollar un proyecto para el sistema de evaluación de desempeño que enfoque los objetivos de la empresa, la coordinación de la tomada de decisión individual y la provisión de una base para el aprendizaje organizacional. Así, en este trabajo fue realizada una revisión de la literatura sobre el tema y presentado el caso de la implantación del BSC en la Petrobras, compañía integrada que actúa en la explotación, producción, refino, comercialización y transporte de petróleo y sus derivados en Brasil y en el exterior.*

**Palabras-clave:** *Estrategia, Evaluación de Desempeño, Balanced Scorecard, Petrobras.*

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto da era da informação exige novas habilidades tanto das empresas industriais como das de serviços para que possam competir com sucesso. A habilidade para mobilizar e explorar os ativos intangíveis ou intelectuais tem se tornado imprescindível para empresas que investem e administram ativos físicos e tangíveis. Os ativos intangíveis tanto capacitam as empresas a desenvolver um relacionamento com os clientes existentes para mantê-los leais, quanto lhes possibilitam buscar clientes em novos segmentos. Além disso, permitem-lhe introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes visados e produzir produtos e serviços sob encomenda, a baixo custo, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento.

Nota-se que as mudanças financeiras tradicionais de curto prazo não mensuram o aumento do valor decorrente da melhora das habilidades e dos ativos intangíveis das empresas. Verifica-se também, por outro lado, que o desempenho financeiro de curto prazo mensurado pode melhorar mesmo quando as empresas reduzem seus dispêndios em ativos intangíveis.

O *Balanced Scorecard* remedia esse defeito nos sistemas de mensuração e de controle financeiro. Ele retém as medidas financeiras do desempenho passado, mas acrescenta medidas de três perspectivas adicionais: clientes, processos internos e aprendizagem, e crescimento (ATKINSON, 2000:61).

O *Balanced Scorecard* constitui a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoque os objetivos da empresa, a coordenação da tomada de decisão individual e a provisão de uma base para o aprendizado organizacional.

## 2. VISÃO GERAL DO *BALANCED SCORECARD*

O termo *balanced* é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e tendência e entre perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão, enquanto o termo *scorecard* é utilizado para

ressaltar a forma pela qual os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados.

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, resultou da necessidade de captar toda a complexidade da *performance* da organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações. Entre suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de *performance* que refletem a estratégia de negócios da empresa.

O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que atinja todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (KAPLAN; NORTON, 1996; 2000). Este método resume, em um único documento, indicadores de *performance* em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado, e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996).

Hauser e Katz (1998:517) advertem: “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”. Nesse sentido, cada perspectiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de *performance*, o que precisa estar de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1993).

## 3. PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Para Olve, Roy e Wetter (1999:129),

O *balanced scorecard* inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para um negócio. Temos enfatizado que as medidas, em si mesmas, não são o que interessa. O fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não nos dará um *balanced scorecard*. A essência do *scorecard* é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois.

É importante que os indicadores sejam claramente definidos e que as responsabilidades de sua articulação com o projeto sejam bem delineadas; deve-se também evitar trocar indicadores em um curto espaço de tempo, sem uma

confirmação mais perene de sua adequação. Sugere-se, em alguns casos, que o tempo mínimo para a troca de um indicador seja de um ciclo anual de revisão do BSC.

Mesmo nas organizações que já têm o costume de trabalhar com indicadores, o BSC reforça a necessidade de perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades, isto é, que revelem um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre medidas de ocorrência e de tendência e entre diferentes perspectivas, não destacando somente a perspectiva financeira.

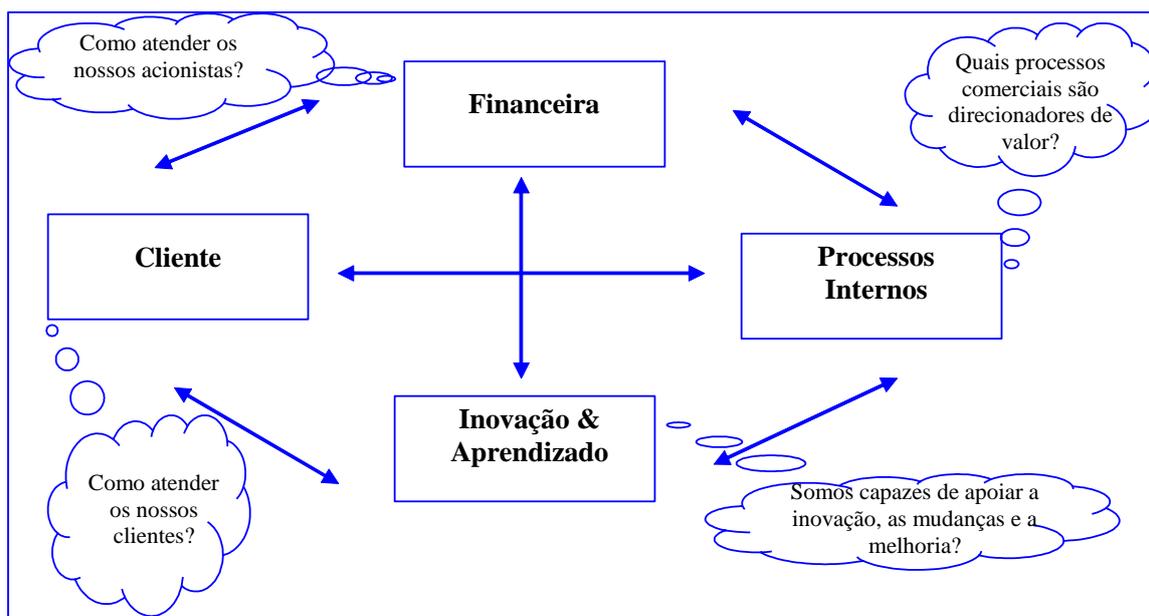
Diante da pressão por resultados financeiros de curto prazo, o BSC pode revelar-se um bom instrumento de negociação com os acionistas. Ou seja, o BSC deve ser instrumento de negociação de desempenho não apenas *top down*, mas também *bottom up*. Isto é, ele pode ser útil para que os

executivos negociem desempenho com suas equipes e também com os acionistas.

No que tange ao princípio da busca de sinergias por meio do alinhamento da organização à estratégia, observou-se que, no atual estágio em que se encontra a organização estudada, a utilização do BSC para a geração de sinergias entre as unidades de negócios, unidades de serviços compartilhados ou entre áreas e departamentos ainda é limitada, devendo ser perseguida à medida que se consiga desdobrar os mapas de estratégia e BSC nas diferentes unidades, áreas e equipes.

A fim de facilitar o entendimento da estratégia por toda a empresa, Kaplan e Norton (2000) propuseram o BSC, que integra quatro perspectivas e que deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Figura 1: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1996:9.

### 3.1. Perspectiva financeira

Este indicador monitora a contribuição da estratégia da empresa para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro

esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspectiva as empresas trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade.

A primeira irá refletir-se nas outras perspectivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou

novos clientes, ou da ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade irá refletir-se na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir também a redução de custos.

### 3.2. Perspectiva do cliente

O indicador perspectiva do cliente pressupõe definições sobre o mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar a maneira pela qual a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores de satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade. A perspectiva do cliente

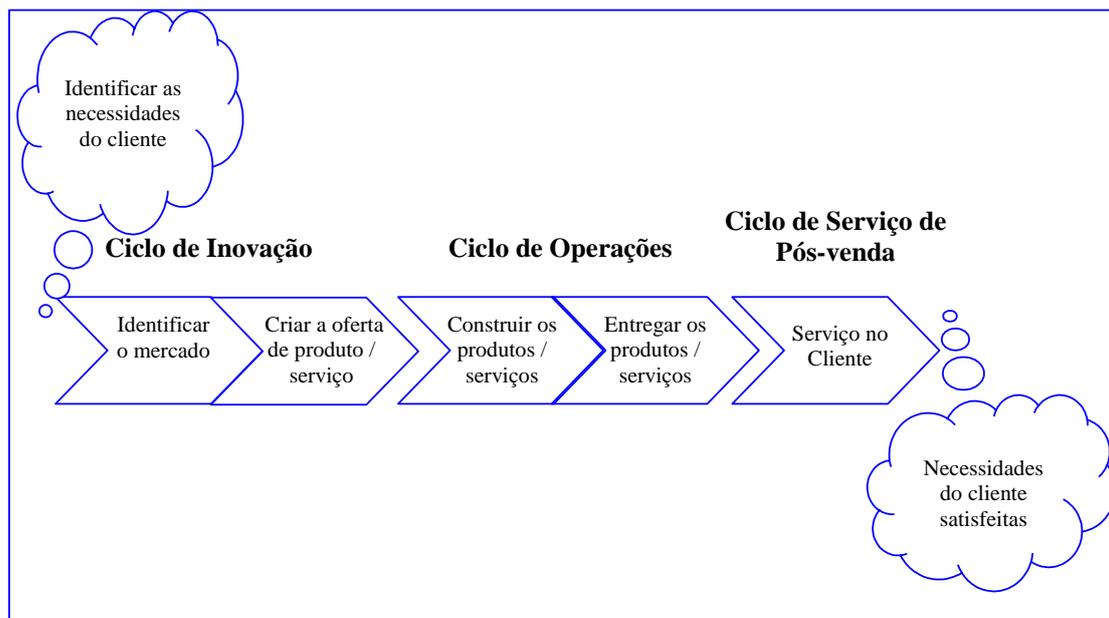
também pode incluir medidas específicas, como tempos de atendimento curtos, entregas no prazo ou a quantidade de novos produtos e serviços, que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela.

### 3.3. Perspectiva dos processos internos

Os indicadores de perspectiva dos clientes e dos acionistas devem ser apoiados por processos internos. Nesta perspectiva, as organizações identificam os processos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor ao cliente capazes de atraí-lo e retê-lo nos seus segmentos de atuação, e, ao mesmo tempo, criar valor para os acionistas.

São exemplos de processos internos:

**Figura 2: Perspectiva dos processos internos**



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1996.

1. Ciclo de Inovação – Desenvolve produtos e serviços completamente novos para satisfazer às necessidades emergentes de clientes presentes e futuros.

2. Ciclo de Operações – Entrega produtos e serviços existentes para clientes atuais, de maneira eficaz, confiável e responsável.

3. Ciclo de Serviço de Pós-venda – Satisfaz os clientes depois da venda, com atenção constante para suas preocupações, serviço de campo e apoio técnico, sempre que necessário.

### 3.4. Perspectiva do aprendizado e do crescimento

Empresas com condições de ser cada vez melhores são empresas com capacidade de

aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos, e nos recursos humanos da empresa. Medidas típicas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento incluem

satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário, e sistema de informação disponível.

A seguir, apresenta-se um exemplo de BSC mostrando as quatro perspectivas mencionadas anteriormente.

**Quadro 1: Exemplo das perspectivas de um BSC – Hotéis Luxury Suítes**

Componentes e medidas	Alvo	Resultado
<b>Força Financeira</b>		
Receita (em \$ milhões) por serviço novo	\$ 50	\$ 58
Receita por chegada	\$ 75	\$ 81
<b>Satisfação dos clientes</b>		
Índice de satisfação dos clientes	95	88
Índice de lealdade à marca	60	40
<b>Melhoria do processo empresarial</b>		
Número de melhorias	8	8
Tempo médio de ciclo (em minutos) para os registros de entrada e saída	15	12
<b>Aprendizagem organizacional</b>		
Porcentagem de pessoal retreinado	80	85
Horas de treinamento por empregado	30	25

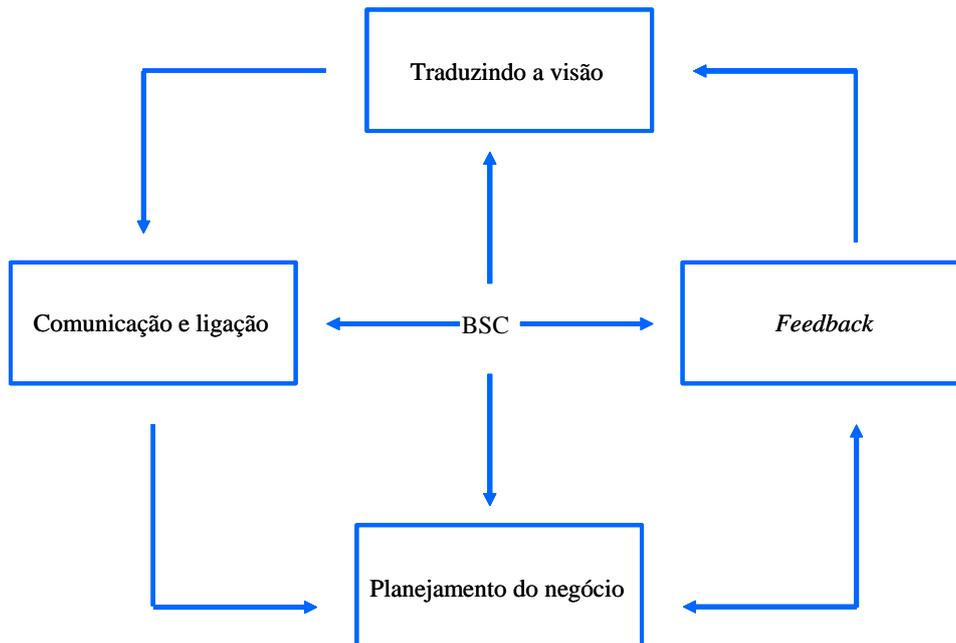
Fonte: HORNGREN, 2004:306.

#### 4. IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Visto de maneira integrada, o *balanced scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades

estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes) e, eventualmente, proporcionarão aumento do valor ao acionista (financeiro). Kaplan e Norton (1996) definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC, conforme ilustra a figura a seguir.

Figura 3: Gerenciando a Estratégia: quatro processos



Fonte: KAPLAN; NORTON, 2000b:36.

O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, os BSCs.

O processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo alinhando-os à estratégia da organização. Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para eles.

O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

Já o processo de *feedback* e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

Uma organização pode monitorar seus resultados de curto prazo nas quatro perspectivas com o *Balanced Scorecard*, o que permite a modificação das estratégias em curso e reflete o aprendizado organizacional. Essas quatro perspectivas refletem uma sequência iterativa de ações. Para chegar a um

sistema gerencialmente estabilizado, talvez sejam necessários cerca de trinta meses, e a organização pode percorrer esses quatro processos duas ou três vezes.

#### 4.1. Aspectos críticos na implementação do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (2000), Mercer (1999) e Schneiderman (1999), diversas empresas encontraram dificuldades na implementação do BSC, e não obtiveram os resultados desejados, ainda que tivessem utilizado significativos recursos humanos e financeiros. Kaplan (1999a) anuncia que desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC em uma empresa não é iniciativa das mais simples.

Um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente nível sênior, uma vez que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário.

Kaplan (1999a) argumenta que esses gerentes intermediários podem não estar preparados para entender a estratégia e o projeto do BSC como um todo, não tendo nem autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação.

Além disso, enfatiza que a posição da alta administração deve ser a de dividir funções e responsabilidades, de forma a evitar o isolamento durante a implementação do BSC. Kaplan (1999a:3) diz que “o resultado final desta autoconfiança excessiva é que os processos de tomada de decisão, em níveis superiores, não mudam”. Ele também destaca o ponto de vista de Norton a respeito da divisão de responsabilidades: “tirar a estratégia da mão de 10 e passar para 10 mil” (KAPLAN, 1999a:4). Para alcançar o propósito da empresa como um todo, Kaplan (1999a) sugere definir os *scorecards* da empresa gradualmente, distribuindo o esforço da implementação e também ajustando e refinando os objetivos e necessidades em todos os setores da empresa.

Segundo Kaplan (1999a), uma parte significativa do conjunto total de medidas do BSC não está disponível nos primeiros meses de implementação do processo. No entanto, isso não deve ser considerado um verdadeiro problema. Em vez de se deterem em detalhes sem fim na busca de um começo perfeito, as empresas deveriam começar pela utilização de medidas de BSC e promover uma contínua melhoria dessa abordagem.

Kaplan (1999b:5) afirma: “o *scorecard* não é um evento único – é um processo de gerenciamento contínuo”. Carvalho e Laurindo (2003) alertam ainda para o fato de que a implementação do BSC anda junto com o gerenciamento por processos. Se a empresa ainda não mapeou seus processos críticos, vai demorar para estabelecer as métricas nessa perspectiva.

Um outro importante relato de Kaplan (1999b) diz respeito a uma situação muito comum: quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Em tal circunstância, há um alto risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não prioriza as necessidades de gestão do executivo sênior. Portanto, do ponto de vista de Kaplan (1999b:5-6) “[...] sistema e tecnologia são extremamente importantes... mas os sistemas e tecnologias aplicados devem vir após a gestão ter finalizado seu trabalho estratégico inicial, e irão criar os objetivos, medidas, metas, iniciativas e *scorecards* interligados por toda empresa.”

Hauser e Katz (1998) defendem que vantagens relacionadas a valores não devem ser baseadas apenas em planejamentos de longo prazo, mas também nos de curto prazo, para manter a

motivação individual. Por outro lado, Kaplan (2000) alerta para o risco de o resultado ser apenas uma simples adição de medidas não financeiras orientadas para a composição dos planos de compensação.

Nesse caso, cada medida específica de *performance* é melhorada, mas não a *performance* financeira total. Ao se implementar um sistema de medida de *performance*, há o risco de se produzirem valores incompatíveis com o uso de modelos comparativos sem a devida caracterização/personalização. Kaplan e Norton (1993) alertam para esse fato e demonstram que as diferentes situações de mercados, segmentos de negócios, estratégias de produtos e ambientes competitivos demandam diferentes *scorecards*.

Hauser e Katz (1998) apontam uma importante providência durante a implementação de um sistema de medida de *performance*: evitar que a baixa capacidade de empregados e gerentes de diversificar riscos afete a escolha de projetos, em razão do uso de métricas não claras que permitam a escolha pelo menor risco, comprometendo as probabilidades de resultados de longo prazo. Essa situação pode criar um custo de risco com potencial de levar a empresa a se desviar de seus objetivos de longo prazo.

Hauser e Katz (1998) também afirmam que a utilização de valores difíceis de controlar pode criar uma certa resistência à sua utilização pelos gerentes do nível intermediário. Para evitar esse problema, os autores sugerem escolher valores que possam ser implementados a curto prazo, mas fortemente ligados aos objetivos de longo prazo da empresa, numa correlação altamente estratégica. Os autores preferem esses valores adequados, estrategicamente alinhados, mesmo quando não são precisos, do que valores de alta precisão e sem importância para uma abordagem produtiva. Além disso, há o risco de se perderem os objetivos organizacionais e de se manter a velha cultura baseada em antigos valores.

Conforme Kaplan (2000), discussões inconsistentes, assim como informação e comunicação improdutivas, são os maiores impedimentos para a total compreensão dos objetivos e da estratégia da empresa pelos funcionários. Esse autor reconhece que onze em cada quinze seguidores bem-sucedidos do BSC utilizam sistemas formais para avaliação dos conhecimentos dos funcionários.

Embora de vital importância para o sucesso do BSC, segundo Kaplan e Norton (1993), o processo de comunicação pode ser impactado pelo risco de informações estratégicas chegarem a investidores externos ou competidores. É importante, assim, organizar os dados confidenciais, para evitar impactos negativos na comunicação e na implementação de objetivos internos.

Um importante preceito de Kaplan e Norton (1996) diz respeito à falta de definição de uma estratégia comum e à sua transição para objetivos claros. O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas; é necessário incentivar a aliança dos objetivos com as medidas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa. Dessa forma, um *scorecard* corporativo deverá envolver a definição de objetivos comuns e temas a serem adotados por todas as unidades de negócios, promovendo uma sinergia que irá produzir um valor maior para a empresa. Além disso, cada modelo (comparativo) em larga escala se refletirá em metas locais (KAPLAN; NORTON, 2000a).

Um outro erro comum apresentado por Kaplan e Norton (2000b) consiste em considerar o BSC simplesmente como um projeto para desenvolver métricas, em vez de um projeto de mudanças estratégicas que inclui cada detalhe da empresa. Esse erro pode levar a resultados inexpressivos. Implementar uma estratégia vista de cima para baixo e bons resultados exigem gerenciamento de tempo e ênfase em prioridades bem definidas.

Por último, a equipe encarregada da implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projeto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, para analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Deve-se evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas em suas funções.

#### **4.2. O que a implementação de um *Balanced Scorecard* requer de uma empresa?**

Segundo Atkinson (2000:594-596), muitas empresas consideram o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* de avaliação de desempenho uma tarefa assustadora. Implementá-lo requer muitas coisas:

**4.2.1.** A administração deve definir os objetivos primários da empresa. As empresas que buscam o lucro têm objetivos primários, que incluem os objetivos social e de riqueza do proprietário, e à administração cabe estipular como aqueles que tomam decisões devem avaliar cada um desses objetivos. Em empresas que não visam lucro, como os governos, a administração deve esclarecer seus objetivos de maneira justa.

**4.2.2.** A empresa deve entender como os *stakeholders* (partes interessadas) e os processos contribuem com seus objetivos primários. Muitos gerentes e consultores admitem que isso é problemático. Muitas empresas, apesar de implementarem programas volumosos de qualidade, realmente não entendem o efeito da qualidade no desempenho e preferem falar em “chavões”, como quando dizem, por exemplo, “a qualidade não é um problema, você deve ter qualidade apenas para estar no jogo”.

**4.2.3.** A empresa tem que desenvolver um cenário de objetivos secundários, que são os direcionadores de desempenho dos objetivos primários. Este passo talvez seja o mais desafiador e importante na implementação do *Balanced Scorecard*. A realização desta tarefa requer que o processo e os resultados venham juntos. A empresa deve investir recursos para apoiar as estratégias que ela sente que produzirão resultados.

**4.2.4.** A empresa deve desenvolver um conjunto de medidas para monitorar o desempenho dos objetivos primários e secundários. Este é o papel convencional da contabilidade gerencial. Este passo levanta questões sobre como avaliar a variável de interesse, dentre as quais: como a empresa avalia a motivação do funcionário ou seu compromisso para com ela? Essas medidas de desempenho, que traduzem a estratégia em tela, são importantes desde que orientem as pessoas que administram a direcionar seu desempenho.

**4.2.5.** A empresa deve desenvolver um conjunto de processos, subordinados a seus contratos implícitos e explícitos com os *stakeholders*, para alcançar seus objetivos primários. Embora essas exigências da administração sejam bem entendidas, o nível implícito de complexidade requerido pelo *Balanced Scorecard* é muito mais profundo do que se vê na prática normal. Exemplificando, muitos gerentes, baseando-se na experiência na década de 80, desenvolveram o lema da “qualidade a qualquer

custo”. A respeito do *Balanced Scorecard*, os gerentes avaliariam os custos e benefícios dos esquemas para melhorar a qualidade.

**4.2.6.** A empresa deve especificar e tornar públicas suas convicções sobre como os processos geram resultados. As afirmações públicas e os compromissos específicos para direcionar a ação e os resultados esperados fornecem uma base para a responsabilidade. Então, eles representam um elemento de risco para a administração, uma vez que esta pode ser questionada com mais precisão a respeito de seus fracassos. Muitos gerentes seniores podem achar inconveniente esse nível de risco. Os proprietários, porém, podem considerar tais declarações públicas como inspiradoras.

## 5. O CASO PETROBRAS

A Petrobras atua de forma integrada na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. Sua estratégia está fundamentada em três pilares: liderança no mercado brasileiro de petróleo e derivados, consolidação como empresa de energia e expansão seletiva da atuação internacional, com foco em rentabilidade e responsabilidade social.

### 5.1. A necessidade de gerenciar a estratégia

Dado um forte ambiente competitivo que trouxe novas oportunidades e desafios ao mercado brasileiro de energia, em 1999 a Petrobras passou a estudar alternativas, metodologias e conceitos que pudessem suportar a efetiva implementação da estratégia. O processo de planejamento estratégico estava se consolidando na companhia, entretanto era necessário adotar uma ferramenta que garantisse o monitoramento e o efetivo gerenciamento da estratégia.

O propósito desse novo modelo era proporcionar a transformação do plano estratégico em ações concretas e visíveis para todos. No processo de escolha da metodologia, a Petrobras formou um Grupo de Trabalho cujo objetivo era propor o modelo de Avaliação de Desempenho. A melhor metodologia encontrada foi o *Balanced Scorecard*

(BSC). Os critérios utilizados para a análise e seleção da metodologia foram:

- Análise das questões estratégicas da corporação;
- Análise crítica do Planejamento Estratégico;
- Relacionamento entre os objetivos estratégicos, as metas de longo prazo e o orçamento;
- Integração com outros sistemas; e
- Comunicação da estratégia para toda a organização.

Em agosto de 2001, a Petrobras iniciou um importante e desafiante projeto para transformar-se em uma organização com foco na estratégia. Para suportar a Petrobras nesse processo foram escolhidos dois parceiros: a Symnetics Business Transformation, consultoria que representa Kaplan e Norton na América Latina, responsável pela aplicação e desenvolvimento da metodologia; e a Hyperion Solutions, fornecedora da aplicação *Hyperion Performance Scorecard* (HPS), tecnologia que servirá de base para todo o projeto.

A ousadia do projeto está na sua magnitude. A adoção do *Balanced Scorecard* é abrangente na companhia. A partir do corporativo, cada área e unidade já dispõem de painel de desempenho com mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas. O projeto foi dividido em duas etapas:

- Na primeira etapa, com duração de quatro meses, foram desenvolvidos seis painéis no nível corporativo: Corporativo, Exploração e Produção, Abastecimento, Distribuição, Gás e Energia, e Internacional.
- Na segunda etapa, com duração de 12 meses, os seis painéis corporativos foram desdobrados em 80 painéis, referentes às Unidades de Negócio, Unidades Corporativas, Área Financeira e Área de Serviço.

### 5.2. A Implantação do BSC

Conforme mencionado, a Petrobras contratou a empresa Symnetics Business Transformation para auxiliá-la na implantação do BSC. O projeto abrangeu todo o Sistema Petrobras.

A implantação do BSC foi feita em duas etapas:

Etapa	Duração (mês)	Produtos
I	4	6 painéis corporativos: Corporativo, E & P, Abastecimento, Distribuição, Gás e Energia, e Internacional.
II	12	80 painéis referentes às: Unidades de Negócio, Unidades Corporativas, Área Financeira e suas Unidades, Área de Serviço e suas Unidades.

Fonte: Apresentação do gerente de Avaliação de Desempenho Empresarial – Jarbas Amorim Americano.

O BSC foi implantado, conforme decisão da alta administração da Petrobras, em todas as unidades organizacionais de uma única vez, com o objetivo de garantir o alinhamento estratégico e consolidar o novo modelo de organização e gestão, dando uma visão integrada do desempenho da empresa. A decisão tomada respalda-se nas proposições de Kaplan e Norton (1996) de que o BSC leva à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se assim uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação.

Segundo Silva, Santos e Prochnik (2008:6), as principais dificuldades na implantação do BSC relatadas pelos responsáveis do projeto na Petrobras foram:

- Alcançar um número de objetivos e indicadores adequado por painel estratégico, uma vez que todos queriam contribuir com sugestões e definições de objetivos e indicadores de suas áreas;
- Espelhar o que efetivamente é estratégico por painel (houve uma tendência inicial de todas as atividades estarem espelhadas nos painéis de suas unidades de negócio);
- Acompanhar a elaboração descentralizada em todas as áreas de negócio para formar os 86 painéis de desempenho integrados; e
- Garantir o alinhamento estratégico de todos os painéis construídos e das equipes envolvidas.

### 5.3. Os números do Projeto BSC

- Treinamento: 700 empregados
- Equipes de Desenvolvimento: 177 (empregados e consultores)
- *Workshops*: 344
- Entrevistas:

Direção: 20

Diretores-Gerentes, Gerentes Executivos, Gerentes Gerais, Gerentes: 1.500

### 5.4. Fatores críticos de sucesso

Em um projeto deste porte, numa companhia com o tamanho e a abrangência geográfica da Petrobras, um fator essencial para a real obtenção dos resultados esperados foi o alinhamento das equipes envolvidas.

Considerando-se os 86 painéis de desempenho, foram envolvidos no projeto mais de 700 colaboradores da Petrobras no período de elaboração dos painéis. Seja a equipe de projeto, que foi capacitada para utilizar a metodologia do *Balanced Scorecard*, seja os gerentes e diretores que direcionaram e validaram os produtos resultantes de cada painel, cada qual deu uma importante contribuição para o sucesso desta iniciativa. Além disso, por se tratar de um modelo de avaliação do desempenho empresarial que visa o gerenciamento da estratégia, o compromisso e o apoio da liderança foram fundamentais. E para orquestrar todas as pessoas e recursos envolvidos, e garantir o alcance dos resultados esperados, o planejamento e a gestão do projeto foram cruciais.

### 5.5. Benefícios do projeto BSC

Com o *Balanced Scorecard*, a estratégia desdobrada a partir do corporativo alcança todas as unidades, para garantir o direcionamento estratégico representado pelos mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Esse alinhamento em torno da estratégia pode ser destacado como um importante benefício resultante do projeto.

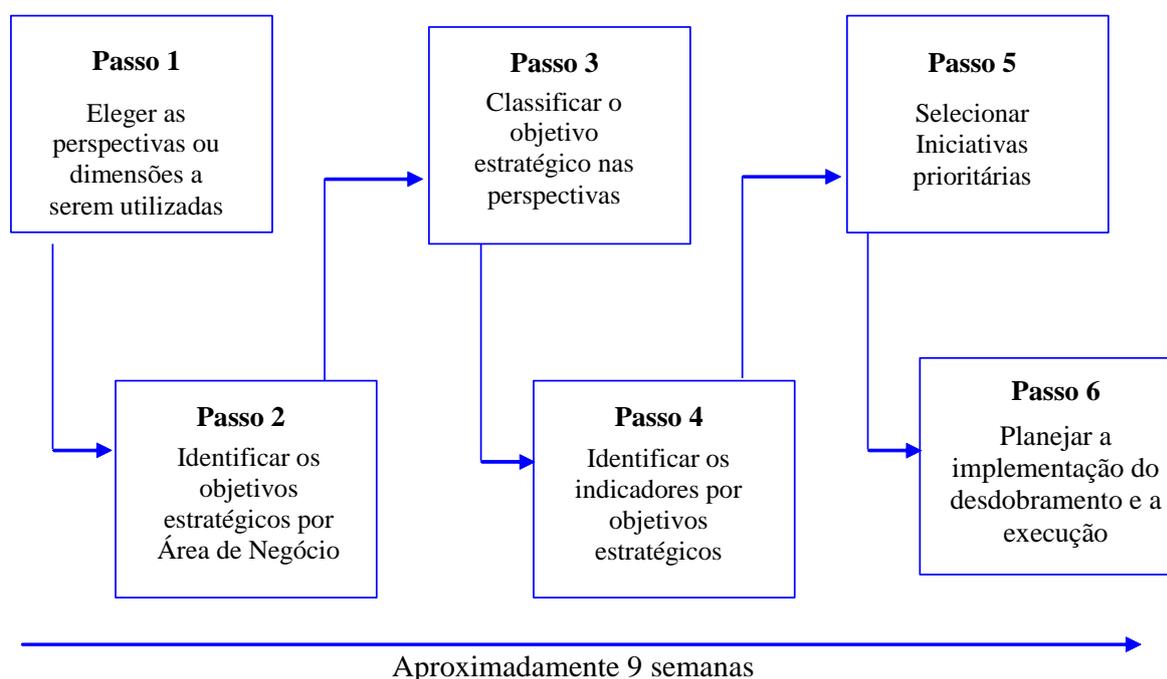
Dentre os resultados derivados da adoção do BSC, destacam-se também:

- Tornou a estratégia clara para toda a organização;

- Promoveu o consenso no time de executivos e ganhou o seu comprometimento com as metas;
- Facilitou o alinhamento da organização;
- Direcionou o processo de alocação de recursos e de capital;
- Integrou o processo de gerenciamento estratégico à organização;
- Fez com que todos mantivessem o foco nas prioridades estratégicas.

### 5.6. Resumo das principais etapas para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na Petrobras

Figura 4: Principais etapas do desenvolvimento do BSC



Fonte: Apresentação do gerente de Avaliação de Desempenho Empresarial – Jarbas Amorim Americano, setembro/2005.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Kaplan e Norton não inovaram a idéia de utilizar indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Seus objetivos eram descrever, implementar e gerenciar estratégias em todos os níveis de uma empresa, por meio do alinhamento de objetivos, iniciativas e indicadores à estratégia da organização, fornecendo à empresa uma visão de desempenho integrada e englobando indicadores financeiros e outras perspectivas de desempenho.

Nesse sentido, o planejamento e a estratégia da empresa devem definir as relações a serem desenvolvidas com funcionários, fornecedores e comunidade, para que a empresa tenha sucesso com seus clientes-alvo. O BSC requer um sistema de planejamento que entenda como os processos da empresa contribuem com os objetivos primários dela. A implantação do BSC pode ser uma tarefa árdua, para a qual se exigem muitas coisas, portanto os envolvidos devem estar dispostos a melhorar sempre.

O BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia. Ao fazê-lo, soluciona uma das principais

deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais: a incapacidade de integrar a estratégia de longo prazo às ações e aos resultados de curto prazo e sintonizá-los.

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos pela implementação do BSC estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, o benefício individual de cada funcionário para a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, o relacionamento com clientes e as tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar inferência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa vão ter resultados imediatos relacionados com aumento dos lucros ou redução dos custos;
- Encontrar maneiras de mostrar o que a empresa é e pode fazer para complementar o que usualmente é divulgado em relatórios financeiros.

Com base no levantamento realizado pode-se afirmar que, de maneira geral, as proposições de Kaplan e Norton foram seguidas na implantação do BSC na Petrobras, destacadamente a participação e patrocínio da alta administração; a clarificação das estratégias para toda a organização; o comprometimento do time de executivos com as metas estabelecidas; e a integração do processo de gerenciamento estratégico à organização, facilitando o alinhamento da organização. Dessa forma, por meio do estudo do processo de implantação do BSC verifica-se uma relação de proximidade entre a prática na empresa estudada e a literatura sobre o assunto.

É importante destacar o porte do projeto de implantação do BSC em uma companhia do tamanho e abrangência geográfica da Petrobras, e a decisão de sua implantação em toda a empresa, incluindo as unidades de negócios, de uma única vez.

Nesse contexto, dificuldades foram encontradas, principalmente no que diz respeito a garantir o alinhamento estratégico de todos os painéis construídos e das equipes envolvidas, escolher um número adequado de objetivos e indicadores por painel estratégico e fazer com que estes espelhassem o que realmente é estratégico.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICANO, J. A. *A implementação do BSC na Petrobras*. Apresentação do Gerente de Avaliação de Desempenho empresarial da Petrobras no Congresso Internacional Mercosul e Brasileiro de Custos.

ATKINSON, A. A. *Contabilidade Gerencial*. Tradução André Olímpio. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para a competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATON, W. O. *Contabilidade gerencial*. Tradução de Elias Pereira. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KAPLAN, R. S. *Can bad things happen to good scorecards?* Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: insight, experience and ideas for strategy-focused organization report. Article B9911D, 1999a.

\_\_\_\_\_. *Can bad things happen to good scorecards?* Part II of implementation pitfalls. Harvard Business School Press: Balanced Scorecard: Insight, experience and ideas for strategy-focused organization report. Article B9909D, 1999b.

\_\_\_\_\_. *Communication and education to make strategy everyone's job*. Harvard Business School Press, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance.

*Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan.-Feb. 1992.

\_\_\_\_\_. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 5, p. 167-176, Sept./Oct. 2000a.

\_\_\_\_\_. *Organização orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus 2000b.

\_\_\_\_\_. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 5, p. 134-142, Sept.-Oct. 1993.

\_\_\_\_\_. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan.-Feb. 1996.

MERCER, W. M. Balanced scorecards determine employees rewards. *News Release*, New York: William M. Mercer, Inc., v. 5, Apr. 1999.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard*. London: John Wiley & Sons, 1999.

SCHNEIDERMAN, A. Why balanced scorecards fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special Edition 6, p. 6-11, Jan. 1999.

SILVA, P. D. A.; SANTOS, O. M.; PROCHNIK, V. Percepções Quanto aos Fatores Críticos à Implantação e Uso do *Balanced Scorecard*: a Experiência da Petrobras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18., 2008, Gramado-RS. *Anais...* Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2008.