

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA

UM DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA
NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO

NILSON JOSÉ DE OLIVEIRA JUNIOR

MANAUS, AM

2008

NILSON JOSÉ DE OLIVEIRA JUNIOR

**UM DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA
NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Estudos Sociais da
Universidade Federal do Amazonas,
como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Contabilidade e
Controladoria

Prof. Dr. Antônio Jorge Cunha Campos

MANAUS, AM

2008

NILSON JOSÉ DE OLIVEIRA JUNIOR

**UM DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA
NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Estudos Sociais da
Universidade Federal do Amazonas,
como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Contabilidade e
Controladoria

Aprovada em 10 de fevereiro 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Jorge Cunha Campos (Orientador)
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof^a. Dr^a. Luiza Maria Bessa Rebelo
Universidade Federal do Amazonas – UFAM

Prof. Dr. Max Fortunato Cohen
Inove Mais Desenvolvimento Empresarial

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Oliveira Junior, Nilson José de

O48d Um diagnóstico da gestão estratégica baseada no *balanced scorecard*: um estudo de caso / Nilson José de Oliveira Junior. - Manaus: UFAM, 2008.
147 il.

Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria)
— Universidade Federal do Amazonas, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Jorge Cunha Campos

1. Planejamento estratégico 2. Gestão Estratégica I.
Antônio Jorge Cunha Campos II. Universidade Federal do
Amazonas III. Título

CDU 658.012.2(043.3)

Dedico esse trabalho à minha esposa,
Alessandra, que junto aos meus filhos, Gustavo,
Gabriel, Pedro e Giovana, são a razão de ser da
minha vida.

AGRADECIMENTOS

Vencida mais uma etapa, é fundamental agradecer a todos os que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a realização desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Jorge Campos, pela confiança e direção oferecidos durante a orientação da dissertação.

À Prof. Dra. Mariomar, pela dedicação e entrega na coordenação do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria.

Aos professores do curso, pela dose de sabedoria dispensada para nós, alunos.

Aos colegas de Mestrado, pela troca de experiências e também pelo incentivo mútuo durante o curso, muito importante para dar a força e energia necessárias.

À Petrobras, empresa que aprendi a admirar antes mesmo de fazer parte de seu corpo funcional e, que hoje, como funcionário, sinto um enorme orgulho por tudo que pude aprender e por toda a contribuição que posso fazer para seu desenvolvimento.

À Ronaldo Bressane, gerente da Petrobras na UN-AM, pelo apoio do início ao fim do curso de Mestrado, em especial, pela orientação voluntária e involuntária sobre o tema do trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da Petrobras, pelo conhecimento compartilhado nas discussões de alto nível e que engrandeceram, sobremaneira, esse trabalho.

Aos meus amigos, pelo incentivo e também pela paciência durante o tempo que estive afastado realizando esse mestrado.

A toda minha família, em especial, meus pais, Nilson e Mirian, que viabilizaram minha caminhada, fornecendo a combinação perfeita de amor, carinho, educação, religiosidade e ética, indispensáveis para vencer os desafios que se apresentaram.

À minha esposa, Alessandra, e aos meus filhos: Gustavo, Gabriel, Pedro e Giovana, pelo amor recebido e pela alegria proporcionada pelo nosso convívio, além do apoio e paciência recebidos pelas horas e horas de ausência forçada, mas necessária para a conclusão desse trabalho.

A Deus, meu Grande Mestre, sempre guiou meus passos, me dando entendimento sobre as vitórias e derrotas, e que é o grande responsável pela superação de mais esse desafio, representado por essa dissertação de Mestrado.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

(Leonardo da Vinci)

RESUMO

O *BSC* consiste em uma ferramenta de tradução e monitoração da gestão estratégica, levando em consideração a interação dos ativos não financeiros de uma organização, como processos e produtos inovadores, capacitação e motivação dos funcionários e sistemas de informação, como forma de maximizar os resultados financeiros da empresa. Com a análise das práticas de gestão estratégica nas empresas usuárias do *BSC* e que conseguiram resultados expressivos, Kaplan e Norton concluiu-se que, nessas empresas, era possível identificar a repetição de algumas práticas relacionadas à gestão estratégica e que esse era o motivo dos resultados superiores. A consolidação dessas práticas em cinco princípios deu origem ao Modelo SFO - *The Strategy-Focused Organization* (Organização Orientada para a Estratégia). Utilizando a técnica de estudo de caso, este trabalho tem como objetivo analisar o grau de aplicação do Modelo SFO na gestão estratégica da UN-AM, que é a Unidade de Negócios da Área de Exploração e Produção – E&P da Petrobras, responsável por explorar e produzir petróleo e gás natural na região Amazônica. Para realizar o estudo de caso, além da pesquisa bibliográfica, foram coletados dados primários e secundários, que permitiram caracterizar o Modelo SFO, descrever o processo de gestão estratégica da Petrobras e seus desdobramentos na UN-AM e, por meio de uma pesquisa qualitativa, foram analisadas 24 (vinte e quatro) práticas de gestão estratégica da UN-AM, verificada a aderência dessas práticas com cada um dos cinco princípios do Modelo SFO e identificados pontos fortes e oportunidades de melhorias relacionados à gestão estratégica da unidade. Os resultados encontrados no estudo de caso indicaram 22 (vinte e duas) observações sobre o processo de gestão estratégica da UN-AM, entre pontos fortes e oportunidades de melhorias, que podem ser analisados como forma de aprimorar a gestão estratégica da unidade.

Palavras-Chave: Estratégia; Gestão Estratégica; *Balanced Scorecard*; SFO e Organização Orientada para a Estratégia.

ABSTRACT

The *BSC* consists in a tool for translating and monitoring the strategic management, taking into account the interaction of non-financial assets of an organization, such as innovative processes and products, qualifications and motivation of the employees and information systems, as a way of maximizing the financial results of the company. With the analyze strategic management practices in *BSC*-using companies that achieved expressive results, Kaplan and Norton concluded that in those companies it was possible to identify the repetition of some practices related to strategic management, and that was the key factor behind their superior results. The consolidation of those practices in five principles originated the Strategy-Focused Organization - SFO model. Using the case study technique, this essay aims at analyzing the state of applicability of the SFO model on the strategic management of the UN-AM, which is the upstream unit in Petrobras responsible for exploring and producing oil and natural gas in Amazon region. In order to carry through the case study, besides bibliographical research, primary and secondary data were collected in a way that allowed the characterization of the SFO Model and the description of the Petrobras Strategic Management Plan and its relations with UN-AM by means of a qualitative research, twenty four practices of strategic management were analyzed, verifying the adherence of each of the practices to the five principles of the SFO Model, identifying strengths and improvement opportunities related to the Unit's strategic management. The results found in the case study indicated 22 observations on the strategic management process of UN-AM, among strengths and improvement opportunities that may be analyzed in order to adjust the Unit's strategic management.

Keywords: Strategy, Strategic management, Balanced Scorecard, Strategy-Focused Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras	Página
Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	35
Figura 2 - Três estratégias genéricas.....	36
Figura 3 - Cadeia de valor genérica.....	37
Figura 4 - Comparativo de investimentos em P&D no ano de 1993.....	38
Figura 5 - Produtividade de mão-de-obra na indústria (por hora).....	39
Figura 6 - Custos das despesas gerais.....	40
Figura 7 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	43
Figura 8 - Valor dos ativos intangíveis.....	48
Figura 9 - Alinhamento do <i>BSC</i> com a estratégia.....	57
Figura 10 - Alinhamento das quatro perspectivas do <i>BSC</i>	59
Figura 11 - Modelo de mapa estratégico.....	62
Figura 12 - Mapa estratégico, indicadores e iniciativa estratégica.....	64
Figura 13 - Estrutura organizacional da Petrobras.....	77
Figura 14 - Bacias em exploração e em produção no Brasil.....	81
Figura 15 - UN-AM na estrutura organizacional da AN de E&P.....	88
Figura 16 - Bacias sedimentares de atuação da UN-AM.....	89
Figura 17 - Localização da Província Petrolífera de Urucu.....	90
Figura 18 - Planta industrial do Pólo Arara.....	91
Figura 19 - Critérios de Excelência do PNQ.....	96
Figura 20 - Definição e operacionalização da estratégia na Petrobras.....	104
Figura 21 - Estratégia corporativa Petrobras.....	106

Quadros	Página
Quadro 1 - A Petrobras em números.....	76
Quadro 2 - Comparação entre a metodologia RDE e BSC.....	101
Quadro 3 - Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais.....	109
Quadro 4 - Princípio Alinhar a Organização à Estratégia.....	106
Quadro 5 - Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos.....	110
Quadro 6 - Princípio Converter a Estratégia em Processo Contínuo.....	110
Quadro 7 - Princípio: Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança.....	111

Gráficos	Página
Gráfico 1 - Resultados dos Princípios do Modelo SFO na UN-AM.....	113
Gráfico 2 - Resultados dos Temas do Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais.....	114
Gráfico 3 - Resultados dos Temas do Princípio Alinhar a Organização à Estratégia.....	119
Gráfico 4 - Resultados dos Temas do Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos.....	122
Gráfico 5 - Resultados dos Temas do Princípio Converter a Estratégia em Processo Contínuo.....	128
Gráfico 6 - Resultados dos Temas do Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança.....	133

Tabelas	Página
Tabela 1 - Resultados das Práticas do Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais.....	114
Tabela 2 - Resultados das Práticas do Princípio Alinhar a Organização à Estratégia.....	119
Tabela 3 - Resultados das Práticas do Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos.....	123
Tabela 4 - Resultados das Práticas do Princípio Converter a Estratégia em Processo Contínuo.....	128
Tabela 5 - Resultados das Práticas do Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança.....	133

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AN - Área de Negócio

AN E&P - Área de Negócio de Exploração e Produção de Petróleo

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

API - American Petroleum Institute

BP - Beyond Petroleum

BPD - Barril do Por Dia

BOE - Barril de Óleo Equivalente

BS - British Standard

BSC - Balanced Scorecard

E&P – Exploração e Produção de Petróleo

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GD - Gerenciamento de Desempenho

GLP - Gás Liquefeito do Petróleo

HBR - Harvard Business Review

INPA - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

ISO - International Organization for Standardization

LGN - Líquido de Gás Natural

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

MW - Megawatt

NBR - Norma Brasileira

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Series

ONG - Organização Não Governamental

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PER - Planejamento Estratégico Regional

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

PSA - Petroleum Safety Authority

RDE - Relatório de Desempenho Empresarial

REMAN - Refinaria de Manaus

RUC-1 - Rio Urucu Nº 1

S&P 500 - Standard and Poor's 500

SENAI - Serviço Nacional da Indústria

SFO -The Strategy-Focused Organization

ST -Sondagem Terrestre

TC - Termo de Compromisso

TSOL - Terminal do Solimões

UN - Unidade de Negócio

UN-AM – Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Amazônia

UN-BA - Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bahia

UN-BC - Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos

UN-BS - Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Santos

UN-BSOL - Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia do Solimões

UN-ES - Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Espírito Santo

UN-RIO - Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio de Janeiro

UN-RNCE - Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará

UN-SEAL - Unidade de Negócio de Exploração e Produção de Sergipe e Alagoas

SUMÁRIO

ITEM	
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 JUSTIFICATIVA	22
1.2 OBJETIVOS	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos Específicos	24
1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	24
1.4. METODOLOGIA	25
1.4.1 Método da Pesquisa	25
1.4.2 Coleta de Dados	25
1.4.3 Análise de Dados	29
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA	31
2.2 OS CONCEITOS DA ESTRATÉGIA	34
2.3 O <i>BSC</i>: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO	51
2.4 OS ELEMENTOS DO <i>BSC</i> E SUAS DEFINIÇÕES	55
2.5 MODELO SFO	65
2.5.1 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	67
2.5.2 Alinhar a Organização à Estratégia	69
2.5.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	70
2.5.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo	71
2.5.5 Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança	73
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	75
3.1 O PERFIL DA PETROBRAS	75
3.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS	75
3.2.1 Unidades Corporativas	78
3.2.2 Áreas de Apoio	79
3.2.3 Áreas de Negócio	80

3.2.3.1 E&P - Exploração e Produção	80
3.2.3.2 Abastecimento	83
3.2.3.3 Gás e Energia	84
3.2.3.4 Internacional	84
3.3 O HISTÓRICO DA UN-AM	84
3.4 O PERFIL DA UN-AM	88
3.4.1 Sistema de Gestão na UN-AM	92
3.4.2 Responsabilidade Sócio-Ambiental na UN-AM	97
3.5 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS	99
3.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA UN-AM	108
3.6.1 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	113
3.6.1.1 Mapa Estratégico	115
3.6.1.2 Indicadores Estratégicos	116
3.6.1.3 Metas e Iniciativas Estratégicas	117
3.6.2 Alinhar a Organização à Estratégia	118
3.6.2.1 Alinhamento Corporativo	120
3.6.2.2 Alinhamento da Gerência da UN-AM	120
3.6.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	121
3.6.3.1 Comunicação	123
3.6.3.2 <i>Scorecards</i> Pessoais	124
3.6.3.3 Incentivos	126
3.6.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo	127
3.6.4.1 Reuniões	129
3.6.4.2 Processos	130
3.6.4.3 Gestão de Projetos	131
3.6.5 Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança	132
3.6.5.1 Liderança Intermediária	134
3.6.5.2 Alta-Direção	134
3.6.5.3 Missão, Visão e Estratégia	135
CONCLUSÃO	137
REFERÊNCIAS	143

APÊNDICE	147
APÊNDICE A - AUTO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	147

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de uma organização tem se mostrado ao longo dos anos como um dos principais desafios enfrentados pelos executivos, uma vez que por meio dessa gestão a empresa estará identificando sua melhor opção estratégica, os meios e recursos necessários para sua implementação e a melhor forma de monitorar a execução do plano criado para alcançar os resultados almejados.

A escolha da estratégia de uma organização é baseada, primeiramente, na definição da sua missão, motivo pelo qual a organização existe, seus valores essenciais, que são os pontos mais importantes para a empresa e servem para confirmar o seu sucesso, e sua visão, que é aonde ela quer chegar no médio e longo prazo.

Com a definição correta de sua missão, valores essenciais e visão, a organização pode identificar com maior precisão seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e desafios que deverão surgir e necessita então elaborar seu “plano de jogo”, ou seja, como ela pretende alcançar o sucesso previsto em sua visão. A definição do “plano de jogo” é a estratégia da organização.

Como está descrita, nesse trabalho, a definição do termo estratégia é um assunto um tanto complexo, possuindo várias abordagens e diversas aplicações. Enquanto Porter (1986) define a estratégia como desempenhar atividades de forma diferente dos concorrentes, Hamel e Prahalad (1995) enfatizam que a estratégia deve se concentrar na definição das competências essenciais da organização.

Para Mintzberg (1987), a estratégia é algo bem mais amplo e deve ser encarado em cinco dimensões diferentes. Segundo o autor, a estratégia pode ser um padrão de comportamento, um plano a ser seguido, uma trama para confundir a concorrência, a perspectiva interna da organização ou uma posição de mercado defendida pela empresa.

De uma forma geral, esses autores concordam com o fato de que definir de forma correta a estratégia é apenas o primeiro passo para o alcance do sucesso, pois depois de definida a estratégia, é necessário executar o que foi planejado de

forma correta, acompanhar os resultados, sistematicamente, e alterar a estratégia quando for o caso.

Alcançar a visão utilizando a estratégia é mover a empresa para uma posição almejada, porém desconhecida. Isso faz com que a implementação correta da estratégia seja um fator crítico para o sucesso da organização.

Segundo uma pesquisa realizada com empresas dos Estados Unidos e publicada na revista *Fortune* em dezembro de 1982, os principais gestores dessas empresas afirmam que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito.

Outra pesquisa publicada também na revista *Fortune* em 1999, revela que a ênfase na estratégia e na visão dava origem a crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso.

Para Kaplan e Norton (2001), o grande empecilho na implementação da estratégia está no fato de a cada dia que passa os ativos intangíveis da organização estão se valorizando de forma acentuada, fazendo com que haja uma necessidade cada vez maior de os gestores utilizarem ferramentas de gestão que possibilitem a correta mensuração desses ativos intangíveis e também identificarem as relações de causa e efeito entre eles e também seus efeitos nos resultados financeiros.

Kaplan e Norton desenvolveram no início dos anos 90, uma ferramenta chamada *Balanced Scorecard - BSC*, que permite o gerenciamento da estratégia, levando em consideração tanto os ativos tangíveis (financeiros) como os ativos intangíveis (não financeiros).

O *BSC* auxilia os gestores da organização a entenderem melhor quais são seus ativos intangíveis, mensurar a evolução desses ativos e por meio de uma relação de causa e efeito, acompanhar a influência dos resultados desses ativos intangíveis nos resultados financeiros da empresa.

A importância do *BSC* está na sua contribuição na fase de implementação da estratégia, ajudando a identificar, antecipadamente, falhas na gestão de ativos intangíveis (ex. capacitação de mão de obra, inovação em processos etc.) que só refletirão em resultados financeiros insatisfatórios no médio e longo prazo.

A metodologia *BSC* estrutura a avaliação dos resultados, considerando o equilíbrio entre as diversas perspectivas empresariais, resumidas nas Perspectivas Financeira, Clientes e Mercados, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Com a evolução do conceito do *BSC* e disseminação de seu uso, Kaplan e Norton identificaram que algumas empresas estavam alcançando resultados expressivos em relação a outras que utilizavam a mesma ferramenta. Com as pesquisas do processo de gestão estratégica dessas empresas com resultados expressivos, os autores perceberam algumas práticas de gestão estratégica baseadas no *BSC* se repetiam, e que as mesmas estavam proporcionando os resultados superiores.

Com base nos resultados das pesquisas com as empresas de maior sucesso no uso do *BSC*, Kaplan e Norton lançaram, em 2001, o livro *Organização Orientada para a Estratégia*, no qual as práticas de gestão estratégicas identificadas nas empresas com resultados expressivos com o uso do *BSC* foram consolidadas em cinco princípios. Esse modelo foi definido pelos autores de Modelo SFO - *The Strategy-Focused Organization* (Organização Orientada para a Estratégia).

Os cinco princípios do Modelo SFO, proposto por Kaplan e Norton (2001), que possibilitam o alcance de resultados expressivos nas empresas pesquisadas:

- a) Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais;
- b) alinhar a Organização à Estratégia;
- c) transformar a Estratégia em Tarefa de Todos;
- d) converter a Estratégia em Processo Contínuo;
- e) mobilizar a Mudança por meio da Liderança.

O Planejamento Estratégico na Petrobras teve sua importância reforçada a partir do ano de 1997, com a abertura do setor do petróleo brasileiro para a iniciativa privada. Esse fato estimulou a empresa na busca de uma nova metodologia de avaliação de desempenho empresarial que pudesse aumentar a eficácia na implementação e conseqüente acompanhamento das decisões estratégicas, que cada vez mais estavam se tornando complexas.

Nesse contexto, foi constituído pela Diretoria Executiva da Petrobras um Grupo de Trabalho, com o objetivo de avaliar a melhor opção entre as metodologias

existentes de gestão estratégica e, com isso, elaborar uma proposta de modelo de avaliação de desempenho empresarial para a empresa. Foram analisadas pelo Grupo de Trabalho diversas metodologias, destacando-se a do *BSC*, amplamente utilizada por empresas de grande porte, inclusive do segmento de petróleo.

Algumas vantagens da metodologia proposta, que influenciaram na decisão da Petrobras em favor do *BSC* foram:

- a) Análise mais focada nas questões estratégicas da organização;
- b) visão integrada do desempenho da organização em perspectivas financeiras e não financeiras;
- c) permitia a análise crítica, adequação e melhoria do Planejamento Estratégico da Petrobras;
- d) facilitava a associação dos Objetivos Estratégicos com as metas de longo prazo e suas relações de causa e efeito.

Seguindo a recomendação do Grupo de Trabalho a Petrobras adotou a metodologia de gestão estratégica do *BSC* e iniciou sua implantação em agosto de 2001, em um processo que teve a duração de dezessete meses e contemplou o desdobramento da metodologia em todas as áreas da companhia.

Atualmente o *BSC* é uma ferramenta de gestão estratégica consolidada na Petrobras, estando presente em cada uma das suas quatro Áreas de Negócio (Exploração e Produção, Gás e Energia, Abastecimento e Internacional) e das duas Áreas Corporativas de Apoio (Serviço e Financeira).

A Área de Negócio de E&P - Exploração e Produção de Petróleo da Petrobras é a responsável pela pesquisa, localização, identificação, desenvolvimento, produção e incorporação de reservas de óleo e gás natural dentro do território nacional.

O E&P está estruturado na forma de UN - Unidades de Negócios. Cada UN é responsável pela gestão de um conjunto de concessões exploratórias e de produção, instalações operacionais e administrativas, com apropriação de receitas e custos e responsabilização por resultados.

A UN-AM - Unidade de Negócio de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural da Amazônia é a unidade do E&P responsável pelas atividades de

exploração e produção na região composta pelos estados do Acre, Amazonas, Maranhão, Pará, Piauí e Roraima. Como uma UN do E&P da Petrobras, a UN-AM utiliza a ferramenta de gestão estratégica do *BSC* desde o início de 2003.

Com base no cenário apresentado, o problema dessa pesquisa pode ser descrito na seguinte pergunta: analisando a utilização da metodologia de gestão estratégica do *BSC* na UN-AM, é possível analisar o grau de alinhamento com o Modelo SFO proposto por Kaplan e Norton?

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho aborda o processo de gestão estratégica do *BSC*, que se baseia na gestão dos ativos intangíveis das organizações como forma de maximizar os resultados dos ativos tangíveis. Os intangíveis são valores existentes dentro das organizações que não podem ser mensurados, contabilmente, como no caso dos ativos tangíveis. Como exemplo de ativos intangíveis é possível citar diversos tipos de conhecimentos que a organização possui como novos produtos em fase de pré-produção, processos inovadores, habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários, lealdade dos clientes, bancos de dados e sistemas de tecnologia da informação.

Kaplan e Norton (2001), os criadores da metodologia do *BSC*, no início dos anos 90, identificaram que entre as várias empresas que faziam uso da ferramenta em seus processos de gestão estratégica, era possível perceber que um grupo conseguia resultados expressivos quando comparado com outro grupo de empresas.

Kaplan e Norton (2001) consolidaram as práticas de gestão estratégica com o uso do *BSC* das empresas com resultados expressivos em cinco princípios e baseados nesses princípios criaram o Modelo SFO.

A Petrobras começou a utilizar o *BSC* em 2001, em um processo de desdobramento a partir da Unidade Corporativa, passando por suas cinco Áreas de Negócio, vinte e duas Áreas de Serviço, dez Segmentos de Negócios e até atingir a

totalidade de suas 48 (quarenta e oito) Unidades de Negócio, em um projeto com duração de dezessete meses.

A escolha da UN-AM como base para o estudo de caso se deu por dois motivos: por ser a empresa onde trabalha o autor desse trabalho, o que facilitou a coleta de dados e interação com os gestores da organização no desenvolvimento do estudo, e também por ser, como unidade de negócios da Petrobras, uma organização que utiliza a ferramenta de gestão estratégica chamada *BSC* e sendo assim, possui as condições adequadas para atender ao Modelo SFO desenvolvido por Kaplan e Norton.

Ao analisar a aderência de uma Unidade de Negócios da Petrobras ao Modelo SFO do *BSC*, o presente estudo tem como contribuição teórica, servir como uma importante fonte de pesquisa sobre a metodologia de gestão estratégica do *BSC* e do Modelo SFO. Apesar de existirem diversos trabalhos que abordam o assunto estratégia com o uso da metodologia do *BSC*, ainda encontramos poucos trabalhos sobre o Modelo SFO.

A contribuição prática é oferecer aos profissionais de diversas organizações uma fonte de consulta na avaliação do modelo de gestão da estratégia do *BSC* e também uma análise da viabilidade de utilização da metodologia e do Modelo SFO.

Para a Petrobras, esse estudo proporciona como contribuição prática, a identificação de pontos fortes e pontos fracos na gestão estratégica da UN-AM e, também, pode ser útil, com a oportunidade da utilização da metodologia desse trabalho para efetuar a comparação de práticas de gestão estratégica na utilização do *BSC* entre a UN-AM e suas demais unidades, permitindo avaliar a abrangência das oportunidades de melhorias e a viabilidade de replicação dos pontos fortes que são apontados no estudo.

A escolha do tema para, esse trabalho, se deve ao interesse do pesquisador na área de gestão estratégica e também por sua experiência adquirida ao longo dos últimos três anos na utilização da metodologia do *BSC*. Outra forte contribuição para a viabilização do trabalho foi o fato de o pesquisador trabalhar, desde 2006, na coordenação do processo do PER - Planejamento Estratégico Regional da UN-AM.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o grau de aplicação do Modelo SFO na implantação do *BSC* na UN-AM da Petrobras, com o intuito de auxiliar na identificação de pontos fortes e oportunidades de melhorias no processo de implementação da estratégia organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o conceito do Modelo SFO.
- Descrever o processo do Planejamento Estratégico na Petrobras e a implantação do *BSC*.
- Analisar comparativamente as práticas de gestão estratégicas indicadas no Modelo SFO e as práticas de gestão estratégicas utilizadas pela UN-AM.
- Identificar as diferenças existentes entre o Modelo SFO e as práticas da UN-AM.
- Destacar pontos fortes e oportunidade de melhorias referentes à gestão estratégica da UN-AM, advindas da análise comparativa.

1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, esse estudo expressa, de certa forma, traços da subjetividade do pesquisador, ficando o mesmo suscetível aos vícios e preconceitos do autor. É relevante também o fato de o pesquisador ser funcionário da empresa objeto do estudo de caso, podendo ocorrer, por esse motivo,

a tendência a interpretar os dados qualitativos com uma postura protecionista em favor da empresa.

O presente estudo focaliza as práticas de gestão estratégica de apenas uma unidade organizacional da Petrobras, dentre mais de cinquenta unidades da empresa. Esse fato traz a limitação de que os resultados encontrados, neste estudo, não podem ser replicados para as demais unidades da empresa.

Aspectos culturais e ou comportamentais pertinentes à unidade pesquisada e que podem contribuir ou não para o sucesso da estratégia, podem não ser, perfeitamente, identificados pela metodologia escolhida pelo pesquisador, além de o público escolhido para a realização da pesquisa, embora seja um número expressivo de funcionários que exerçam cargos de liderança na UN-AM, podem não representar a fielmente a situação da gestão estratégica da organização.

Para atenuar as possíveis limitações sugeridas, o pesquisador fundamenta suas observações, análises e conclusões na literatura relacionada ao assunto pesquisado.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Método da Pesquisa

Este trabalho consiste em um estudo de caso, que tem como princípio a pesquisa qualitativa descritiva, definida por Triviños (1995) como a interpretação de resultados que surgem com a totalidade de uma especulação, tendo como base a percepção de um fenômeno num contexto. Segundo o mesmo autor, o aprofundamento do estudo qualitativo, de forma exaustiva, de um ou de poucos objetos, restrito a uma determinada unidade, possibilitando um conhecimento detalhado sobre o assunto, pode ser caracterizado como um estudo de caso.

O estudo de caso permite a utilização de diversas técnicas de coleta de informações, a verificação de diferentes dimensões e abrangências de um objeto e a utilização de dados tanto quantitativos quanto qualitativos. Além disso, permite que se conheça o contexto histórico onde o fenômeno estudado ocorre.

[...] a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos [...] tais como ciclos de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (YIN, 2005, p.20)

Esse trabalho pode ser caracterizado, segundo Yin (2005), como um estudo de caso exploratório, onde são levantados dados, que posteriormente analisados, possuem o intuito de avaliar o grau de impacto de determinado fenômeno.

1.4.2 Coleta de dados

Em uma pesquisa qualitativa, a preocupação na definição de uma amostra deve valorizar a “[...] representatividade do grupo maior dos sujeitos [...] considerando uma série de condições, como sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas [...]” (TRIVÑOS, 1995, p. 132).

Na tentativa de coletar informações que pudessem ser complementares no sentido de oferecer maior coerência ao resultado final desse trabalho, além de dados bibliográficos que tratam do assunto tema deste estudo de caso, foram coletados dados, conforme orientações de Yin (2005), oriundos das seguintes fontes de dados:

- a) Documentação e registros em arquivos – Foram levantados dados secundários de várias fontes documentais disponibilizadas pela Petrobras, históricas e atuais, referentes à empresa, processo de gestão estratégico e implantação do *BSC* na Petrobras e na UN-AM;
- b) entrevistas - Na coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas, sob a forma de levantamento, que segundo Yin (2005) se caracteriza pela utilização de um questionário estruturado (Apêndice A), onde o respondente escolheu seu grau de concordância com relação à aplicação das práticas de gestão estratégicas mencionadas (escala de opinião), além de observações realizadas diretamente pelo autor desse trabalho;

c) observação participante – Situação que consiste em “[...] uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você [...] pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados”. (YIN, 2005, p.121). Essa condição de observador participante se deve ao fato de o autor desse trabalho ser, desde o início de 2007, o coordenador do processo de Planejamento Estratégico Regional da organização estudada.

Para a estruturação do questionário (Apêndice A) utilizado nas entrevistas, a seleção das práticas de gestão estratégica foi baseada no conjunto de práticas relatadas por Kaplan e Norton em seu livro *Organização Orientada para a Estratégia – The Strategy-Focused Organization* de 2001, além de dados secundários coletados junto ao planejamento estratégico da Petrobras.

Considerando a população de 630 (seiscentos e trinta) funcionários próprios da UN-AM, foi escolhida uma amostra não-probabilística de 35 (trinta e cinco) pessoas, entre as que exercem cargos de liderança formal (gerentes e supervisores): liderança informal (profissionais que coordenam ou lideram projetos ou grupos de trabalho, sem que para isso seja necessária a designação formal de um cargo de supervisão ou de gerência); e também profissionais que trabalhem diretamente no processo de gestão estratégica da UN-AM.

A escolha dessa amostra teve como motivação a tentativa de abranger os requisitos mínimos na escolha de um bom informante:

Esses requisitos (de um bom informante) poderiam ser os seguintes [...] a) antiguidade na comunidade e envolvimento desde o começo no fenômeno que se quer estudar; b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias que têm envolvido o foco da análise; c) disponibilidade adequada de tempo para participar no desenrolar da entrevista e encontros; d) capacidade para expressar especialmente o essencial do fenômeno e o detalhe vital que enriquece a compreensão do mesmo. (TRIVIÑOS, 1995, p.144)

A estratificação da amostra dos 35 (trinta e cinco) respondentes, com relação ao cargo ocupado no momento da pesquisa se deu da seguinte forma:

- 13 (treze) gerentes;
- 7 (sete) supervisores;

- 10 (dez) líderes informais;
- 5 (cinco) profissionais envolvidos diretamente na gestão estratégica da UN-AM.

O questionário utilizado (Apêndice A) buscou identificar a opinião do entrevistado quanto à sua percepção sobre a presença no âmbito da UN-AM, das práticas de gestão estratégica expostas.

No questionário do Apêndice A, foi solicitado ao entrevistado informar seu grau de concordância para cada uma das afirmações do questionário. Para graduar a opinião do respondente, foi utilizada a escala de Likert. Conforme descrito por Lakatos e Marconi (1990), a escala de Likert consiste na elaboração de grande número de proposições relacionadas com atitudes ou opiniões que sejam relevantes para o entendimento do assunto estudado. Para cada uma dessas proposições a escala que representa o grau de aprovação do respondente foi:

- a) 5 para aprovação total;
- b) 4 para aprovação parcial;
- c) 3 para neutralidade;
- d) 2 para desaprovação incompleta;
- e) 1 para desaprovação completa.

É importante observar que os respondentes do questionário do Apêndice A foram alertados para responderem o questionário, levando em consideração a sua opinião sobre o grau de disseminação de cada uma das práticas no âmbito da UN-AM como um todo e não o grau de seus conhecimentos próprio sobre essas práticas.

Na coleta dos dados secundários foram pesquisadas várias fontes documentais disponibilizadas pela Petrobras, históricos e atuais, referentes à empresa, processo de gestão estratégico e implantação do *BSC* na Petrobras e na UN-AM, além de dados bibliográficos que tratam do assunto tema desse estudo de caso.

1.4.3 Análise dos Dados

Com a realização da coleta de dados, foi possível elaborar uma análise comparativa entre as diversas informações coletadas, atendendo o “[...] objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição explicação e compreensão do foco em estudo” (TRIVIÑOS, 1995, p.138).

Seguindo o foco do estudo, que é avaliar a aderência do processo de gestão estratégica da UN-AM ao Modelo SFO, a análise dos dados buscou mostrar o alinhamento ou não da organização à teoria do modelo com base no levantamento dos dados primários e secundários.

A análise dos dados do questionário do Apêndice A, que foram elaborados segundo a escala de Likert, foi baseada no resultado conforme descrito em Lakatos (1990):

a) Cada uma das respostas foi tabulada com o valor (5, 4, 3, 2 ou 1) apontado pelo respondente e a quantidade de respostas para esses valores;

b) A média aritmética de cada uma das respostas foi calculada de acordo com a seguinte fórmula: $X = \sum X_1 n_1 / N$, onde:

X = Média aritmética

\sum = Soma

X_1 = Valores referentes à escala de Likert (5, 4, 3, 2, 1)

n_1 = Número de respostas para cada um dos valores da escala de Likert (5, 4, 3, 2, 1)

N = Número total de respostas.

c) O resultado encontrado para cada uma das proposições do questionário foi um valor entre 5 e 1, onde o 5 indica concordância total com a proposição e o 1 indica discordância total com a proposição.

O resultado das proposições do questionário do Apêndice A foi agrupado de acordo com cada um dos cinco princípios do Modelo SFO e os Temas que compõem cada um dos princípios.

Cada um dos cinco princípios do Modelo SFO e seus Temas foram analisados, separadamente, com base no confronto do que é proposto na teoria e os resultados coletados na pesquisa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em dois capítulos: Capítulo 1 - Fundamentação Teórica, Capítulo 2 - Análise e Discussão dos Dados.

Na Introdução, é descrita a visão geral tema abordado com a justificativa; objetivos, geral e específicos; limitação do estudo e por fim a método usada ao longo do estudo.

No primeiro capítulo - Fundamentação Teórica, é apresentado e discutido o referencial teórico deste estudo, iniciando com a evolução histórica da estratégia, seguida pelos principais conceitos definidos para o tema. Para abordar o tema estratégia, foram utilizados vários autores que são, normalmente, referenciados sobre o assunto, com destaque para Michael Porter, Henry Mintzberg, Gary Hamel, C. K. Prahalad, David Norton e Robert Kaplan.

Complementando o primeiro Capítulo, está para caracterização do *BSC* e do Modelo SFO. Para isso, foram utilizados nove trabalhos, entre livros e artigos, de David Norton e Robert Kaplan, que são os idealizadores da metodologia do *BSC*.

No segundo capítulo - Análise e Discussão dos Dados, está a contextualização da Petrobras, abordando um breve histórico de sua atuação, o perfil de suas atividades e sua estrutura organizacional, com ênfase na Área de Negócio de Exploração e Produção, é também descrito o perfil da UN-AM, com seu histórico, principais atividades realizadas e modelo de gestão utilizado.

Fazendo parte do capítulo dois, está a descrição do processo de planejamento estratégico da Petrobras, com informações sobre a implantação do *BSC* na companhia e a metodologia de gestão estratégica utilizada pela empresa.

Finalizando o referido Capítulo, temos a análise diagnóstico estratégico, onde são avaliadas as práticas de gestão estratégica da UN-AM, separadas por cada um dos cinco princípios do Modelo SFO.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A HISTÓRIA DA ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg et al (2000), dentre vários escritos antigos sobre estratégia, um dos mais citados é A “Arte da Guerra” de Sun Tzu, o General Chinês que viveu por volta do ano 400 aC. Sun Tzu aborda o uso da estratégia em ações militares, descrevendo uma série de situações de combate e comentando a utilidade da estratégia para cada uma dessas situações. Para Sun Tzu, o bom estrategista deve além de conhecer a si mesmo, conhecer também seu inimigo e o campo onde ocorrerá a batalha.

Herrero (2005) traduz os ensinamentos de Sun Tzu contidos nos escritos “A Arte da Guerra” para a linguagem moderna dos negócios, dando ênfase à importância da estratégia na sobrevivência das empresas, o papel fundamental do líder e a necessidade de conhecer o mercado e os concorrentes.

Ainda utilizando o conceito da estratégia sob o enfoque do seu uso militar, Ghyczy et al (2002) descrevem a trajetória do General prussiano Clausewits que viveu no século XVIII e é considerado com uma referência no uso da estratégia nos campos de batalha. O mesmo Clausewits, ainda segundo Ghyczy et al (2002), relata como nessa mesma época, Napoleão Bonaparte conseguiu aliar conhecimentos sobre estratégia militar com seu forte perfil de liderança e, assim, conduziu o exército francês às diversas vitórias militares pela Europa, conquistando vários territórios e fazendo com que a França se tornasse o país europeu mais poderoso da época.

Segundo Ansoff e McDonnell (1992), a utilização da estratégia com fins econômicos, semelhantes aos que se tem, atualmente, só pode ser evidenciada com mais clareza a partir da segunda metade do século XIX, com o surgimento da Revolução Industrial, que se caracterizava por um ambiente de negócios composto por pequenas empresas, competindo, intensamente, na comercialização de produtos padronizados e sem diferenciação – commodities. Nesse sentido, esses pequenos negócios dispunham de pouco poder para influenciar e direcionar o comportamento do mercado.

A estratégia, nessa época, era voltada em grande parte para o ambiente interno da organização. O grande desafio das empresas era aperfeiçoar seu processo produtivo para conseguir produzir o máximo possível, atendendo a uma grande demanda por produtos em um mercado onde as exigências dos consumidores eram modestas.

Após a 2ª Guerra Mundial, as empresas começaram a identificar fatores macroeconômicos até então ignorados, mas que passaram a influenciar, diretamente, na produtividade e, conseqüentemente, nos resultados das organizações. Esses fatores estavam relacionados ao ambiente externo da organização, como “[...] prever as necessidades dos clientes, assegurar a entrega no momento oportuno, fabricar produtos superiores, fixar preços competitivos e garantir a lealdade dos clientes” (ANSOFF; MCDONNELL, 1992, p. 28). Assim, os referidos autores se pronunciam:

Resumindo, durante o período de 1950 a 1970 houve uma escalada significativa da turbulência no ambiente. Para a empresa, isso representou uma transição de um modo familiar em termos de produção e marketing para outro, desconhecido, de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social e, acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade. (ANSOFF; MCDONNELL, 1992, p. 31).

Para Ansoff e McDonnell (1992), a estratégia serviu como uma ferramenta para auxiliar as organizações no desenvolvimento de soluções possíveis para os diversos cenários que se apresentavam a cada momento e também como uma maneira de influenciar o ambiente competitivo dos negócios que começou a surgir na segunda metade do século XX. Esse período testemunhou o surgimento dos primeiros estudos da estratégia em universidades.

Em 1965 Igor Ansoff escreveu o livro *Corporate Strategy* (A Estratégia Empresarial, 1977), considerado por muitos autores como a primeira obra que tratava sobre a estratégia nas organizações. Na obra, o autor discorre sobre os estudos que abordam a necessidade do uso da estratégia nas organizações e propõe uma ferramenta de análise para auxiliar os gestores na identificação do melhor caminho a ser seguido.

Tal ferramenta, denominada “Matriz de Ansoff”, baseia-se na necessidade do gestor em saber diferenciar o que são decisões operacionais e o que são decisões estratégicas. Segundo Ansoff, os gestores normalmente tendem a dar uma importância maior às decisões operacionais como aumentar as vendas, reduzir custos ou aumentar a eficiência, e deixam em um segundo plano as decisões estratégicas que possibilitem rentabilidade ao longo prazo.

Os problemas estratégicos exigem atenção especial porque é mais difícil identificá-los. A menos que condições sejam especificamente criadas para haver preocupação com a estratégia, a empresa aplicará incorretamente os seus esforços na busca de maior eficiência operacional quando maior atenção a oportunidades (ou ameaças) estratégicas poderiam levar à uma melhoria mais significativa e imediata do nível de desempenho. (ANSOFF, 1977, p. 9)

A publicação em 1980 do livro *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva) de Michael Porter, serviu como um divisor de águas nos conceitos de estratégia. Porter sugeria que as organizações deveriam utilizar a análise profunda da sua posição em relação aos seus concorrentes e assim obter o sucesso no planejamento estratégico.

A evolução dos tipos de abordagem de uso da estratégia ao longo dos anos é retratado por Mintzberg e al (2000) no livro *O Safari da Estratégia*. Nesse livro os autores identificam e caracterizam, com base nas correntes de estudos desenvolvidos a partir da segunda metade do século XX, dez escolas da estratégia.

Em 1992, com o artigo publicado na *Havard Business Review* - *HBR: The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* (O *BSC*: Medidas que Direcionam a Performance), Robert Kaplan e David Norton propuseram a metodologia do *BSC*, que inicialmente era utilizado como um modelo de medição de desempenho, mas que foi se desenvolvendo ao longo dos anos, se transformado então em um poderoso instrumento de tradução da estratégia em termos operacionais, auxiliando a implantação o gerenciamento do planejamento estratégico. A proposta de Kaplan e Norton tem como princípio utilizar o *BSC* para monitorar o resultado tanto dos ativos tangíveis como dos ativos intangíveis da organização.

2.2 OS CONCEITOS DA ESTRATÉGIA

Estratégia parece ser aquele tipo de conceito que todos sabem muito bem o que quer dizer, mas quando se pede uma explicação sobre seu significado, a tarefa já não se mostra tão simples. O conceito de estratégia não possui entendimento pacífico nem mesmo na literatura especializada, onde podemos encontrar diversas maneiras de abordar o tema.

O que é inquestionável é que o domínio da estratégia e sua aplicação são fatores fundamentais para que as empresas alcancem competitividade no mercado atual.

Porter em seu livro *Competitive Strategy* de 1980 (Estratégia Competitiva, 1986) desenvolve o conceito de estratégia competitiva dando ênfase ao posicionamento das empresas no mercado, isto é, levando em consideração o ambiente externo da organização, suas relações com os concorrentes e a forma com que elas competem.

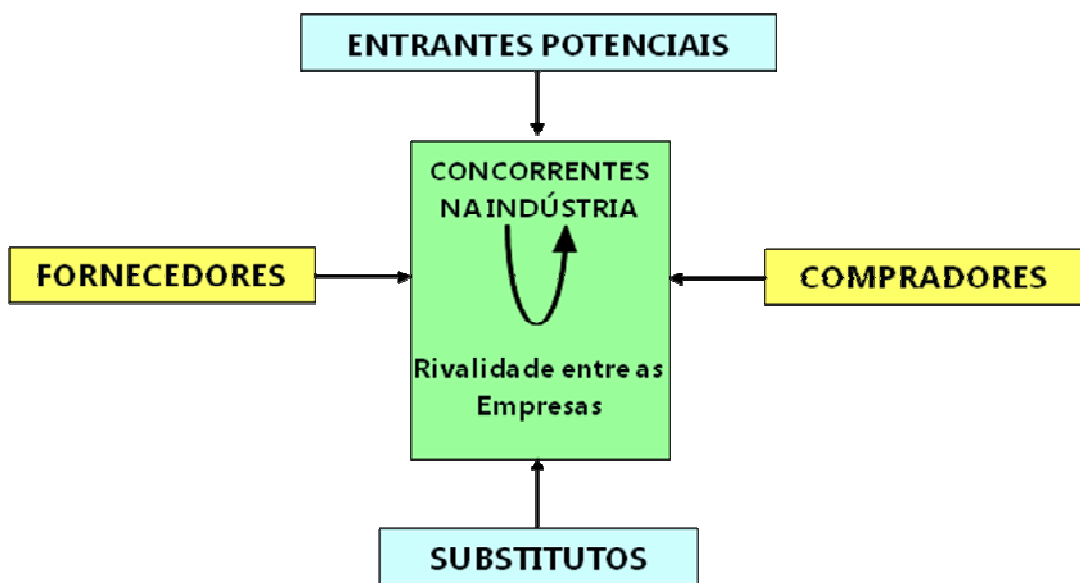
A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central na formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. (PORTER, 1986, p. 61)

Porter (1986) analisa a estratégia no contexto de indústrias, no qual as empresas que possuem produtos iguais ou similares devem buscar formas de diferenciação para sustentar suas estratégias. Na busca da diferenciação, as empresas precisam avaliar o seu posicionamento de forma sistematizada para poder definir então, quais devem ser suas ações estratégicas. O autor enumera cinco forças competitivas (Figura 1) que interferem no posicionamento e podem fazer a diferença na disputa pelo mercado de clientes:

- a) Ameaça dos novos entrantes;
- b) ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- c) o poder de barganha dos compradores;
- d) o poder de barganha dos fornecedores;
- e) rivalidade entre os competidores já estabelecidos.

A grande contribuição de Porter com o conceito das cinco forças competitivas é a ampliação do conceito de concorrência, obrigando as empresas a olharem além dos seus concorrentes diretos, no momento que forem elaborar suas estratégias. Aliado a isso, Porter (1986) emprega um sentido de urgência nessa análise competitiva ampliada, chegando a considerar a mesma como rivalidade ampliada.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



FONTE: PORTER, 1986, P. 23

Para Porter (1986), o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das executadas por seus concorrentes, ou até mesmo executar as mesmas atividades, porém de maneira diferenciada.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (1986) sugere que as organizações devem levar em consideração a abordagem de três tipos de estratégia, que podem ser utilizadas de forma isolada ou mesmo combinada. O autor chamou essas três abordagens de estratégias genéricas (Figura 2), que são:

- a) Liderança no custo total – consiste em reduzir os custos de produção por meio do ganho de escala e controle rígido de despesas operacionais. A redução de custos permite que a empresa enfrente melhor as cinco forças competitivas, pois segundo Porter (1986) a ela só começaria a ter problemas logo após o concorrente mais eficiente passar a ter

dificuldades em relação à uma das cinco forças, além do que os concorrentes menos eficientes já teriam sofrido antes as pressões competitivas;

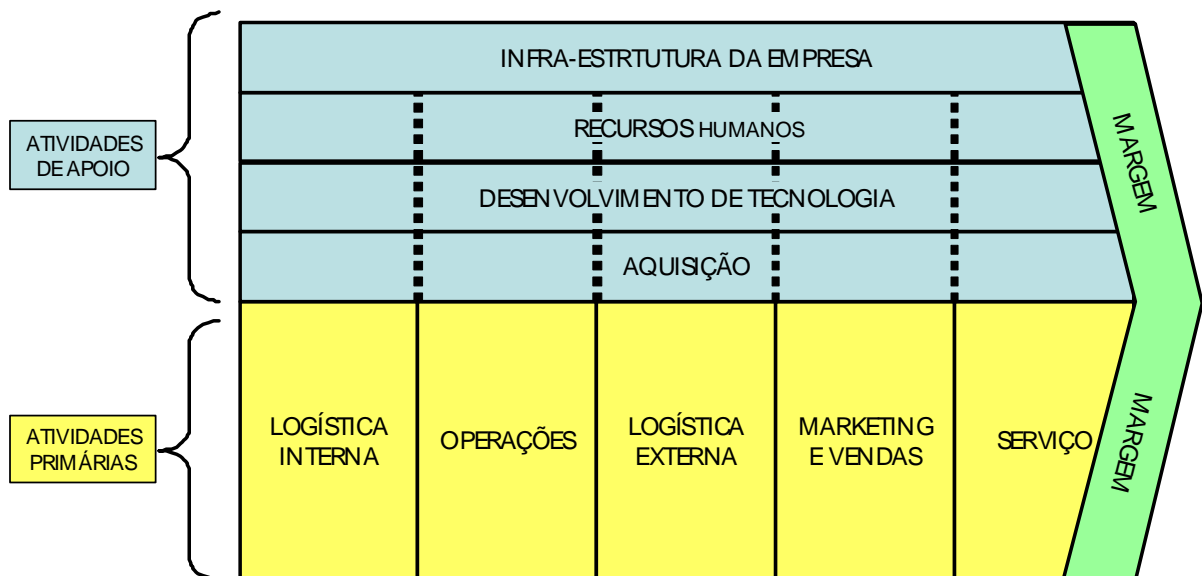
- b) diferenciação – é a estratégia que busca uma posição única para a empresa, com a oferta de um produto ou serviço que não é encontrado nos concorrentes. A diferenciação permite a empresa trabalhar com margens de lucro altas, mesmo que para isso seja preciso abrir mão de uma parte da participação de mercado;
- c) enfoque – baseia-se na escolha de uma determinada parcela do mercado que a empresa irá trabalhar suas ofertas. O enfoque pode ser dado tanto com relação a um segmento de mercado como em relação a uma área geográfica. A decisão pelo enfoque deve ser determinada quando a empresa percebe que ela é mais eficiente quando busca atender um alvo restrito ao invés de buscar o mercado de forma ampla como nas estratégias de liderança por custos e diferenciação. “Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico”. (PORTER, 1986, p. 52)

Figura 2: Três estratégias genéricas

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Baixo Custo	Diferenciação
ALVO ESTRATÉGICO	Amplo	Liderança em custo	Diferenciação
	Estreito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

Em 1985, Porter lança o livro *Competitive Advantage* (Vantagem Competitiva, 1999), no qual ele explica com maior profundidade como uma organização pode conseguir uma vantagem competitiva consistente. Nesse livro, além de explorar os conceitos de posicionamento de mercado com a avaliação das cinco forças competitivas, Porter inova ao mostrar como é possível diagnosticar a vantagem competitiva com o uso da cadeia de valor (Figura 3), que é a visão, em separado, das atividades da empresa, o que facilita a identificação das atividades estratégicas para o resultado, bem como a análise dos elos de ligação entre as diversas atividades descritas na cadeia de valor.

Figura 3: A Cadeia de valor genérica



FONTE: PORTER, 1989, P. 35

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir com uma posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. (PORTER, 1999, P. 31)

Porter (1999) indica que na criação de uma cadeia de valor é importante para identificação correta das atividades primárias e das atividades de apoio. Segundo o autor, “[...] as atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador [...]”

Enquanto atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa".

Ao contrário de Porter, que enfatiza a análise das forças competitivas do segmento industrial e as formas de superá-las, Hamel e Prahalad (1995) reforçam a priorização dos aspectos internos da organização na identificação das competências organizacionais que podem proporcionar a criação de uma estratégia sustentável. Para fundamentar seus pensamentos, os autores utilizam uma série de comparações entre indústrias americanas, alemãs e japonesas na década de 80 e início da de 90.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), as indústrias americanas e alemãs receberam, na década de 90, investimentos sensivelmente maiores em P&D - Pesquisa e Desenvolvimento quando comparadas com as empresas japonesas (Figura 4). Porém, esse aporte maior de recursos para investimentos não permitiu às empresas americanas e alemãs, principalmente as do setor automotivo, garantir competitividade em relação às empresas japonesas.

Embora a abundância de recursos, ou folga, permita às empresas serem estratégicas no sentido de investimento, nada faz para ampliar a sabedoria das decisões estratégicas. A abundância de recursos e a conseqüente possibilidade de fazer várias apostas e suportar vários fracassos muitas vezes substitui o pensamento estratégico disciplinado e criativo. Dezenas de bilhões de dólares depois, ninguém pode acusar a GM de não ser estratégica na busca da automação de suas fábricas se, por "estratégia" quisermos dizer disponibilidade de fazer investimentos audaciosos (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 173)

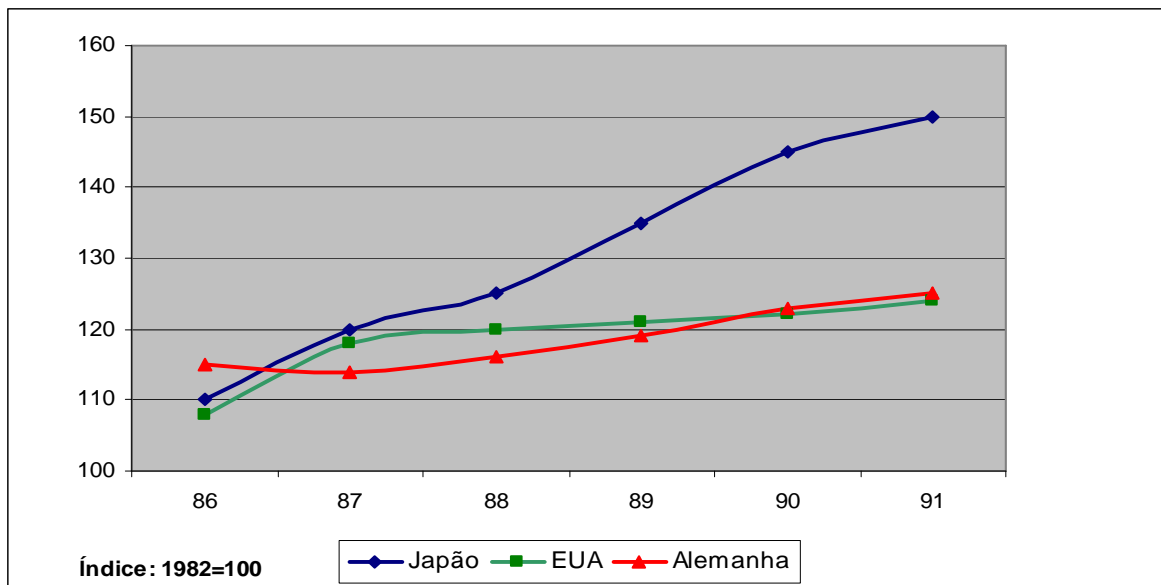
Figura 4: Comparativo de investimentos em P&D no ano de 1993

Empresa	Origem	Investimentos em P&D (US\$ milhões)	Investimentos em P&D / Faturamento
Siemens	Alemanha	5.332	10%
Hitachi	Japão	3.907	6,7%
GM	EUA	5.917	N/D
Honda	Japão	1.447	N/D
Philips	Holanda	2.079	6,8%
Sony	Japão	1.809	6,1%
Xerox	EUA	922	5,4%
Canon	Japão	794	5,2%

Na figura 5, podemos observar que apesar de possuírem investimentos inferiores às empresas americanas e alemãs, as empresas japonesas experimentaram um forte ganho de produtividade no início da década de 90. Também é possível observar (Figura 6) que as indústrias japonesas possuíam no ano de 1993 uma estrutura de custos de despesas gerais muito mais eficiente que suas concorrentes americanas e alemãs.

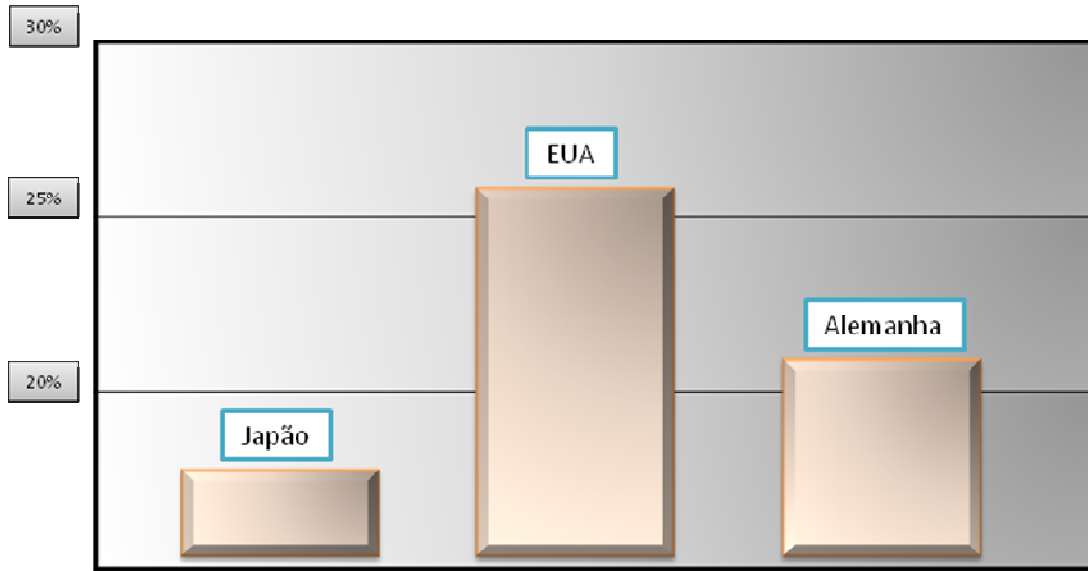
Hamel e Prahalad (1995) sugerem que o ganho de competitividade das indústrias japonesas se deve a criação de uma Arquitetura Estratégica, que tem como principal objetivo a criação de sinergias para o aproveitamento dos talentos organizacionais e a identificação das competências essenciais. Essa Arquitetura Estratégica possibilitará a organização o desenvolvimento sustentável baseado na melhor utilização possível dos ativos intangíveis da empresa. Para isso os autores desenvolveram alguns conceitos que auxiliam a formação da Arquitetura Estratégica, dentre os quais podemos citar os mais difundidos: Competência Essencial, Intenção Estratégica e Tensão e Alavancagem.

Figura 5: Produtividade da mão-de-obra na indústria (por hora)



FONTE: HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 170

Figura 6: Custos das despesas gerais



FONTE: HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 171

A arquitetura estratégica não é um plano detalhado. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas. Mostra a posição relativa das estruturas que apoiarão as maiores cargas, mas não a localização de cada tomada ou maçanetas ou porta. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 125)

Para Hamel e Prahalad (1995), a Competência Essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por Competência Essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da entidade. Segundo Hamel e Prahalad (1995), o valor de uma empresa não deve levar em conta apenas seus produtos e serviços, mas também as competências que ela possui.

A Intenção Estratégica é a direção que a empresa deve procurar seguir, sendo que essa direção deve ser sedutora e desafiadora a ponto de envolver todas as pessoas da organização. Cabe à organização definir como esse sonho será perseguido, porém os autores alertam que “[...] o sonho que energiza uma empresa normalmente é algo mais sofisticado e mais positivo que um grito de guerra” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 149)

O sonho da Komatsu no início da década de 60 era cercar a Caterpillar [...] com o objetivo de ser a principal concorrente da Caterpillar. [...] Durante muitos anos, o sonho da Canon foi derrotar a Xerox. Em meados da década de 80, a Canon havia se tornado a fabricante de copiadoras mais prolífera do mundo. (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 149);

Por último, Hamel e Prahalad (1995) acrescentam o conceito de Tensão e Alavancagem, em que a Tensão seria proporcionada por um desajuste entre os recursos de uma empresa e suas aspirações. Nessas empresas com poucos recursos, porém com aspirações ousadas, é necessário aplicar o conceito de Alavancagem, por meio do qual elas conseguem otimizar seus recursos. A Alavancagem consiste em cinco pontos:

a) Concentrar os recursos em um foco considerado estratégico para a empresa, evitando assim diluir esse recurso em várias iniciativas;

b) acumular recursos da forma mais eficiente possível, seja na retenção das experiências vividas, relacionamento com fornecedores e clientes e até mesmo utilizando, quando possível, recursos de outras empresas;

c) complementar um tipo de recurso com outro, compartilhando um mesmo recurso para atender mais de um processo, com o objetivo de potencializar o resultado final;

d) conservar seus recursos, com a criação de políticas internas que favoreçam a manutenção desses recursos;

e) Recuperar com o máximo de agilidade possível os recursos, com a simplificação os processos.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o uso correto dos conceitos Tensão e Alavancagem pode oferecer para a empresa uma oportunidade de aprendizado significativa. Os autores exemplificando suas afirmações com um estudo realizado pelo professor de administração Hermann Simon do Instituto de Economia da Alemanha que avaliou a contribuição dos operários alemães e japoneses para a melhoria da produtividade de suas empresas. “Estudando a quantidade de sugestões feitas pelos operários japoneses e alemães e os impactos dessas sugestões, o professor Simon avaliou o desempenho dos japoneses como 514 vezes melhor do que o dos operários alemães” (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p. 187)

Definindo o termo estratégia de forma mais ampla, Mintzberg (1987) em seu artigo *The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy* (O Conceito nº 1 da Estratégia: Cinco Ps para a Estratégia), divide a estratégia em cinco dimensões, onde cada uma

delas deve ser considerada como complementar do conjunto ideal do conceito de estratégia:

a) Estratégia como Perspectiva: Descreve como a organização se define para o mercado, os seja, qual a impressão que essa empresa transmite com relação sua cultura e ideologia. Na formação dessa perspectiva, são levadas em consideração as experiências passadas, tanto as positivas quanto as negativas;

b) estratégia como Plano: A estratégia é definida como sendo plano que a organização deseja implementar para alcançar seus objetivos de médio e longo prazo. Normalmente essa é a tradução mais utilizada para a estratégia;

c) estratégia como Trama (Ploy): Nesse caso a estratégia é entendida como as ações que a organização utiliza para persuadir o concorrente. São ações que sinalizam intencionalmente para concorrência, planos diferentes dos que realmente a empresa planeja executar;

d) estratégia como Posição: Aqui a estratégia é entendida como a posição de mercado que a empresa escolhe para atuar. A escolha do posicionamento da empresa leva em consideração as competências da organização e as características de cada fatia do mercado;

e) estratégia como Padrão: O padrão é comportamento organizacional formado ao longo do tempo. É o resultado acumulado da parcela do plano que foi realizado e que com o passar do tempo acaba sendo incorporado pela organização como um tipo de comportamento padrão. O padrão está relacionado com a forma com que a organização atua normalmente.

Mintzberg (1987) afirma que a melhor estratégia é aquela que consegue alinhar os Cinco Ps, permitindo o fortalecimento mútuo de cada um deles. Porém, segundo o autor, o mais comum é encontrar empresas que valorizam dois ou no máximo três das dimensões da estratégia, como o Plano, Posição e Trama, esquecendo-se de complementá-los com a Perspectiva e Padrão, fazendo com que a estratégia não alcance a consistência desejada.

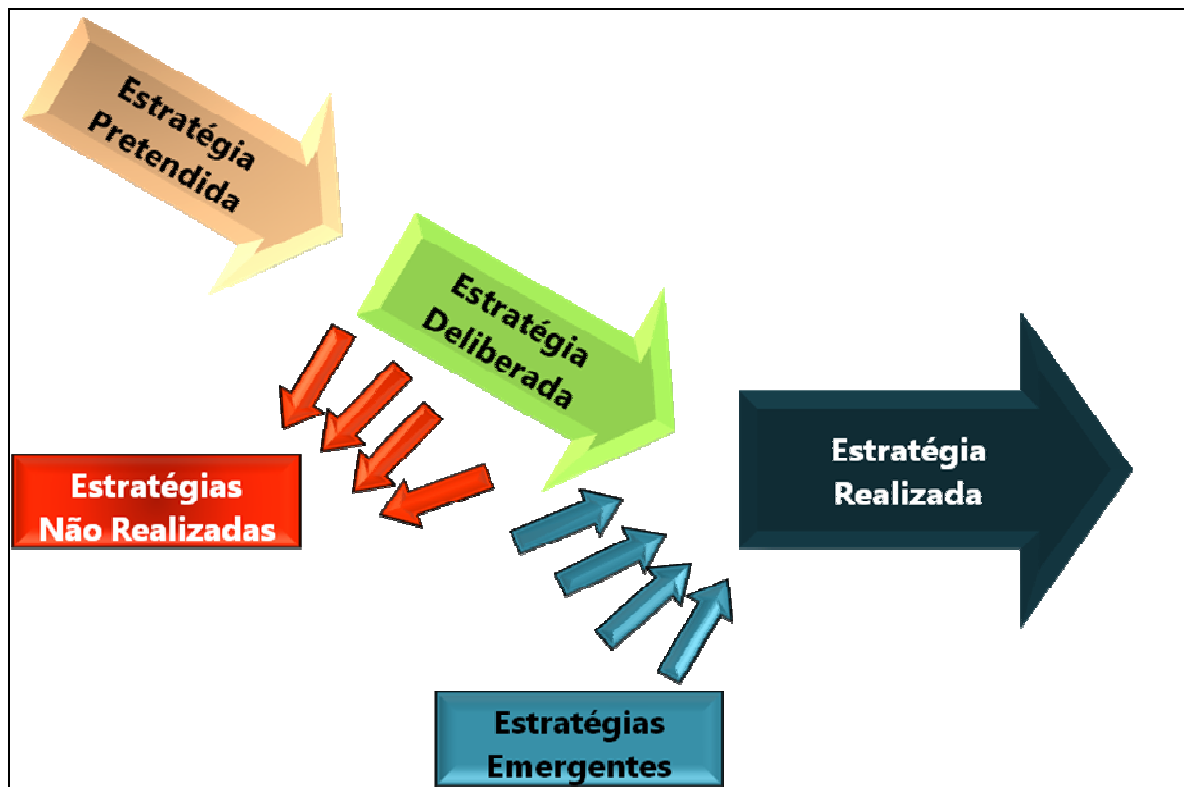
Mintzberg et al. (2000) sugerem ainda que para melhor entender as cinco dimensões propostas nos Cinco Ps, é importante conhecer bem dois tipos de estratégias, que são as Estratégias Emergentes e as Estratégias Deliberadas.

A grande maioria das empresas não consegue implementar sua estratégia exatamente como ele estava planejada. Isso ocorre porque, muitas vezes, nem tudo o que estava planejado se mostrou adequado no momento da implementação. Nesse caso, podem-se identificar as Estratégias Não Realizadas. A parte da Estratégia Pretendida, após a exclusão das Não Realizadas é considerada a Estratégias Deliberada, ou seja, são as estratégias que foram planejadas e efetivamente implementadas.

Também pode ocorrer o surgimento de situações que não foram contempladas no planejamento inicial, mas que por influenciarem os resultados da organização de forma significativa, demandaram a implementação de ações não previstas, que os autores chamam de Estratégias Emergentes.

Estratégias Realizadas são a soma das Estratégias Deliberadas e as Estratégias Emergentes, conforme apresentado na Figura 7.

Figura 7: Estratégias deliberadas e emergentes



FONTE: MINTZBERG et al. 2000, p.19

É importante encontrar o equilíbrio entre as Estratégias Deliberadas e as Emergentes, pois de forma absoluta, enquanto a primeira deriva de um forte controle sobre o planejamento, a segunda surge exatamente do oposto, ou seja, a falta de um controle formal desse planejamento. O ideal seria aproveitar o melhor de cada uma das formas, pois se na Estratégia Deliberada os imprevistos tendem a ser menos prováveis em função da pretensa previsibilidade das ações, com as Estratégias Emergentes a organização aumenta sua flexibilidade para reagir a fatores novos e que independem da vontade da própria empresa, além de favorecer o aprendizado organizacional. Somente colocando cada uma dessas estratégias lado a lado é que “[...] fica claro que todo o comportamento estratégico real precisa combinar o controle deliberado com o aprendizado emergente” (MINTZBERG et al. 2000, p. 147).

No livro “Safári de Estratégia”, Mintzberg et al. (2000) ao apresentarem as grandes correntes de estudo da estratégia categorizada em dez escolas, os autores definem três grupamentos básicos para essas escolas:

a) Escolas de natureza prescritiva: São as escolas que determinam como as estratégias devem ser, ao invés de observar o desenvolvimento e a formação da estratégia. “[...] são de natureza *prescritiva* – mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formuladas, do que como elas *são* formuladas” (MINTZBERG et al. 2000, p.14). Essas escolas são intituladas como escolas do Design, Planejamento e Posicionamento;

b) escolas de natureza descritiva: Esse grupo de escolas procura descrever o processo de formulação da estratégia, sem a intenção de impor regras a serem seguidas. Nesse grupo estão as escolas Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental;

c) escola de natureza integrativa: Nesse grupo consta apenas a escola da Configuração, que pode ser considerada como o resultado da combinação das outras nove escolas, porém com acréscimo de um novo fator, a transformação. Segundo o autor a escola da Configuração “[...] descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompidas por saltos – ocasionais e mesmos enormes – para novos estados” (MINTZBERG et al. 2000, p. 222).

Alinhados com Porter (1999) na importância da identificação das forças competitivas em conjunto com no mapeamento das atividades internas da empresa, bem como com o conceito de Hamel e Prahalad (1995) de ativos intangíveis e também com Mintzberg (1987) quanto a necessidades da diferenciação entre planejamento e execução da estratégia, Kaplan e Norton (1996) destacam a importância dos ativos intangíveis no processo de implementação da estratégia como forma de potencializar os resultados financeiros. Kaplan e Norton (1996) definem como ativos intangíveis de uma organização: novos produtos em fase de pré-produção, processos inovadores, habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários, lealdade dos clientes, bancos de dados e sistemas.

Kaplan e Norton, em seu livro “A Estratégia em Ação” (1996), analisam a importância da informação na vida das empresas e, como isso, pode afetar a aquisição e manutenção das vantagens competitivas. Nessa análise, eles separam a história das empresas em duas eras distintas: A Era Industrial, que vai de 1850 até 1975 e a Era da Informação, a partir de 1975. Segundo os autores, na Era Industrial a eficiência de uma empresa era medida em função da capacidade que ela possuía em gerenciar seus ativos financeiros e físicos, enquanto que na Era da Informação o sucesso de uma empresa está relacionado à forma que ela gerencia seus ativos intangíveis.

[...] o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoleta muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência na gestão eficaz dos ativos a passivos financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 3).

Kaplan e Norton (1996) definem seis premissas básicas do novo ambiente organizacional, que vão direcionar os negócios na Era da Informação:

a) Processos Interfuncionais: Ao contrário das empresas da Era Industrial que buscavam a especialização de atividades como estratégia competitiva, nos dias de hoje as empresas devem agir de forma integrada;

b) ligação com Clientes e Fornecedores: Aproveitar a tecnologia disponível na Era da Informação em prol da integração com seus clientes e fornecedores:

c) segmentação de Clientes: Identificar características diferenciadas de seus clientes e com isso customizar seus produtos e serviços para atender cada um desses segmentos:

d) escala Global: Preocupação com a eficiência e a agressividade no mercado global ao mesmo tempo em que percebam as expectativas dos clientes locais;

e) inovação: Com a diminuição cada vez maior do ciclo de vida dos produtos, as empresas devem buscar constantemente a inovação com a incorporação das novas tecnologias disponíveis;

f) trabalhadores de Conhecimento: Na Era da Informação é necessário valorizar cada vez mais a capacidade dos funcionários em fornecer informações que possam reduzir custos ou melhorar a qualidade.

Agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas na Era da Informação. (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 6)

Conforme observado na literatura citada, existem várias percepções sobre o que é estratégia, sendo que dependendo do autor dá-se um destaque a determinado elemento da estratégia. Enquanto Porter (1999) privilegia o posicionamento estratégico e a estratégia competitiva, Mintzberg (1987) vê essa característica como sendo apenas outro P nos cinco por ele identificados.

Hamel e Prahalad (1995) exploram o fator de competência intrínseca da organização enquanto Kaplan e Norton (1996) pregam o gerenciamento dos ativos intangíveis e a importância fundamental do processo de implantação da estratégia. Cada uma dessas visões é valiosa e útil e a combinação criteriosa delas com a situação do ambiente e as características da organização é um ponto importante para a sobrevivência e crescimento da organização.

Quando uma empresa procura definir sua estratégia, de uma forma ou de outra, é importante que ela utilize mecanismos para avaliar seu posicionamento e relação à concorrência e cadeia de valor de suas atividades internas que podem proporcionar ganhos estratégicos (Porter), identifique quais suas competências

essenciais, alinhando as mesmas com suas intenções e alavanque recursos para atender suas aspirações estratégicas (Hamel e Prahalad).

Também, algumas vezes, em um grau maior ou menor, essa mesma empresa busca poder tratar sua estratégia como um planejamento formal, tentar dissuadir seus concorrentes, assimilar as idéias que deram certo ao longo do tempo, procurar um nicho de mercado onde suas chances de sucesso são maiores e desenvolver sua própria perspectiva de atuação em relação ao mercado (Mintzberg).

Seguindo esses passos, é possível que essa empresa tenha conseguido definir a melhor estratégia possível ou até mesmo a estratégia ideal. Porém, seus problemas, muitas vezes, podem começar quando se passa à fase de implementação de sua estratégia e como ela se sustentará no longo prazo. Essa constatação é explicitada por Kaplan e Norton (2001), quando eles citam uma pesquisa realizada entre consultores gerenciais na década de 80, onde foi identificado que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito.

Outro grande desafio na implementação da estratégia é a pouca importância dada aos ativos não-financeiros de uma organização, uma vez que esses ativos estão cada vez mais ganhando importância e para gerenciá-los de forma correta é preciso saber identificar quais são esses valores intangíveis.

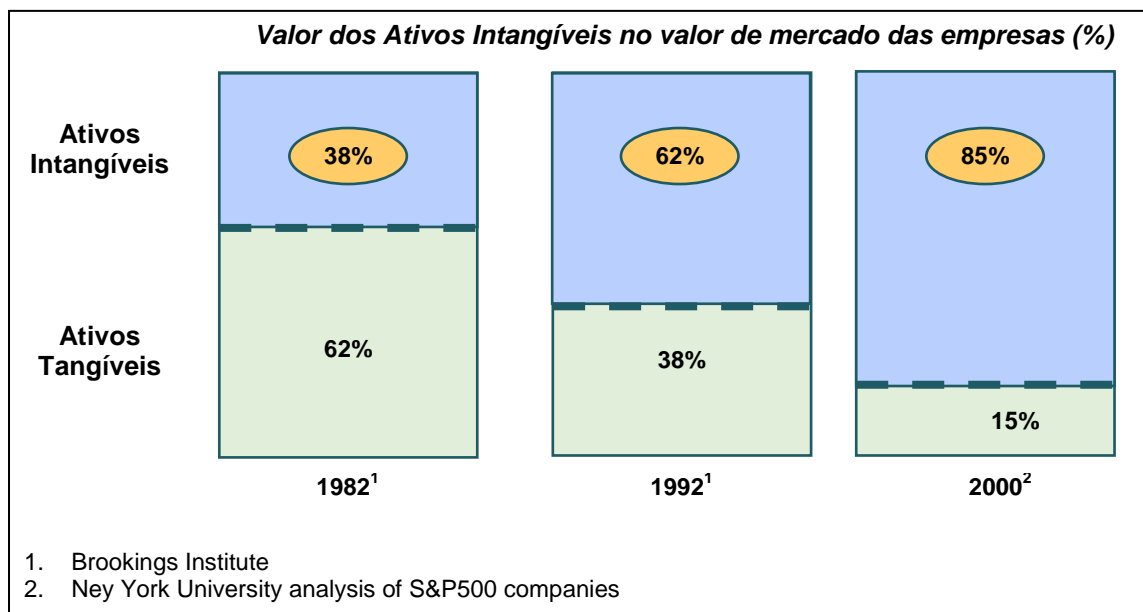
Sem dúvida, as oportunidades de criação de valor estão migrando da gestão de **ativos tangíveis** para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os **ativos intangíveis** da organização: relacionamento com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia e banco de dados, além de capacidade, habilidade e motivação dos empregados. (KAPLAN; NORTON, 2001, p.12)

Kaplan e Norton (2001) exemplificam o movimento de migração das oportunidades de criação de valor, citando pesquisas (Figura 8), onde os resultados revelam a tendência de aumento dos ativos intangíveis no valor das empresas americanas. Os autores utilizam como referência de intangível, a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil dessas empresas, sendo que em pesquisas realizadas ao longo dos anos é constatado o crescimento dessa diferença. A primeira pesquisa data de 1982 e foi realizada pelo *Brookings Institute*, e indica que o valor dos ativos intangíveis das organizações industriais dos Estados Unidos

representava na época 38% do valor de mercado dessas companhias. Dez anos mais tarde, esse índice havia aumentado para 62%.

Em 2000 foi realizado um levantamento semelhante pela *Nova York University* com as empresas que fazem parte do índice *S&P 500 - Standard and Poor's 500*, que é formado pelas 500 ações mais representativas da Bolsa de Valores de Nova York. O resultado demonstrou que o valor dos ativos intangíveis representava 85% do valor de mercado dessas empresas.

Figura 8: Valor dos ativos intangíveis



FONTE: KAPLAN; NORTON (2001, p. 14)

O valor de mercado pode facilmente ser determinado identificando quanto vale o total das ações de uma empresa. Isso se faz com base no valor de cotação da ação dessa empresa no momento da pesquisa, multiplicando esse valor pela quantidade total de ações negociadas em bolsa que essa empresa possui. O valor da ação de uma empresa é a consequência de vários fatores que trabalham em conjunto, como aspectos de curto, médio e longo prazo, relacionados basicamente à macroeconomia, setor em que a empresa atua e sua lucratividade. Todos esses fatores somados geram um grau de percepção de confiança do mercado.

Utilizando esse grau de percepção de confiança, o mercado por sua vez utiliza mecanismos de oferta e procura, determinando assim o valor da ação de uma

empresa. Vale ressaltar que só é possível mensurar o valor de mercado de uma empresa se ela possuir capital aberto com ações negociadas em Bolsas de Valores. Empresas de capital fechado, sem ações negociadas em bolsa, não podem ter seu valor de mercado determinado conforme descrito anteriormente.

Nas pesquisas apresentadas por Kaplan e Norton (2001), apesar de não ser possível realizar uma comparação direta entre cada uma delas, em função do universo amostral ser diferente, pode-se avaliar a tendência crescente de valorização dos ativos intangíveis no valor de mercado das organizações no decorrer das últimas décadas.

Comparar a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa para medir os ativos intangíveis de uma empresa é apenas uma das formas que podem ser utilizadas. Outras formas que podem ser utilizadas de forma complementar são:

- Mensurar o valor da marca da empresa;
- valor das patentes desenvolvidas;
- valor destinado à capacitação de seus funcionários;
- investimentos realizados em P&D e no desenvolvimento de sistemas informatizados de banco de dados;
- carteira de clientes ativos da empresa.

Quando se compara a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma empresa, não se busca saber, exatamente, o valor intangível de uma empresa, mas sim a tendência de valorização dos ativos não financeiros. Deve-se sempre levar em consideração que o valor de mercado com base no valor das ações da empresa negociadas em Bolsas de Valores possui uma forte influência da percepção de confiança do mercado que, geralmente, não se baseia em dados exclusivamente técnicos e objetivos, podendo gerar, no curto prazo, valorização ou desvalorização que, muitas vezes, não se sustentam no médio e longo prazo.

O desempenho de longo prazo de uma corporação passa tanto pela boa gestão de negócios nos seus aspectos econômico-financeiros, quanto pelo mapeamento de aspectos não operacionais que afetam o resultado. Esse mapeamento pressupõe a identificação dos vetores de futura criação de valor, a

detecção dos riscos e das oportunidades a eles relacionadas. O desafio, portanto, é a elaboração de medidas e indicadores quantitativos que consigam capturar o valor de ativos intangíveis, mas que também sirvam como instrumentos detectores de riscos e oportunidades.

Kaplan e Norton (2001) propõem sete definições de estratégia, que se complementam e auxiliam o entendimento da importância que deve ser dada aos ativos intangíveis de uma organização. Essas definições são:

a) A estratégia é um processo contínuo - A estratégia deve ser entendida como a ação de traduzir a missão, valores e visão da organização em termos operacionais para todos os colaboradores envolvidos. Ainda que missão, valores e visão sejam conceitos que não se alteram com facilidade, a estratégia deve transformar esses conceitos em aplicações práticas, sendo constantemente explicitada e mensurada, podendo haver revisões na descrição da estratégia, sem que ocorram alterações na missão, valores e visão;

b) a estratégia é uma hipótese - Alcançar a estratégia é movimentar toda a organização para uma posição na qual ela nunca esteve antes e dessa forma é preciso testar as hipóteses propostas ao longo do processo de implementação da estratégia. Para os atores, testar as hipóteses estratégicas é avaliar constantemente os efeitos do sucesso ou insucesso de determinado objetivo estratégico em outros objetivos também estratégicos;

c) a estratégia consiste em temas estratégicos complementares - As definições de temas estratégicos auxiliam na priorização dos objetivos a serem alcançados. Definir esses temas estratégicos facilita na determinação de quais os objetivos são mais importantes que outros ou quais devem ser alcançados no curto prazo e quais devem ser alcançados no longo prazo;

d) a estratégia equilibra forças contraditórias - Significa que ao invés de alcançar o resultado financeiro apenas por meio de melhorias de produtividade (redução de custos e melhor utilização dos ativos), a estratégia faz com que os gestores procurem também o crescimento de receitas por meio da viabilização de novas fontes de receitas e da melhoria da rentabilidade dos clientes;

e) a estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada - A diferenciação é o meio pelo qual a organização pode gerar valor para seus clientes,

por isso é importante identificar a melhor forma de diferenciação para o segmento de clientes escolhido;

f) a estratégia alinha as atividades internas com proposição de valor - O retorno para os acionistas e partes interessadas, conseguidas por meio da satisfação dos clientes, só será atingida se as atividades internas estiverem alinhadas com a estratégia da organização;

g) a estratégia transforma os ativos intangíveis - Os ativos intangíveis, como cultura organizacional, recursos humanos e tecnologia da informação, são o ponto de partida para o processo de criação de valor.

2.3 O BSC: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Em 1990 foi realizada uma pesquisa intitulada “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Medindo a Performance em uma Organização do Futuro). A motivação da pesquisa foi a necessidade de desenvolvimento de novas formas de avaliação de desempenho para as organizações, pois segundo os autores, a maneira com que as empresas estavam medindo sua performance já não era mais suficiente para avaliar a geração de valor sustentável para o futuro da organização.

Apesar de as organizações do início dos anos 90 estarem vivendo em uma Era da Informação, os métodos de avaliação de desempenho utilizados na época baseavam-se, geralmente, em informações contábeis e financeiras e eram insuficientes para avaliar a influência dos ativos não financeiros de uma organização. Essa pesquisa teve Robert Kaplan como consultor técnico do projeto, sendo que David Norton era o executivo principal do Instituto Nolan Norton, um dos patrocinadores da pesquisa.

Uma das empresas examinadas era a *Analog Device*, que possuía um sistema de medição de desempenho diferenciado do utilizado na época. As observações feitas a partir da *Analog Device* suscitaram a importância das medidas de performance financeiras estarem também acompanhadas de medidas de performance não-financeiras.

As constatações desse grupo de pesquisa foram consolidadas por Kaplan e Norton em um artigo: *The balanced scorecard – Measures That Drive Performance* (O BSC – Medidas que Direcionam a Performance), publicado na *Havard Business Review - HBR* no início de 1992. Esse artigo marcou o início da metodologia do BSC.

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de “BSC”, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre perspectivas interna e externas de desempenho. [...] A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios desse sistema equilibrado de medição estratégica. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VIII)

Em 1993 Kaplan e Norton publicaram o segundo artigo sobre o BSC na *HBR: Putting the Balanced Scorecard to Work* (Colocando o BSC para Trabalhar). Nesse artigo, os autores descreveram com mais detalhes a importância da escolha de medidas de desempenho baseadas em dados financeiros e também não financeiros para o alcance do sucesso estratégico.

Com o decorrer dos anos, houve uma ampliação do conceito do BSC, tanto para comunicar a estratégia como também para gerenciá-la. “Na realidade, o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoando para se transformar em um sistema gerencial essencial” (KAPLAN; NORTON, 1997a p. IX).

A evolução do BSC continuou, com os altos executivos passando a utilizar a ferramenta como o principal mecanismo de gestão para importantes processos das organizações, entre eles: estabelecimento de metas individuais de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico. Essas novas experiências na utilização do BSC foram relatadas por Kaplan e Norton no início de 1996 em um terceiro artigo que tratava sobre o BSC na *HBR: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (Usando o BSC como um Sistema de Gerenciamento da Estratégia).

As experiências adquiridas na aplicação do BSC aliadas à demanda de informações solicitadas do mercado corporativo, estimularam Kaplan e Norton a publicarem em 1996 o livro *The Balanced Scorecard* (A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*, Ed. Campus, 1997). Nesse livro, os autores reconheceram que

o conceito do *BSC* ainda não havia sido totalmente explorado, e que possivelmente com a utilização da ferramenta por diversas empresas, era possível que nos próximos anos a estrutura e aplicação do *BSC* fossem ampliadas.

Confirmando suas previsões, no fim de 2000, Kaplan e Norton publicaram seu quarto artigo sobre o *BSC* na *HBR: Having Trouble with Your Strategy? Then Map It* (Tendo Problemas com sua Estratégia? Então Mapei-a). Nesse artigo, os autores desenvolveram, em forma de um diagrama, a relação de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos da organização. Esse diagrama foi chamado de Mapa Estratégico.

A estratégia especifica trajetória e prioridades gerais (...) Para tanto – para que a estratégia impulse a ação de milhares de pessoas e investimentos de milhões de dólares – a linguagem da estratégia deve tornar-se mais específica. Os mapas estratégicos e o *BSC* fornecem as ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 87).

Em 2001, Kaplan e Norton lançaram o livro *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard* (Organização Orientada para a Estratégia – *The Strategy-Focused Organization*, Ed. Campus, 2001), onde eles apresentaram cinco princípios que deveriam ser adotados para que uma empresa obtivesse sucesso na utilização do *BSC*. Para conseguir definir quais seriam esses cinco princípios, os autores observaram as práticas gerenciais adotadas por diversas empresas usuárias do *BSC* e identificaram que as que conseguiam os melhores resultados na implantação da estratégia, possuíam práticas em comum.

Nossas pesquisas sobre empresas bem-sucedidas do *BSC* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Embora cada organização abordasse o desafio a sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios da organização focada na estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2001 p.18)

O Mapa Estratégico, sugerido por Kaplan e Norton em seu artigo de 2000 na *HBR: Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!* (Tendo Problemas com sua Estratégia? Então Mapei-a). Segundo os autores, o Mapa Estratégico demonstrou ser uma inovação tão importante quanto o próprio *BSC*.

A relevância e importância da utilização do Mapa Estratégico no *BSC* motivaram Kaplan e Norton a lançarem em 2004 o livro *Strategy Maps* (Mapas

Estratégicos – Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis, Ed. Elsevier, 2004). Nessa publicação, os autores exploraram o Mapa Estratégico como um “[...] modelo geral para representar a estratégia por meio de objetivos específicos, que podiam ser interligados através de relações de causa e efeito, ao longo das quatro perspectivas do *BSC*” (KAPLAN; NORTON, 2006, p.1).

Em 2006, Kaplan e Norton lançaram o livro *Alignment* (Alinhamento - Utilizando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas, Ed. Elsevier, 2006), que trata das melhores formas de promover o alinhamento do *BSC* entre Unidades de Negócios e suas Matrizes, bem como o alinhamento das pessoas e dos processos e sistemas gerenciais com a estratégia.

Com o objetivo de auxiliar as organizações na identificação dos processos chaves para a execução das estratégias, Kaplan e Norton lançaram em 2008 o livro *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (A Execução Premium – Vínculo da estratégia com operações para obtenção de vantagem competitiva). Nesse livro os autores abordam a importância para empresas na identificação dos processos chaves para o desenvolvimento e a execução da estratégia. Para Kaplan e Norton (2008), as empresas devem buscar entre os diversos processos que ela executa diariamente, quais os que devem possuir uma atenção especial por parte da alta direção da organização, por serem esses os processos que podem facilitar a execução da estratégia.

Em seu último livro, Kaplan e Norton (2008) detalham os seis passos que uma organização deve seguir para implementar sua estratégia:

- a) Definir a estratégia, com seus objetivos e metas;
- b) planejar a estratégia, com ferramentas como mapas e o *BSC*;
- c) vincular *BSC* com todas as unidades organizacionais da empresa;
- d) planejar as operações, com ferramentas da qualidade e gestão de processos;
- e) monitorar a execução dos processos vinculados à estratégia e realizar reuniões de análises críticas periódicas;

f) analisar os ambientes internos e externos da organização e reavaliar as ações implementadas, adaptando as ações e reiniciando novamente o ciclo de definição da estratégia.

O seis passos sugeridos por Kaplan e Norton (2008) têm o propósito de auxiliar as empresas na diminuição da distância entre a definição da estratégia no alto nível da organização e a execução nas frentes operacionais.

Given the myriad strategy and operational management tools now available, we believed that companies can benefit from taking a system approach to link strategy with operations. Having a comprehensive and integrated management system can help companies overcome the difficulties as frustration that most of them experience when attempting to implement their strategy – particularly new, transformational strategies. (KAPLAN; NORTON, 2008 p. 7)¹.

2.4 OS ELEMENTOS DO *BSC* E SUAS DEFINIÇÕES

O *BSC* é um sistema de gestão estratégica que ajuda as organizações a traduzirem suas estratégias em objetivos que impulsionam o comportamento e o desempenho da organização, tornando a essa estratégia compreensível para todas as pessoas da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), com a aplicação do *BSC* em várias organizações, percebeu-se que ele poderia atuar também como um forte direcionador das estratégias das empresas. As pessoas têm uma tendência a reagir, positivamente, aos indicadores e metas, desde que esses possam ser entendidos e relacionados com suas atividades diárias.

O *BSC* 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 executivos podem canalizar as energias, as

¹ “Dado o acervo de ferramentas de gestão estratégica e operacional agora disponível, nós acreditamos que as companhias podem se beneficiar de uma abordagem sistêmica do vínculo da estratégia com as operações. Ter um sistema de gestão abrangente e integrado pode ajudar as empresas à superarem as dificuldades como frustrações que muitas delas experimentam quando tentam implementar sua estratégia, particularmente novas – estratégias transformacionais”. (KAPLAN; NORTON, 2008 p. 7)

habilidades e os conhecimentos das pessoas, para alcançar as metas de longo prazo.

Na tradução da estratégia em termos operacionais, o *BSC* segue uma seqüência lógica, que se inicia na definição da missão e valores essenciais que devem fazer parte de todas as ações executadas dentro de uma organização. Como demonstrado na Figura 9, a missão pode ser definida como o motivo pelo qual uma organização existe e valores essenciais é tudo aquilo que é importante ser observado no cumprimento da missão.

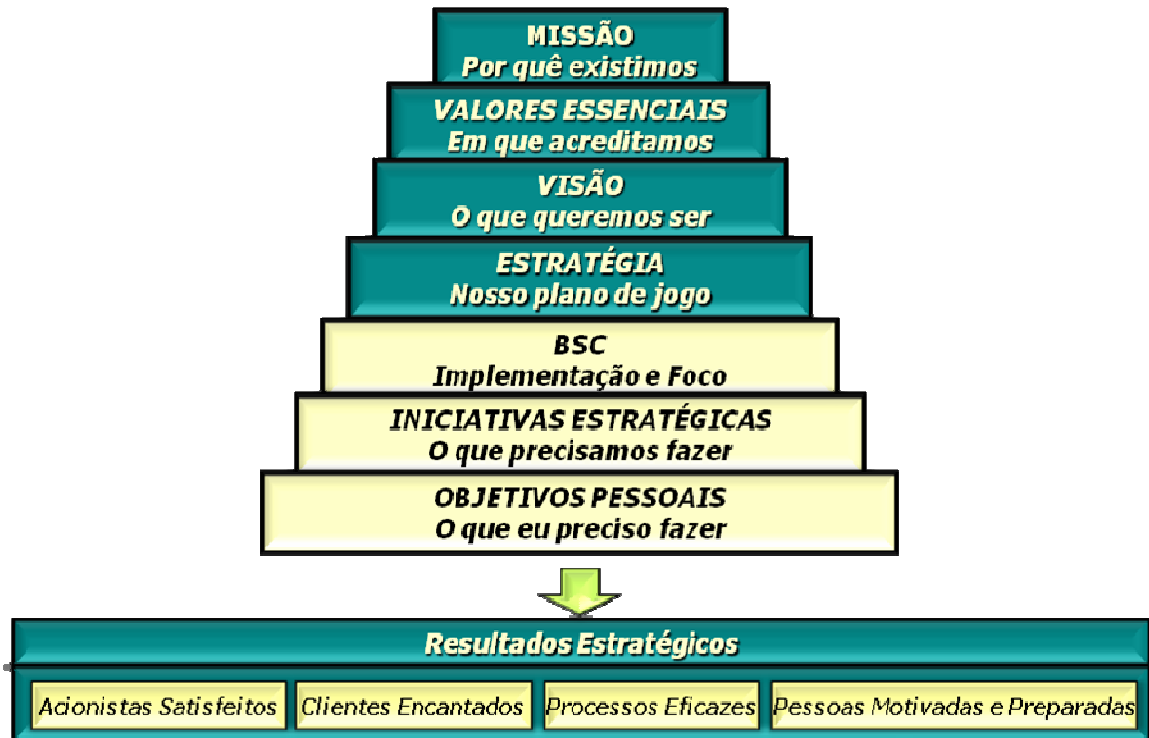
A missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como a unidade de negócios se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla. A missão e seus respectivos valores essenciais são bastante estáveis no tempo. (KAPLAN; NORTON, 2001 p. 84).

Para o entendimento consistente da estratégia dentro de uma organização é imprescindível o alinhamento da missão e de valores essenciais, definidos nos altos escalões, com os empregados. Eles os verdadeiros responsáveis pela execução das tarefas diárias. Esse alinhamento entre a missão e valores essenciais com todas as atividades dentro da organização, facilita a implementação e acompanhamento eficiente da estratégia.

Depois de definidos a missão e os valores essenciais, é fundamental definir a visão da organização. A visão é o que a organização espera ser, o lugar onde espera chegar num futuro próximo, como e porque alcançar os resultados.

A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender porque e como respaldar os esforços da organização. Além disso, deflagra o movimento de estabilidade da missão e dos valores essenciais para promover o dinamismo da estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2001 p. 85)

Com a definição da missão, valores essenciais e visão, a organização tem a percepção clara de suas pretensões de médio e longo prazo, mas precisa ainda definir qual o plano que deve seguir para alcançar essas pretensões. O plano de jogo definido pela organização será então a sua estratégia.

Figura 9: Alinhamento do *BSC* com a estratégia

FONTE: KAPLAN, NORTON (2001, p. 85)

A estratégia da organização é a definição de prioridades e a trajetória que deve ser seguida, levando em consideração que essas ações devem ser diferenciadas e com propostas de agregação de valor para possibilitar o crescimento sustentável da organização. O *BSC* possibilita a execução da estratégia sob a forma de hipóteses, que podem ser monitoradas no decorrer do processo e, assim, acompanhar o sucesso na implementação da estratégia.

A estratégia denota o movimento da organização de uma posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nessa posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. O *scorecard* possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícito, e sujeito a testes. (KAPLAN; NORTON, 2001 p. 88)

Kaplan e Norton (2001) defendem que o sucesso da estratégia de uma empresa é atingido quando a direção é capaz de difundir a visão, missão e valores organizacionais por todos os setores e, com isso, induzir ações relevantes para se atingir o resultado esperado.

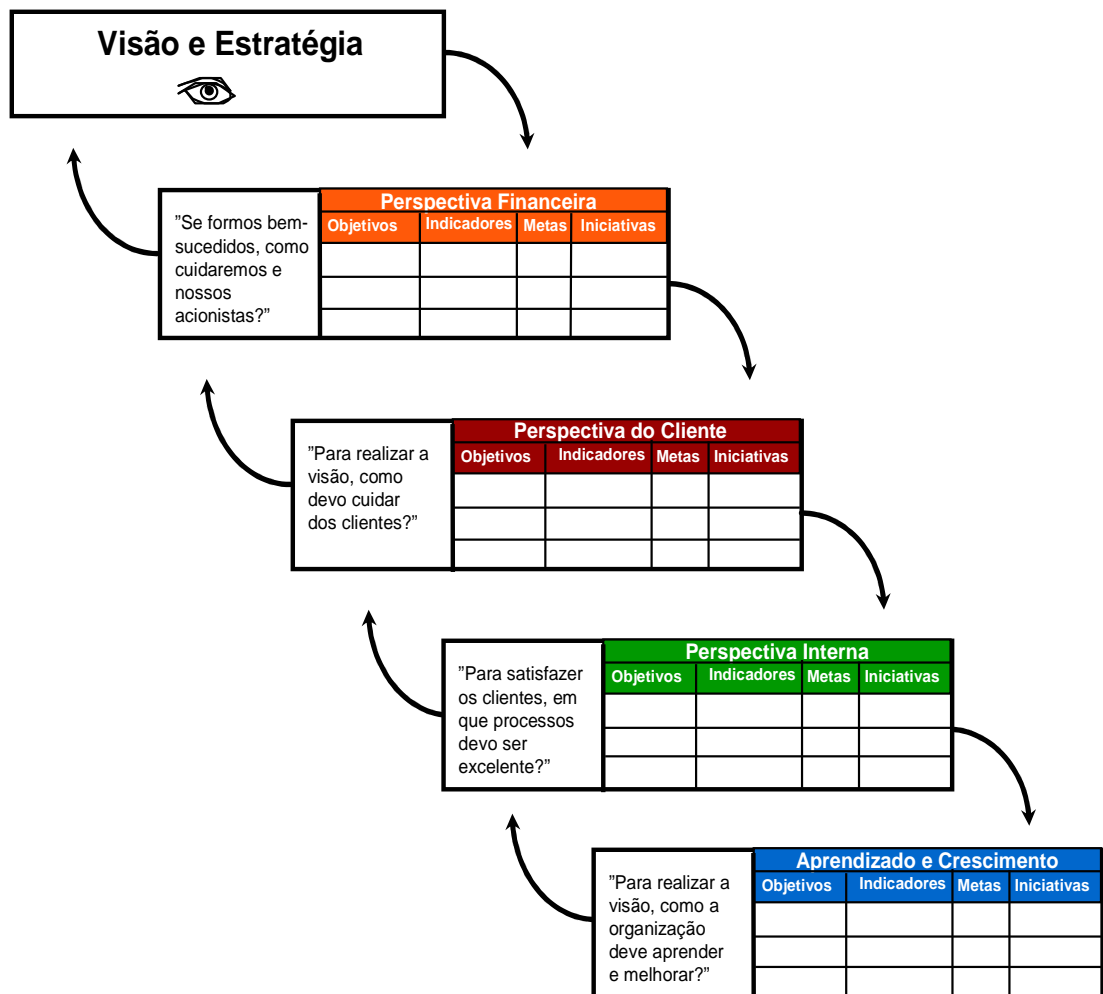
A metodologia do *BSC* propõe a tradução da estratégia em termos de Objetivos Estratégicos, que são os pontos críticos para a realização da estratégia. Esses Objetivos Estratégicos são distribuídos em uma perspectiva financeira e três perspectivas não financeiras. Com o *BSC* é possível testar as hipóteses de cada um dos Objetivos Estratégicos alocados em cada uma dessas perspectivas, de modo a avaliar a relação de causa e efeito existente entre elas.

A combinação coerente das relações de causa e efeito coloca os resultados financeiros como consequência de um conjunto de atividades que, combinadas, trarão retorno e sustentabilidade aos negócios no longo prazo. As hipóteses podem ser testadas entre as quatro perspectivas propostas pelo *BSC*: Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva Interna e Perspectiva Aprendizado e Crescimento, conforme demonstrado na Figura 10.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a quantidade e a natureza das perspectivas 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.

Cada perspectiva tem uma razão de ser, porém 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, é necessário equilibrar esta visão com outras três perspectivas que explicitam a importância e relevância dos Objetivos Estratégicos da organização, sendo que esses objetivos devem ser definidos levando-se em consideração cada uma das quatro perspectivas do *BSC*, uma vez que “[...] os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49)

Figura 10: Alinhamento das quatro perspectivas do BSC



FONTE: KAPLAN; NORTON (2001, p.89)

Para Kaplan e Norton (1997), a Perspectiva Financeira deve ser o retrato final de todos os processos de uma organização, sendo, então, importante definir para essa perspectiva, Objetivos Estratégicos que representem da melhor maneira, os ganhos financeiros esperado pelos proprietários ou acionistas. Para esses Objetivos Estratégicos na Perspectiva Financeira, precisamos definir os indicadores que vão mensurar a capacidade da organização em atingir esses objetivos.

Alguns indicadores para compor a Perspectiva Financeira podem mostrar se a estratégia está caminhando para o sucesso ou para o fracasso podem ser o retorno sobre o investimento, valor para o acionista, rentabilidade e crescimento de receita.

Uma vez definidos os Objetivos Estratégicos que irão compor a Perspectiva Financeira, é necessário se voltar para a Perspectiva Clientes e Mercados, que é onde poderemos ter os Objetivos Estratégicos, que se atingidos, vão proporcionar os ganhos financeiros explicitados na Perspectiva Financeira.

Para os Objetivos Estratégicos da Perspectiva Clientes e Mercado devem ser levados em consideração algumas medidas essenciais:

- a) Participação no mercado – mede a penetração da empresa em determinado mercado (geográfico ou de produtos);
- b) retenção de clientes – mede a manutenção e o aumento de negócios com os clientes já existentes;
- c) captação de clientes – mede a capacidade da empresa em atrair clientes do seu segmento alvo;
- d) satisfação de clientes – mede, por meio de pesquisas, o nível de satisfação de seus clientes;
- e) lucratividade de clientes – mede o volume de negócios realizados com determinado cliente ou segmento de clientes, além da lucratividade desses negócios.

Kaplan e Norton (2001) orientam que depois de definidos os Objetivos Estratégicos que irão atender os acionistas (Perspectiva Financeira) e os clientes (Perspectiva Clientes e Mercados), é preciso definir os processos internos (Perspectiva Processos Internos) que poderão garantir o atendimento das expectativas dos clientes e também dos acionistas. Segundo os autores, “[...] essa seqüência permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas”. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 97).

Para satisfazer a demanda dos clientes é necessário explicitar na perspectiva 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 organização.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que para que os executivos identifiquem a melhor maneira de agregar valor aos clientes e acionistas, é necessário definir uma

cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o “processo de inovação – identificação das necessidades [...] -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – termine com o serviço pós venda”. (KAPLAN; NORTON 1997, p. 97)

Indicadores típicos da Perspectiva Processos Internos são: qualidade, tempo de resposta, custo e desenvolvimento de novos produtos.

Os indicadores de Clientes e Mercados e Processos Internos identificam os parâmetros que a empresa considera vitais para o sucesso competitivo e atingimento dos Objetivos Estratégicos contidos na Perspectiva Financeira. No entanto, para Kaplan e Norton (1997) é a dimensão de Aprendizado e Crescimento Organizacional que proporciona a infra-estrutura necessária – pessoas, sistemas e procedimentos - para que estes objetivos sejam alcançados no longo prazo. O crescimento e a excelência no longo prazo são alcançados através de estratégias que incrementem a capacitação dos empregados, a melhoria dos sistemas de informação e o alinhamento e motivação dos funcionários com as práticas organizacionais.

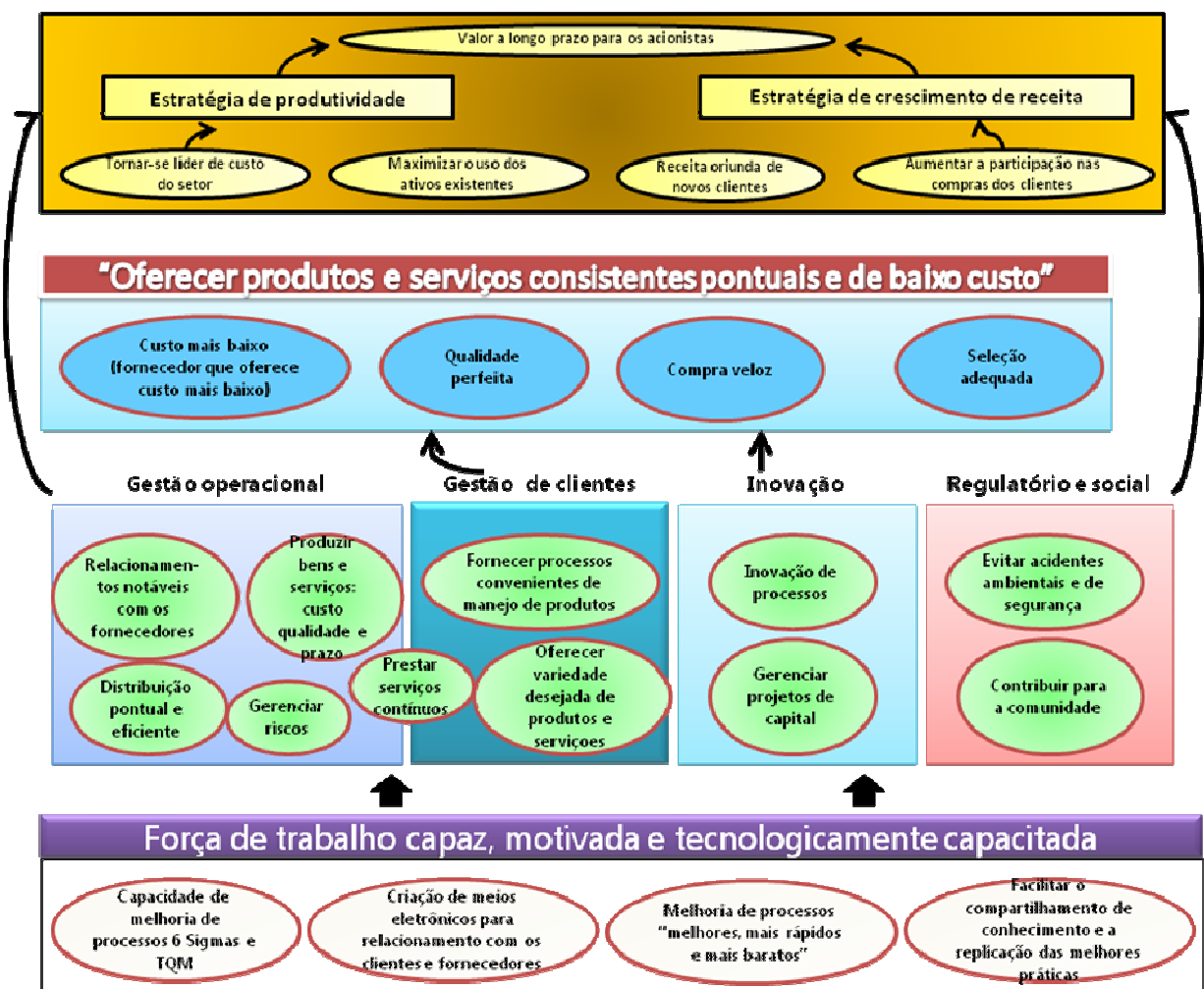
Indicadores típicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento: satisfação dos empregados, disponibilidade dos sistemas de informação e retenção de empregados. Para Kaplan e Norton (1997), cada indicador escolhido no processo de construção do *BSC* deve ser um elo na cadeia de causa e efeito, facilitando identificar a consequência de uma ação em relação a um determinado processo da organização.

Os indicadores que compõem cada uma das quatro perspectivas devem se reforçar, mutuamente. Assim, por exemplo, um incremento no retorno sobre o patrimônio líquido (indicador da Perspectiva Financeira) pode ser fruto de um acréscimo no valor do produto percebido pelo cliente (indicador da Perspectivas Clientes e Mercados), devido à melhoria do processo de produção (indicador da Perspectiva de Processos Internos), consequência do uso de um programa de treinamento e disseminação de tecnologia (Perspectivas de Aprendizado e Crescimento).

O conjunto de Objetivos e Indicadores Estratégicos, com suas relações de causa e efeito, dispostos ao longo das quatro perspectivas do *BSC* podem ser

representadas, graficamente, em uma mesma figura, que é chamada de Mapa Estratégico da organização, descrito na Figura 11. O grande ganho proposto pelo Mapa Estratégico, além de resumir a estratégia da organização, informar como ela está sendo medida e quais as relações de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos, é também o fato de com ele é possível traduzir e comunicar a estratégia para todas as pessoas da organização, permitindo que cada membro consiga identificar quais Objetivos Estratégicos eles estão contribuindo diretamente e indiretamente.

Figura 11: Modelo de Mapa Estratégico



FONTE: KAPLAN; NORTON, 2004, p. 332

Com os indicadores de todos os Objetivos Estratégicos das quatro perspectivas definidos, é necessário definir as metas desafiadoras que vão permitir o alcance desses objetivos.

Para Kaplan e Norton (2004), as metas servem para definir e comunicar o nível desejado de desempenho para a organização. Possibilita aos indivíduos compreender que contribuição se espera deles para o resultado geral da empresa e concentra a atenção da organização naquilo que é chave para o seu sucesso. Deve ser assegurado que a mesma seja quantificável, que comunique claramente o desempenho esperado e que esteja relacionada com o objetivo e destino estratégico.

As metas devem ser definidas para longo prazo e subdivididas em períodos menores. Isso dará à organização uma visão de longo médio e curto prazo concomitante. As metas podem ser derivadas de uma meta global da organização, podem surgir da comparação com os líderes do setor, espelhar uma melhoria incremental baseada no desempenho histórico ou definidas com base em uma melhoria arbitrada pela organização.

Para que as metas sejam atingidas, são criadas as Iniciativas Estratégicas, que para Kaplan e Norton (2004) definem como o agrupamento de projetos ou programas que visam atingir as metas definidas para os Objetivos Estratégicos. Para a correta implementação da estratégia, cabe à organização definir a quantidade e a natureza das Iniciativas Estratégicas, não sendo aconselhado propor mais que cinco grandes programas ou projetos, sob o risco de se perder o verdadeiro foco da estratégia.

Iniciativa Estratégica não é uma rotina do negócio. Vale ressaltar que com muita frequência as organizações cometem erros orçamentários por não terem sistemas de priorização e identificação de projetos estratégicos. A visão de curto prazo e a desconexão de projetos com a estratégia do negócio leva, muitas vezes, à não-aprovação de iniciativas que terão impacto de médio e longo prazo nas relações de causa e efeito.

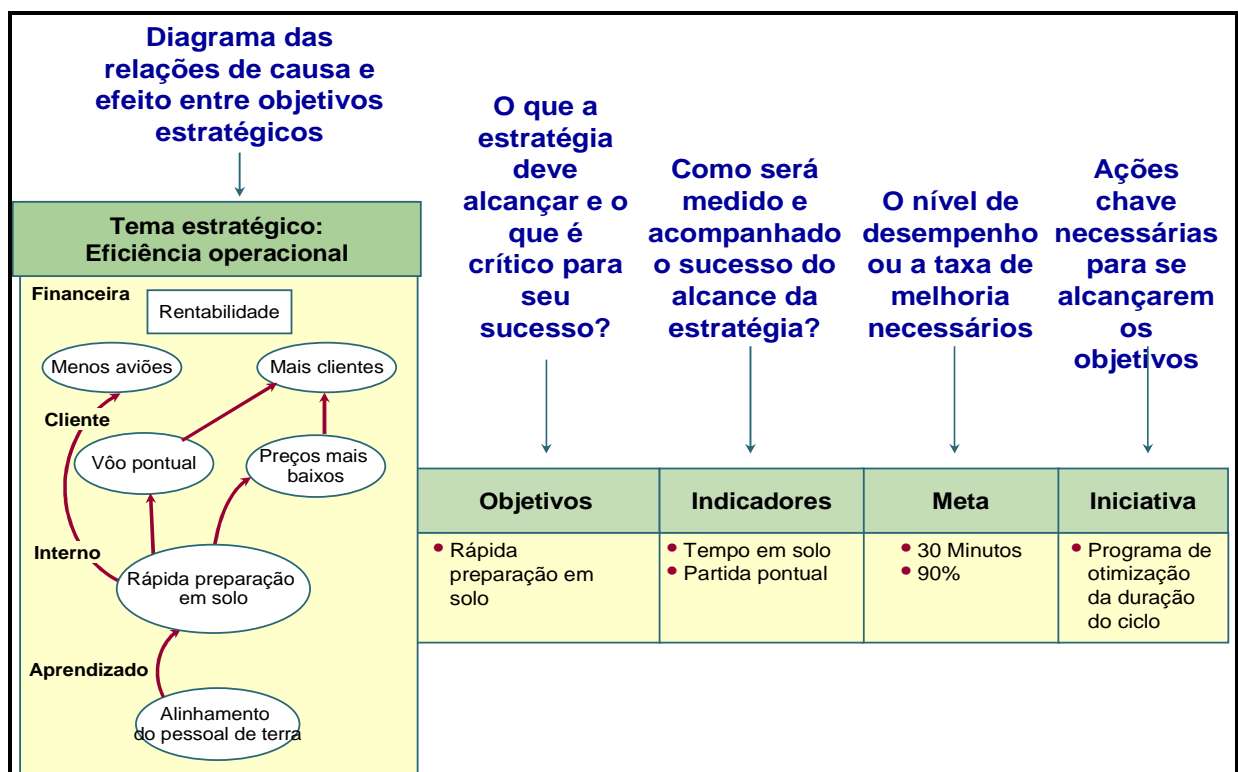
Para Kaplan e Norton (2004), uma Iniciativa Estratégica eficiente deve possuir:

- a) Responsabilidade definida no nível da Equipe de Líderes;
- b) data de início e de término claramente definidos e reuniões de acompanhamento progressivas;

- c) resultados esperados claramente definidos;
- d) um orçamento;
- e) comprometimento com alocação adequada de recursos.

Em alguns casos, podem ser iniciativas que já existem na empresa, mas na maioria dos casos elas precisam ser ajustadas, divididas ou até mesmo sejam criadas do zero. A gestão das Iniciativas Estratégicas é de grande importância para o sucesso do *BSC*, uma vez que elas são o elo entre os Objetivos Estratégicos e as ações de cada pessoa envolvida no processo, conforme descrito no exemplo da Figura 12.

Figura 12: Mapa estratégico, indicadores e iniciativa estratégica



FONTE: KAPLAN; NORTON, 2004, p. 56

Para racionalizar as Iniciativas Estratégicas, é necessário que todas sejam relacionadas aos Objetivos Estratégicos e também é importante identificar que recursos, financeiros e não financeiros, a organização pode dispor para essas iniciativas.

2.5 O MODELO SFO

Como uma ferramenta de gestão da estratégia, o *BSC* possibilita o alinhamento e tradução da estratégia da organização em termos operacionais que podem ser mensurados e acompanhados por todos os envolvidos na execução das atividades.

O grande ganho proporcionado pelo *BSC* não consiste no processo de formulação da visão, missão ou da estratégia, mas sim na implementação da própria estratégia, implementação essa que já é considerada como a parte mais desafiadora no alcance de resultados sustentáveis de longo prazo.

Kaplan e Norton (2001) citam uma pesquisa realizada com empresas dos Estados Unidos publicada na revista *Fortune* em dezembro de 1982, na qual os gestores afirmam que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito.

Em outra pesquisa citada por Kaplan e Norton (2001) publicada também na revista *Fortune* em 1999, revela que a ênfase na estratégia e na visão dava origem a crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso.

O grande empecilho na implementação da estratégia está no fato de cada dia que passa os ativos intangíveis da organização estão se valorizando de forma acentuada, fazendo com que haja uma necessidade cada vez maior de os gestores utilizarem ferramentas de gestão que possibilitem a correta mensuração desses ativos e também identificarem as relações de causa e efeito deles que refletem nos resultados financeiros.

Após a criação do *BSC*, Kaplan e Norton passaram a auxiliar algumas empresas na adoção da metodologia. No acompanhamento de implementação do *BSC* em várias empresas, os autores perceberam que em algumas delas os resultados foram muito mais rápidos e expressivos que em outras empresas.

Uma dessas empresas foi a *Mobil North America Marketing and Refining*, do segmento de petróleo, que passou a utilizar o *BSC* em 1992. No início da utilização do *BSC*, a *Mobil* “[...] situava-se em último lugar entre os pares setoriais em rentabilidade, com retorno sobre o investimento em níveis inaceitáveis e precisando

de um aporte de recursos da ordem de US\$ 500 milhões”. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 14).

Após dois anos de utilização do *BSC*, a “[...] *Mobil* tornou-se a líder em lucros de todo o setor, de 1995 até a fusão da qual resultou a *ExxonMobil Corporation*, em fins de 1999” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 39).

Os autores citam também o caso da empresa de seguros *CIGNA Property & Casualty Insurance*, que em 1993 estava quase falida, com um prejuízo na época de US\$ 275 milhões. Em apenas dois anos após a adoção do *BSC*, “a *CIGNA Property & Casualty* voltou a dar lucro, sustentando e melhorando seu desempenho durante cada um dos quatro anos seguintes. Em 1998 a rentabilidade da empresa se classificou entre as melhores do setor” (KAPLAN; NORTON, p.15).

Kaplan e Norton (2001) citam ainda outras duas empresas que obtiveram resultados significativos nos primeiros anos de utilização do *BSC*. Essas empresas são a *Rockwater*, empresa de construção submarina e o *Chemical (Chase) Bank*, organização financeira que obteve um aumento de dezenove vezes no seu lucro nos quatro primeiros anos de utilização do *BSC*.

Kaplan e Norton (2001) observaram o comportamento de diversas empresas que implementavam o *BSC* e perceberam que nas empresas com resultados expressivos, era possível notar um comportamento padrão em algumas práticas, apesar de nesse grupo de empresas existirem vários tipos de segmentos de negócios. Em seu livro *Organização Orientada à Estratégia – BSC* (2001), os autores propõem o Modelo SFO e definem, detalhadamente, cada um dos cinco princípios que devem ser seguidos por uma empresa que está baseando sua gestão estratégica na melhor utilização da ferramenta do *BSC*.

Nossas pesquisas sobre empresas bem-sucedidas do *BSC* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégicos. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferentes, observamos a atuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focada na estratégia. (KAPLAN; NORTON 2001, p. 18)

Os princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia, e que compõem o Modelo SFO são:

- Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais;
- alinhar a Organização à Estratégia;
- transformar a Estratégia em Tarefa de Todos;
- converter a Estratégia em Processo Contínuo;
- mobilizar a Mudança por Meio da Liderança.

2.5.1 Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Não se consegue executar algo que não se sabe descrever. O problema dos métodos de gestão tradicionais é que eles, geralmente, se concentram apenas nos objetivos financeiros, porém nas organizações dos dias de hoje os ativos intangíveis estão a cada dia ganhando mais importância na criação de valor.

O referencial financeiro funcionava bem quando as estratégias competitivas se baseavam na aquisição e gerenciamento de ativos tangíveis. Na economia do conhecimento de hoje, cria-se valor sustentável a partir dos ativos intangíveis, como as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, a tecnologia de informação que respalda a força de trabalho e conecta a empresa a clientes e fornecedores, e o clima organizacional que estimula a inovação, a solução de problemas e a melhoria contínua. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 78)

O *BSC* oferece uma maneira de descrever a estratégia da organização e como os ativos tangíveis se relacionam com os ativos intangíveis. Essa representação gráfica da estratégia é chamada de Mapa Estratégico. Por meio do Mapa Estratégico é possível perceber os processos e sistemas necessários para a implementação da estratégia, mostrando a todos os empregados como o trabalho de cada um contribui para a realização dos objetivos gerais da organização.

O Mapa Estratégico gera uma visão compartilhada em toda a organização e desenvolve uma linguagem comum para descrever a estratégia. Dessa maneira, o Mapa Estratégico constrói o consenso na equipe de liderança, processo tão importante quanto o próprio desenvolvimento de produtos.

Com o Mapa Estratégico é possível demonstrar como a estratégia de uma organização é formada nas quatro perspectivas do *BSC*, a partir da Perspectiva Aprendizado e Crescimento passando pela Perspectiva Processos Internos e Perspectiva Clientes e Mercados, até chegar a Perspectiva Financeira. A interação dos Objetivos Estratégicos em cada uma das Perspectivas do *BSC* é demonstrada por meio das relações de causa e efeito que interligam esses objetivos.

O Mapa Estratégico descreve o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 81)

No Mapa Estratégico, a performance dos Objetivos Estratégicos pode ser visualizada por meio dos Indicadores Estratégicos dispostos ao lado de cada um desses objetivos.

A tradução da estratégia é muito facilitada com a utilização dos Mapas Estratégicos, explicitando com eles as relações de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos e com quais indicadores esses objetivos são mensurados. Essa fácil visualização da estratégia permite que as pessoas envolvidas na execução da estratégia possam identificar em quais Objetivos Estratégicos elas trabalham diretamente, como esses objetivos são mensurados, quais os objetivos dependem de seu bom desempenho e com quais outros objetivos elas se relacionam indiretamente.

Com a definição das metas para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico, é possível traduzir também o tamanho da contribuição de cada um no alcance da estratégia.

As SFOs bem-sucedidas utilizam ao máximo o poder de tradução da estratégia por meio do Mapa Estratégico, facilitando o entendimento da estratégia para cada um dos membros da organização, de modo que todos sejam capazes de compreendê-la e de implementá-la com eficiência.

Uma forma sugerida por Kaplan e Norton (2004) para facilitar o alcance dos objetivos e metas descritos no Mapa Estratégico é a criação de Iniciativas Estratégicas, que são agrupamentos dos projetos estratégicos. A criação das

Iniciativas Estratégicas é de grande importância para o sucesso do *BSC*, uma vez que elas são o elo entre os Objetivos Estratégicos e as ações de cada pessoa envolvida no processo.

2.5.2 Alinhar a Organização à Estratégia

Embora o *BSC* forneça um referencial para que as organizações descrevam e implementem suas estratégias, as práticas evidenciadas em uma SFO demonstraram que é necessário mais do que apenas a adoção de um *scorecard* por cada unidade organizacional. Para que a aplicação do *BSC* tenha sua eficácia potencializada, cada unidade deve alinhar seu *scorecard* (Mapa Estratégico), com o *scorecard* corporativo e também interligá-lo nos pontos adequados com os *scorecards* de outras unidades, pois “[...] as conexões entre os *scorecards* possibilitam o gerenciamento de unidades de negócios descentralizadas dentro de uma única entidade corporativa” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 175).

O alinhamento entre as unidades de negócios e a matriz corporativa e também entre as diversas unidades de negócios pode promover sinergias que irão refletir em vantagens competitivas importantes, como a projeção consistente da marca, ganhos em escala na aquisição de insumos e também de imóveis e compartilhamento de capital intelectual e sistemas de informação. A sinergia tem como principal vantagem o fato de proporcionar que o valor gerado por todas as unidades de negócio sejam superiores ao valor gerado se essas mesmas unidades trabalhassem de forma isolada.

Com o *BSC*, o conjunto de prioridades estratégicas de uma matriz pode ser desdobrado e, assim, explicitado para as diversas unidades de negócio, facilitando a comunicação do que é esperado de cada uma das partes para que o resultado corporativo seja alcançado.

O alinhamento da estratégia em torno do *BSC* permite, por exemplo, que uma organização interessada em lançar novos produtos por meio de uma estratégia de inovação, sinalize a prioridade de implementação de melhorias em seus processos. O desdobramento dessa estratégia poderá ser feito da seguinte forma:

a) As unidades de negócio responsáveis pela comercialização de produtos deverão conter em seus Mapas Estratégicos objetivos e metas relacionadas a desenvolver ou reforçar na marca a idéia de ser referência em produtos inovadores;

b) as unidades responsáveis por produção terão objetivos e metas relacionadas à melhoria de processos visando a adequação de sua capacidade produtiva para os novos produtos;

c) as unidades de negócio responsáveis pelo desenvolvimento de novos projetos deverão ter terão objetivos e metas sinalizando o grau de inovação esperado e a compatibilidade da disponibilidade dessas inovações com a capacidade das unidades de negócio de produção;

d) definidos os objetivos e metas de uma das unidades de negócio, essas deverão também desdobrar as suas estratégias para suas diversas unidades organizacionais. Esse desdobramento é feito com a definição da contribuição de cada uma das gerências para o alcance da estratégia da unidade de negócio.

2.5.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Para Kaplan e Norton (2001), para que as organizações consigam atingir sucesso, é imprescindível que todos os seus funcionários estejam alinhados com a estratégia. Isso acontece porque as competências necessárias para a execução das tarefas diárias dentro de uma organização estão cada vez mais relacionadas ao conhecimento, em detrimento ao trabalho meramente braçal.

As SFOs bem-sucedidas transformam a estratégia em tarefa de todos, motivando cada um dos membros da organização e atribuindo-lhes funções voltadas para a execução da estratégia. Para conseguir sucesso no alinhamento dos funcionários com a estratégia, as SFOs utilizaram três processos:

- Comunicação sistematizada da estratégia para todos os funcionários;
- desenvolvimento dos *scorecards* pessoais, que são os objetivos individuais e de equipes atrelados aos Objetivos Estratégicos da organização;

- sistema de conseqüências transparentes, onde cada empregado perceba os ônus e bônus do alcance da estratégia, tanto por parte da organização e equipe, bem como o atingimento de suas metas individuais.

Todas as pessoas da organização são responsáveis pela implementação da estratégia. Para que a organização realize seus Objetivos Estratégicos, todos os participantes devem compreender sua contribuição individual para a implementação bem-sucedida da estratégia e também se conscientizar de como são recompensados em conseqüência do sucesso da estratégia.

2.5.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Para fazer com que a estratégia se torne um processo contínuo dentro da organização, é importante que os gestores saibam diferenciar a gestão tática da gestão estratégica. A gestão tática pode ser resumida no acompanhamento gerencial em torno do desempenho empresarial, que consiste em analisar, mensalmente, os resultados realizados em relação aos previstos e criar planos de ação para corrigir as diferenças. “Não há nada errado nessa abordagem em si. A gestão tática é imprescindível. Mas na maioria das organizações tudo se resume a isso” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 24)

Citam os autores que pesquisas indicam que 85% das equipes gerenciais dedicam menos de uma hora por mês em discussões relacionadas com decisões estratégicas, 70% das organizações não relacionam estratégia com orçamento e 92% não elaboram relatórios sobre indicadores de tendências.

As organizações que baseiam sua gestão estratégica no Modelo SFO do *BSC* realizam a gestão contínua da estratégia de forma integrada com o gerenciamento tático, que é composto das avaliações mensais de desempenho e do acompanhamento orçamentário. Kaplan e Norton (2001) chamam esse processo de *Loop* (laço) Duplo.

O primeiro passo na implantação do *Loop* Duplo é integrar o orçamento à estratégia. Isso ocorre quando os projetos que devem ser realizados para o alcance da estratégia estão com recursos alocados, garantindo, assim, a continuidade

desses projetos. Para os autores, a priorização dos projetos que deverão ser realizados deve ser baseada na contribuição deles ao alcance dos Objetivos Estratégicos definidos no *BSC*. Dessa forma será possível identificar mais facilmente quais as iniciativas e os projetos poderão proporcionar o atingimento da estratégia de longo prazo da empresa, possibilitando o crescimento sustentável.

O segundo passo adotado pelas empresas do Modelo SFO, na implantação do *Loop Duplo*, é a realização de reuniões periódicas de avaliação da estratégia. Essas reuniões devem envolver não só a alta direção da organização, mas, principalmente, o corpo gerencial e podem ter uma periodicidade mensal ou mesmo trimestral.

As organizações focalizadas na estratégia usam um novo tipo de processo de *feedback*. Em vez de relatar e controlar, o *balanced scorecard* converge a agenda da reunião gerencial nos temas estratégicos, no trabalho em equipe e no aprendizado. A reunião se concentra na gestão e melhoria da estratégia, não das táticas. (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 316)

As organizações orientadas para a estratégia devem dispor de informações e flexibilidade suficientes para atualizar a estratégia à medida que o ambiente se transforma e a estratégia amadurece. Outra forma para facilitar a execução da estratégia como um processo contínuo dentro da organização é gestão integrada da estratégia, projetos e processo organizacionais.

Porter (1989) já defendia que para sustentar a estratégia no longo prazo era necessário definir, primeiramente, a cadeia de valor da organização, ou seja, identificar como se processa a transformação de valor do insumo ao produto final, descrevendo, ainda, a importância da separação que deve existir na gestão das atividades primárias, que estão relacionados à atividade fim da organização, em os processos secundários, que são atividades de apoio às atividades primárias.

Os projetos são o meio de realização da estratégia da organização. No *BSC*, o conjunto de projetos formam as Iniciativas Estratégicas que permitirão o alcance das metas de longo prazo definidas no Mapa Estratégico. Acontece que na grande maioria das vezes, a execução dos projetos passa pela intervenção em processos chaves da organização. Identificar os processos chaves para a sustentação da estratégia, com seus projetos e Iniciativas Estratégicas, é o grande desafio do gestor da estratégia, uma vez que nem todos os processos contribuem de forma igual para

a geração de valor dentro da organização e, conseqüentemente, a sustentação da estratégia.

Alguns processos são mais críticos que outros devido à relevância de sua contribuição para a organização na execução da estratégia. Certos processos representam os meios pelos quais uma empresa atingirá seus objetivos, metas, missão e atenderá sua visão. O termo “processos-chave” é utilizado para distinguir aqueles processos mais relevantes ao sucesso da empresa. São também usados os termos “processos críticos”, “macroprocessos” e “processos de primeiro nível. (KALLÁS; COUTINHO, 2005, p. 64).

A definição dos processos críticos deve não só levar em consideração a separação entre processos primários e secundários, como também aqueles processos que são mais demandados para a execução da estratégia, pois, momentaneamente, um processo não relacionado à atividade fim da empresa, como os relacionados a recursos humanos, pode ser mais relevante para a estratégia que um processo relacionado diretamente à atividade fim, mas que em um dado momento não é considerado crítico.

A definição dos processos críticos não serve apenas para um melhor gerenciamento em busca da melhoria contínua desse processo. Definidos como a “ponte” que vincula a estratégia com as operações, os processos críticos devem ser, constantemente, avaliados sob a perspectiva de mudanças significativas em seu patamar de resultados. “A partir deste entendimento, é possível avaliar se é necessária uma melhoria (configuração) ou inovação no processo (transformação). Tal análise deve apoiar a identificação de projetos prioritários da organização” (KALLÁS; COUTINHO, 2005, p. 66).

2.5.5 Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança

As mudanças propostas pelo Modelo SFO só poderão ser concretizadas quando existe o envolvimento ativo da alta direção da organização. “A primeira tarefa da liderança executiva de uma organização focada na estratégia é tornar a necessidade de mudança em algo óbvio para todos” (KAPLAN; NORTON, 2001 p. 27)

Primeiramente, a liderança da organização deve criar o clima para a mudança, demonstrando a necessidade da transformação. Às vezes, essa necessidade é óbvia, como quando as deficiências da organização são evidentes e a mudança é condição de sobrevivência. Em outros casos, as razões são menos nítidas, mas não menos importantes, estrategicamente, como no caso de o líder identificar desafios futuros para os quais a organização não se encontra preparada, ou quando a liderança percebe que apesar de os resultados atuais serem satisfatórios, eles poderiam melhorar substancialmente, gerando uma vantagem competitiva importante para a organização. Os líderes eficazes motivam as organizações para a mudança, ao definir metas ousadas que rompem a complacência entre as pessoas e se constituem em fontes de inspiração. Durante todo o processo de desenvolvimento do scorecard, a liderança deve estar à frente e impulsionar a mudança da cultura organizacional.

Levando em consideração o aumento crescente dos ativos intangíveis das empresas que estão competindo na era do conhecimento, qualquer movimento da organização passará pela movimentação desses ativos intangíveis. Nesse caso, a liderança que souber como gerenciar melhor seus ativos intangíveis e transformá-los em ativos tangíveis, mais sucesso terá em seus processos de mudança.

Além da criação do clima de mudança, é necessário, também, equipes de liderança compostas de especialistas em diversas áreas de organização, que além do conhecimento específico de sua área de atuação, possuam também conhecimentos substanciais sobre as outras áreas. “As organizações focalizadas na estratégia devem transformar seus conjuntos de especialistas funcionais em equipes trasfuncionais, voltadas para a solução de problemas.” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 358).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para o desenvolvimento dos itens 3.1 – Perfil da Petrobras, 3.2 – Histórico da UN-AM, 3.3 – Perfil da UN-AM e 3.5 – Evolução do Planejamento Estratégico da Petrobras, foram utilizados dados secundários diversos como informações disponíveis no Portal da internet da Petrobras, Portal Petronet (intranet restrita aos funcionários da empresa), manuais de procedimentos internos, relatórios e palestras sobre o planejamento estratégico, publicações periódicas e informativos distribuídos aos funcionários. Os dados secundários foram coletados entre os meses de novembro de 2007 e setembro de 2008.

Para a utilização das informações do Sistema Petrobras, foram utilizados critérios da Política de Segurança da Informação da Petrobras, “[...] que tem por objetivo definir e padronizar o tratamento das informações que agregam valor à competitividade da companhia e que possam causar impactos no seu desempenho financeiro, na sua participação no mercado, na sua imagem ou no seu relacionamento com as partes interessadas”. (PETROBRAS, 2003).

3.1 O PERFIL DA PETROBRAS

A Petrobras foi criada em outubro de 1953, com a edição da Lei 2.004, tendo como objetivo executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União. As operações de exploração e produção de petróleo, bem como as demais atividades ligadas ao setor de petróleo, gás natural e derivados, à exceção da distribuição atacadista e da revenda no varejo pelos postos de abastecimento, foram monopólio conduzido pela Petrobras de 1954 a 1997. Durante esse período a Petrobras tornou-se líder em comercialização de derivados no País.

Em 1997, o Brasil, através da Petrobras, ingressou no seleto grupo de 16 países que produziam mais de 1 milhão de barris² de óleo por dia. Nesse mesmo ano, em 6 de agosto de 1997, foi sancionada a Lei n^o 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada. Em 2003, coincidindo com a

² Unidade de volume equivalente a 158,98 litros.

comemoração dos seus 50 anos, a Petrobras dobrou a sua produção diária de óleo e gás natural em relação ao ano de 1997, ultrapassando a marca de 2 milhões de barris, no Brasil e no exterior.

No dia 21 de abril de 2006, o Petrobras deu início à produção da plataforma P-50, no Campo de Albacora Leste, na Bacia de Campos no estado do Rio de Janeiro, o que permitiu ao Brasil atingir auto-suficiência em petróleo.

Atualmente, a Companhia está presente em 27 países. Em 2007, a Petrobras foi classificada como a 7ª maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores, de acordo com a *Petroleum Intelligence Weekly - PIW*³. No Quadro 1, é possível avaliar a abrangência da atuação da Petrobras analisando os números da empresa referente ao ano de 2007:

Quadro 1: A Petrobras em números

RECEITAS LÍQUIDAS (R\$ milhões)	R\$ 170.578
LUCRO LÍQUIDO (R\$ milhões)	R\$ 21.512
INVESTIMENTOS (R\$ bilhões)	R\$ 45,3
FUNCIONÁRIOS	50.207
ACIONISTAS	272.952
ATIVIDADE DE EXPLORAÇÃO	70 sondas de perfuração (43 marítimas)
RESERVAS (CRITÉRIO SEC) ⁴	11,7 bilhões de barris de óleo e gás equivalente (boe ⁵)
POÇOS PRODUTORES	14.194
PLATAFORMAS DE PRODUÇÃO	109 (77 fixas e 32 flutuantes)
PRODUÇÃO DIÁRIA MÈDIA	1.918 mil barris por dia - bpd de petróleo e LGN 382 mil barris de óleo equivalente de gás natural por dia
REFINARIAS	14 (11 no Brasil)
CAPACIDADE DE REFINO	2.165 mil barris por dia – bpd
EXTENSÃO DE DUTOS	23.142 km
FROTA DE NAVIOS	154 (50 de propriedade da Petrobras)
POSTOS DE COMBUSTÍVEIS	5.973
FERTILIZANTES	2 Fábricas - Produzindo 235 mil toneladas de amônia 700 mil toneladas de uréia

FONTE: Portal Petrobras (http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html)

³ Publicação especializada no setor de petróleo que divulga anualmente o ranking das 50 maiores e mais importantes empresas do setor, que leva em consideração seis critérios: comercialização de derivados, produção de petróleo, capacidade de refino, reservas de petróleo, reservas de gás e produção de gás.

⁴ Critério de composição de reservas de óleo e gás equivalente aceito pela Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (*U.S. Securities and Exchange Commission - SEC*).

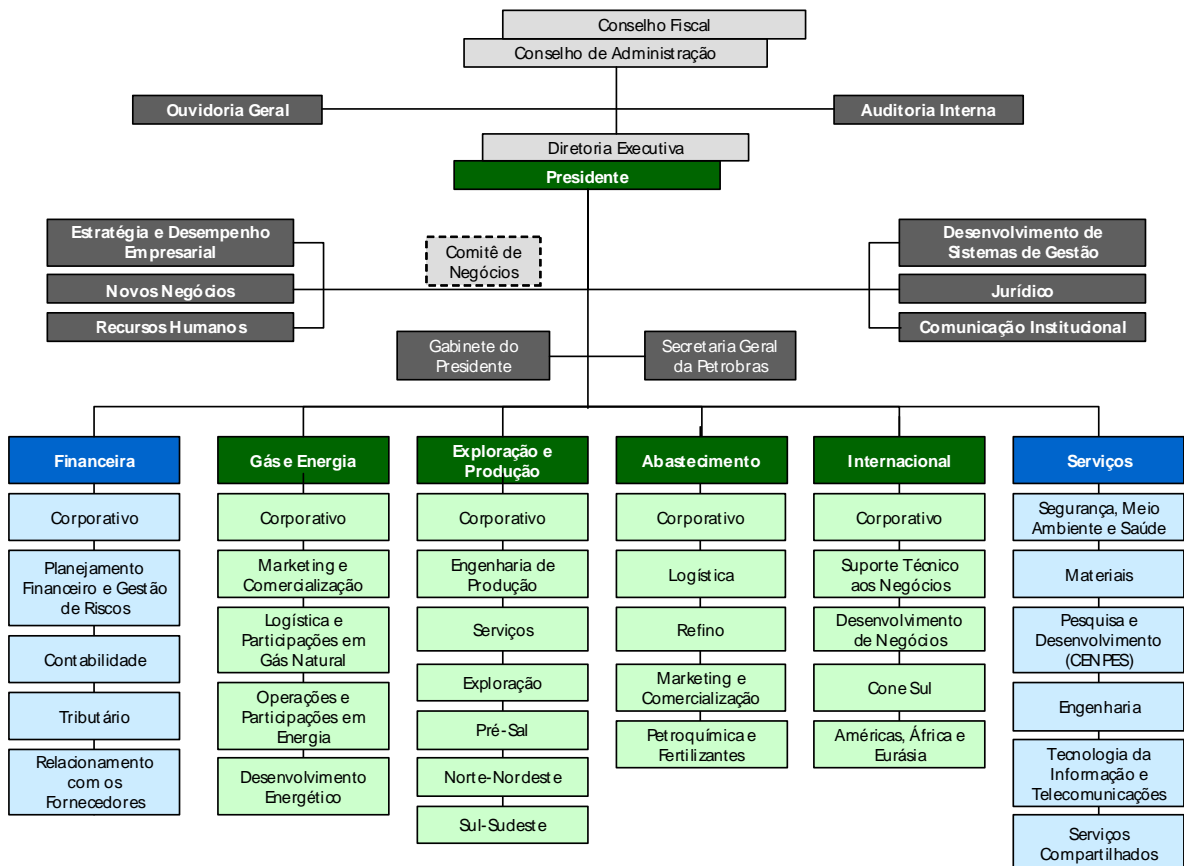
⁵ Barril de óleo equivalente: unidade utilizada para permitir comparar (converter), em equivalência térmica, um volume de gás natural com um volume de óleo.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PETROBRAS

Conforme demonstrado na Figura 13, o modelo de estrutura organizacional da Petrobras funciona com dez Unidades Corporativas ligadas diretamente à Presidência da empresa, duas Áreas de Apoio - Financeira e Serviços e quatro AN - Áreas de Negócio, que são consideradas as atividades primárias da companhia:

- E&P - Exploração e Produção;
- Abastecimento;
- Gás & Energia;
- Internacional.

Figura 13: Estrutura organizacional da Petrobras



FONTE: Portal Petronet

3.2.1 Unidades Corporativas

Em relação às dez Unidades Corporativas que se reportam diretamente ao Presidente, as principais atribuições de cada uma delas são:

a) Ouvidoria Geral da Petrobras

Planejar, orientar, coordenar e avaliar atividades que visem acolher opiniões, sugestões, críticas, reclamações e denúncias dos públicos de relacionamento da Companhia, promovendo as apurações decorrentes e as providências a serem adotadas.

b) Auditoria Interna

Planejar, executar e avaliar as atividades de auditoria interna e atender às solicitações da alta administração e de órgãos externos de controle.

c) Secretaria-Geral da Petrobras

Organizar e formalizar atos e processos decisórios de assembleias de acionistas e reuniões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.

d) Gabinete do Presidente

Apoiar o Presidente, exercendo sua representação política quando por ele requerido, bem como gerenciar o atendimento das demandas externas e internas a ele dirigidas.

e) Estratégia e Desempenho Empresarial

Orientar, coordenar, avaliar e sistematizar o processo de planejamento corporativo plurianual do Sistema Petrobras, realizando estudos econômicos e análises competitivas, planejar e avaliar o desempenho empresarial, realizando o planejamento e controle corporativo anual, coordenando o orçamento, analisando sua aderência estratégica e economicidade.

f) Desenvolvimento de Sistemas de Gestão

Orientar, avaliar e integrar as atividades relativas à organização, à governança e à gestão da Companhia, coordenando ou executando ações de aprimoramento organizacional, de governança e de gestão de interesse corporativo.

g) Novos Negócios

Propor estratégias, políticas e diretrizes para o desenvolvimento de novos negócios e parcerias, coordenar e avaliar o desenvolvimento de novos negócios, parcerias e desinvestimentos do Sistema Petrobras que permeiem mais de uma de suas Áreas de Negócio e coordenar a condução dos processos de fusões e aquisições de empresas.

h) Comunicação Institucional

Orientar e avaliar as atividades relativas à comunicação empresarial e ao gerenciamento de marcas, coordenando ou executando ações de interesse corporativo.

i) Jurídico

Orientar e avaliar os processos normativos, consultivos e contenciosos de natureza jurídica, coordenando ou executando ações de interesse corporativo e prestando serviços às demais unidades organizacionais da Companhia.

j) Recursos Humanos

Orientar e avaliar as atividades relacionadas à gestão de pessoas, coordenando ou executando, em nível estratégico, ações de interesse corporativo.

3.2.2 Áreas de Apoio

Em relação às duas Áreas de Apoio, suas principais atribuições são:

a) Área Financeira

Coordenar a certificação dos controles internos e o alinhamento financeiro e societário do Sistema Petrobras, abrangendo os processos da Área Financeira relativos a fusões, cisões e aquisições. Orientar, controlar e avaliar o planejamento financeiro, a gestão de risco e a gestão do caixa. Planejar, orientar, controlar, avaliar e consolidar os processos contábeis, tributários, relacionamento com o mercado, órgãos reguladores afins e outros públicos de interesse do Sistema Petrobras, bem como administrar o sistema de ações da Companhia.

b) Área de Serviços

Orientar, avaliar e integrar as atividades relativas à:

- Segurança, meio ambiente e saúde, monitorando e comunicando continuamente seu desempenho.
- Suprimento de materiais, responsabilizando-se pelas atividades de compras, dependendo da natureza dos itens, e atuando de forma descentralizada.
- Pesquisa e desenvolvimento, executando projetos tecnológicos
- Implementação de empreendimentos, prestando serviços de engenharia, em condições pactuadas com as AN - Áreas de Negócios.
- Tecnologias da informação e de telecomunicações, gerenciando os seus recursos e atuando como prestador de serviços,.
- Serviços administrativos e de suporte, apoiando as unidades organizacionais da Companhia, de forma pactuada.

3.2.3 Áreas de Negócio

As características de cada uma das Áreas de Negócios da Petrobras são:

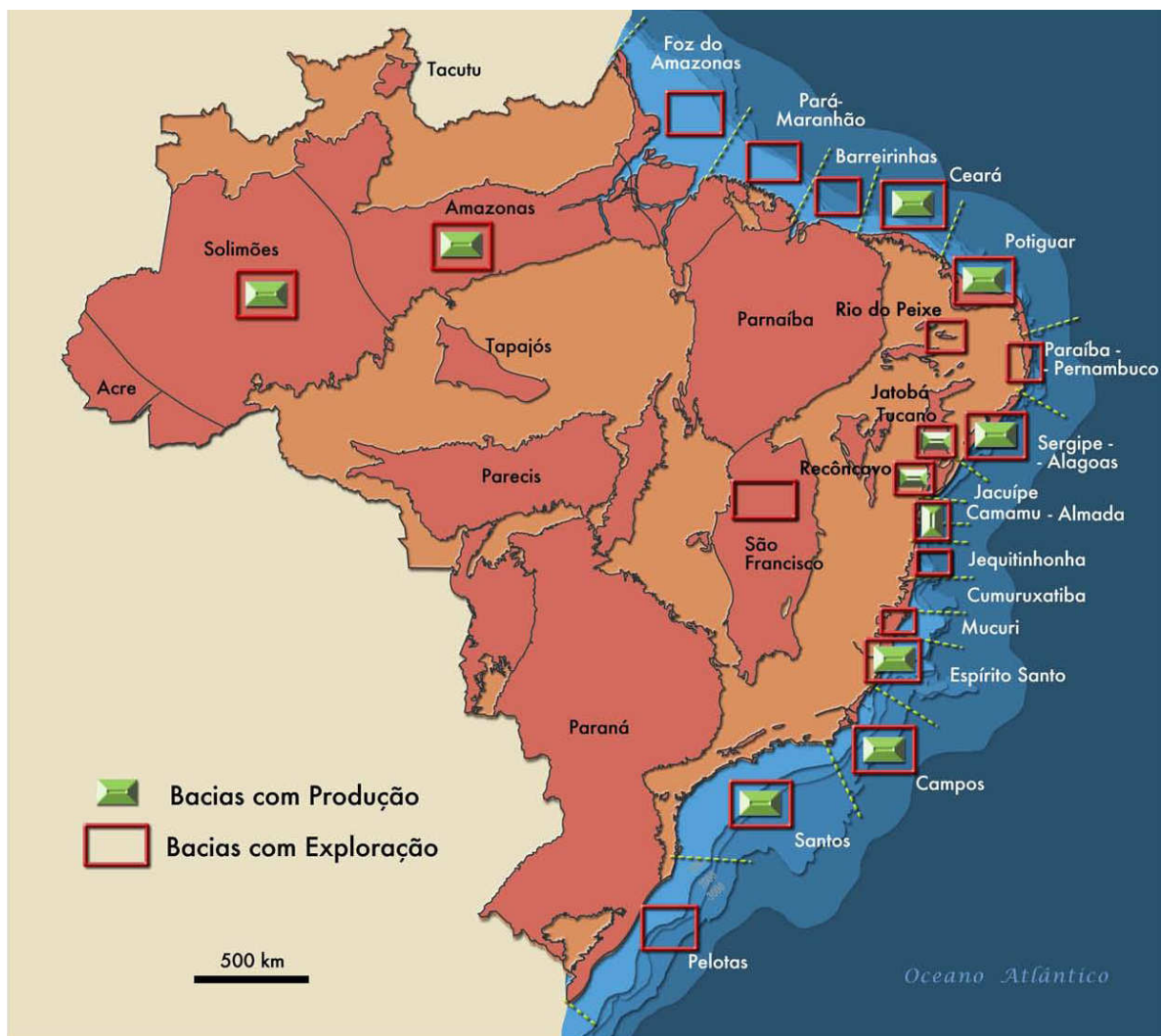
3.2.3.1 E&P - Exploração e Produção

A Área de Negócio de E&P - Exploração e Produção é a maior dos quatro segmentos da Petrobras. Ao lado dos segmentos de Abastecimento, Gás e Energia e Internacional, ela integra a espinha dorsal da companhia. Formada por oito Unidades de Negócio e com atividades em 16 estados brasileiros, a Área de Negócio de E&P será responsável por quase metade dos investimentos totais programados pela empresa até 2012. Dos US\$ 112,4 bilhões que serão aplicados pela Petrobras entre 2008 e 2012, US\$ 54,6 bilhões destinam-se à exploração e produção de petróleo no Brasil e US\$ 10,5 bilhões serão aplicados no exterior.

Nos estados do Norte e Nordeste as atividades de E&P tem se concentrado historicamente nas bacias terrestres, embora nos últimos anos a empresa tenha explorado novas fronteiras, com algumas descobertas importantes no mar. Das bacias terrestres são extraídos cerca de 13% do petróleo produzido pela companhia.

Nas regiões Sul e Sudeste a atividade de E&P está voltada, basicamente, para as bacias marítimas, com uma pequena participação de alguns campos terrestres no Espírito Santo. De todo o petróleo extraído pela empresa nos últimos anos, 87% vêm de campos localizados no mar. Na Figura 14 é possível identificar a localização das bacias terrestres e marítimas do Brasil e as áreas onde a Petrobras atua com atividades de exploração e produção de petróleo.

Figura 14: Bacias em exploração e em produção no Brasil



FONTE: DVD E&P no Brasil

Para operacionalizar a Área de Negócios de E&P, foram criadas as seguintes Gerências Executivas, descritas com suas principais atribuições:

a) E&P Corporativo

Planejar, executar e avaliar as atividades corporativas de E&P, que compreendem a gestão integrada do portfólio de E&P no País, o planejamento e a avaliação de desempenho da Área de Exploração e Produção, a negociação de parcerias, a gestão do desenvolvimento tecnológico, a preservação e a disseminação do conhecimento técnico e a aquisição de novas áreas exploratórias.

b) E&P Engenharia de Produção

Planejar, coordenar e avaliar as atividades de produção, com ênfase nos aspectos de desenvolvimento, disseminação e preservação do conhecimento nas atividades de produção, poço, desenvolvimento de produção, manutenção e inspeção.

c) E&P Serviços

Prestar serviços especializados em exploração e produção.

c) E&P Exploração

Planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades de exploração, com ênfase nos aspectos de desenvolvimento e preservação de tecnologias.

d) E&P Pré-Sal

Gerir atividades de exploração e produção relacionadas à camada pré-sal⁶, articulando-se, para sua condução, com as demais gerências executivas da Área de Negócio de Exploração e Produção, bem como atuando para alinhamento das diversas frentes da Companhia associadas ao pré-sal.

e) E&P Norte-Nordeste

Executar as atividades de exploração e produção nos estados das Regiões Norte e Nordeste, responsabilizando-se pelos resultados e pelo desempenho das atividades de exploração e produção da sua área de atuação e pelo cumprimento das metas definidas junto à Diretoria.

⁶ Camada de reservatórios com grande potencial de acumulação de petróleo, que se encontram em camada de sal que abrange o litoral do Espírito Santo a Santa Catarina, ao longo de 800 quilômetros de extensão por até 200 quilômetros de largura, em lâmina d'água que varia entre 1,5 mil e 3 mil metros e camada de sal entre 3 mil e 4 mil metros.

A Gerência Executiva do Norte-Nordeste é constituída pelas seguintes Unidades de Negócio:

- UN-SEAL (Unidade de Negócio de Exploração e Produção de Sergipe e Alagoas);
- UN-BA (Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bahia);
- UN-AM (Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Amazônia);
- UN-RNCE (Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio Grande do Norte e Ceará).
- ST (Órgão responsável pelo gerenciamento de Sondagem Terrestre)

f) E&P Sul-Sudeste

Executar as atividades de exploração e produção nos estados das Regiões Sul e Sudeste, responsabilizando-se pelos resultados e pelo desempenho das atividades de exploração e produção da sua área de atuação e pelo cumprimento das metas definidas junto à Diretoria.

A Gerência Executiva do Sul-Sudeste é constituída pelas seguintes Unidades de Negócio:

- UN-BC (Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Campos);
- UN-BS (Unidade de Negócio de Exploração e Produção da Bacia de Santos);
- UN-ES (Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Espírito Santo);
- UN-RIO (Unidade de Negócio de Exploração e Produção do Rio de Janeiro).

3.2.3.2 Abastecimento

Área responsável pelo refino do petróleo para a produção de diversos derivados como gasolina, óleo diesel e querosene entre outros. Também possui plantas industriais no segmento de Petroquímica e Fertilizantes.

A Área de Negócios de Abastecimento da Petrobras atende quase toda a demanda do mercado brasileiro por derivados de petróleo, possuindo quatorze refinarias, no Brasil, Estados Unidos e Argentina. No Brasil, a estrutura da Área de Negócios do Abastecimento é composta de onze refinarias com capacidade de produzir 1.965 mil bpd, duas fábricas de fertilizantes, uma fábrica de Xisto⁷, possuindo também uma extensão total de dutos de 23.142 km, 44 terminais e 50 navios (frota própria). No exterior, a capacidade de refino da Petrobras é de 200 mil bpd.

3.2.3.3 Gás e Energia

Comercializa o gás natural nacional e importado, além da implantação de projetos, em parceria com o setor privado, com o objetivo de garantir a oferta deste combustível e de energia em todo o país.

3.2.3.4 Internacional

Desenvolve diversas atividades no exterior como exploração; compra e venda de petróleo, tecnologias, equipamentos, materiais e serviços; acompanhamento do desenvolvimento da economia americana e européia; operação financeira com bancos e bolsa de valores; recrutamento de pessoal especializado; afretamento de navios e apoio em eventos internacionais.

3.3 O HISTÓRICO DA UN-AM

O início das pesquisas exploratórias da Petrobras na Amazônia com o objetivo de encontrar petróleo em quantidades comerciais iniciou em 1953. A primeira descoberta ocorreu em julho de 1954, próximo ao município de Nova

⁷ Rocha sedimentar composta de betume e querogênio, que se decompõe termicamente e produz óleo e gás.

Olinda no estado do Amazonas, porém pesquisas posteriores não confirmaram que as quantidades descobertas eram suficientes para justificar uma atividade comercial de produção de petróleo. O mesmo ocorreu, posteriormente, nos municípios de Autás Mirim e Maués, também no estado do Amazonas.

Em 1978, ocorreu a primeira descoberta significativa na bacia do Solimões, na Província de gás do Juruá, município de Carauari no Estado do Amazonas, distante cerca de 750 quilômetros oeste de Manaus.

Em 1981, o poço Pará Submarino número 11, perfurado a 150 km da costa do Pará, chegou a produzir 3.000 barris diários de petróleo durante dez meses, mas a produção declinou, mostrando que a acumulação era de pequeno porte e a área foi abandonada dois anos depois.

A existência de uma imensa Bacia Sedimentar⁸ de mais de 1,8 milhão de quilômetros quadrados e a primeira descoberta significativa da Província Gaseífera do Juruá, em 1978, foram fatores decisivos para que a Petrobras mantivesse na região Amazônica frentes exploratórias em busca de novas descobertas de petróleo em quantidades comerciais.

Pesquisas exploratórias identificaram a possibilidade de acumulação de petróleo nas proximidades do rio Urucu no município de Coari, estado do Amazonas.

A discussão técnica sobre as origens das estruturas da província gaseífera do rio Juruá levantou a hipótese da existência de um alinhamento paralelo a elas, bacia do Solimões. A hipótese foi confirmada pela investigação exploratória e resultou no mapeamento da estrutura do rio Urucu (GARCIA, 2008, p. 124).

Para a perfuração do primeiro poço, na região do rio Urucu, chamado de RUC-1 (Rio Urucu número 1), os equipamentos seguiram de balsa, numa viagem que durou em média dez dias, desde Manaus, pelo Rio Solimões, até o pequeno porto fluvial no Rio Urucu. Deste ponto, foi preciso fazer centenas de vôos de helicóptero para permitir a montagem da sonda na floresta.

Em outubro de 1986, foi descoberto petróleo em quantidades comerciais na área do rio Urucu, município de Coari, no estado do Amazonas. Depois, foram

⁸ Depressão da crosta terrestre onde se acumulam rochas sedimentares que podem ser portadoras de petróleo ou gás, associados ou não.

perfurados novos poços, resultando na descoberta de novos campos – Leste de Urucu (1987), Sudoeste do Urucu (1988), Carapanaúba, Cupiúba (1989) e extensão do Igarapé Marta (1990). O conjunto desses campos passou a ser conhecido como Província Petrolífera de Urucu.

Com a confirmação da existência de uma reserva significativa na Província Petrolífera de Urucu, deu-se início à produção comercial, que na ocasião foi de 3.500 barris de petróleo por dia, que estimulou o crescimento das atividades da Petrobras na Amazônia e a construção de uma planta industrial no local. Entre os anos de 1986 e 2007, foram investidos pela Petrobras no Amazonas um total de US\$ 7,73 bilhões.

Explorar e produzir petróleo na Amazônia sempre foi encarado com um grande desafio para a Petrobras, em função de ser uma operação onde estão sempre presentes riscos de acidentes ambientais como derramamentos que podem contaminar de recursos hídricos, além da geração de grandes quantidades de resíduos e poluição atmosférica.

Assuntos como a operação da indústria do petróleo em áreas sensíveis como a Amazônia é, normalmente, envolto em muitas controvérsias ambientais e sociais como descrito abaixo:

Medidas de proteção a ecossistemas sensíveis e legislações ambientais cada vez mais severas passaram a restringir e causar obstáculos à atuação das empresas – Shell e Statoil tiveram interrupção de produção por exigências da PSA (Petroleum Safety Authority), da Noruega; Exxon, BP, Chevron e ConocoPhillips tiveram canceladas suas permissões de exploração de petróleo e gás na unidade de Point Thomson, Alaska; Shell enfrentou restrições ambientais para dar continuidade ao projeto Sakalina-2, na Rússia; Petrobras enfrenta novas exigências ambientais nos blocos adquiridos à Perez Companc, no Equador (as reservas estão localizadas no Parque Nacional Yasuni); Chevron teve problemas com seu plano para o Projeto Gorgon, Austrália, devido aos riscos a uma espécie de tartaruga em extinção. (RESUMO ESTRATÉGICO PETROBRAS, 2007).

A crescente oposição à indústria do petróleo pode promover no médio e longo prazo um aumento dos custos operacionais dessas empresas, redução na produção ou até mesmo bloqueio no acesso a reservas. Fatores como esses podem inviabilizar a operação de exploração e produção de petróleo, trazendo além de problemas financeiros para as empresas da indústria do petróleo, problemas sócio-econômicos com a diminuição da oferta do produto e, conseqüente, elevação nos preços dos derivados do petróleo.

Desde a descoberta de petróleo na área do rio Urucu em 1986, a Petrobras buscou implementar ações que pudessem combinar a eficiência do processo produtivo, a rentabilidade no negócio e a valorização da responsabilidade sócio-ambiental com a região Amazônica. Combinar de forma efetiva esses três fatores se mostrou um desafio relevante para as operações na Amazônia, pois além de condição de área sensível, ecologicamente, as condições de acesso à região produtora eram muito diferentes das condições já experimentadas pela Petrobras.

A exploração e a produção de petróleo na Amazônia implicam desafios diferentes dos verificados em outras áreas do Brasil. Há dificuldades operacionais relacionadas à localização das bacias, situadas em regiões remotas, de difícil acesso. Tendo em vista que a principal saída de Urucu é por meio fluvial, precisamos ter conhecimento das cheias e vazantes e cuidados redobrados, pois há enorme variação do volume de água dos rios entre os meses de agosto a novembro. O Rio Juruá, por exemplo, chega a baixar 18 metros (JOELSON MENDES, GERENTE GERAL DA UN-AM, REVISTA MAGAZINE PETROBRAS, 2007).

Para superar os desafios de operar em uma região, ecologicamente, sensível como a Amazônia, a Petrobras convidou em 1988 uma equipe de cientistas que tiveram o objetivo de oferecer recomendações de controle ambiental que deveriam ser seguidos pela empresa. As diversas ações recomendadas podem ser consolidadas nos seguintes tópicos:

- Minimizar a construção de estradas;
- utilizar a mão-de-obra das cidades circunvizinhas;
- não estimular a criação de núcleos urbanos nas proximidades da Província Petrolífera de Urucu;
- recompor a flora nas áreas desmatadas;
- realizar estudos ambientais básicos nas áreas a serem impactadas pela atuação da empresa;
- formar pessoal com capacitação em gestão ambiental e estimular pesquisas e diálogos entre seus técnicos e ambientalistas.

Do grupo faziam parte médicos (especialista em doenças tropicais) biólogos, botânicos, geólogos, geógrafos, ecólogos e engenheiros. As sugestões apresentadas, iam do destino dos resíduos à abertura de estradas, do reflorestamento das áreas desmatadas para prospecção à preocupação de evitar que a geração de empregos viesse atrelada à criação de núcleos urbanos - única forma de evitar a favelização em torno do projeto. (REVISTA PETROBRAS, vol 138, 2008, p. 12).

Em 1998, após dez anos da primeira visita na Província Petrolífera de Urucu, os mesmos cientistas avaliaram as ações implementadas e aprovaram o modelo de atuação da empresa na Amazônia.

3.4 O PERFIL DA UN-AM

A Unidade de Negócio de Exploração e Produção de Petróleo e Gás Natural da Amazônia, a UN-AM, é uma das unidades operativas da Área de Negócio de E&P da Petrobras, vinculada à Gerência Executiva do Norte e Nordeste, conforme demonstrado na Figura 15.

Figura 15: UN-AM na estrutura organizacional da AN de E&P

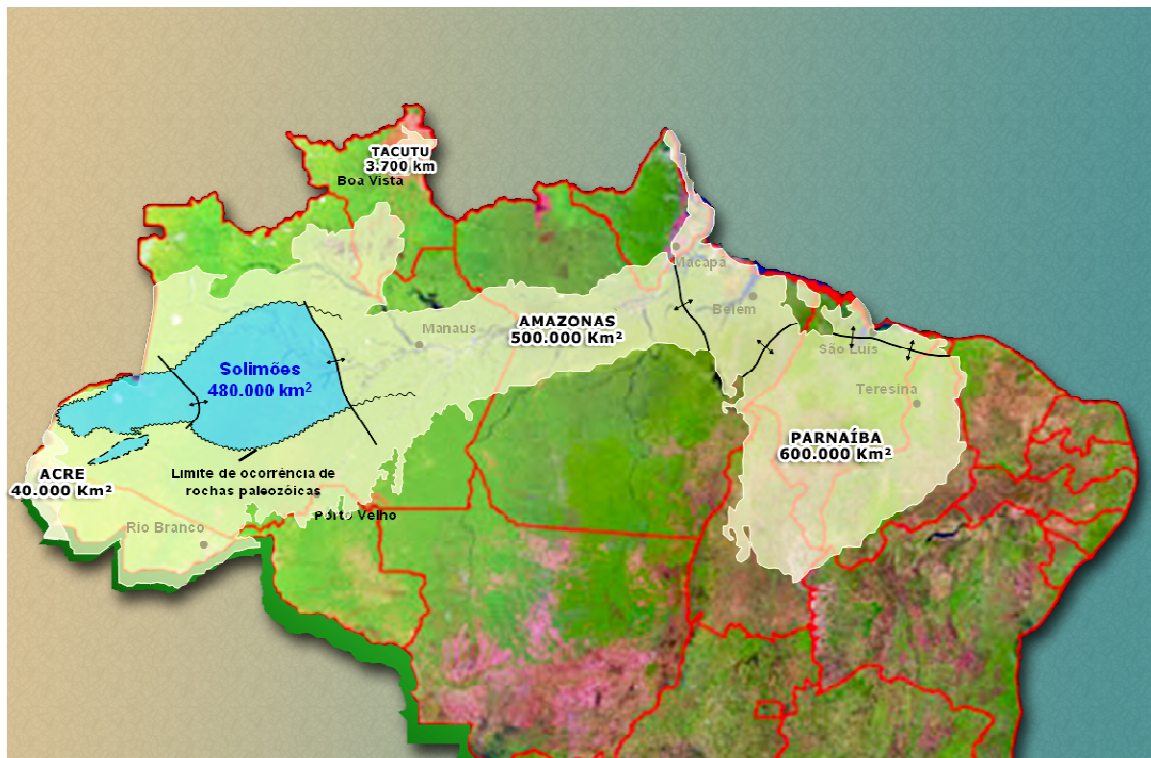


FONTE: Portal Petronet

A Área de Atuação da UN-AM abrange as bacias sedimentares do Acre (AC), Tacutu (RR), Solimões (AM), Amazonas (AM/PA) e Parnaíba (MA/PI).

Atualmente, as atividades estão concentradas em áreas nas Bacias Sedimentares do Solimões e do Amazonas, obtidas sob concessão da Agência Nacional do Petróleo Gás Natural e Biocombustíveis⁹ - ANP¹⁰ (Figura 16).

Figura 16: Bacias sedimentares de atuação da UN-AM



FONTE: Palestra UN-AM para o Público Externo

As operações da UN-AM estão distribuídas em três instalações: Sede Administrativa e Porto Encontro das Águas em Manaus e a Província Petrolífera de Urucu, localizada a 650 km a sudoeste de Manaus, no município de Coari-AM, conforme indicado na Figura 17. Para viabilizar suas operações, a UN-AM contava em 2008 com 630 (seiscentos e trinta) funcionários próprios e cerca de 2.000 (dois mil) terceirizados, distribuídos em suas três frentes de atuação.

⁹ Combustível derivado de biomassa renovável para uso em motores a combustão interna ou, conforme regulamento, para outro tipo de geração de energia, que possa substituir parcial ou totalmente combustíveis de origem fóssil.

¹⁰ Autarquia especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, tem como atribuições promover a regulação, a contratação e a fiscalização das atividades econômicas integrantes da indústria do petróleo, do gás natural e dos biocombustíveis, de acordo com o estabelecido na Lei nº 9.478, de 06/08/97, regulamentada pelo Decreto nº 2.455, de 14/01/98.

A razão de ser da UN-AM está explicitada na definição de sua contribuição para a Missão da Petrobras:

- “Explorar e produzir gás natural e petróleo na Amazônia, de forma competitiva e rentável, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Região.”

Seus desafios para o período de 2008 a 2012 podem ser identificados na definição de sua contribuição para a Visão da Petrobras:

- “Faremos do gás natural a melhor alternativa energética e incorporaremos novas reservas que possibilitem o crescimento da produção de petróleo e gás natural na Amazônia com responsabilidade ambiental e social, sendo uma referência na atuação em floresta tropical úmida.”

O processo produtivo da UN-AM conta com 67 poços de produção na Província Petrolífera de Urucu, que no ano de 2007 processou a média de 9,6 milhões de m³/dia de Gás Natural, 53 mil barris/dia de Petróleo e 1.365 toneladas/dia de GLP - Gás Liquefeito de Petróleo¹¹.

Figura 17: Localização da Província Petrolífera de Urucu



FONTE: Palestra UN-AM para o Público Externo

¹¹ Mistura de hidrocarbonetos leves, gasosos, predominantemente propano e butano obtida nas Unidades de Processamento de Gás Natural, ou em processo convencional nas refinarias de petróleo. Conhecido como gás de cozinha, sua maior aplicação é na cocção dos alimentos.

Conforme descrito em Garcia (2008), a Província Petrolífera de Urucu possui a Planta Industrial do Pólo Arara (Figura 18); dois portos no Rio Urucu; estações de tratamento e reciclagem de lixo; central termo-elétrica (120 MW); um aeroporto para as pequenas aeronaves; um posto de gás natural para veículos; um viveiro de mudas e orquidário; 120 km de estradas, 71 deles pavimentados; alojamentos e restaurantes, além de infra-estrutura de educação, saúde e lazer. Nesse complexo, porém, todas as operações são rigorosamente monitoradas e gerenciadas, tendo por objetivo minimizar danos ao meio ambiente e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia.

O petróleo produzido na Província Petrolífera Urucu é de alta qualidade (49º de Grau API¹²), sendo o mais leve entre os óleos processados nas refinarias do país. Essas características resultam em seu aproveitamento, especialmente, para a produção de gasolina, nafta petroquímica¹³ e óleo diesel.

Figura 18: Planta industrial do Pólo Arara



FONTE: Palestra UN-AM para o Público Externo

¹² O Grau API é uma escala hidrométrica idealizada pelo American Petroleum Institute - API, juntamente com a National Bureau of Standards e utilizada para medir a densidade relativa de líquidos. O Grau de API permite classificar o petróleo em petróleo leve ou de base parafínica (ºAPI maior que 31,1) médio ou de base naftênica (ºAPI entre 22,3 e 31,1), pesado ou de base aromática (ºAPI menor que 22,3).

¹³ Derivado de petróleo utilizado principalmente como matéria-prima da indústria petroquímica

A Refinaria Isaac Sabbá (REMAN) em Manaus é a responsável pelo refinamento de todo o petróleo produzido em Urucu, enquanto o GLP produzido atende o suprimento de Rondônia, Pará e Maranhão, chegando, ainda, a complementar o mercado do Ceará.

Com a conclusão do gasoduto Urucu-Coari-Manaus, previsto para o segundo semestre de 2009, o Gás Natural produzido na Província Petrolífera de Urucu será comercializado para Manaus e mais sete municípios ao longo do gasoduto, com o objetivo de substituir o Óleo Diesel utilizado nas Usinas Termo-Elétricas que suprem grande parte da energia elétrica consumida nessas regiões.

A substituição do Óleo Diesel, utilizado atualmente na geração de energia, pelo Gás Natural trará vantagens significativas para a sociedade, principalmente, com a redução do custo de geração de energia e também com a redução significativa de emissão de carbono para a atmosfera. A obra permitirá a implantação de um parque de geração de energia de maior confiabilidade e menor custo em todos os pontos de abastecimento ao longo do seu trajeto.

3.4.1 Sistema de Gestão na UN-AM

Com o intuito de reforçar a garantia da eficiência do processo produtivo com uma maior minimização dos riscos ambientais e de segurança e saúde no trabalho, a Petrobras iniciou, em 1997, um projeto de certificação integrada para suas operações na Amazônia, com base nas normas ISO 9001¹⁴ de Garantia da Qualidade, ISO 14001¹⁵ de Gestão Ambiental e BS 8800¹⁶ de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho. O processo de consolidação da gestão integrada finalizou em 1999, com a certificação nas três normas. Em 2001 a certificação BS 8800 foi

¹⁴ Norma para a gestão da qualidade. Estabelece o conjunto de ações preventivas necessárias para garantir a qualidade de um produto. É passível de auditoria e certificação.

¹⁵ Norma que estabelece diretrizes sobre a área de gestão e responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades de uma organização. É passível de auditoria e certificação.

¹⁶ Norma voltada para a gestão da saúde e segurança ocupacional. É passível de auditoria e certificação.

substituída pela OHSAS 18001¹⁷, que também normatiza a Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, sendo que desde então a unidade mantém essas certificações como parte fundamental do seu sistema de gestão. Esse sistema abrange como escopo, todos os processos de negócio da UN-AM.

Neste mesmo ano (1998), no Amazonas, a Unidade de Negócios de E&P da Bacia do Solimões - UN-BSOL (hoje denominada UN-AM) implantou e certificou seu sistema de gestão conforme as normas NBR ISO 14001 e BS 8800. No ano seguinte, em 1999, obteve nova certificação baseada na NBR ISO 9001, formando seu Sistema de Gestão Integrado, pioneiro por abranger todos os processos de negócio de uma Unidade de Negócio de E&P da Companhia. Posteriormente em 2001, 2004 e 2007, obteve a recertificação pela OHSAS 18001 em adição à NBR 14001 e NBR 9001, sendo a pioneira na adoção da norma OHSAS 18001 na Petrobras. (BANAS QUALIDADE. Nº 196, 2008. P.23).

A partir de 1998, a UN-AM reforçou a utilização do Modelo de Excelência da Gestão - MEG, desenvolvido pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ. O MEG busca representar em seus fundamentos e critérios, as práticas de gestão de excelência para as empresas de classe mundial e serve como instrumento de avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ. O PNQ é um ciclo de avaliação anual realizado pela FNQ, que reconhece as organizações que praticam a Excelência em Gestão no Brasil.

Os onze fundamentos do MEG, descritas em Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão (2006) são:

1. Pensamento Sistêmico – Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

2. Aprendizado Organizacional - Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3. Cultura de Inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

¹⁷ Norma que estabelece diretrizes sobre como uma organização deve controlar seus riscos de acidentes e doenças ocupacionais e melhorar seu desempenho. É passível de auditoria e certificação.

4. Liderança e Constância de Propósitos - Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.

5. Orientação por Processos e Informações - Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6. Visão de Futuro - Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

7. Geração de Valor - Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8. Valorização das Pessoas - Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.

9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado - Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. Desenvolvimento de Parcerias - Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

11. Responsabilidade Social - Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

Os oito critérios do MEG, descritos em Critérios de Excelência (2008) e representados na Figura 19 são:

a) Liderança - Examina a governança da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como o estabelecimento dos padrões de trabalho, aprendizado e mudança cultural.

b) Estratégias e Planos - Examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e dos planos para as diversas áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

c) Cliente - Examina a gestão do conhecimento de mercado da organização, destacando a identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados. Também examina a gestão da imagem, incluindo a divulgação das marcas e dos produtos, e como a organização se relaciona com os clientes, incluindo a avaliação da satisfação, da fidelidade e da insatisfação dos clientes.

d) Sociedade - Examina como a organização cumpre a sua responsabilidade sócio-ambiental, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a organização promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

e) Informações e Conhecimento - Examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus ativos intangíveis.

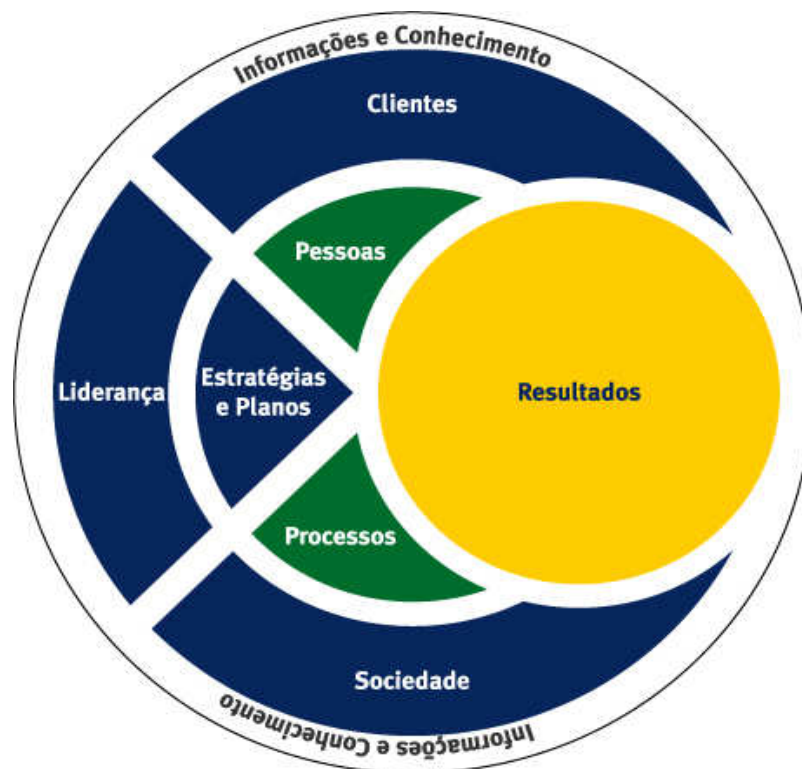
f) Pessoas - Examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento

das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

g) **Processos** - Examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia seus processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

h) **Resultados** - Examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com fornecedores. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

Figura 19: Critérios de Excelência do PNQ



FONTE: Critérios de Excelência (2008)

3.4.2 Responsabilidade Sócio-Ambiental na UN-AM

Na UN-AM, responsabilidade sócio-ambiental é tema da maior importância. A cada ano, a unidade amplia seu envolvimento e participação em projetos e ações que priorizam a educação, cidadania e melhoria da qualidade de vida das pessoas, principalmente, em comunidades das proximidades onde está inserida. Os principais projetos sócio-ambientais desenvolvidos na unidade são:

a) Projeto Piatam

O Piatam é um grande projeto de pesquisa sócio-ambiental criado para monitorar as atividades de produção e transporte de petróleo e gás natural oriundos de Urucu.

Reunindo mais de cem pesquisadores, o Piatam promove excursões para coleta de dados no trecho do Rio Solimões por onde navegam os petroleiros: entre Coari, onde se localiza o Terminal do Solimões (TESOL), que recebe e embarca o óleo produzido em Urucu e em Manaus, onde está a refinaria Isaac Sabbá (REMAN).

b) Projeto Escola Esperança

O projeto Escola Esperança busca alfabetizar e ampliar o grau de escolaridade de trabalhadores terceirizados da UN-AM. Localizada na Província Petrolífera de Urucu, a escola já recebeu cerca de 300 alunos.

A Escola Esperança surgiu a partir de um antigo projeto conhecido como “Acesso”, que tinha como objetivo nivelar a escolaridade de contratados da empresa e erradicar o analfabetismo. Com o crescente interesse da força de trabalho terceirizada pelo “Acesso”, novas iniciativas nessa mesma linha começaram a surgir. Os que já sabiam ler ensinavam os que não sabiam e, assim, o projeto foi ampliado.

A UN-AM inaugurou, em 2001, a escola com alfabetização e ensino fundamental e curso de inclusão digital com aulas de informática básica.

c) Barco Escola Samaúma

O projeto social Barco Escola Samaúma oferece cursos de qualificação a comunidades ribeirinhas de municípios pobres do interior do Amazonas. A

embarcação funciona como uma escola profissionalizante e oferece cursos de informática, marcenaria, empreendedorismo, manipulação de alimentos, atendimento ao cliente, entre outros. A iniciativa é fruto de um convênio da Petrobras com o Serviço Nacional da Indústria (Senai)

O Barco Escola Samaúma qualificou, em 2005, 2.645 (dois mil, seiscentos e quarenta e cinco) alunos residentes nos municípios de influência do gasoduto Coari-Manaus. Em 2006, o projeto percorreu os municípios de Juriti, Óbidos, Terra Santa e Alenquer, no Pará, e Barreirinha e Autazes, no Amazonas.

A UN-AM apóia o Barco Escola Samaúma desde 2003, fornecendo combustível e lubrificantes para os geradores de energia, além de certificados e material para os alunos. A unidade já ajudou a qualificar mais de 12.000 (doze mil) ribeirinhos.

d) Enxerga Brasil

Com patrocínio da Petrobras, a ONG Enxerga Brasil presta atendimento oftalmológico a comunidades completamente isoladas dos grandes centros, na Amazônia e no Pará. Desde janeiro de 2007, dois médicos acompanham a expedição do projeto socioambiental Piatam, que faz de barco o trajeto entre Coari e Manaus. Na viagem, eles examinam moradores da região ribeirinha e de locais de difícil acesso. Além disso, fazem levantamento dos atendimentos e dos problemas constatados. O projeto Enxerga Brasil também faz doação de óculos nas regiões visitadas.

e) Peixe-Boi

Com o objetivo de contribuir para a preservação do peixe-boi, a UN-AM patrocinou em 2002 a reforma dos tanques que abrigam a espécie. A iniciativa é fruto de uma parceria entre a unidade e o Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia (INPA). A manutenção dos peixes-boi em cativeiro e o resgate de filhotes órfãos e sua reabilitação demandam recursos com os cuidados especiais e a adequada dieta dos animais. A parceria com a Petrobras permite a continuidade das atividades e pesquisas desenvolvidas pelo INPA, que contribuem para a conservação da espécie ameaçada de extinção. Atualmente, o INPA e a Petrobras estudam formas de reintroduzir na natureza os peixes-boi nascidos em cativeiro.

f) Ajuri Social

O programa tem como objetivo beneficiar projetos sociais que visem à promoção da cidadania e do desenvolvimento humano nos municípios de Coari e Carauarí. A idéia é a de fortalecer a atuação da Petrobras na área de responsabilidade social, incentivando a participação ativa e solidária das comunidades e possibilitando a superação de seus principais problemas sociais. Três projetos foram selecionados na primeira edição do programa. São eles: Capacitando para Cidadania, Agricultura Sustentável da União dos Povos Indígenas de Coari – Médio Solimões e Geração de renda em bases sustentáveis, a partir da produção de borracha natural na Reserva Extrativista do Médio Juruá.

Como o objetivo de aprimorar a prática de identificação e tratamento dos impactos atuais e potenciais da atuação da UN-AM em relação à sociedade e ao meio ambiente, foi implementado no Planejamento Estratégico Regional 2008-2012 da unidade a Iniciativa Estratégica de Diretrizes de Sustentabilidade, que abrange um conjunto de diretrizes relacionadas à proteção da biodiversidade, à eco-eficiência das atividades e operações, ao controle de contingências e à interface social, econômica e cultural das atividades de exploração e produção de óleo e gás na Amazônia.

3.5 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PETROBRAS

A quebra do monopólio da Petrobras, com a abertura do mercado do petróleo no Brasil para empresas privadas em 1997, estabelecida pela Lei nº 9.478, provocou na estatal brasileira a necessidade de uma reestruturação organizacional que contemplasse também seu processo de planejamento estratégico, para que fossem valorizadas situações pouco conhecidas pela empresa, como a existência de concorrentes no mercado brasileiro e maior cobrança de resultados do acionista majoritário da empresa, que é o Governo Federal.

Segundo descrevem Souza e Almeida (2001), no ano de 2000 houve na Petrobras um grande movimento de reestruturação alinhado ao Planejamento Estratégico 2000-2010. Nessa reestruturação, foram criadas Unidades de Negócios em substituições às diversas áreas técnicas.

Com a efetivação das primeiras mudanças no cenário do setor do petróleo, a PETROBRAS vê-se obrigada a buscar uma reestruturação organizacional visando a sua atuação no novo mercado competitivo. Nesse novo contexto, o próprio Governo passou a exigir da PETROBRAS resultados econômicos compatíveis com o mercado externo. (SOUZA e ALMEIDA, 2001)

Em 2000, a avaliação de desempenho empresarial na Petrobras era executada utilizando-se o RDE - Relatório de Desempenho Empresarial, como instrumento básico para análise mensal da Alta Administração. O RDE espelhava os resultados corporativos e por segmentos de negócio realizados no ano anterior e no ano em curso, bem como a meta anual.

Em maio de 2000, foi constituído pela Diretoria da Petrobras um Grupo de Trabalho com o objetivo de avaliar e propor uma nova ferramenta de avaliação da gestão estratégica da empresa.

O Grupo de Trabalho, por meio da realização de uma pesquisa que foi consolidada em um trabalho intitulado "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL - Estudo para implantação de um processo de Avaliação de Desempenho Empresarial na Petrobras", indicou a metodologia do *BSC* como a melhor opção para alavancar a gestão estratégica da Petrobras. Para chegar a conclusão, o Grupo de Trabalho comparou a metodologia do RDE com a do *BSC*, conforme demonstrado no Quadro 2.

As principais motivações elencadas pelo Grupo de Trabalho para a escolha do *BSC* foram:

- Análise mais focada nas questões estratégicas da organização;
- visão do desempenho da organização integrada nas perspectivas aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercados e financeiro;
- permite a análise crítica, adequação e melhoria do Planejamento Estratégico;
- permite a integração com outras iniciativas empresariais;
- pode ser integrado com o sistema de reconhecimento e desempenho;
- facilita a associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os respectivos orçamentos anuais;

- propicia o conhecimento (consenso) e a atualização (dinamismo) da estratégia por toda a organização.

Quadro 2: Comparação entre a metodologia RDE e 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

FONTE: Estudo para implantação de um processo de Avaliação de Desempenho Empresarial na Petrobras, 2000

Em 2001, a Petrobras iniciou a implementação d *BSC* em um projeto que teve a duração de dezessete meses e que segundo Kallás e Coutinho (2005) foi realizado em duas etapas, sendo a primeira com duração de cinco meses para o desenvolvimento de seis Mapas Estratégicos (*scorecards*) Corporativos (Sistema Petrobras, Exploração e Produção, Abastecimento, Distribuição, Gás e Energia e Internacional). A segunda etapa teve a duração de doze meses, nos quais foram desenvolvidos oitenta Mapas Estratégicos (*scorecards*) para as unidade de negócio, unidades corporativas, área financeira e área de serviço.

O esforço para atingir o objetivo da implementação do *BSC* em todo o Sistema Petrobras no prazo de dezessete meses, pode ser consolidado, segundo Kallás e Coutinho (2005) em:

- 258 empregados treinados;
- 177 empregados e consultores designados como desenvolvedores da metodologia;
- 344 *workshops* realizados;
- 20 Presidentes e Diretores entrevistados;
- 1.500 Gerentes Executivos, Gerentes Gerais e Gerentes entrevistados.

De forma a garantir o alinhamento estratégico, a empresa (Petrobras) optou por uma implementação completa na organização, ou seja, todas as unidades da organização implementaram o *BSC*. Para garantir a integração entre os painéis (*scorecards*), eles foram classificados em três níveis organizacionais diferentes: o primeiro nível correspondendo ao corporativos, o segundo, às áreas (negócio, serviço e financeiro) e o terceiro nível às unidades (negócio, serviço e financeiro). Com a classificação em níveis diferentes, iniciou-se a implementação de cima para baixo (top down) dos *scorecards*, com defasagem de tempo entre esses níveis, partindo do primeiro nível, passando pelo segundo e concluindo o processo no terceiro (KALLÁS; COUTINHO, 2005, p. 40)

No atual modelo de gestão estratégica da Petrobras, o resultado do desempenho corporativo é constituído pela soma dos resultados das Áreas de Negócio, Áreas de Apoio e das Unidades Corporativas, que são relacionados com os Objetivos Estratégicos e monitorados por meio de indicadores. Os indicadores de desempenho são classificados por perspectiva (Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), obedecendo a vinculações com os Objetivos Estratégicos.

Conforme demonstrado na Figura 20, o processo de Planejamento Estratégico da Petrobras pode ser dividido em duas partes: Definição da Estratégia e Operacionalização da Estratégia.

A Definição da Estratégia é a parte do planejamento estratégico na qual é revisada a Missão, Visão, avaliadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa, e finalmente são selecionadas as estratégias de atuação que darão sustentação ao alcance da Visão.

A Unidade Corporativa de Estratégia e Desempenho Empresarial da Petrobras é o órgão responsável pela monitoração do ambiente externo e interno da empresa, realizando constantemente várias análises que servem de subsídio para o Planejamento Estratégico da Petrobras e contemplam assuntos como:

- Análise da concorrência nas áreas de atuação da empresa tanto no Brasil como no exterior;

- análise das principais ações estratégicas das empresas do ramo do petróleo, com foco em posicionamento estratégico, perfil dos investimentos, comportamentos das fusões e aquisições;

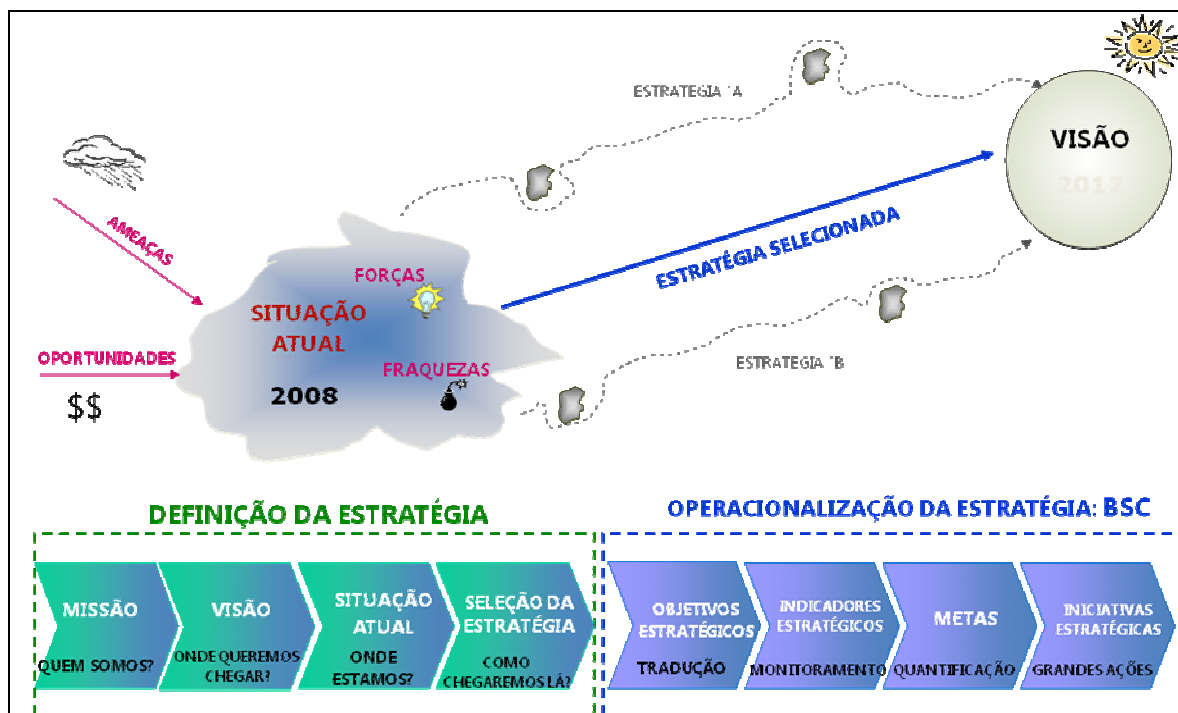
- vantagem competitiva da empresa, considerando aspectos como posição de liderança no mercado brasileiro e os desafios no mercado internacional, conhecimento tecnológico para operação em águas profundas e capacidade de realizar parcerias, fornecendo subsídios para a tomada de decisões com a elaboração de diversas análises periódicas como o Painel de Resultados, Panorama Estratégico e Monitoração do Mercado;

- análise dos riscos do negócio como comportamento dos preços do petróleo no mercado internacional, políticas ambientais, situação política no Brasil e nos países onde atua, taxas de juros, valor do dólar e regime tributário;

- avaliação dos pontos fortes e fracos da Petrobras é realizada com base em resultados consolidados do acompanhamento dos projetos de investimento, realização do orçamento, indicadores de desempenho, avaliação da qualidade de gestão, pesquisa de ambiência, benchmarking, pesquisas junto aos clientes e outros públicos de interesse e avaliações realizadas por intermédio de reuniões entre as unidades organizacionais e suas gerências superiores.

O *BSC* é inserido no Planejamento Estratégico da Petrobras na Operacionalização da Estratégia, que consiste em implementar e gerenciar a estratégia. Nesse momento, as estratégias selecionadas são traduzidas em Objetivos, Indicadores e Metas Estratégicas e também são definidas as Iniciativas Estratégicas.

Figura 20: Definição e operacionalização da estratégia na Petrobras



FONTE: Planejamento Estratégico Regional da UN-AM 2008-2012

O Planejamento Estratégico da Petrobras é um processo que possui revisões anuais, que ocorrem no primeiro semestre de cada ano. Essas revisões avaliam a pertinência da Missão e Visão, analisam variáveis externas e internas à empresa e definem as estratégias deverão ser implementadas nos próximos anos.

A Missão e Visão da Petrobras estão definidas em seu Plano Estratégico 2008 – 2020 como:

Missão - Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

Visão - Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

Após a análise das diversas variáveis ambientais externas e internas, a Petrobras define a linha estratégica de atuação que será decisiva para o alcance da sua Visão. No Plano Estratégico 2008 – 2020, a Petrobras definiu que o seu sucesso para os próximos anos tem como fatores críticos os seguintes itens:

- Forte presença internacional;
- referência mundial em biocombustíveis;
- excelência operacional, em gestão, recursos humanos e tecnologia;
- rentabilidade;
- referência em responsabilidade social e ambiental;
- comprometimento com o desenvolvimento sustentável.

Definidos os fatores críticos de sucesso para a empresa, as estratégias são traduzidas em Objetivos Estratégicos e Indicadores Estratégicos nas quatro perspectivas do *BSC* (Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), sendo que os objetivos e metas são desdobrados para cada Área de Negócios e de Apoio, conforme a sua área de atuação.

Compondo a revisão do Plano Estratégico, a Petrobras revisa seu Plano de Negócios, onde são definidas as Iniciativas Estratégicas para os próximos cinco anos. O Plano de Negócio é o instrumento de caráter gerencial do Plano Estratégico, que representa o conjunto integrado de todos os projetos estratégicos da empresa para um período de cinco anos, onde são detalhados os valores de investimento em perfeita coerência com o planejamento estratégico e as disponibilizações de recursos econômico-financeiros projetadas para o futuro.

Apesar de não divulgar seus Mapas Estratégicos para o público externo, a Petrobras demonstra em seu Plano de Estratégico 2008 – 2020, divulgado para o público externo, como se dá a contribuição de cada área de atuação no atingimento de sua estratégia (Figura 21).

Por meio de um processo formal de desdobramento, cada Área de Negócio cria seu Mapa, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas com base nas estratégias corporativas. Cada Unidade de Negócio elabora então seu próprio Mapa, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas a partir das informações da Área de Negócio à que estão vinculadas. Esse processo favorece o alinhamento de cada parte da empresa com a estratégia maior da corporação.

Figura 21: Estratégia corporativa Petrobras



FONTE: Plano Estratégico Petrobras 2020

O desdobramento do Planejamento da Petrobras para as Áreas de Negócios acontecem logo após a divulgação do Plano Estratégico, no fim do primeiro semestre. Na AN E&P - Área de Negócios de Exploração e Produção, o desdobramento estratégico é coordenado pela Gerência Executiva do E&P Corporativo.

No desdobramento estratégico na AN E&P, a contribuição para a Missão e Visão da Petrobras é revisada e o Mapa Estratégico, Indicadores e Metas Estratégicas, são adequados às novas estratégias definidas no para o segmento de negócios de E&P. São revisadas também as Iniciativas Estratégicas que serão acompanhadas diretamente pela AN E&P.

O desdobramento estratégico da AN E&P ocorre simultaneamente em todas as UN's e demanda um período aproximado de quatro meses. Apesar de o desdobramento estratégico seguir os mesmos procedimentos em todas as UN's, cada uma delas possui metodologia própria para monitoração de seus ambientes

externos, internos e definição de estratégias além daquelas definidas corporativamente. Isso ocorre principalmente porque cada UN de E&P tem uma realidade de negócios com diferenças em relação uma da outra UN, devido à fatores como volume de produção, atuação em terra ou mar, campos com curva de produção ascendente ou curva de produção descendente e características das bacias sedimentares entre outras.

O desdobramento estratégico da AN E&P para a UN é chamada de Focalização Estratégica do E&P. Na UN-AM a Focalização Estratégica em conjunto com a monitoração dos ambientes da unidade, assume a denominação de PER – Planejamento Estratégico Regional e ocorre da seguinte forma:

- Revisão da Razão de Ser da UN, alinhada à Contribuição AN E&P para a Missão da Petrobras.

- Revisão dos Desafios de Logo Prazo, cinco anos, alinhada à Contribuição da AN E&P para a Visão da Petrobras.

- Consolidação da situação atual da UN, com base nas análises do seu ambiente interno (identificação das principais forças e fraquezas) e do ambiente externo (identificação das principais oportunidades e ameaças), que foram discutidas e avaliadas no decorrer do ano. Na análise do ambientes externo, além das informações geradas pela Unidade Corporativa de Estratégia e Desempenho Empresarial e a Gerência Executiva do E&P Corporativo, a UN-AM também realiza encontros com lideranças do setor público e privado do mercado regional, com o objetivo de contextualizar a estratégia corporativa da Petrobras com a realidade da região Norte.

- Seleção das estratégias da UN-AM, identificando as linhas de ação, ou estratégias, que permitirão a evolução da Unidade a partir da sua situação atual até a superação dos seus desafios para os próximos cinco anos, focalizando sua contribuição para o alcance dos Objetivos Estratégicos da AN E&P.

- Revisão do Mapa Estratégico da UN-AM, levando em consideração o Mapa Estratégico da AN E&P.

- Revisão dos Indicadores Estratégicos da UN-AM, considerando aqueles que já foram desdobrados da AN E&P para as Unidades de Negócio e também os indicadores da própria UN.

- Explicitação da contribuição da UN-AM nas metas estratégicas da AN E&P para o período de cinco anos, além das eventuais metas específicas da Unidade.

- Definição das Iniciativas Estratégicas da UN-AM que permitirão o alcance das metas estabelecidas para os próximos cinco anos, levando em consideração que algumas Iniciativas Estratégicas AN E&P são desdobradas até a Unidade.

- Alinhamento Corporativo, através de reunião específica entre o Gerente Geral da UN-AM e a Gerência Executiva do Norte-Nordeste. Nessa reunião é ratificado o desdobramento estratégico da UN-AM.

Posteriormente, é assinado um TC – Termo de Compromisso, que é a formalização das metas dos Indicadores Estratégicos para o ano seguinte, acordadas entre o Gerente Executivo e o Gerente Geral da UN-AM. Após a definição do TC, ocorre a divulgação do PER para os colaboradores da unidade por meio de palestras do Gerente Geral para todos os funcionários.

3.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA UN-AM

A análise dos dados foi realizada com o objetivo de avaliar a aderência da UN-AM com os cinco Princípios do Modelo SFO desenvolvidos por Kaplan e Norton e descritos no livro *Organização Orientada para a Estratégia – The Strategy-Focused Organization* de 2001.

Para realizar a avaliação da aderência da UN-AM com princípios Modelo SFO, observando os pontos fortes e as oportunidades de melhorias, foi elaborado um questionário estruturado (Apêndice A), em que para cada um dos cinco princípios, foram definidos temas que comporiam esses princípios. Cada um dos temas, por sua vez, foi detalhado em Práticas de Gestão Estratégica.

Conforme observado no item 1.4.2, de uma população de 630 (seiscentos e trinta) funcionários da UN-AM, foi escolhida uma amostra não-probabilística de 35 (trinta e cinco) pessoas, entre as que exercem cargos de liderança formal ou informal e também profissionais que trabalham no processo de gestão estratégica da UN-AM. A pesquisa foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2008.

As Práticas de Gestão Estratégica, relacionadas no questionário do Apêndice A, foram elaboradas com base em práticas relatadas por Kaplan e Norton em seu livro *Organização Orientada para a Estratégia – The Strategy-Focused Organization* de 2001, além de dados secundários coletados junto ao planejamento estratégico da Petrobras.

As Práticas e os Temas para cada um dos Princípios são:

a) Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Quadro 3: Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Tema	Prática de Gestão Estratégica
Mapa Estratégico	O plano estratégico é traduzido de forma explícita para o Mapa Estratégico como parte do processo de planejamento.
Indicadores Estratégicos	Existem indicadores que medem eficazmente os Objetivos Estratégicos e estes são equilibrados entre perspectivas financeiras e não financeiras.
Metas e Iniciativas Estratégicas	Existem metas definidas para todos os indicadores no alcance do horizonte de planejamento. As Iniciativas Estratégicas estão estabelecidas com clareza e são suficientes para sustentar a efetiva implementação da estratégia. As prioridades estratégicas estão claras e disponíveis para todos da Empresa.

FONTE: Formulário do Apêndice A

b) Alinhar a Organização à Estratégia

Quadro 4: Princípio Alinhar a Organização à Estratégia

Tema	Prática de Gestão Estratégica
Alinhamento Corporativo	As estratégias da UN e da Corporação são vinculadas através de um processo formal de planejamento estratégico.
Alinhamento das Gerências da UN	Os objetivos, indicadores e metas da UN estão claramente desdobrados nas gerências através de um processo formal de alinhamento

FONTE: Formulário do Apêndice A

c) Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Quadro 5: Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Tema	Prática de Gestão Estratégica
Comunicação	Existe um processo formal de comunicação da estratégia.
	Os indivíduos têm consciência da visão e estratégia da Empresa.
	Os indivíduos têm clareza de como cada uma das “partes da estrutura” contribui para a estratégia.
Scorecards Pessoais	Os indivíduos compreendem seu papel no alcance da estratégia da organização descrita no Mapa Estratégico.
	As metas e objetivos das equipes e dos indivíduos são alinhados à estratégia descrita no Mapa Estratégico.
Incentivos	O sistema de reconhecimento e recompensa está alinhado contribuição individual para o alcance da estratégia

FONTE: Formulário do Apêndice A

d) Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Quadro 6: Princípio Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Tema	Prática de Gestão Estratégica
Reuniões	Existe um exercício contínuo de revisão, aprofundamento e maior clareza sobre os objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito.
	A estratégia é atualizada, pelo menos anualmente, com inputs externos (inteligência competitiva e mercadológica).
Gestão por Processos	As gerências vinculam de forma sistematizada os Objetivos Estratégicos descritos no Mapa Estratégico da UN com os seus processos.
Gestão de Projetos	O Planejamento Operacional (Orçamento) está vinculado ao planejamento estratégico.
	As Iniciativas e Projetos são geridos de forma integrada nos diversos níveis (estratégico, tático e operacional).

FONTE: Formulário do Apêndice A

e) Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança

Quadro 7: Princípio: Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança

Tema	Prática de Gestão Estratégica
Liderança Intermediária	<p>A equipe executiva estimula a liderança intermediária com o objetivo de disseminar a essência da estratégia até as bases operacionais.</p> <p>Os líderes têm consciência do seu papel como agentes de mudança e do que isso implica em termos de conjugação entre a visão estratégica, tática e operacional.</p>
Alta-Direção	<p>Há coerência entre esta estratégia e o comportamento / gestão dos executivos.</p> <p>Existe patrocínio por parte da alta-direção no sentido de viabilizar a implementação das ações que permitirão a realização da estratégia.</p>
Missão, Visão e Estratégia	<p>A Missão, Visão e Estratégia estão claramente definidas pela alta-direção</p> <p>A alta-direção se envolve na execução da estratégia.</p>

FONTE: Formulário do Apêndice A

O questionário do Apêndice A teve o intuito de buscar identificar a percepção do entrevistado sobre a presença no âmbito da UN-AM, das Práticas de Gestão Estratégica relacionadas aos cinco Princípios SFO. Para cada uma das práticas apresentadas o entrevistado indicou qual era o seu grau de concordância em relação à aplicação dessa prática na UN-AM. As opções oferecidas ao entrevistado foram definidas com base na escala Likert, conforme descrito a seguir:

- a) 5 para aprovação total;
- b) 4 para aprovação parcial;
- c) 3 para neutralidade;
- d) 2 para desaprovação parcial;
- e) 1 para desaprovação total.

Foi realizada a média aritmética de cada uma das Práticas de Gestão Estratégica, conforme descrito no item 1.4.3, com os resultados agrupados por Temas e por cada um dos cinco princípios do Modelo SFO.

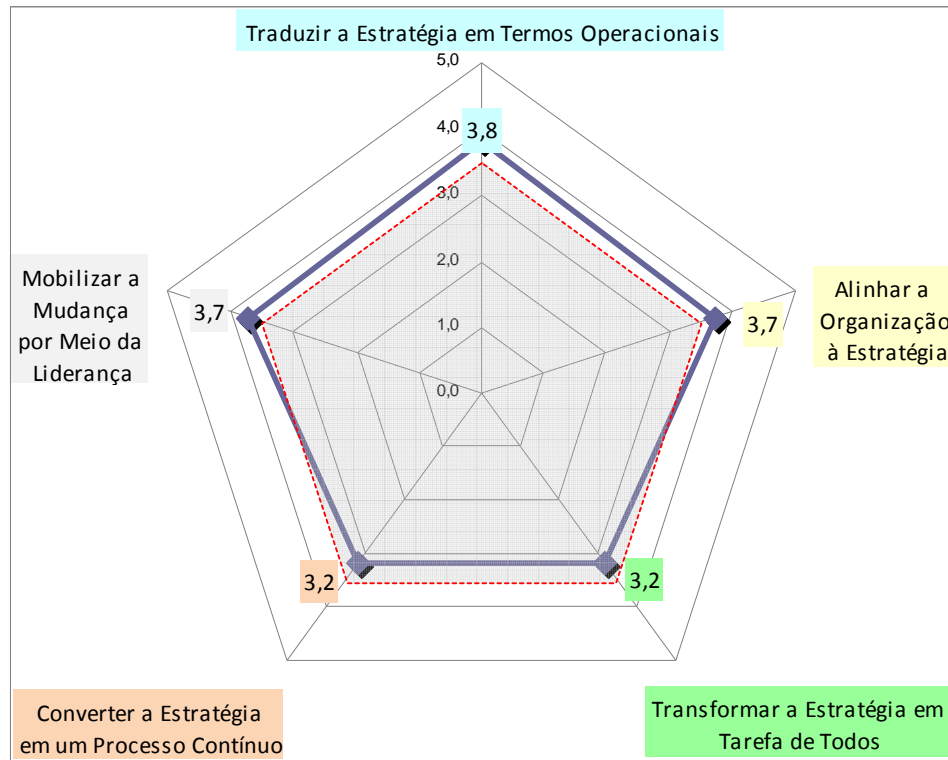
Para melhor entendimento da análise dos dados da pesquisa, a pontuação obtida com o questionário foi convertida para o conceito de grau de consolidação das Práticas de Gestão Estratégicas pesquisadas, descrito a seguir:

- a) Igual ou acima de 4,5 - Atividade está consolidada e pode ser considerada uma referência de excelência, podendo contar com vários pontos fortes e provavelmente poucas oportunidades de melhorias;
- b) abaixo de 4,5 e igual ou maior que 3,5 – Atividade está consolidada, existindo pontos fortes, porém podem ainda existir pontos de melhorias;
- c) abaixo de 3,5 e igual ou maior que 2,5 – Prática não consolidada, que apesar de poder contar com alguns pontos fortes, ainda devem existir pontos de melhoria relevantes à serem observados;
- d) abaixo de 2,5 e igual ou maior que 1,5 – Prática incipiente com algumas iniciativas isoladas, devendo existir diversas oportunidades de melhorias e pouca probabilidade de identificação de pontos fortes;
- e) abaixo de 1,5 – Prática inexistente, ou idéias em fase de estudo ou ações pontuais sem continuidade. Nesse caso, devem ser encontrados apenas pontos para melhorias.

Cada um dos cinco princípios do Modelo SFO, seus Temas e as Práticas de Gestão Estratégica foram analisados, separadamente, com base no confronto do que é proposto na teoria e o os resultados coletados na pesquisa.

A análise dos resultados agrupados dos cinco princípios do Modelo SFO demonstrou, conforme apresentado no Gráfico 1, que os princípios Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança, Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais e Alinhar a Organização à Estratégia, com resultado na avaliação superior a 3,5 (três vírgula cinco), podem ser considerados como consolidados na UN-AM, enquanto os princípios Converter a Estratégia em um Processo Contínuo e Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos, com resultado na avaliação inferior a 3,5 (três vírgula cinco), ainda não podem ser considerados como consolidados. Analisando detalhadamente cada um dos cinco Princípios é possível identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias em todos eles.

Gráfico 1: Resultados dos Princípios do Modelo SFO na UN-AM



FONTE: Pesquisa de campo

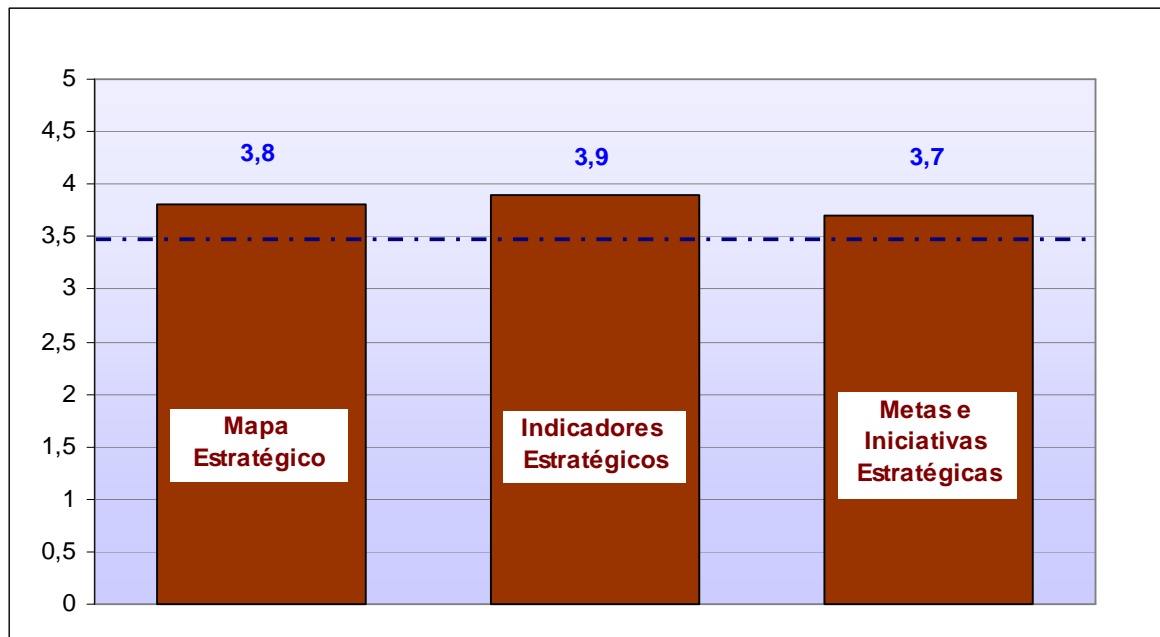
3.6.1 - Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Traduzir a estratégia é fazer com que o Mapa Estratégico, com seus Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas, seja entendido por toda a organização. A tradução da estratégia em termos operacionais pode ser considerada como o grande benefício proporcionado com o uso da metodologia do *BSC*, pois com a correta combinação dos componentes do Mapa Estratégico é possível comunicar para todos da organização quais os passos que devem ser seguidos para o alcance da estratégia.

Na avaliação geral, o Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais foi o que teve a melhor avaliação, alcançando um resultado de 3,8 (três vírgula oito), significando ser esse um Princípio consolidado na UN-AM. Além de o Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais estar classificado como consolidado pela pesquisa, todos os seus Temas e Práticas de Gestão

Estratégica foram consideradas também como consolidadas, conforme demonstrado no Gráfico 2 e Tabela 1.

Gráfico 2: Resultados dos Temas do Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais



FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 1: Resultados das Práticas do Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Princípio	Tema	Prática de Gestão Estratégica	Média		
			Prática	Tema	Princípio
Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais	Mapa Estratégico	O plano estratégico é traduzido de forma explícita para o Mapa Estratégico como parte do processo de planejamento.	3,8	3,8	3,8
	Indicadores Estratégicos	Existem indicadores que medem eficazmente os Objetivos Estratégicos e estes são equilibrados entre perspectivas financeiras e não financeiras.	3,9	3,9	
	Metas e Iniciativas Estratégicas	Existem metas definidas para todos os indicadores no alcance do horizonte de planejamento.	3,8	3,7	
		As Iniciativas Estratégicas estão estabelecidas com clareza e são suficientes para sustentar a efetiva implementação da estratégia.	3,7		
		As prioridades estratégicas estão claras e disponíveis para todos da Empresa.	3,5		

FONTE: Pesquisa de campo

3. 6.1.1 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é uma ferramenta muito importante no desafio de traduzir a estratégia. Essa tradução é mais que a descrição da própria estratégia, pois com o Mapa Estratégico é demonstrado como a estratégia é formada dentro da organização e quais as relações de causa e efeito que podem influenciar os resultados estratégicos.

Utilizando-se as quatro perspectivas do Mapa Estratégico, fica explicitado: a) as competências e tecnologias necessárias e aspectos culturais; (b) os processos de negócio que devem ser executados com os níveis mais elevados de eficiência e eficácia; (c) a proposta única de valor que será entregue aos clientes; e, (d) quais são os resultados econômico-financeiros esperados pelos *stakeholders* (público de interesse).

O resultado do Tema Mapa Estratégico, com 3,8 (três vírgula oito), sinaliza que a prática de tradução da estratégia por meio do Mapa Estratégico tem se mostrado uma prática consolidada.

- Pontos Fortes:

a) Curso sobre gestão estratégica - Durante os anos de 2007 e 2008 foram ministrados dois tipos de cursos, que abordavam o tema da gestão estratégica da UN-AM, direcionados para o público interno da empresa. O primeiro foi um curso de oito horas sobre Sistemas de Gestão, dos quais duas horas eram dedicadas ao processo de planejamento estratégico da UN-AM, tradução da estratégia com o *BSC*, identidade dos Indicadores Estratégicos e projetos que faziam parte das Iniciativas Estratégicas.

O segundo curso teve duração de quatro horas e abordava mais detalhadamente o *BSC*, com conceitos de estratégia, evolução e conceitos do *BSC*, desdobramento do *BSC* corporativo, cinco princípios do Modelo SFO, identidade dos Indicadores Estratégicos e projetos que faziam parte das Iniciativas Estratégicas. Esses cursos tiveram a participação de 428 (quatrocentos e vinte e oito) colaboradores no decorrer do ano de 2007 e 2008 se demonstrou uma ferramenta importante na disseminação da gestão estratégica da UN-AM.

b) Divulgação do Mapa Estratégico - O Mapa Estratégico da unidade está presente por toda área administrativa e operacional da empresa, em forma de quadros fixados nas paredes, além de ser possível também consultá-lo no portal da *intranet* da unidade. Periodicamente, é divulgada, via rede de computadores, uma animação em PowerPoint para todos os colaboradores, com o Mapa Estratégico, Indicadores e Iniciativas Estratégicas da UN-AM. Essa ferramenta de divulgação, chamada de *broadcast*, é executada no momento em que os computadores são ligados no início do expediente de trabalho.

3. 6.1.2 Indicadores Estratégicos

Uma vez definidos os Objetivos Estratégicos que compõem o Mapa Estratégico, é necessário definir para cada um desses objetivos os Indicadores Estratégicos que irão medir o resultado desses objetivos ao longo do tempo. É importante que esses indicadores estejam equilibrados entre as perspectivas financeiras e não financeiras a fim de possibilitar avaliar as relações de causa e efeito propostas no Mapa Estratégico.

Com um resultado de 3,9 (três vírgula nove), o Tema Indicadores Estratégicos foi um dos que teve melhor pontuação na pesquisa, confirmando ser uma prática consolidada dentro da UN-AM. O resultado aponta que os indicadores definidos pela unidade são capazes de medir eficazmente os Objetivos Estratégicos e também estão balanceados de forma coerente nas quatro perspectivas do *BSC*.

- Ponto Forte:

a) A utilização de indicadores de desempenho na unidade é uma prática muito utilizada. A cultura de medição de desempenho por meio de indicadores facilita a seleção de indicadores estratégicos e também a disseminação do entendimento do significado do indicador.

3. 6.1.3 Metas e Iniciativas Estratégicas

Definidos os Indicadores Estratégicos, a organização deve estipular as Metas Estratégicas para cada um dos indicadores de desempenho pertencentes às perspectivas financeiras e não financeiras. Essas metas devem refletir a velocidade pela qual a estratégia deve ser implementada – deve haver coerência entre elas e o perfeito entendimento, por parte dos líderes, de que o desempenho não pode ser maximizado, imediatamente, para todos os objetivos.

Para o alcance das metas estipuladas, são criadas as Iniciativas Estratégicas, que são os projetos que a organização implementará no horizonte dos próximos cinco anos e podem ser traduzidas em “como” os resultados estratégicos são alcançados.

Analisando o resultado do Tema Metas e Iniciativas Estratégicas, encontramos um resultado de 3,7 (três vírgula sete), que significa que a prática de acompanhamento de ações estratégicas com a utilização das Iniciativas Estratégicas está consolidada na UN-AM.

- Pontos Fortes:

a) Metas Plurianuais – A definição de metas plurianuais (cinco anos) para todos os Indicadores Estratégicos da UN-AM transmitem a percepção de que a organização está realmente comprometida com o alcance de sua Visão. As metas plurianuais são revisadas, anualmente, no processo do PER - Planejamento Estratégico Regional, quando ocorre o desdobramento das estratégias e metas corporativas da Petrobras para a UN-AM.

b) Evento de Consolidação do PER – Anualmente, a UN-AM realiza um evento de consolidação de seu planejamento estratégico. Esse evento conta com a participação atuante de toda a alta direção, corpo gerencial e profissionais de diversas áreas da unidade. O evento tem a duração de dois a três dias e serve para realização de palestras sobre o Planejamento Estratégico da Petrobras, da Área de Negócios do E&P e da UN-AM, além da formação de grupos de trabalho heterogêneos (alta-direção, gerentes e profissionais) com o objetivo de discutir e propor ações para definição das ações que comporão as Iniciativas Estratégicas da UN. A discussão sobre as Iniciativas Estratégicas compartilhadas entre os vários

níveis da organização possibilita o envolvimento de todos e o entendimento de como essas ações podem contribuir para o alcance das metas plurianuais da UN-AM.

c) Reuniões de Divulgação do PER - O entendimento de que as Metas e Iniciativas estão coerentes com a estratégia da UN, é possível porque o processo do PER, realizado, anualmente, é amplamente divulgado para os funcionários da empresa, por meio de reunião do Gerente Geral da unidade com todos os empregados e também por reuniões internas mensais que ocorrem em todas as gerências, onde cada um dos Gerentes é orientado, por meio de procedimento documentado, a explicar para sua equipe diversos assuntos relacionados à sua própria gerência, bem como assuntos relativos à UN-AM, dentre eles o acompanhamento dos planos contidos no PER e os resultados dos Indicadores Estratégicos da unidade.

3.6.2 Alinhar a Organização à Estratégia

O Princípio Alinhar a Organização à Estratégia visa avaliar o alinhamento estratégico tanto em relação à estratégia corporativa da Petrobras, como às estratégias das gerências da UN-AM.

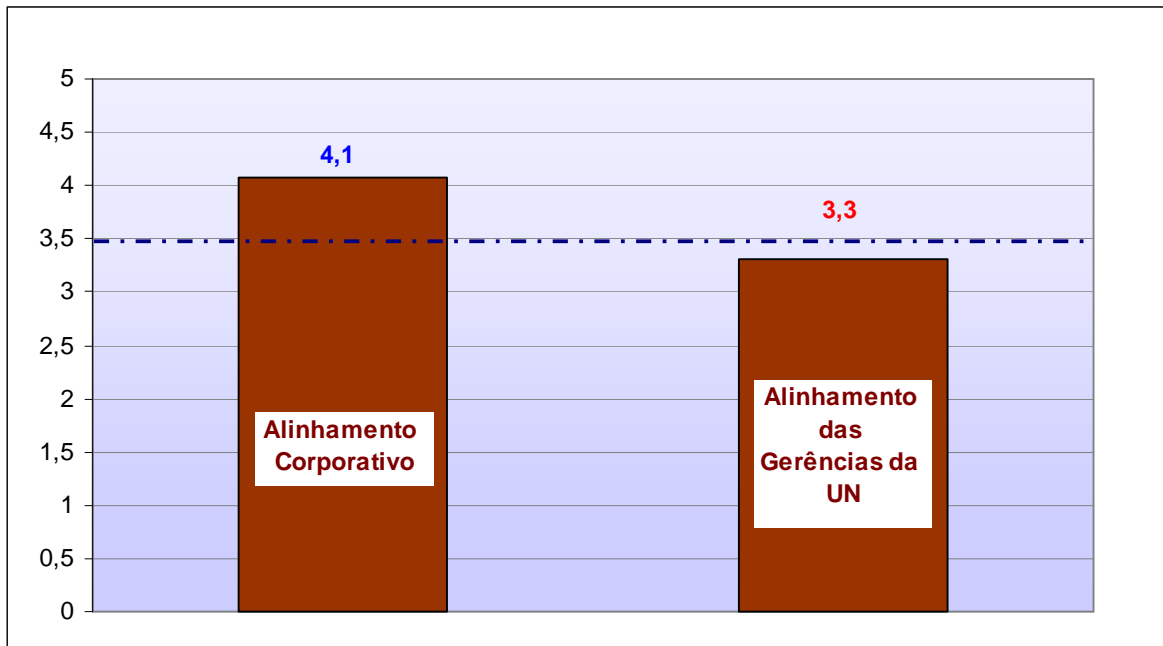
Considerando que a estratégia da Petrobras tenha sido traduzida em termos operacionais, ela deve ser desdobrada para as Unidades de Negócio, no caso a UN-AM, e dessa para as suas unidades organizacionais até chegar ao nível dos processos e pessoas que constituem essas unidades. Esse desdobramento é importante porque assegura sinergias efetivas entre as unidades corporativas, de negócio, organizacionais e as pessoas.

Mesmo que cada unidade formule sua própria estratégia conforme seu padrão de atuação, sua posição de mercado ou plano de atuação específico, essas estratégias devem ser conectadas entre as diversas unidades que compõem a organização, a fim de que se possam definir prioridades e otimizar recursos.

Na avaliação deste princípio, o resultado de 3,7 (três vírgula sete) indica a consolidação de práticas de alinhamento da organização à estratégia, porém é possível observar, olhando, individualmente, o resultado dos Temas Alinhamento

Corporativo, 4,1 (quatro vírgula um) e Alinhamento das Gerências da UN, 3,3 (três vírgula três), que existe uma discrepância importante entre o alinhamento percebido com corporação e o alinhamento percebido com as gerências da UN-AM, conforme demonstrado no Gráfico 3 e Tabela 2.

Gráfico 3: Resultados dos Temas do Princípio Alinhar a Organização à Estratégia



FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 2: Resultados das Práticas do Princípio Alinhar a Organização à Estratégia

Princípio	Tema	Prática de Gestão Estratégica	Média		
			Prática	Tema	Princípio
Alinhar a Organização à Estratégia	Alinhamento Corporativo	As estratégias da UN e da Corporação são vinculadas através de um processo formal de planejamento estratégico.	4,1	4,1	3,7
	Alinhamento das Gerências da UN	Os objetivos, indicadores e metas da UN estão claramente desdobrados nas gerências através de um processo formal de alinhamento	3,3	3,3	

FONTE: Pesquisa de campo

3.6.2.1 – Alinhamento Corporativo

O resultado de 4,1 (quatro vírgula um) apontado nesse Tema demonstra que o processo de alinhamento da UN-AM com a corporação é realizado com sucesso e está consolidado. Essa forte percepção de alinhamento está fundamentada na maturidade do processo de desdobramento da estratégia, que é originado na definição da estratégia da companhia, e tem seu desdobramento para a Área de Negócio do E&P e, por fim, suas implicações para a UN-AM.

Ponto Forte:

a) Desdobramento da Estratégia da Petrobras para as Unidades de Negócio – O processo de desdobramento do planejamento estratégico da Petrobras para as Áreas de Negócio do E&P e dessa para a UN-AM pode ser considerado como um ponto forte relevante no processo de gestão estratégica da unidade. Esse processo de desdobramento estratégico da Petrobras é realizado anualmente, quando são revisadas a missão, visão, estratégias e as ações da companhia para os próximos anos. Na ocasião desse desdobramento, as Unidades de Negócios da Petrobras, sob coordenação de sua respectiva Área de Negócio, são convidadas a revisar suas estratégias e propor sua contribuição para o alcance da estratégia corporativa.

Depois de negociada a contribuição de cada unidade para o alcance dos resultados da companhia, é formalizado um TC - Termo de Compromisso com as metas dos indicadores que deverão ser atingidos pelas unidades de negócio no ano seguinte. Nesse Termo de Compromisso, são definidas metas tanto para indicadores financeiros como não financeiros, distribuídos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Mensalmente, os resultados são divulgados para toda a UN-AM e no final do exercício, é feita a apuração da pontuação obtida por cada uma das unidades.

3.6.2.2 – Alinhamento das Gerências da UN

Uma vez definida a agenda estratégica corporativa e seu desdobramento para a unidade de negócios, é necessário desdobrar também essa estratégia para

as unidades organizacionais conforme a contribuição de cada uma delas para o alcance da estratégia.

Na pesquisa, o resultado de 3,3 (três vírgula três) indica que o desdobramento da estratégia para as gerências da unidade não pode ser considerada uma prática consolidada. Isso se deve ao fato de que, apesar de haver o desdobramento formal das metas da Área de Negócios do E&P para a UN-AM, por meio do Termo de Compromisso, o desdobramento das metas da UN-AM para as gerências não é realizado de forma padronizada em todas as gerências. Outro ponto desfavorável se refere ao fato de o acompanhamento dos resultados não ser, amplamente, divulgado ao final de cada exercício, ficando essa análise restrita a cada uma das gerências.

- Oportunidade de Melhoria:

a) Desdobramento Estratégico para as Gerências - Para conseguir melhores resultados no alinhamento estratégico da UN para suas gerências, é necessário criar mecanismos sistematizados de desdobramento de metas para as gerências, que consigam oferecer para cada uma dessas gerências a percepção de como elas devem trabalhar para o alcance da estratégia. É importante também encontrar meios de divulgação da contribuição de cada uma das gerências para o atingimento do resultado da unidade, privilegiando as gerências que alcancem os melhores resultados.

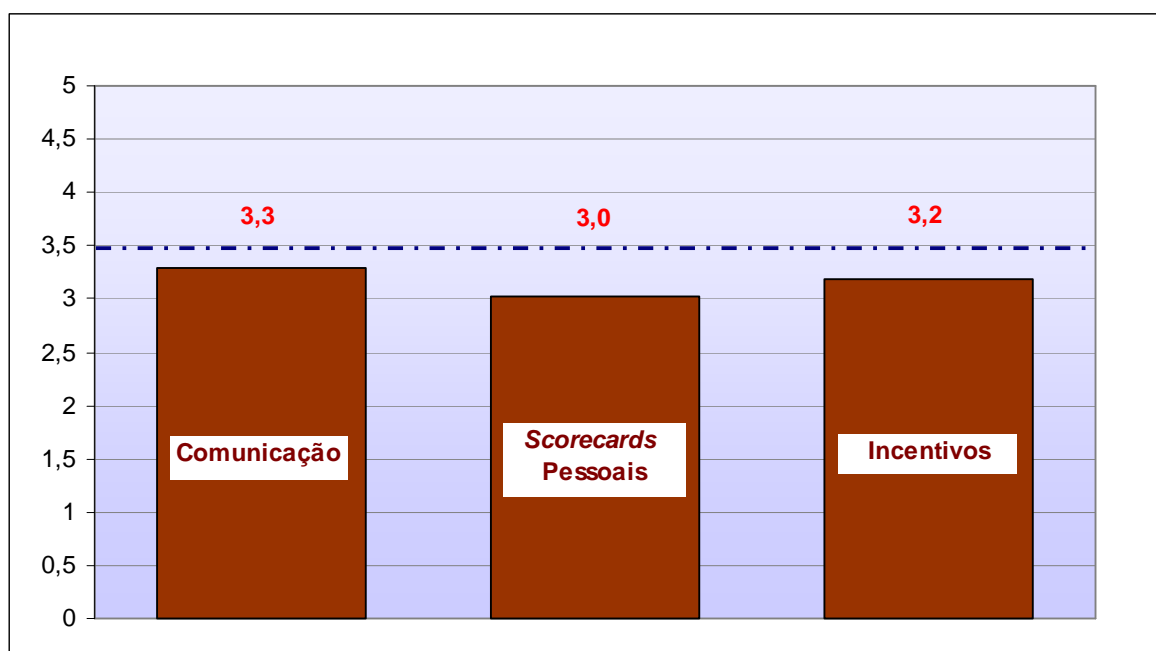
3.6.3 Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

O sucesso na implementação da estratégia não depende apenas da vontade e disposição da liderança. É necessário também motivar as pessoas que compõem a organização a trabalharem em favor da estratégia de forma coesa. Mesmo que um pequeno grupo de pessoas entenda a estratégia da empresa e decida agir em busca do resultado, o sucesso não poderá ser alcançado de forma sustentável e eficiente se o restante da organização não contribuir. Isto ocorre porque, nesse caso, estarão sendo desperdiçados recursos importantes dentro da organização e, ao mesmo tempo, estará sendo feito um esforço maior do que o que seria necessário se todos estivessem trabalhando em favor da estratégia.

É papel das lideranças da organização não apenas formular a melhor estratégia possível, mas também, educar as demais pessoas sobre ela. Com isso, a estratégia passa a fazer parte do trabalho diário das pessoas e suas contribuições para o sucesso da organização são entendidas mais facilmente.

Analisando o resultado do Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos, verifica-se o resultado de 3,2 (três vírgula dois), indicando que o princípio em questão ainda não pode ser considerado consolidado na UN-AM. Contribuiu para esse baixo desempenho os três Temas de forma equivalente, conforme demonstrado no Gráfico 4 e Tabela 3.

Gráfico 4: Resultados dos Temas do Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos



FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 3: Resultados das Práticas do Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Princípio	Tema	Prática de Gestão Estratégica	Média		
			Prática	Tema	Princípio
Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	Comunicação	Existe um processo formal de comunicação da estratégia.	3,7	3,3	3,2
		Os indivíduos têm consciência da visão e estratégia da Empresa.	3,2		
		Os indivíduos têm clareza de como cada uma das "partes da estrutura" contribui para a estratégia.	3,0		
	Scorecards Pessoais	Os indivíduos compreendem seu papel no alcance da estratégia da organização descrita no Mapa Estratégico.	2,9	3,0	
		As metas e objetivos das equipes e dos indivíduos são alinhados à estratégia descrita no Mapa Estratégico.	3,1		
	Incentivos	O sistema de reconhecimento e recompensa está alinhado contribuição individual para o alcance da estratégia	3,2	3,2	

FONTE: Pesquisa de campo

3.6.3.1 Comunicação

Comunicar, corretamente, a estratégia para os colaboradores é uma prática que auxilia o convencimento das pessoas no alcance da estratégia da empresa. Esse convencimento deve ser alcançado por meio de um processo formal de comunicação, que além de oferecer uma clara percepção da visão e da estratégia da organização, possa também permitir que as pessoas saibam como as diversas partes da estrutura organizacional contribuem para o resultado esperado.

Na avaliação, o Tema Comunicação com o resultado de 3,3 (três vírgula três), não pode ser considerado como consolidado, apesar de as pessoas reconhecerem a existência de um processo de comunicação formal da estratégia como uma prática de sucesso. O entendimento pelos indivíduos de como cada parte da estrutura organizacional contribui para a execução da estratégia ainda precisa ser melhorado.

- Ponto Forte:

a) Comunicação Formal – A estratégia, tanto a corporativa com a da unidade, são amplamente divulgadas para todos os funcionários por meio de um processo formal de comunicação que envolve a utilização de correio eletrônico, portal da *intranet* e palestras gerenciais.

- Oportunidades de Melhorias:

a) Consciência da Visão e Estratégias – Apesar de existir o reconhecimento da existência do processo de comunicação da estratégia, a pesquisa demonstrou que as pessoas não possuem uma consciência clara da Visão e das estratégias da UN. A divulgação da Visão e das estratégias é feita por meio do Mapa Estratégico da Unidade. Apesar de a divulgação do Mapa Estratégico ser considerada como consolidada pelos resultados da pesquisa apresentados no item 3.6.1.1, ele ainda não parece ser utilizado, plenamente, para guiar os caminhos da unidade, quando o assunto são os planos de médio e longo prazo.

Para fazer frente a essa oportunidade de melhoria, a unidade deve, além de comunicar de forma sistemática o Mapa Estratégico, estimular a utilização das informações contidas no mapa como insumo para todas as reuniões onde forem discutidos assuntos relacionados ao planejamento de médio e longo prazo.

b) Contribuição das Partes – Mesmo com a vantagem de contar com um poderoso mecanismo de divulgação da estratégia, não fica evidente o entendimento da contribuição efetiva de cada uma das unidades organizacionais para o atingimento da estratégia da UN. Cabe à unidade, utilizar os canais de comunicação existentes para divulgar a contribuição de cada uma das partes para o alcance das estratégias da UN.

3.6.3.2 *Scorecards* Pessoais

Transformar as metas estratégicas em metas individuais e de equipes é um dos grandes desafios para uma organização. Para que isso ocorra é necessário um envolvimento dos gerentes, que irão desdobrar as metas das quais sua gerência é

responsável, definindo qual a participação de cada membro da equipe e também de parte da equipe. Gerenciar a estratégia torna-se muito mais simples quando é possível relacionar os esforços dos indivíduos com o resultado da estratégia, pois, assim, é possível direcionar esforços e definir prioridades com muito mais eficiência e agilidade.

O Tema *Scorecards* Pessoais teve o mais baixo dos resultados na avaliação, com 3,0 (três). Isso significa que não existe uma sistematização da vinculação das pessoas e suas ações do dia-a-dia que podem influenciar no alcance da estratégia da organização.

Existe na Petrobras uma ferramenta corporativa consolidada de gerenciamento de desempenho dos funcionários, denominada de GD - Gerenciamento de Desempenho, onde as metas de cada um dos integrantes das gerências são definidas, anualmente, após uma negociação entre os gerentes e seus subordinados. Essa ferramenta permite o relacionamento das metas com os Objetivos Estratégicos da empresa e é acompanhada periodicamente tanto pelo gerente como pelo funcionário.

A ferramenta do GD é um dos principais insumos utilizados para o processo de Reconhecimento e Recompensas, que ocorre, anualmente, e, premia com aumentos salariais e promoções, os funcionários que mais se destacaram no desempenho de suas atividades.

- Ponto Forte:

a) Ferramenta GD – A ferramenta corporativa de gerenciamento de desempenho utilizada pela UN-AM é o mecanismo ideal para vinculação da estratégia da organização com as metas individuais de cada funcionário. Os principais motivos para isso são que o GD é uma ferramenta conhecida e utilizada por todos na empresa, possui meios de acompanhamento das metas tanto pelo gerente como pelo funcionário e, também, porque é um insumo importante para o processo de reconhecimento e recompensa.

- Oportunidade de Melhoria:

a) Desdobramento da Estratégia para os Funcionários - Fica evidente o grande potencial da ferramenta do GD para a vinculação das ações diárias dos funcionários com a estratégia da organização. Porém para poder utilizar o potencial

da ferramenta GD no desdobramento estratégico da UN, é fundamental solucionar primeiramente a lacuna identificada no Princípio Alinhar a Organização à Estratégia, explorado no Item 3.6.2, no qual o Tema Alinhamento das Gerências da UN ainda não é considerado como consolidado.

Após resolver tal problema, é necessário também desdobrar as metas para os processos realizados na gerência, que é outra lacuna identificada dessa vez no Princípio Converter a Estratégia em um Processo Contínuo, explorado no item 3.6.4 no Tema Gestão por Processos. Apenas depois de solucionar as lacunas expostas acima, será possível desdobrar, de forma efetiva, as metas estratégicas de cada processo da gerência com os colaboradores envolvidos nas atividades desses processos.

3.6.3.3 Incentivos

Para transformar a estratégia em tarefa de todas as pessoas da organização, é fundamental alinhar o sistema de incentivos e recompensas dessas pessoas com as suas respectivas parcelas de contribuição na execução da estratégia. Essa vinculação permite que as pessoas se sintam mais envolvidas e motivadas para execução da estratégia e tenham também a capacidade de avaliar a influência que possuem no alcance dos resultados.

O Tema Incentivos, com um resultado de 3,2 (três vírgula dois), tem como fator crítico de sucesso o processo de Reconhecimento e Recompensa, descrito no item anterior (3.6.3.2), uma vez que esse Tema avalia como a contribuição individual para a estratégia é avaliada como subsídio para a concessão de incentivos como aumentos salariais, bonificações e promoções.

O fato de o Tema Incentivos não ser apontado na pesquisa como consolidado, pode ser atribuído as oportunidades de melhorias identificadas no Tema anterior: *Scorecards* Pessoais, uma vez que se não é possível garantir que as estratégias da organização estejam, totalmente, vinculadas ao desempenho pessoal dos funcionários, fica muito difícil alinhar o processo de Reconhecimento e Recompensa com os resultados estratégicos individuais, que tem como insumo principal as metas definidas no GD.

3.6.4 Converter a Estratégia em Processo Contínuo

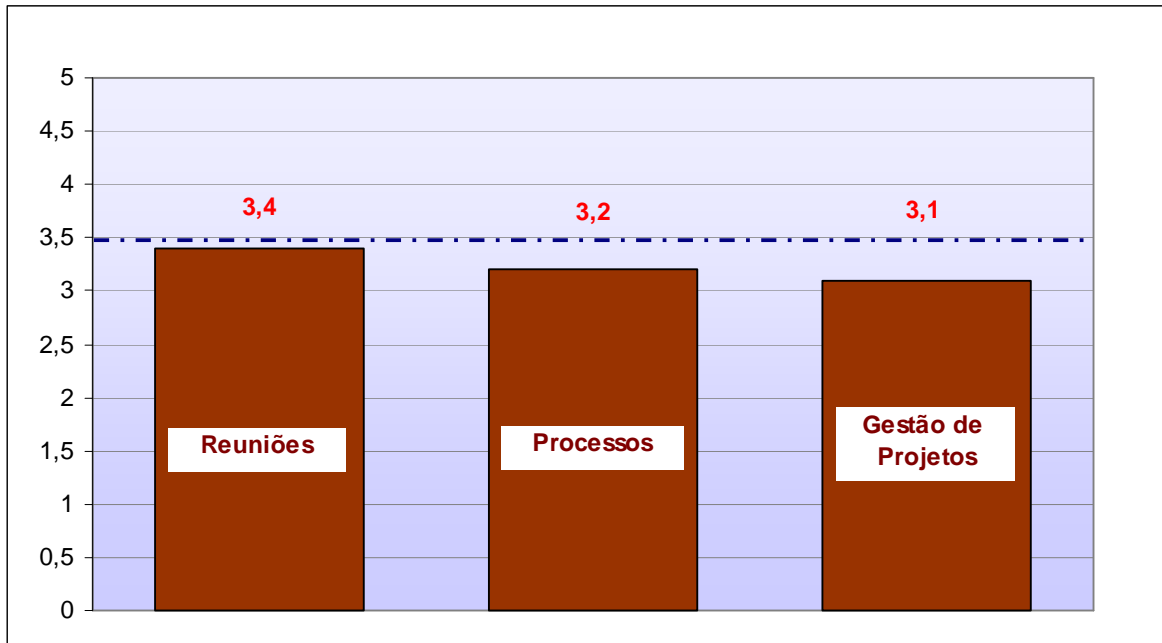
Um dos grandes benefícios do *BSC* no gerenciamento da estratégia são as relações de causa e efeito que podem ser testadas entre cada um dos Objetivos Estratégicos. Essa relação de causa e efeito é a avaliação da influência do alcance de um determinado objetivo em outro. Com o uso contínuo da metodologia do *BSC*, a organização passa a possuir maior maturidade no momento de avaliar as relações de causa e efeito, uma vez que essas relações devem ser sempre tratadas como hipóteses que devem ser testadas com o acompanhamento contínuo dos resultados.

O teste das hipóteses estratégicas de forma contínua é importante porque os diversos fatores avaliados na elaboração da estratégia começam a ser modificados no dia seguinte ao início da implantação da estratégia, como por exemplo, fatores macroeconômicos, comportamento do mercado, atitude dos concorrentes, desenvolvimento de tecnologias e motivação dos funcionários entre outros.

A gestão estratégica depende da capacidade da organização em revisar e ajustar periodicamente em reuniões as hipóteses estratégicas, os processos que apóiam sua execução e também os projetos contidos nas Iniciativas Estratégicas.

O resultado de 3,2 (três vírgula dois) alcançado nesse princípio define que, segundo a pesquisa realizada, o princípio de Converter a Estratégia em um Processo Contínuo ainda não está consolidado na UN-AM, conforme demonstrado no Gráfico 5 e Tabela 4.

Gráfico 5: Resultados dos Temas do Princípio Converter a Estratégia em um Processo Contínuo



FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 4: Resultados das práticas do Princípio Converter a Estratégia em um Processo Contínuo

Princípio	Tema	Prática de Gestão Estratégica	Média		
			Prática	Tema	Princípio
Converter a Estratégia em um Processo Contínuo	Reuniões	Existe um exercício contínuo de revisão, aprofundamento e maior clareza sobre os objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito.	3,0	3,4	3,2
		A estratégia é atualizada, pelo menos anualmente, com inputs externos (inteligência competitiva e mercadológica).	3,9		
	Processos	As gerências vinculam de forma sistematizada os Objetivos Estratégicos descritos no Mapa Estratégico da UN com os seus processos.	3,2	3,2	
	Gestão de Projetos	O Planejamento Operacional (Orçamento) está vinculado ao planejamento estratégico.	3,1	3,1	
As Iniciativas e Projetos são geridos de forma integrada nos diversos níveis (estratégico, tático e operacional).		3,1			

FONTE: Pesquisa de campo

3.6.4.1 Reuniões

O aprendizado proporcionado pelo testes das hipóteses estratégicas é um dos pontos chaves para o sucesso da gestão estratégica baseada no *BSC*, pois só assim, é possível aproveitar, ao máximo, uma dos grandes benefícios dessa metodologia, que é a avaliação das relações de causa e efeito.

As reuniões executivas devem dar ênfase nas questões estratégicas, uma vez que, normalmente, as reuniões convencionais tendem a dedicar muito pouco tempo à questões de médio e longo prazo. As reuniões convencionais se dedicam mais à análise de ações passadas ou ações que precisam ser realizadas no curto prazo.

O Tema Reuniões com o resultado de 3,4 (três vírgula quatro) demonstra que a prática de análise crítica da estratégia na UN-AM ainda não está consolidada. Analisando com mais detalhes é possível perceber que existe a prática consolidada de realização de uma revisão anual da estratégia, porém a prática de aprofundamento das relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos não é considerada consolidada. Isso decorre do fato de não existir uma sistemática de a alta direção realizar reunião para tratar, exclusivamente, os assuntos estratégicos da unidade, além da reunião anual de consolidação do PER.

O que ocorre são reuniões de análise crítica de desempenho onde são analisados, exaustivamente, resultados passados dos indicadores, mas não é feita de forma sistematizada a relação desses resultados com os Objetivos Estratégicos e também não é avaliada a influência das Iniciativas Estratégicas nos resultados desses indicadores. Esse tipo de reunião se caracteriza por abordar, prioritariamente, a gestão tática da organização, dedicando um tempo menor para tratar dos assuntos estratégicos.

- Oportunidade de Melhoria:

a) Reuniões Estratégicas - Para melhorar a análise das relações de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos, é necessário sistematizar uma reunião com uma periodicidade mínima de três meses para avaliar o andamento das Iniciativas Estratégicas da unidade, seus reflexos nos indicadores e confrontar as hipóteses

estratégicas definidas por meio das relações de causa e efeito dos objetivos do Mapa Estratégico.

3.6.4.2 Processos

O resultado de 3,2 (três vírgula dois) demonstra que a prática de vinculação entre os processos das gerências com os Objetivos Estratégicos ainda não está consolidada. É muito provável que os processos estejam trabalhando em favor da estratégia da UN-AM descrita no Mapa Estratégico, uma vez que as lideranças conhecem a estratégia da empresa e também conhecem seus processos. O grande ganho de uma vinculação formal entre estratégia e processos é que a informação de como cada parte da estrutura contribui para a estratégia pode ser disseminada entre as pessoas que realizam os processos. Isso faz com que cada uma delas entenda melhor a relação de seus processos com outros processos e, assim, a contribuição para o resultado da organização é potencializado de forma contínua, proporcionando uma visão sistêmica do negócio.

Apesar de existirem algumas iniciativas relacionadas ao mapeamento de processos na unidade, ainda não é possível identificar com exatidão como os processos estão se relacionando com a estratégia.

- Oportunidade de Melhoria:

a) Modelagem dos Processos Organizacionais – Para a identificação eficaz dos processos do negócio que podem suportar a estratégia da UN-AM, primeiramente, é necessário que todos os processos sejam mapeados em uma metodologia única, que permita identificar com clareza seus fluxos e as interseções desses processos entre as diversas áreas.

b) Definição dos Processos Críticos para a Estratégia - Após o mapeamento dos processos, é necessário definir quais são os processos críticos para a realização da estratégia. Para a definição dos processos críticos para a estratégia, o primeiro passo é definir as demandas estratégicas relacionadas aos Objetivos Estratégicos descritos no Mapa Estratégico.

c) Formalização do Vínculo da Estratégia com os Processos Críticos – Além da definição dos processos críticos para a realização da estratégia, é necessário definir com os gestores desse processo, metas que podem ser tanto a manutenção do processo nos níveis atuais de desempenho, mas que, na maioria das vezes, pode ser a proposição de mudança no patamar de resultado, com o foco, principalmente, na eficiência do processo.

3.6.4.3 Gestão de Projetos

A UN-AM por ser uma unidade de atividades de exploração e produção de petróleo, é considerada uma organização que viabiliza suas grandes ações por meio de projetos. Grande parte das estratégias da unidade está sustentada em grandes projetos, sejam de exploração para novas descobertas de petróleo, de aumento da capacidade de produção ou de melhoria dos processos de apoio.

A vinculação entre a gestão de projetos e a estratégia é importante para que ocorra a otimização de recursos, redução de riscos e, principalmente, a integração entre os projetos e as diversas iniciativas da unidade.

O resultado de 3,1 (três vírgula um) demonstra que a prática de vinculação entre a estratégia e a gestão projetos ainda não pode ser considerada como consolidada. Essa percepção captada pela pesquisa decorre de dois pontos principais: a) Na definição de algumas Iniciativas Estratégicas da unidade não ocorre a vinculação de verba do orçamento para a realização das ações previstas. As ações são realizadas com a utilização da verba orçamento das gerências responsáveis pelas ações. b) Apesar de todo novo projeto sempre possuir uma motivação estratégica, não está formalizada a prática de priorização estratégica dos projetos iniciados na UN, o que dificulta a vinculação desses projetos com os Objetivos Estratégicos e também seu acompanhamento por meio das Iniciativas Estratégicas.

- Oportunidades de Melhorias:

a) Vinculação das Iniciativas Estratégicas com o Orçamento – É importante determinar para cada Iniciativa Estratégica a verba orçamentária necessária,

facilitando o controle efetivo do investimento realizado para cada uma das ações definidas como estratégicas. Deve ser condicionado que todo o projeto que esteja relacionado com a estratégia deve ser acompanhado por meio das Iniciativas Estratégicas.

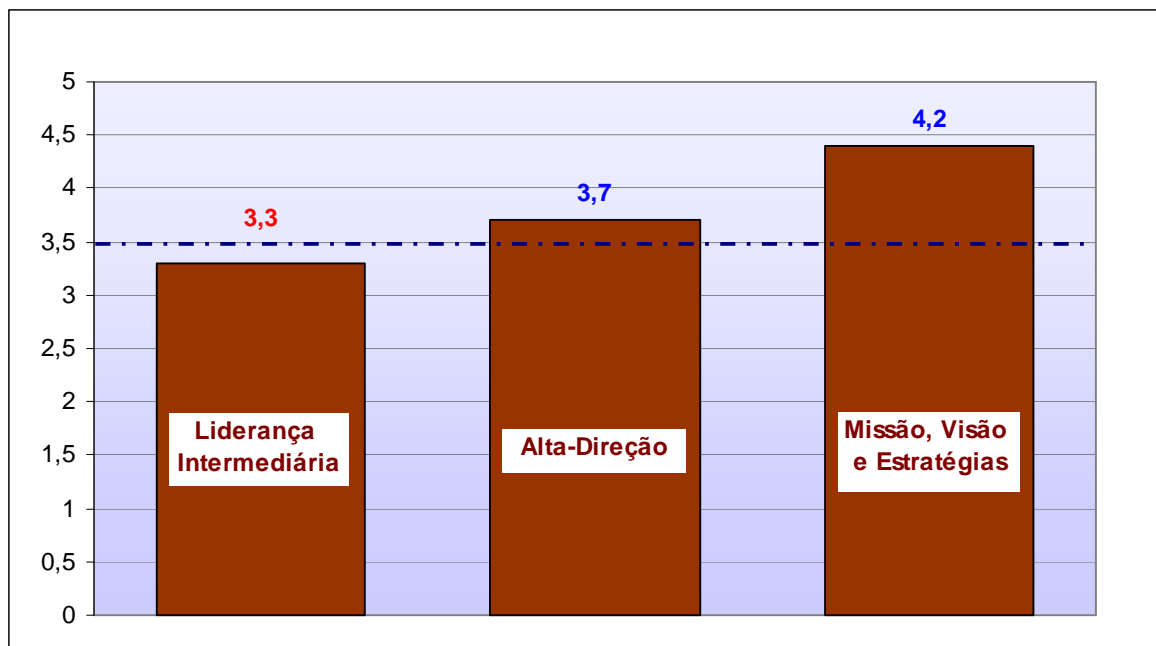
b) Priorização de Projetos – Sistematizar a priorização dos projetos da UN com base na estratégia descrita no Mapa Estratégico, permitindo que sejam escolhidos para serem executados os projetos que, realmente, estão alinhados com a estratégia da UN, gerenciando as hipóteses estratégicas das relações de causa e efeito entre os Objetivos Estratégicos.

3.6.5 Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança

A mudança organizacional pode ser motivada, basicamente, por fatores como dificuldades encontradas no presente momento, desafios identificados para o médio e longo prazo, ou oportunidades de ganhos de produtividade identificados que podem levar a empresa a uma vantagem competitiva frente aos outros. Seja qual for o motivo que estimule a mudança, ela sempre faz parte da agenda dos executivos. Uma vez definida a motivação para a mudança, cabe ao líder direcionar a empresa para os novos desafios, definindo a estratégia, mobilizando a liderança intermediária e participando da disseminação dessa estratégia.

Ao analisar o resultado do Princípio Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança, 3,7 (três vírgula sete), podemos dizer que essa é uma prática consolidada na UN-AM, sendo possível destacar como positivo o envolvimento da alta-direção na definição da estratégia e como pontos de melhorias a participação das lideranças (executivas e intermediárias) na disseminação da estratégia em termos operacionais, conforme demonstrado no Gráfico 6 e Tabela 5.

Gráfico 6: Resultados dos Temas do Princípio Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança.



FONTE: Pesquisa de campo

Tabela 5: Resultados das Práticas do Princípio Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança

Princípio	Tema	Prática de Gestão Estratégica	Média		
			Prática	Tema	Princípio
Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança	Liderança Intermediária	A equipe executiva estimula a liderança intermediária com o objetivo de disseminar a essência da estratégia até as bases operacionais.	3,2	3,3	3,7
		Os líderes têm consciência do seu papel como agentes de mudança e do que isso implica em termos de conjugação entre a visão estratégica, tática e operacional.	3,4		
	Alta-Direção	Há coerência entre esta estratégia e o comportamento / gestão dos executivos.	3,5	3,7	
		Existe patrocínio por parte da alta-direção no sentido de viabilizar a implementação das ações que permitirão a realização da estratégia.	3,9		
	Missão, Visão e Estratégia	A Missão, Visão e Estratégia estão claramente definidas pela alta-direção	4,2	4,2	
		A alta-direção se envolve na execução da estratégia.	4,2		

FONTE: Pesquisa de campo

3.6.5.1 Liderança Intermediária

O alinhamento entre alta-direção e as lideranças intermediárias é um aspecto chave para o desenvolvimento de uma Organização Orientada a Estratégia. Toda a liderança da organização deve desenvolver uma compreensão compartilhada sobre a estratégia.

Analisando o resultado do Tema Mobilização das Lideranças Intermediárias, 3,3 (três vírgula três) verifica-se essa prática ainda não pode ser considerada consolidada na organização. Deve contribuir para isso a falta de uma definição clara do papel da liderança intermediária na disseminação da estratégia para as áreas operacionais. Essa situação pode ocorrer porque a organização talvez privilegie uma atuação mais tática / operacional de suas unidades organizacionais, não oferecendo espaço para uma discussão sobre o tema estratégia e com isso cada líder faz sua própria interpretação de seu papel, fazendo com que existam ações isoladas de disseminação da estratégia para as atividades operacionais.

- Oportunidade de Melhoria:

a) Maior Envolvimento da Liderança Intermediária com a Estratégia – O alinhamento da estratégia da UN com as gerências da unidade, abordada em 3.6.2.2, tem uma grande contribuição no envolvimento da gerência intermediária na discussão da estratégia. Apesar de existir o interesse de algumas gerências intermediárias na participação das discussões sobre as estratégias da unidade, é percebido também que outras gerências possuem o perfil de uma atuação mais relacionada a atividades operacionais ou táticas. É importante que a alta-direção consiga transmitir de forma homogênea para liderança intermediária, a importância de discutir a contribuição de cada parte da organização para o alcance da estratégia.

3.6.5.2 Alta-Direção

O papel da liderança na disseminação da estratégia é identificado na contribuição que ela oferece à execução da estratégia, que pode ser percebido em forma de patrocínio gerencial ou até mesmo como execução da estratégia.

O resultado de 3,7 (três vírgula sete) demonstra que a participação da liderança executiva na disseminação da estratégia pode ser considerada como consolidada na UN-AM

A tarefa de envolver mais a alta-direção na disseminação da estratégia pode se configurar em um tarefa importante a ser desenvolvida em função das distâncias observadas entre a sede da empresa em Manaus e a área operacional localizada na Província Petrolífera de Urucu, a 650 km de Manaus.

Para superar esse desafio, além de uma maior participação da alta-direção nesse processo, é importante também mobilizar as lideranças intermediárias para o exercício de disseminação da estratégia para as atividades operacionais, conforme observado, anteriormente.

- Pontos Fortes:

a) Envolvimento no Processo de Planejamento Estratégico – Essa prática pode ser evidenciada na participação efetiva da alta direção em todas as fases do processo do PER da UN-AM. Como exemplo, é possível citar o evento de consolidação do PER, viabilizado em um evento no qual a alta direção, juntamente com o corpo gerencial e um grupo de empregados selecionados, consolida a revisão das Iniciativas Estratégicas da UN.

3.6.5.3 Missão, Visão e Estratégia

Um componente crítico para a mobilização é a necessidade de uma visão, de uma missão e de uma estratégia, claramente, definidas. A articulação inicia-se com a definição do destino estratégico (ou visão de futuro). A existência de uma visão de futuro é crítica para o processo de comunicação da estratégia. Nesse momento, são definidas questões como áreas de atuação que podem sustentar o crescimento no médio e longo prazo, que mercados são o foco da organização, quais os principais produtos e quais as inovações deverão ser priorizadas.

A alta-direção tem um papel fundamental na articulação que permite definir uma visão, uma missão e uma estratégia, facilitando o processo de orientação da organização para com a estratégia.

O resultado de 4,2 (quatro vírgula dois) demonstra que a Definição da Estratégia pela Alta-Direção é uma prática consolidada na UN-AM.

- Ponto Forte:

a) A alta direção, além de definir a Missão, Visão e Estratégias, também se envolve, diretamente, na execução da Estratégia, por meio do acompanhamento e desdobramento das Iniciativas Estratégicas. Além do acompanhamento da estratégia, a alta direção atua como um patrocinador efetivo da estratégia da UN-AM.

4 CONCLUSÕES

Como demonstrado ao longo do trabalho, a gestão da estratégia ainda é um grande desafio a ser vencido pelas organizações, sendo que esse desafio, com o passar dos anos, está se tornando cada vez mais complexo. A complexidade maior encontrada na gestão da estratégia se deve ao fato que cada vez mais é necessário que os gestores gerenciem de forma eficiente seus ativos intangíveis para que esses ativos possam gerar valor agregado tangível e sustentabilidade de longo prazo para os negócios.

A metodologia do *BSC* criado por Kaplan e Norton permite avaliar a influência dos ativos intangíveis na maximização do valor do negócio das empresas. Para que se obtenha um êxito substancial na gestão da estratégia com o *BSC*, é necessário que a organização consiga se destacar em algumas práticas de sucesso, que Kaplan e Norton consolidaram como cinco Princípios do Modelo SFO - Organização Orientada para a Estratégia.

Este trabalho buscou, por meio de um diagnóstico das práticas de gestão estratégica de uma Unidade de Negócio da Petrobras, identificar qual o grau de aderência e alinhamento de sua gestão estratégica com Modelo SFO. A unidade da Petrobras escolhida foi a UN-AM, que atua no segmento de exploração e produção de petróleo na Amazônia.

Analisando o processo de gestão estratégica da UN-AM, é possível identificar um acentuado nível de maturidade nas práticas utilizadas, muito em consequência do consistente desdobramento estratégico coordenado pela gestão corporativa da Petrobras, mas também, pelo comprometimento da liderança local, bem como pelo elevado nível de capacitação dos funcionários da empresa. Vale a pena ressaltar que, quando é usado como referencial comparativo o Modelo SFO, é buscado o alinhamento com as práticas em nível de excelência, utilizadas por empresas que obtiveram resultados expressivos com a utilização da metodologia do *Balanced Scorecard*.

É necessário que a análise seja feita tanto de forma individualizada por cada um dos princípios do Modelo SFO, como também de forma geral, analisando o

resultado como um processo integrado, onde pontos apontados como oportunidades de melhorias não possam ser considerados como falhas isoladas ou críticas da gestão da unidade, mas sim, pontos de atenção relevantes, para que a UN-AM possa atingir patamares de resultados expressivos e de forma sustentável no longo prazo.

Para conseguir verificar como as práticas de gestão estratégica da UN-AM estão em relação aos princípios desenvolvidos por Kaplan e Norton, foi primeiramente caracterizado o *BSC* e cada um dos Princípios do Modelo SFO, descrito o processo do Planejamento Estratégico da Petrobras, implantação do *BSC* na companhia no ano de 2001 e o modelo de gestão da UN-AM. Foram, então, analisadas as respostas ao questionário da pesquisa, realizada junto às lideranças da UN-AM. O questionário utilizado na pesquisa continha as práticas de gestão estratégica relacionadas à cada um dos Princípios do Modelo SFO.

Com as respostas do questionário, foi possível realizar uma análise comparativa entre as respostas obtidas e as práticas de gestão estratégica esperadas por uma organização que além de utilizar a metodologia do *BSC*, consegue se destacar na aplicação da metodologia, por meio da observação dos Cinco Princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia.

Os resultados da pesquisa demonstraram que é possível verificar o alinhamento das práticas de gestão estratégicas realizadas na UN-AM com as sugeridas nos cinco Princípios do Modelo SFO, apesar de nem todos os princípios estarem plenamente consolidados na UN-AM, conforme demonstrado.

Dentre os cinco Princípios do Modelo SFO, três podem ser considerados como consolidados enquanto dois ainda não podem ser considerados consolidados.

Os Princípios do Modelo SFO considerados na UN-AM como consolidados, pela pesquisa, são Traduzir a Estratégia em Termos Organizacionais, Alinhar a Organização à Estratégia e Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança.

O Princípio Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais, além de se destacar por receber a melhor pontuação da pesquisa, foi o único a apresentar para todos os três Temas que compõe o princípio, o conceito de consolidado. Isso demonstra que a UN-AM consegue fazer com que a estratégia seja traduzida em uma linguagem acessível para a organização. A tradução da estratégia na UN-AM

se dá pela divulgação do Mapa Estratégico, com seus indicadores e metas, bem como as Iniciativas Estratégicas da unidade. Destacam-se nesse caso, os cursos internos de Gestão Estratégica promovidos pela unidade, a divulgação extensiva do Mapa Estratégico, tanto nas áreas administrativas como operacionais, e os eventos de consolidação do PER - Planejamento Estratégico Regional, que envolvem diretamente 10% (dez por cento) dos funcionários. As práticas de tradução da estratégia devem ser continuadas na UN-AM, principalmente no que tange o envolvimento cada vez maior dos funcionários na implementação da estratégia.

O Princípio Alinhar a Organização à Estratégia, considerada pela pesquisa como consolidado, merece um pouco mais de atenção quando são analisados individualmente os dois Temas que o compõem. Nessa análise, o alinhamento da unidade com o nível corporativo da Petrobras é muito bem avaliado, muito provavelmente pela maturidade e sistematização do processo do desdobramento corporativo para as unidades de negócio de toda a organização.

No entanto, o alinhamento da estratégia no nível da unidade de negócio para as suas unidades organizacionais ainda não parece estar em um grau de maturidade e sistematização semelhante ao nível corporativo. Nesse caso, cabe a UN-AM analisar a aplicação da metodologia utilizada no nível corporativo da organização para o desdobramento das estratégias nas gerências da unidade.

O Princípio Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança, também considerado pela pesquisa como consolidado, a exemplo do Alinhar a Organização à Estratégia, possui dois temas muito bem avaliados e outro que precisa ser melhorado. Quando analisada a alta-direção quanto ao seu envolvimento na definição das estratégias, patrocínio e comprometimento com a estratégia, a percepção apontada pela pesquisa indica que a UN-AM possui práticas que favorecem o processo de gestão da estratégia.

Quando é analisado o tema Mobilização, é possível perceber, pela pesquisa, que o envolvimento da liderança intermediária ainda não consegue apresentar uma performance capaz de contribuir significativamente com a gestão da estratégia. Essa situação pode explicar porque, no Princípio Alinhar a Organização à Estratégia, o tema Alinhamento das Gerências da UN também apresenta um resultado tímido.

Tal relação acontece porque se o desdobramento de objetivos, metas e indicadores estratégicos (Tema: Alinhamento das Gerências da UN) não é feito de forma consistente, é de se esperar que a gerência intermediária não se sinta diretamente envolvida com os assuntos relacionados à estratégia da organização (Tema: Mobilização). Nesse caso, é natural que as gerências intermediárias procurem realizar suas atividades com o foco nos termos operacionais e táticos, de curto e médio prazo, relegando ao segundo plano as atividades relacionadas à gestão da estratégia.

Apresentados no resultado da pesquisa como ainda não consolidados, foram apontados pela pesquisa os princípios Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos e Converter a Estratégia em um Processo Contínuo.

No Princípio Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos, todos os Temas pesquisados obtiveram um resultado insatisfatório, indicando as dificuldades enfrentadas pela UN-AM quando se tratam assuntos como efetividade da comunicação da estratégia, contribuição individual para o alcance da estratégia e sistema de recompensa para essa contribuição.

Quando é analisado o resultado do Princípio Converter a Estratégia em um Processo Contínuo, é possível entender algumas dificuldades enfrentadas pela UN-AM na gestão da estratégia. A falta da vinculação formal dos processos e projetos com a estratégia e também de uma avaliação aprofundada e sistematizada das relações de causa e efeito dos Objetivos Estratégicos contribui para a dificuldade no desdobramento de metas estratégicas para as gerências da unidade. Isso acaba gerando como reflexos, dificuldades na mobilização das lideranças intermediárias e também na definição do papel de cada indivíduo no alcance da estratégia.

O resultado da pesquisa demonstra que apesar de a alta direção dedicar esforços no sentido promover e patrocinar a visão e estratégias da unidade (Princípio Mobilizar a Mudança por Meio da Liderança), traduzir os conceitos estratégicos por meio de difusão de Mapas, Indicadores e Metas Estratégicas em diversas formas (Princípio Traduzir a Estratégia em Ação) e desdobrar a estratégia, ainda que com oportunidade de melhorias importantes (Princípio Alinhar a Organização à Estratégia), a tarefa de operacionalizar a estratégia é o grande desafio do processo de gestão da estratégia (Converter a Estratégia em um Processo Contínuo e Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos). Esse quadro

se apresenta em função da grande dificuldade de colocar em prática nas áreas operacionais todas as ações planejadas pela alta-direção.

Para fazer frente aos desafios apontados por esse trabalho, cabe a UN-AM observar as oportunidades de melhorias identificadas ao logo da análise de dados, principalmente, as relacionadas à vinculação sistematizada de processos e projetos com a estratégia, reuniões de acompanhamento estratégico, alinhamento das gerências intermediárias, desdobramento para as equipes e funcionários e, finalmente, o relacionamento do esforço individual para o alcance da estratégia com o sistema de recompensas.

Na análise detalhada dos Princípios do Modelo SFO, com seus Temas e Práticas de Gestão Estratégica, foi identificado em mais de uma oportunidade que um Princípio mesmo sendo considerado como consolidado pela pesquisa, apresentou Temas ou Práticas de Gestão Estratégica consideradas como não consolidadas. Nesse caso, a análise de dados foi realizada levando em consideração que apesar de a média aritmética mostrar que o Princípio está consolidado na UN-AM, alguns itens desse princípio precisam ser melhorados para que a gestão da estratégia da organização trabalhe com resultados sustentáveis para o médio e longo prazo.

As 22 (vinte e duas) observações apontadas no trabalho, entre pontos fortes e oportunidades de melhoria, podem ser analisadas e investigadas pela UN-AM de uma forma mais específica, a fim de ser possível comprovar os dados levantados e, assim, avaliar a pertinência da implementação de ações para a melhoria do processo de gerenciamento da estratégia na unidade, buscando uma maior aderência ao Modelo SFO.

Mais do que um resultado puramente quantitativo sobre a comparação entre as práticas de gestão estratégica da UN-AM com as práticas de gestão estratégicas do Modelo SFO, este trabalho se apresenta como uma ferramenta de comparação dentro da própria UN-AM, com a possibilidade de uma evidenciação em que áreas a organização está realizando um bom trabalho em gestão estratégica e em que áreas é necessário implementar ações de melhorias.

A metodologia desenvolvida para esse estudo é aplicável a qualquer organização, parte do sistema Petrobras ou não, que possua interesse em avaliar

suas práticas de gestão estratégica. Cabe aqui como observação, o fato da provável necessidade de ajustes na descrição das práticas, para adequação à linguagem organizacional da empresa avaliada e, também, na metodologia de coleta de dados, no que se refere à amostra da população escolhida. Outras alterações podem ser realizadas, como por exemplo, o detalhamento maior ou menor em cada um dos princípios como forma de facilitar a análise dos dados da pesquisa, desde que haja sempre a preocupação de manter a coerência e alinhamento com a teoria relacionada ao assunto.

Para futuros trabalhos sobre o tema desse trabalho, os Princípios Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos e Converter a Estratégia em um Processo Contínuo poderiam ser mais explorados no questionário de Práticas de Gestão Estratégica, pelo motivo de serem esses, de acordo com o trabalho apresentado, os grandes desafios para a gestão da estratégia nas organizações e também por serem os de natureza mais subjetiva, dificultando a identificação das oportunidades de melhorias necessárias.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. **Novo cenário da Exploração e Produção de Petróleo no Brasil**. Rio de Janeiro: Petrobras. SEREC-CEN-SUD, 1997.
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203 p.
- ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992. 590 p.
- BANAS QUALIDADE. **20 Anos de Qualidade no Brasil**. São Paulo: Editora EPSE, nº 196, 2008.
- BARBALHO, Célia R. S; OLIVEIRA, Suely M. **Guia para normalização de teses e dissertações**. Manaus: UFAM, 2003. 75p.
- BARNABY, De S. Donlon. **Balanced Scorecard Collaborative: Construção de um programa de desdobramento**. São Paulo: Symnetics, 2004.
- BONASSI, Saulo. **O Processo de Gestão Estratégica como processo de aprendizado**. São Paulo: Symnetics, 2006.
- CARDONA, Pablo, S. e REY, Carlos, P. **Dirección por Misiones: Ediciones Deusto**. Barcelona, Espanha: 2005. 143 p.
- CAVALCANTI, Marly (Org). **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007. 499 p.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ - **Crítérios de Excelência 2008**.
- GARCIA, Etelvina. **A Petrobras na Amazônia: A história da pesquisa de combustíveis fósseis**. Manaus: Norma Editora, 2008. 130 p.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Bookman. 2000, 380 p.
- GHYCZY, T Von; OETINGER B Von; BASSFORD Christopher. **Clausewits e a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. 202 p.
- HAMEL, Gary. e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005. 373 p.
- HERRERO, Emílio F. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005. 241 p.
- KALLÁS, David; COUTINHO, André R. (Org). **Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005. 273 p.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003. 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**. *Harvard Business Review*, Boston, Estados Unidos, vol 70, p 71-79, jan/fev. 1992.

----- **Putting the BSC to Work**. *Harvard Business Review*, Boston, Estados Unidos, vol 71, p 134-147, set/out. 1993.

----- **Using the BSC as a Strategic Management System**. *Harvard Business Review*, Boston, Estados Unidos, vol 74, p 76-85, jan/fev. 1996.

----- **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 344 p.

----- **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**. *Harvard Business Review*, Boston, Estados Unidos, vol 78, p 167-176, set/out. 2000.

----- **Organização orientada à estratégia: The Strategy-Focused Organization**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001. 344 p.

----- **Mapas Estratégicos: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. 471 p.

----- **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006. 333 p.

----- **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Boston, Estados Unidos da América: Harvard Business Press, 2008. 317 p.

KIM, W Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005. 241p.

KHAZZAH, Aziz W; GALANTERNICK, Ricardo L. **Análise Integrada dos Indicadores do BSC para uma Avaliação Global do Desempenho do E&P e de cada Unidade**. Rio de Janeiro, III Seminário de Planejamento, Gestão, Controle e Avaliação do Desempenho Empresarial E&P, 2006.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 249 p.

----- **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 1990. 231 p.

LIMA, Jaime. **O que é o Balanced Scorecard**. São Paulo: Symnetics, 2006.

LOBATO, David M; MOYSÉS, Jamil F; SOTELINO, Maria C; ALAMBERT, Murilo R. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 142p.

LOBATO, David M. **Administração Estratégica** – Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas. Rio de Janeiro: Editora Editoração, 2000. 155p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: Um roteiro pela selva da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

OLIVEIRA, Nilson. J; CHAVES, Oswaldo D; LIMA, Mariomar S. **A controladoria nas organizações públicas**: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XIV, 2007, João Pessoa.

PETROBRAS. **Estudo para implantação de um processo de Avaliação de Desempenho Empresarial na Petrobras**, 2000

----- **Política de Segurança da Informação do Sistema Petrobras**. PL-0V1-00002-0, 2003.

----- **Revista Petrobras**. Vol. 138. Rio de Janeiro, 2008.

----- **Palestra UN-AM para o Público Externo**, 2008.

----- **Manual de Gestão da UN-AM**. PG-2E9-00011, 2008.

----- **Planejamento Estratégico Regional - PER**. PP-2E9-00015, 2008.

----- **Petrobras em números**. Disponível em:

<http://www2.petrobras.com.br/portugues/ads/ads_Petrobras.html >. Acesso em: 5 de maio de 2008.

PETROBRAS DEPEX/DEXNOR. **A atuação da Petrobras na Amazônia Legal**. Rel. Interno. Belém, 1994.

----- A Petrobras na Amazônia: **Exploração e Produção**. Rel. Interno. Belém, 1995.

PETROBRAS DSG/PG. **Guia Petrobras de Gestão para a Excelência**. Rio de Janeiro, 2006.

PETROBRAS UN-BSOL. **A saga do petróleo na Amazônia**. Manaus, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas e Análise de Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986. 362 p.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 512 p.

SCHWARTZ, Peter. **A Arte da Visão de Longo Prazo: Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2006. 213 p.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2002. 335 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Atlas, 1987. 175 p.

- VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração de Projeto**. São Paulo: Prentice Hall, 2001. 293 p.
- YIN, Robert, K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

6 APÊNDICE

6.1 APÊNDICE A - AUTO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

AUTO DIAGNÓSTICO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Analisando cada uma das afirmações abaixo avalie, com base na escala ao lado, qual sua opinião sobre o grau de implementação das práticas de Gestão Estratégica utilizadas pela UN-AM.	Escala
	5 - Excelente, prática é considerada como referência
	4 - Muito Bom, prática está sistematizada
	3 - Razoável, prática ainda não é sistematizada
	2 - Estágio Inicial, em fase de implementação
	1 - Não Implementado

Itens de Análise			Nota
Traduzir a estratégia em termos operacionais	Mapa Estratégico	O plano estratégico é traduzido de forma explícita para o Mapa Estratégico como parte do processo de planejamento.	
	Indicadores	Existem indicadores que medem eficazmente os Objetivos Estratégicos e estes são equilibrados entre perspectivas financeiras e não financeiras.	
	Metas Iniciais	Existem metas definidas para todos os indicadores no alcance do horizonte de planejamento.	
		As Iniciativas Estratégicas estão estabelecidas com clareza e são suficientes para sustentar a efetiva implementação da estratégia.	
As prioridades estratégicas estão claras e disponíveis para todos da Empresa.			
Alinhar a organização à estratégia	Alinhamento Corporativo	As estratégias da UN e da Corporação são vinculadas através de um processo formal de planejamento estratégico.	
	Alinhamento das Gerências da UN	Os objetivos, indicadores e metas da UN estão claramente desdobrados nas gerências através de um processo formal de alinhamento	
Transformar a estratégia em tarefa de todos	Comunicação	Existe um processo formal de comunicação da estratégia.	
		Os indivíduos têm consciência da visão e estratégia da Empresa.	
		Os indivíduos têm clareza de como cada uma das "partes da estrutura" contribui para a estratégia.	
	Scorecards Pessoais	Os indivíduos compreendem seu papel no alcance da estratégia da organização descrita no Mapa Estratégico.	
		As metas e objetivos das equipes e dos indivíduos são alinhados à estratégia descrita no Mapa Estratégico.	
Incentivos	O sistema de reconhecimento e recompensa está alinhado contribuição individual para o alcance da estratégia		
Converter a estratégia em processo contínuo	Reuniões	Existe um exercício contínuo de revisão, aprofundamento e maior clareza sobre os objetivos estratégicos e suas relações de causa e efeito.	
		A estratégia é atualizada, pelo menos anualmente, com inputs externos (inteligência competitiva e mercadológica).	
	Gestão por Processos	As gerências vinculam de forma sistematizada os Objetivos Estratégicos descritos no Mapa Estratégico da UN com os seus processos.	
	Gestão de Projetos	O Planejamento Operacional (Orçamento) está vinculado ao planejamento estratégico.	
As Iniciativas e Projetos são geridos de forma integrada nos diversos níveis (estratégico, tático e operacional).			
Mobilizar a mudança por meio da liderança	Liderança Intermediária	A equipe executiva estimula a liderança intermediária com o objetivo de disseminar a essência da estratégia até as bases operacionais.	
		Os líderes têm consciência do seu papel como agentes de mudança e do que isso implica em termos de conjugação entre a visão estratégica, tática e operacional.	
	Alta-Direção	Há coerência entre esta estratégia e o comportamento / gestão dos executivos.	
		Existe patrocínio por parte da alta-direção no sentido de viabilizar a implementação das ações que permitirão a realização da estratégia.	
	Missão, Visão e Estratégia	A Missão, Visão e Estratégia estão claramente definidos pela alta-direção	
A alta-direção se envolve na execução da estratégia.			