

O Uso de Indicadores na Gestão Estratégica das Empresas de Serviços da Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás do Estado da Bahia

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar o uso de indicadores na gestão de empresas de serviços, assim como o seu impacto sobre o respectivo desempenho, sendo que o foco da pesquisa está centrado na utilização de indicadores operacionais e de desempenho nas empresas da cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia. Para tal, são analisados os planos estratégicos e relatórios gerenciais de 12 dentre as 46 empresas integrantes da Rede Petrobahia, uma associação civil sem fins lucrativos que reúne as principais empresas prestadoras de serviços no setor de petróleo e gás do Estado da Bahia. A metodologia está baseada nos conceitos de Hronec, Ghalayini, Noble, Miranda e Azevedo e compreende a aplicação de questionários e a realização de entrevistas estruturadas com os dirigentes das áreas de vendas, serviços, finanças, logística e recursos humanos destas organizações. Os resultados alcançados permitem constatar a clara distinção entre um grupo de empresas, com ampla utilização de indicadores focados em recursos e resultados tangíveis e intangíveis, e um desempenho nitidamente superior, e um segundo grupo, ainda com uma utilização incipiente de indicadores, apresentando um desempenho menos expressivo. Confirma, portanto, a importância dos indicadores para uma gestão estratégica eficaz.

Palavras-Chave: Gestão, Estratégia, Indicadores, Petróleo.

1. INTRODUÇÃO

A competitividade requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas também que sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado em sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa. Ou seja, deve haver um monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir-se uma aderência entre a definição da estratégia e sua execução.

Assim, tendo em vista um melhor entendimento do tema, será analisada nesta pesquisa a utilização de indicadores de desempenho e o seu impacto estratégico nas empresas prestadoras de serviços que compõem a Rede Petrobahia, uma associação civil sem fins lucrativos, que reúne as empresas inseridas, ou em fase de inserção, na cadeia produtiva de petróleo e gás no Estado da Bahia.

2. A INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE GESTÃO

Segundo ainda Goldratt (1992, p. 4), “informação é aquela parte do dado, que tem impacto sobre nossas ações.” Dessa forma, pode-se afirmar que a distinção entre um dado e uma informação, não se baseia no conteúdo de uma forma de caracteres, e sim na decisão requerida, ou, que o caráter pode proporcionar.

As mensurações são necessárias, no contexto empresarial, para expressar objetivos e clarificar metas, bem como para controlar e avaliar os resultados das atividades envolvidas no processo para atingir as metas. (PEREIRA, 1999a).

O sucesso de qualquer sistema de mensuração de desempenho para uso interno à empresa, seja para medir o desempenho da própria empresa ou de suas áreas operacionais, depende de uma harmonia com o modelo de gestão utilizado, visando reduzir os impactos contrários a mudanças no *status quo* vigente. (PEREIRA, 1999a).

A importância da mensuração do desempenho empresarial aumentou pelas pressões impostas pelo ambiente empresarial mais competitivo. As empresas necessitam e buscam sistemas que “levem em conta a preocupação com a qualidade e que relacionem a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.” (MIRANDA; SILVA, 2001, p. 132).

As principais razões para uma empresa implementar um sistema de mensuração de desempenho, na visão de Hronec (1994), são:

- concentrar o pessoal na mais importante missão da empresa;
- a satisfação do cliente;
- monitorar o progresso da melhoria contínua no processo, chave para o desempenho a longo prazo;
- fornecer informações necessárias para focalizar os melhores processos e permitir comparações entre empresas (benchmarking), e;
- auxiliar as empresas nos processos de mudança, através da definição e recompensa do novo comportamento.

3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Um dos principais problemas da mensuração do desempenho empresarial é a definição precisa do que se quer medir. Medidas adequadas que avaliem aquilo que se quer medir precisam ser definidas. De maneira geral, interessa à empresa definir seus fatores críticos de sucesso, atribuir-lhes as medidas de desempenho e compará-las com características julgadas importantes, em relação ao objetivo definido. A mensuração de desempenho tem sido feita, quase que exclusivamente, com enfoque em aspectos financeiros, divulgados através de relatórios financeiros.

O papel desses relatórios limita-se a fornecer demonstrativos periódicos de desempenho financeiro, após a consecução dos fatos e sem prestar esclarecimentos sobre os fatores que provocaram um bom ou mau desempenho da empresa. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1999). Ainda nesse sentido, Ghalayini e Noble (1996) afirmam que, até a década de 80, predominava a utilização de medidas de caráter financeiro, como por exemplo o retorno sobre as vendas e o lucro obtido.

Eccles (2000, p. 32) afirma que os administradores estão repensando como mensurar o desempenho de suas empresas, “pois perceberam que as novas estratégias e a nova realidade competitiva exigem novos sistemas de mensuração.” Os números financeiros não devem ser mais a base da mensuração de desempenho, e sim um entre uma gama mais ampla de indicadores. O mesmo investigador relata que sistemas de mensuração com forte orientação financeira solapam a perspectiva dos clientes e não prognosticam o sucesso dos negócios, a longo prazo.

4. DEFINIÇÃO DE INDICADORES E MEDIDAS

Um dos maiores desafios na implementação de um processo de mensuração de desempenho é a definição de quais indicadores melhor se adaptam às particularidades da empresa e auxiliam seus administradores na gestão do negócio.

No geral, os indicadores não possuem todas as características desejáveis, e assim as empresas têm utilizado diversos deles, simultaneamente, objetivando compensar as deficiências de uns com as virtudes de outros, e obter, no final, um resultado satisfatório para a avaliação pretendida. No entanto, esses indicadores, em geral, não estão integrados entre si.

Idealmente, as medidas e os indicadores devem ser objetivos, comparáveis, acessíveis e válidos. Objetivos no sentido de serem obtidos os mesmos resultados, caso duas pessoas distintas realizem a medição. Comparáveis indica que medições distintas devem apresentar as mesmas unidades e escalas, podendo ser colocadas lado a lado, para uma avaliação comparativa de desempenho. Acessíveis significa que os dados necessários devem ser de fácil obtenção. Válidas indica que as medições devem realmente se referir àquilo que se propõem a medir. Na prática, raramente essas quatro características ocorrem de modo simultâneo.

Existe uma quantidade imensa de medidas e indicadores utilizados na mensuração do desempenho empresarial, pois cada um tem sua utilidade, em função do objetivo que pretende alcançar. Miranda e Azevedo (2000) classificaram os indicadores em três grandes grupos:

- a) indicadores financeiros tradicionais;
- b) indicadores não-financeiros tradicionais, e;
- c) indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros).

Indicadores financeiros tradicionais são aqueles originários da contabilidade financeira, sistemas de custos e sistemas auxiliares da contabilidade financeira. Na opinião de Miranda e Azevedo (2000, p. 4), indicadores não-financeiros tradicionais, como se denota da própria expressão, são aqueles coletados fora da contabilidade financeira e seus sistemas auxiliares, que estão sendo empregados pelas empresas e estão presentes na literatura há muito tempo. São relacionados com o cliente, como o número de clientes que a empresa possui, com os funcionários, com o volume de vendas, participação no mercado, etc. Os mesmos pesquisadores classificaram, como indicadores não-tradicionais, aqueles, financeiros e não-financeiros, “que ainda não aparecem na literatura, ou que só aparecem na literatura recente.” Citam os indicadores de natureza não-financeira, como os relacionados com a qualidade, inovação, retenção de clientes, e os de natureza financeira, como o valor adicionado por funcionário, o modelo do valor econômico agregado – *Economic Value Added* (EVA) e etc.

O surgimento de indicadores não-tradicionais, financeiros e não financeiros resulta do fato de as empresas tentarem se tornar direcionadas pelos fatores críticos de sucesso, associados com a estratégia, e que se constituem, em conjunto, na base da sustentação da competitividade.

5. SISTEMAS INTEGRADOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Como visto anteriormente, as medidas e indicadores utilizados pelas empresas, isoladamente ou integrando sistemas de controle gerencial tradicionais, estão sendo criticados por investigadores e gestores empresariais, por não estarem em sintonia com o atual ambiente competitivo.

Os críticos também afirmam que os sistemas de controle gerencial tradicionais falham ao considerarem as exigências presentes da organização, e não de sua estratégia, ao estimularem a visão a curto prazo e a sub-otimização, ao fornecerem informações abstratas aos funcionários, ao dedicarem pouca atenção ao ambiente dos negócios e desconsiderarem os valores não-financeiros, como o capital intelectual e outros ativos intangíveis, na avaliação do desempenho empresarial.

Visando suprir as deficiências apontadas, empresas e estudiosos do assunto desenvolveram propostas de sistemas integrados de mensuração de desempenho, que contemplam objetivos, iniciativas e medidas financeiras e não-financeiras, alinhados com a estratégia empresarial. Os sistemas integrados emergiram, então, para suprir as necessidades das empresas em fazer uso de diferentes métricas no gerenciamento de seu negócio, em todas as fases do planejamento e processos de controle.

Assim, o *Scorecard* é visto, ao mesmo tempo, como um sistema de indicação dos resultados esperados e como um registro dos resultados alcançados, servindo também como um modo para ilustrar o plano empresarial e a missão da empresa e de suas unidades de negócios e departamentos. (OLVE; ROY; WETTER, 2000).

6. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas também que sejam processadas de tal forma que assegurem a eficácia da organização. Para isso, o processo de gestão precisa estar consubstanciado em sistemas de avaliação de desempenho da operacionalização da estratégia da empresa, ou seja, deve haver um monitoramento e reavaliação das operações diárias da empresa, a fim de garantir-se um sincronismo entre a definição da estratégia e sua execução. Isso sugere a existência de um sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização.

Para McGee e Prusak (1994), as avaliações estratégicas de desempenho constituem o conjunto integrado de avaliações e processos de gestão, que ligam a estratégia à execução. Os componentes que nelas devem ser abrangidos são:

- um conjunto de indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não-financeiras;
- processos de gestão claramente definidos para se adaptarem aos indicadores, e;
- uma infra- estrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar indicadores a quem de direito dentro da organização.

O desenvolvimento de um processo gerencial, que melhore constantemente a qualidade, produtividade e desempenho total da organização, implica necessariamente em empreender um esforço sistemático dos gestores para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa dizer que a medição e avaliação de desempenho da eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação, lucratividade, etc., são partes integrantes dos sistemas de suporte ao processo de gestão da empresa que busca a competitividade.

Algumas organizações de grande e médio porte já estão envolvidas em programas de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho. Elas tentam identificar e definir indicadores de desempenho não financeiros, para suprir as limitações daqueles que se apóiam exclusivamente em medidas financeiras.

Um gestor de uma unidade da empresa requer conjuntos diferentes de indicadores de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se ele for dirigido para a qualidade ou pelo foco no cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

A importância da mensuração do desempenho empresarial aumentou pelas pressões impostas pelo ambiente empresarial mais competitivo. As empresas necessitam e buscam sistemas que “levem em conta a preocupação com a qualidade e que relacionem a satisfação dos empregados com a retenção dos clientes e com os resultados financeiros.” (MIRANDA; SILVA, 2001, p. 132).

No Quadro 1, a seguir, é realizado um resumo comparativo dos modelos integrados de mensuração de desempenho identificados na literatura. A fonte dos dados apresentados encontra-se na primeira coluna, juntamente com os nomes do modelo e do autor ou autores.

Quadro 1 – Modelos de sistemas integrados de mensuração de desempenho
Fonte: Miranda e Silva (2001, p 39).

Modelo/autor/fontes	Objetivos/aplicação	Foco/comentários
<i>Balanced Scorecard</i> (1992) Kaplan e Norton Kaplan e Norton (1997); Olve, Roy e Wetter (2000)	Prover executivos com uma estrutura compreensiva que traduza a visão e estratégia da empresa, em um conjunto coerente de medidas de performance. National Insurance, Kenyon Stores, Metro Bank.	Quatro perspectivas básicas, não limitadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, que tinham excessiva ênfase em medidas financeiras
<i>Balanced Scorecard</i> (1992) Lawrence S. Maisel Olve, Roy e Wetter (2000)	Apresenta os mesmos objetivos que o BSC, de Kaplan e Norton.	Quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócios e recursos humanos. O modelo de Maisel surgiu na mesma época que o de Kaplan e Norton, sendo muito semelhante a este.
<i>Performance Pyramid</i> (1990) McNair e outros (ano) Olve, Roy e Wetter (2000).	Orientado para o cliente e conectado com a estratégia global da empresa Wang Laboratories	Financeiro, mercado, satisfação do consumidor, flexibilidade, produtividade, qualidade, entrega, ciclo de produção e desperdício. Modelo baseado nos conceitos de gerenciamento da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade por atividade. Objetivos e medidas são os elos entre a estratégia da empresa e suas atividades.
EP ² M Adams e Robert (1993) Olve, Roy e Wetter (2000)	Implementar a estratégia da empresa e favorecer uma cultura na qual a mudança constante é um modo normal de vida.	Medidas externas (atendimento de clientes e mercados); medidas internas (melhoramento da eficácia e eficiência); medidas de cima para baixo (detalhando a estratégia geral e acelerando o processo de mudança); medidas de baixo para cima (delegando decisões e priorizando liberdade de ação).

O BSC preserva as medidas financeiras tradicionais como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, apesar de elas contarem a história dos acontecimentos passados, “mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Encontram-se à disposição das empresas atualmente, conceitos, teorias e técnicas, que, segundo os investigadores, foram disponibilizados como soluções que atendem às necessidades constantes de manutenção da competitividade empresarial.

Essas soluções, por si, não conduzirão a empresa na rota adequada, para assegurar seu desempenho e continuidade. É necessário que novos sistemas de mensuração do desempenho empresarial sejam adotados, a fim de auxiliar a gestão da organização.

Assim, foram identificados vários sistemas integrados de mensuração de desempenho empresarial, que contemplam objetivos, iniciativas e medidas financeiras e não-financeiras, que estimulam a visão a longo prazo e a plena otimização dos recursos disponíveis.

O modelo BSC proposto por Kaplan e Norton (1997) destaca-se, entre os modelos descritos, pelo conjunto de características evidenciadas, como sua consistência, abrangência e possibilidade de ser utilizado como um link do controle operacional e a estratégia empresarial. A estruturação de um Scorecard permite o debate de estratégias, pontos fortes, deficiências e desempenho empresarial. Ele também auxilia na condução da empresa para um foco mais intenso de atuação, segundo os objetivos estratégicos, que podem ser associados com metas de longo prazo. O que se mede é o que se atinge depois. Daí a importância de um sistema de mensuração que descreva o desempenho da empresa, não apenas sob a perspectiva de finanças, mas também sob as perspectivas operacionais dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

7. A REDE PETROBAHIA E A CADEIA PRODUTIVA DE PETRÓLEO E GÁS

A Rede Petrobahia é uma associação sem fins lucrativos, que congrega as 46 principais empresas fornecedoras de bens e serviços para a cadeia produtiva de petróleo e gás do Estado da Bahia, tendo na Petrobrás o seu principal cliente. Estas empresas são basicamente prestadoras de serviços e fornecedoras de equipamentos e insumos industriais que atendem aos segmentos de exploração, produção e refino de petróleo, petroquímica, transporte e distribuição de derivados e gás natural.

E sua maioria, são empresas de médio porte, com formação de capital nacional, sede no Estado da Bahia e tempo médio de atividade em torno de 13 anos. Dentre as suas características gerais, destacam-se o investimento na melhoria da qualificação técnica dos seus funcionários, a procura pela diversificação da carteira de clientes através de parcerias com empresas de maior porte e o investimento em tecnologia nacional para alcançar a auto-suficiência dos suprimentos e diminuir a dependência da tecnologia importada.

A Rede reúne ainda em seu Conselho Consultivo as chamadas “empresas-âncora”, produtoras de petróleo, órgãos governamentais e instituições acadêmicas com atividade de pesquisa nesta área.

8. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo central avaliar se as empresas que utilizam modelos gerenciais baseados em indicadores de desempenho obtêm melhores resultados, e alcançou 12 dentre as 46 empresas prestadoras de serviços integrantes da Rede Petrobahia (26%). A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionários e a realização de entrevistas estruturadas com os gestores responsáveis pelas seguintes unidades organizacionais de Serviços, Comercialização, Finanças, Logística e Recursos Humanos destas empresas. Os questionários contemplaram questões fechadas, utilizando a escala de Lykert para a avaliação de aspectos objetivos, e também questões abertas, de modo a alcançar os temas em que se fez necessário um maior grau de subjetividade. Os resultados obtidos foram ainda confrontados com as evidências colhidas na análise documental dos Relatórios Anuais do exercício de 2007.

Através dos questionários e das entrevistas, procurou-se avaliar em que medida cada empresa está familiarizada com o uso de indicadores de desempenho e quais os tipos de indicadores aplicados nos planos estratégicos: indicadores financeiros tradicionais, indicadores não-financeiros tradicionais e indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros). Foi também investigada a aderência dos indicadores aos processos mais relevantes das diversas unidades organizacionais, assim como o desempenho destas empresas, aferido por sua taxa de crescimento, faturamento anual e *market-share*.

Por fim, foi também estudada a percepção dos dirigentes destas organizações acerca das perspectivas de desempenho futuro (retração, manutenção, crescimento moderado ou crescimento agressivo da participação no mercado) e de evolução das condições setoriais.

9. INDICADORES DE DESEMPENHO E PLANOS ESTRATÉGICOS

A partir da análise dos planos estratégicos, avaliou-se a presença de indicadores de produto e processo nos mesmos. Por meio destas informações, constatou-se a familiarização destas empresas com o uso de indicadores de desempenho e quais os tipos de indicadores aplicados nos planos estratégicos: indicadores financeiros tradicionais, indicadores não-financeiros tradicionais, indicadores não-tradicionais (financeiros ou não-financeiros) ou nenhum indicador de desempenho.

Na Figura 13, observa-se o resultado da pergunta do questionário: “Quais tipos de indicadores de desempenho a empresa aplica nos planos estratégicos?”, desta forma poderemos avaliar quais os tipos e a proporção do uso de cada um deles.

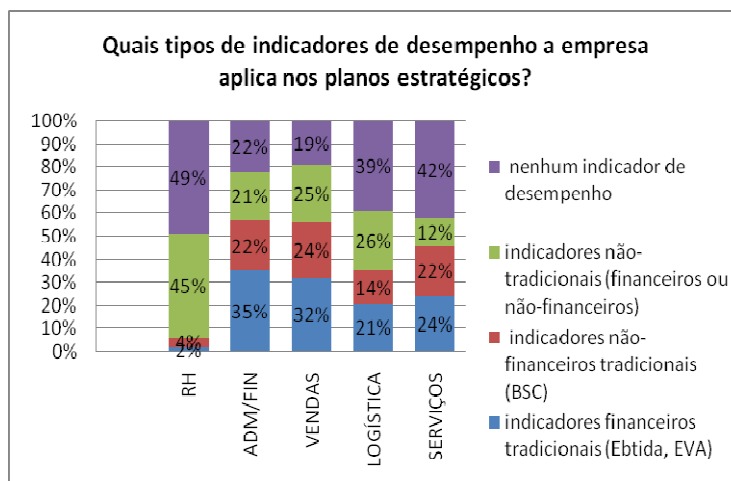


Figura 1 – Gráfico: Indicadores de desempenho aplicados nos planos estratégicos
Fonte: pesquisa de campo.

Por meio da análise dos dados e dos relatórios gerenciais, foi possível identificar em 38% das empresas a presença de indicadores de processo, na forma de Indicadores financeiros tradicionais. Também fica clara a presença de indicadores de desempenho financeiros não tradicionais em 22% das empresas. Somente em 6% das empresas foram identificados indicadores de desempenho não-financeiros tradicionais e não tradicionais, ou seja, relacionados com a qualidade, inovação, retenção de clientes, e os de natureza financeira, como o valor adicionado por funcionário, o modelo do EVA e etc.

10. VINCULAÇÃO DOS INDICADORES AOS PROCESSOS RELEVANTES

Foi também avaliado em que medida o uso de indicadores reflete os processos mais relevantes para cada uma das unidades organizacionais citadas anteriormente. Desta forma, após a análise dos relatórios gerenciais, um dos principais problemas detectados entre as empresas da Redepetro foi a efetiva definição do que se pretende medir.

Na Figura 18, apresenta-se o resultado da pergunta: “Os processos mais relevantes da empresa são monitorados através do uso de indicadores de desempenho?”

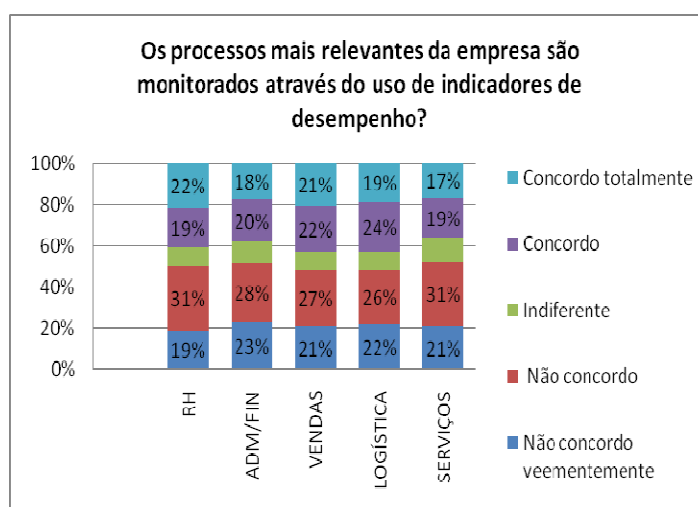


Figura 2 – Gráfico: Processos monitorados através de indicadores.
Fonte: pesquisa de campo.

Assim, um dos maiores desafios das empresas da rede parece ser a definição de quais indicadores melhor se adaptam às particularidades da empresa e auxiliam seus administradores na gestão do negócio, pois, de acordo com os relatórios gerenciais, atualmente os indicadores não possuem todas as características desejáveis. Por conseguinte, as empresas têm utilizado diversos deles, simultaneamente, objetivando compensar as deficiências de uns com as virtudes de outros, e obter ao final um resultado satisfatório.

11. DESEMPENHO DAS EMPRESAS DA REDE PETROBAHIA

Quanto ao desempenho, após uma análise detalhada dos relatórios gerenciais e das respostas ao questionário, são apresentados a seguir os percentuais indicativos da quantidade de empresas em cada faixa de variação da taxa de crescimento anual de seu faturamento, assim como com base em sua participação relativa de mercado (*market-share*) e perspectiva desempenho futuro (retração, manutenção, crescimento moderado ou crescimento agressivo da participação no mercado).

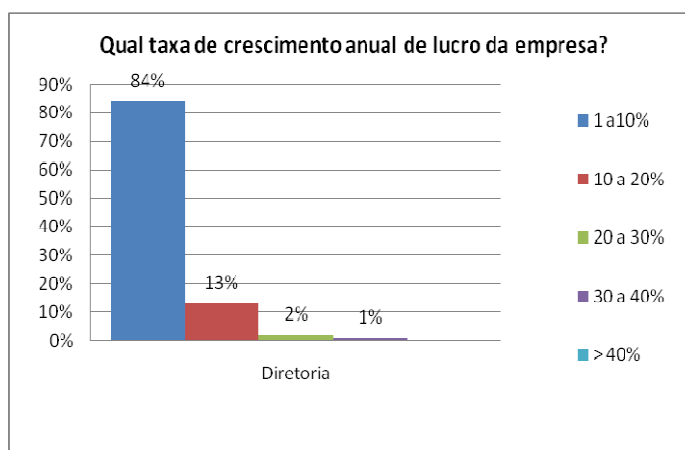


Figura 3 – Gráfico: Taxas de crescimento anual de lucro da empresa.
Fonte: pesquisa de campo.



Figura 4 – Gráfico: Participação de Mercado das Empresas
Fonte: pesquisa de campo.

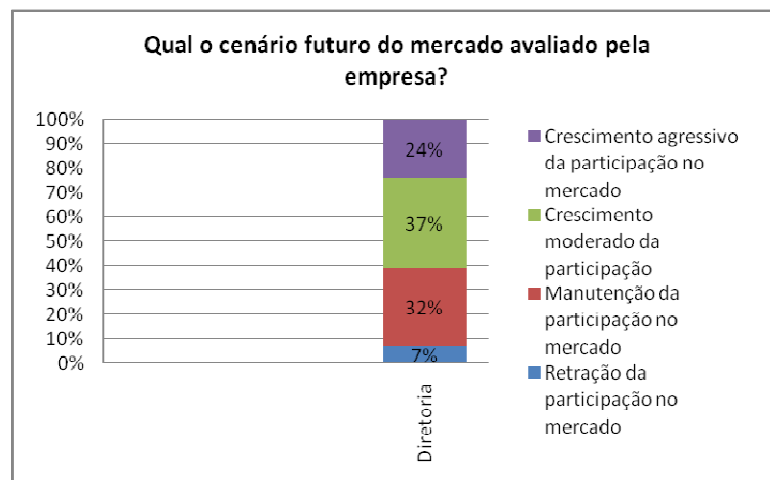


Figura 5 – Gráfico: Cenário futuro avaliado pelas empresas.
Fonte: pesquisa de campo.

Os resultados obtidos permitiram consolidar três grupos de empresas com desempenho semelhantes. O primeiro grupo, formado por 76% das empresas pesquisadas, possui uma taxa de crescimento anual entre 1 e 10%. Detendo uma participação de mercado de até 10%, projeta um cenário de manutenção da participação no mercado ou de crescimento moderado, oferece um serviço considerado de qualidade regular em relação à concorrência e apresenta um desempenho organizacional regular em relação ao mercado competitivo.

O segundo grupo, composto por 21% das empresas pesquisadas, possui uma taxa de crescimento anual superior a 10%, detém uma participação de mercado superior a 10%, visualiza um cenário de crescimento agressivo, oferece um serviço de qualidade diferenciada em relação a concorrência e apresenta um desempenho organizacional superior à média do mercado.

E o terceiro, formado por 3% das empresas levantadas, possui características atípicas, que não possibilitaram o seu enquadramento por similaridade com as demais. Os seus resultados foram, portanto, excluídos desta análise comparativa.

12. INFLUÊNCIA DOS INDICADORES SOBRE O DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Em seguida, buscou-se identificar evidências da utilização dos diferentes indicadores de desempenho na gestão dos dois grupos de empresas, de modo a confirmar se a utilização de indicadores na gestão destas organizações resulta em um melhor desempenho empresarial, hipótese central desta pesquisa.

Tomando como base as categorias de indicadores de desempenho apresentadas no referencial teórico, a análise dos relatórios gerenciais e dos resultados das entrevistas permitiu compor o seguinte quadro comparativo para as empresas estudadas.

Quadro 2 – Análise comparativa de indicadores de desempenho em empresas dos grupos 1 e 2
Fonte: pesquisa de campo.

Item	Modelo de indicadores	Grupo 1	Grupo 2
1	Indicadores financeiros tradicionais.	17% das empresas apresentam relatórios gerenciais utilizando indicadores financeiros tradicionais	91% das empresas apresentam relatórios gerenciais utilizando indicadores financeiros tradicionais
2	Modelo da <i>Performance Pyramid</i>	Nenhuma evidência encontrada indicando o uso de indicadores de desempenho	64% das empresas apresentam relatórios gerenciais com os conceitos de <i>Performance Pyramid</i>
3	EP ² M	Nenhuma evidência encontrada indicando o uso de indicadores de desempenho	56% das empresas apresentam relatórios gerenciais com conceitos de medidas internas e externas da organização.
4	Modelo Quantum de medição de desempenho	Nenhuma evidência encontrada indicando o uso de indicadores de desempenho	Nenhuma evidência encontrada indicando o uso de indicadores de desempenho
5	BSC	Nenhuma evidência encontrada indicando o uso de indicadores de desempenho	48% das empresas apresentam relatórios gerenciais com conceitos de <i>Scorecard</i> .

Desta forma, foram encontrados nos relatórios gerenciais de 17% das empresas do grupo 1 apenas indicadores financeiros tradicionais. Ou seja, aqueles originários da contabilidade financeira, sistemas de custos e sistemas auxiliares da contabilidade financeira. A maior parte, 73% das empresas do grupo 1, ainda não utiliza nenhum tipo de indicador de desempenho.

Quanto à utilização preferencial de indicadores financeiros, tanto por empresas do Grupo 1 quanto do Grupo 2, podemos constatar que estes relatórios limitam-se a fornecer demonstrativos periódicos de desempenho contábil-financeiro, após a consecução dos fatos, e sem prestar esclarecimentos sobre os fatores que provocaram um bom ou mau desempenho da empresa. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1999).

Por outro lado, a não utilização de quaisquer indicadores de desempenho por 73% das empresas do grupo 1 reflete os argumentos de Graeml (2000), para quem um negócio caminha sem direção enquanto não são estabelecidos suas metas e seus objetivos. Porém, de nada adianta existirem objetivos, se não há formas de verificar o seu atingimento. Ressalte-se a importância da definição de um sistema de mensuração e suas respectivas medidas e/ou indicadores, que auxilie na avaliação da extensão em que a empresa está conseguindo realizar aquilo a que se propõe. “Afinal, gerenciar significa monitorar os valores dos indicadores

disponíveis, intervindo para corrigir desvios de rumo, quando tais indicadores não apontam para os resultados pretendidos”. (GRAEML, 2000, p. 79).

Para as empresas do Grupo1, além dos indicadores financeiros, não foram detectadas quaisquer evidências da utilização de indicadores mais complexos. Já para as empresas do grupo 2, observou-se que, apesar de 91% delas utilizarem indicadores financeiros tradicionais, foram também identificadas evidências claras da utilização de outros indicadores. Em 64%, pode-se observar as características do modelo da *Performance Pyramid*, em que se mostra uma empresa em quatro níveis diferentes.

E em 56% foi possível identificar o uso de medidas internas, para avaliar como a empresa está melhorando seus processos, e medidas externas, avaliando como a empresa está atendendo os clientes e os mercados. Desta forma, constatou-se o modelo apresentado por Adams e Roberts (1993), denominado EP²M, que pretende medir a empresa em quatro áreas: medidas externas (como a empresa está atendendo os clientes e os mercados); medidas internas (como a empresa está melhorando a eficácia e a eficiência dos seus processos internos); de cima para baixo (servem para detalhar a estratégia geral da empresa e acelerar o processo de mudança) e de baixo para cima (servem para delegar decisões e priorizar a liberdade de ação). Na amostra analisada, não foi possível avaliar as medidas de cima para baixo e nem de baixo para cima do modelo EP²M.

Os dados obtidos, no entanto, não possibilitaram identificar nenhum indício de uso do Modelo Quantum de medição de desempenho de Hronec (1994) nas empresas analisadas, o qual utiliza medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da empresa, buscando a otimização geral da empresa, não restrita a fatores, departamentos ou de uma funções.

Por fim, dentre as empresas do Grupo 2, em 48% delas foi possível perceber, ainda que em fase inicial, relatórios gerenciais que utilizam os conceitos do *scorecard*. Estes modelos se aproximam mais da abordagem de Kaplan e Norton (1997) com o BSC. Estes relatórios consideravam aspectos tangíveis e intangíveis, vinculados à missão e à visão de futuro da empresa. Não somente tratavam a área financeira tradicional com perspectivas de curto prazo, mas buscavam contemplar as estratégias de médio e longo prazo, assim como a sua repercussão em indicadores.

Em síntese, fica clara para as empresas enquadradas no Grupo 2, com um desempenho superior, uma utilização bem mais intensa e abrangente dos indicadores de desempenho, assim como a assimilação, ainda que parcial, dos conceitos e premissas do *scorecard*, visando alcançar os aspectos tangíveis e intangíveis vinculados à missão e à visão de cada empresa, e resultando na focalização de assuntos críticos relativos ao equilíbrio entre o desempenho de curto e o longo prazo.

13. CONCLUSÕES

Os resultados obtidos, portanto, permitem constatar o uso intensivo de indicadores nas empresas prestadoras de serviços do setor de petróleo e gás no Estado da Bahia, assim como uma forte associação entre o uso rotineiro destes indicadores e o alcance de um patamar superior de desempenho.

Corroboram, desta forma, os argumentos de Hronec, Ghalayini, Noble, Miranda e Azevedo, na medida em evidenciam a clara presença de indicadores financeiros e não

financeiros, tangíveis e intangíveis, tradicionais e não tradicionais, contemplando uma ampla gama de dimensões de performance operacional e desempenho organizacional.

E confirmam ainda o ponto de vista de Kaplan e Norton, para quem a tradução das diretrizes estratégicas de uma organização em um claro mapa de indicadores constitui um requisito indispensável à comunicação da estratégia, propiciando melhores condições para a sua implementação, e contribuindo decisivamente para um desempenho superior.

Adicionalmente, a pesquisa evidenciou que os gestores das diversas unidades organizacionais de cada empresa requerem indicadores específicos, aderentes às suas respectivas missões, e que é cada vez mais necessária uma redução no período de mensuração do comportamento dos indicadores, de modo a possibilitar uma mais rápida resposta de cada empresa às transformações setoriais.

14. REFERÊNCIAS

- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, p. X-Y, 1996.
- GOLDRATT, E. M. **Síndrome do Palheiro**: garimpendo informação num oceano de dados. São Paulo: Educator: IMAN, 1992.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta – excelência na manufatura**. São Paulo: IMAN, 1986.
- GOLDRATT, E. M.; FOX, R. E. A. **Corrida pela vantagem competitiva**. São Paulo: IMAN, 1989.
- GRAEML, A. R. **Sistemas de informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estrutura corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.
- HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A. **estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Colocando em funcionamento o Balanced Scorecard. In: Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000a. p. 137-168.
- _____. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.
- _____. _____. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**. Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, Sept./Oct. 1993.
- _____. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.
- _____. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.
- MAISEL, L. S. Performance measurement: the Balanced Scorecard approach. **Journal of Cost Management**, summer 1992.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McNAIR, C. J.; LYNCH, R. L. & CROSS, K. F. (1990) - Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?. *Management Accounting*. Nov, Vol. 72, n. 5, p. 28-35.

MIRANDA, L. C.; AZEVEDO, S. G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro, 2000. 1 CD-ROM.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre, 2001. Manuscrito.

OLVE, Nils-Göran; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers**: a practical guide to using the Balanced Scorecard. London: John Wiley, 2000.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999a. p. 35-80.

_____. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999b. p. 188-259.

REDEPETROBAHIA. Estrutura Organizacional. Salvador.2006. Disponível em <<http://www.redepetrobahia.com.br/home.php?page=apresentacao> >. Acesso em 15 de Dez.2008.

SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2001.