

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO BSC EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS *OFF SHORE*

Priscilla Tavares Manhães

Bacharel em Engenharia de Produção/ISECENSA/RJ
priscillamanhaes@yahoo.com.br

Vanessa de Oliveira

Bacharel em Engenharia de Produção/ISECENSA/RJ
oli08vanessa@yahoo.com.br

Henrique Rego Monteiro da Hora

Mestre em Engenharia de Produção/UENF/RJ
dahora@gmail.com

Resumo

O mercado de petróleo tem se tornado cada vez mais competitivo e as empresas devem buscar mecanismos para acompanhar esse crescimento, o Balanced Scorecard (BSC) é um desses mecanismos que busca analisar os dados integrando quatro perspectivas, que são: financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Criado por Kaplan e Norton em 1997 que após algumas experiências de implantação, perceberam que o BSC era muito mais do que uma medição de desempenho. O principal problema da empresa analisada é que a mesma não utiliza os dados de forma integrada para analisar o seu processo, a análise de dados é feita separadamente por contrato de prestação de serviço. O objetivo desse artigo é analisar a importância da implantação do BSC em um desses contratos de prestação de serviço off shore, a fim de identificar os pontos de melhoria, vantagens e desvantagens do método. Para isso fez-se um estudo de caso, com enfoque qualitativo e quantitativo onde foram utilizados alguns indicadores já existentes na empresa (IAP, IQS, TFCAC, BAD) e foram criados mais alguns (evolução financeira, desvio, IERS) para incrementar no processo. A estrutura para definição dos indicadores foi baseada na metodologia do Balanced Scorecard, por permitir a integração e relação de causa e efeito das medidas de desempenho pelos processos operacionais. A conclusão está baseada na análise da validação da implantação do método na empresa em questão, para isso foi necessário fazer uma comparação de como era o processo da empresa sem o BSC e após sua implementação.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Petróleo, off shore

Abstract

The oil market has if become each more competitive time and the companies must search mechanisms to follow this growth, Balanced Scorecard (BSC) are one of these mechanisms that she searches to analyze the data integrating four perspectives, that are: financier, of the customer, internal processes and learning and growth. Created for Kaplan and Norton in 1997 that after some experiences of implantation, had perceived that the BSC was much more of what a measurement of performance. The main problem of the analyzed company is that the same one does not use the data of integrated form to analyze its process, the analysis of data is made separately by contract of rendering of services. The objective of this article is to analyze the importance of the implantation of the BSC in one of these contracts of rendering of services off Shore, in order to identify the points of improvement, advantages and disadvantages of the method. For this a case study became, with qualitative and quantitative approach where some existing pointers already in the company had been used (IAP, IQS, TFCAC, BAD) and had been created plus some (financial evolution, shunting line, IERS) to develop in the process. The structure for definition of the pointers was based on the methodology of the Balanced Scorecard, for allowing to the integration and relation of cause and effect of

the measures of performance for the operational processes. The conclusion is based on the analysis of the validation of the implantation of the method in the company in question, for this it was necessary to make a comparison of as it was the process of the company without the BSC and after its implementation.

Words key: Balanced Scorecard, Oil, off Shore

1. Introdução

O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Devido à velocidade com que as decisões devem ser tomadas, faz-se necessário à implementação de um sistema que mostre resultados esperados de uma forma rápida, visando sempre à qualidade dos processos. Para que as empresas se mantenham no mercado é necessário que elas sejam competitivas e busquem inovações no seu segmento.

Um sistema de medição de desempenho, como parte de um sistema de gestão, fornece informações para que ações e decisões sejam tomadas mediante um processo de coleta, análise e interpretação de dados sobre o desempenho da organização. Acontece que o processo de medição de desempenho não é comum nas empresas brasileiras, e isso é devido à dificuldade que estas possuem em identificar o que realmente deve ser medido e de como medir, para conhecer verdadeiramente a eficiência e eficácia das estratégias tomadas e onde os esforços precisam ser concentrados. (SANTOS; MEDEIROS, 2008).

Hoje é visivelmente crescente conscientização de que medidas de desempenho financeiras e não-financeiras são necessárias para mensurar todas as dimensões de desempenho.

Desde o surgimento do BSC (Balanced Scorecard) em 1992, muitas empresas adotaram esse conceito de gestão estratégica. O BSC nasce da idéia de que há necessidade de se desenvolver um modelo novo de medidas de desempenho e assim otimizar o processo de gestão de desempenho (PRADO, 2000).

O BSC foi criado e desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, com um propósito inicial de se utilizar o método para complementar as informações obtidas por meio de medidas financeiras, procurando um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, podendo ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa.

1.1. Problemática da Pesquisa

Segundo Kaplan e Norton (1997), mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, o BSC pode e deve ser utilizado como um sistema de gestão estratégica, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis.

Considerando que o BSC tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para traduzir a estratégia organizacional em um conjunto de indicadores que permitem avaliar o desempenho da organização, fica caracterizado que o método BSC auxilia as empresas na tomada de decisões.

A implantação ou a adoção do BSC realmente auxilia na medição do desempenho de uma empresa off shore?

1.2. Hipóteses

- O BSC apresenta técnicas completas para o processo gestão vez que visa o equilíbrio, a visão abrangente e a abordagem quanto ao futuro da organização;
- A implantação do modelo BSC é favorável para as organizações;
- Pode-se adotar o BSC como um modelo de gerenciamento.

1.3. Objetivo

Objetivo geral

O objetivo desse projeto é estudar a implementação do BSC numa empresa prestadora de serviços off shore, buscando a compreensão das dificuldades encontradas, análise de pontos positivos e pontos negativos do método. Demonstrar os mecanismos técnicos que devem ser utilizados para a implementação do sistema e identificar as melhorias que podem ser encontradas.

Objetivos específicos

- Descrever e conceituar o BSC, bem como sua evolução;
- Levantar os indicadores da empresa;
- Analisar os pontos negativos e positivos da implantação;
- Elaboração do mapa estratégico.

2. Metodologia

2.1. Classificação da pesquisa

Segundo Silva & Menezes (2001), a pesquisa pode ser classificada como básica do ponto de vista de sua natureza, pois envolve verdades e realidades locais. Do ponto de vista de sua abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois não utiliza dados brutos ou sumarizados como fonte de informações e quantitativa por possuir informações traduzidas em número. Quanto aos seus objetivos é uma pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que envolve levantamento de dados. De acordo com o procedimento técnico é uma pesquisa bibliográfica, onde é utilizado um estudo de caso para demonstrar a funcionalidade.

2.2. Procedimentos metodológicos

Para a fundamentação teórica, é realizada uma pesquisa bibliográfica nos principais periódicos nacionais, onde é possível identificar os principais trabalhos que abordam o tema “gestão de desempenho” internacionalmente e onde os autores Robert Kaplan e David Norton se destacam.

O levantamento dos indicadores é realizado através de uma coleta e análise de dados, juntamente com informações dos funcionários decisores, tais como: diretor presidente, assessor operacional, supervisores e contador, onde os mesmos são desenvolvidos de acordo com as necessidades encontradas.

Os indicadores são desenvolvidos da seguinte maneira:

- Perspectiva Financeira

O índice de controle de faturamento, já existia na empresa onde é executado através de uma tabela, onde se coleta todos os dados referentes ao faturamento do contrato, desde seu início, fazendo uma comparação entre o que foi estimado, o que foi realizado e o faturamento acumulado.

O índice de desvio de faturamento é desenvolvido, através da comparação entre a diferença do faturamento estimado e o faturamento que realmente foi realizado, esse indicador é apresentado em porcentagem.

- Perspectiva do Cliente

Nessa perspectiva utilizou-se indicadores já existentes na empresa que são IAP e IQS. O índice de atendimento no prazo (IAP) é desenvolvido comparando as notas de manutenção que são executadas no período e as que são atendidas dentro do prazo estabelecido pelo cliente.

O índice de qualidade de serviço (IQS) é desenvolvido comparando o quantitativo de notas de manutenção quitadas dentro do mês e a quantidade de RTA (relatório de tratamento de anomalias) recebida no mês.

- Perspectiva de Processos Internos

Para trabalhar com essa perspectiva utiliza-se indicadores já existente na empresa (TFCAC e BAD) e foi necessário desenvolver alguns (IERS).

O índice da taxa de frequência de acidente com afastamento (TFCAC) é um indicador já utilizado pela empresa, onde se compara a quantidade de horas homens com exposição ao risco e o número de acidentes de trabalho com afastamento registrado.

O índice de boletim de avaliação de desempenho (BAD) é desenvolvido pegando a avaliação que é feita pelo cliente em cada trimestre e comparando com os parâmetros de péssimo, insuficiente, regular, bom e excelente.

Os índices relacionados à eficiência do setor de pintura, do laboratório e do galpão são desenvolvidos em relação ao HH (homen hora), onde comparamos o HH planejado, com o HH disponível e o HH realizado. Avaliando a necessidade de contratação de pessoal.

- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para analisar essa perspectiva foi desenvolvido um indicador, que analisa o cronograma anual de treinamento e os que realmente são executados.

Para analisar os pontos positivos e negativos é feita uma comparação de como é o processo da empresa hoje (sem o BSC) e quais seriam as melhorias encontradas após a análise da implantação.

Para elaboração do mapa estratégico, analisou-se os dados coletados na empresa, fazendo uma relação de causa e efeito entre os indicadores criados para cada perspectiva.

2.3. Limitações

A maior limitação encontrada é que o projeto seria aplicado na empresa como um todo, mas devido a limitações de dados da empresa foi aplicada em um contrato de prestação de serviço específico.

2.4. Critérios de escolha da empresa

Pela disponibilidade de dados facilitada e pelo desejo de resolver o problema em questão.

3. Referencial Teórico

3.1. Indústria do Petróleo

O petróleo vem se destacando nas indústrias brasileiras do cenário nacional como uma das principais geradoras de alta tecnologia e empregos qualificados, além de atrair vultosos investimentos externos e internos, como fonte de expressivas transferências do governo federal aos governos estaduais e municipais, conhecidas como royalties do petróleo.

A produção brasileira de petróleo teve início em Janeiro de 1939 em Lobato, na Bahia. Até 1943 a produção nacional respondia por apenas 1% do consumo interno. Após a criação da Petróleo Brasileiro S/A em outubro de 1953, com a edição da Lei 2.004, a constituição da Petrobras foi autorizada com o objetivo de executar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União, logo passaram a receber vultosos investimentos do Estado promovendo o crescimento da produção estatal de petróleo. (Fonte: Petrobras)

Segundo Postali (2002), em relação à indústria petrolífera brasileira, historicamente, o governo federal desenvolveu uma estratégia nacionalista (apoiada no pressuposto de que as riquezas do subsolo constituem propriedade da União), visando à apropriação dos benefícios econômicos do petróleo e do gás natural. Tal estratégia foi baseada no monopólio das atividades de exploração e produção de petróleo no Brasil, com o objetivo de abastecer o mercado interno e garantir os interesses do país. Visando alcançar tais metas, foi criado em 1938 o Conselho Nacional do Petróleo (CNP), destinado a traçar diretrizes para a viabilização da indústria nacional de petróleo.

Segundo a ANP (2009), o cálculo dos royalties incide sobre a produção mensal do campo produtor. O valor a ser pago pelos concessionários é obtido multiplicando-se três fatores:

(1) alíquota dos royalties do campo produtor, que pode variar de 5% a 10%; (2) a produção mensal de petróleo e gás natural produzidos pelo campo; (3) os preços de referência destes hidrocarbonetos no mês, como determinam os artigos 7º e 8º do Decreto nº 2.705/98, que regulamentou a Lei nº 9.478/97 (Lei do Petróleo).

$$\text{Royalties} = \text{Alíquota} \times \text{Valor da produção} \quad (1)$$

$$\text{Valor da produção} = V_{\text{petróleo}} \times P_{\text{petróleo}} + V_{\text{gn}} + P_{\text{gn}} \quad (2)$$

Onde:

Royalties - é valor decorrente da produção do campo no mês de apuração, em R\$;

Alíquota - é percentual previsto no contrato de concessão do campo;

V- petróleo é volume da produção de petróleo do campo no mês de apuração, em m³;

P - petróleo é o preço de referência do petróleo produzido no campo no mês de apuração, em R\$/m³;

P - gn é preço de referência do gás natural produzido no campo no mês de apuração, em R\$/m³. (Fonte: ANP, 2009)

O Rio de Janeiro é o maior estado produtor de petróleo do Brasil, sendo responsável por mais de 80% da produção nacional. Nesse Estado está localizada a principal bacia produtora de petróleo do país, a Bacia de Campos, onde se encontram cerca de 80% das reservas provadas deste produto e mais de 40% das reservas provadas de gás natural. O estado do Rio de Janeiro e os municípios fluminenses são os principais beneficiários dos royalties do petróleo.

3.2. Medição de Desempenho

Os indicadores de desempenho auxiliam na tomada de decisões e replanejamento da empresa, também servem para controlar e melhorar a qualidade de seus produtos e processos.

Para elaborar um sistema de medição de desempenho é preciso saber “por que medir?”, “o que medir?” e “como medir?”. Deve-se ter maior atenção no último item (como medir?), pois um erro na definição dos indicadores pode causar o fracasso do sistema.

Um sistema de medição de desempenho balanceado que recentemente vem recebendo notoriedade acadêmica e empresarial é o Balanced Scorecard (BSC), por reunir um conjunto de medidas, em torno de quatro perspectivas diferentes (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento), que permite analisar vários aspectos do ambiente e o desempenho organizacional.

Dentre outras atribuições, o BSC pode ser entendido como uma metodologia para identificar, implementar e controlar os indicadores de desempenho. O BSC se diferencia dos outros modelos de medição por suas medidas prezarem o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência (leading) e de ocorrências (lagging). (SANTOS; MEDEIROS, 2008).

“Medidas de desempenho são os ‘sinais vitais’ da organização”.

3.3. Balanced Scorecard

O BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que avaliam o desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento. (HIKAGE; SPINOLA; LAURINDO, 2006).



Figura 1 - O Papel do Balanced Scorecard da Divulgação da Estratégia. Fonte: Kaplan; Norton (2000).

O modelo sugerido por Kaplan e Norton, trabalha com as quatro perspectivas, porém pode ser adaptado à necessidade da empresa, uma vez que cada perspectiva deve ser constituída por um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para realização dos objetivos.

A partir das várias experiências de implementação, os autores Kaplan & Norton (1997) perceberam que para as empresas, o BSC era muito mais do que um modelo para medição de desempenho.

A proposta do BSC consiste em balancear as medições de desempenho nas áreas de negócios das empresas por meio de indicadores scorecards.

3.3.1. Desvantagens

Como todo modelo de gerenciamento possui suas vantagens e desvantagens, o modelo proposto por Kaplan e Norton apresenta inúmeras vantagens na sua implantação, porém, é natural que um processo teórico e prático sofra ataques que podem ser pertinentes ou não.

Segundo Beber, Ribeiro e Kliemann Neto (2006) os grandes problemas encontrados na implantação do BSC são:

- Falta de comprometimento da alta administração ou dos executivos;
- A organização não está voltada para o aprendizado;
- A empresa não possui uma estratégia definida;
- Implantado sem a devida discussão da estratégia;
- Medidas mal projetadas;
- Envolvimento de poucas pessoas;
- Desenvolvimento muito demorado;
- Tratamento do BSC como projeto de uma única área;
- Contratação de consultores inexperientes;
- Implantação do BSC apenas para fins de remuneração;
- Choques com outras ferramentas administrativas;
- Falta de alinhamento com os sistemas existentes;

- Dificuldade em monitorar as medidas não-financeiras;
- Dificuldade em estabelecer simultaneamente objetivos de curto e longo prazo;
- Relações de causa e efeito mal estabelecidas.

A implantação do BSC pode fracassar devido a uma série de problemas. Observar-se que a maioria dos motivos encontrados está relacionada com a aplicação incorreta do modelo. Para obter o sucesso na implementação do modelo deve-se respeitar todas as recomendações dos criadores.

3.4. Análise dos Dados

O estudo de caso acontece numa empresa de médio porte, com regime de sociedade civil empresária limitada, com sede em Macaé/RJ.

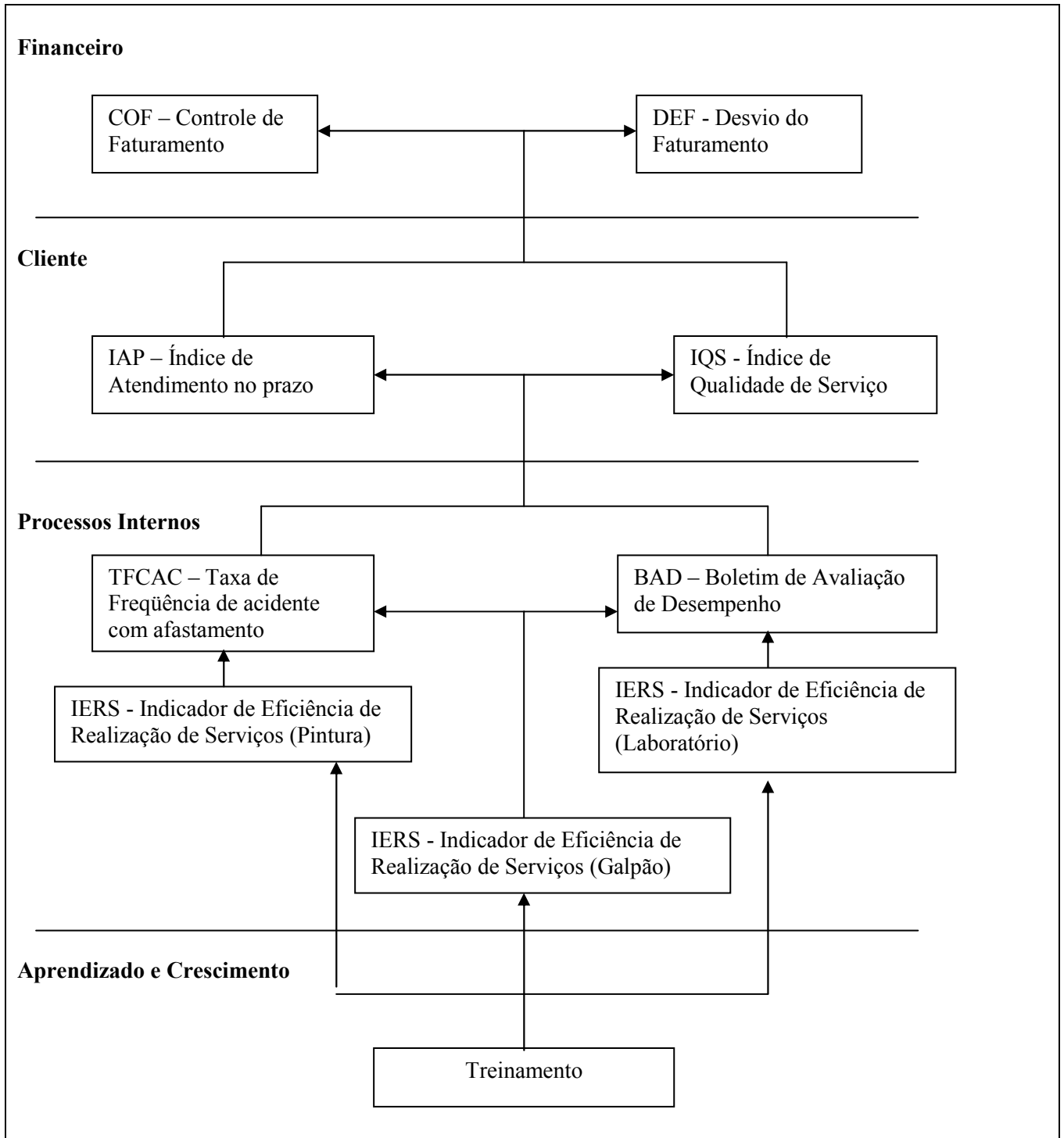
A Edcontrol atua no mercado macaense desde 1987, começando como prestadora de serviços para atender a demanda das diversas usinas de açúcar e álcool da região Norte Fluminense. A empresa se desenvolveu e hoje já está consolidada e reconhecida na área de construção, montagem e manutenção industrial, resultado da experiência e capacitação de seus profissionais.

Atuando há nos com projetos industriais para os segmentos de petróleo e outros setores. Tem a maior parte de seus clientes – 70% - no ramo de petróleo. Entre eles estão a Petrobras, maior cliente e responsável por 50% de faturamento, seguidos pela Transpetro, Transocean, Sola, Schlumberger, as duas Termoelétricas localizadas em Macaé, entre outros -, explica o diretor da Edcontrol, Edmilson Gonçalves dos Santos.

Entre os serviços prestados pela Edcontrol estão: engenharia na manutenção e montagem nas áreas mecânica, elétrica e instrumentação.

3.5. Mapa Estratégico

Quadro 1: Mapa Estratégico



Fonte: Própria

3.6. Scorecard

Quadro 2: Scorecard Financeiro

Finanças				
"Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos parecer aos olhos dos acionistas"				
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Freqüência
Analisar o progresso financeiro do contrato	Controle do faturamento	R\$ 291.554,58 (valor estipulado para faturamento mensal)	Disponibilizar todos os recursos necessários para que se atinja o faturamento esperado.	Mensal
Verificar quanto o faturamento realizado está se distanciando do planejado.	Desvio do faturamento	0%	Monitorar para que a porcentagem não seja negativa.	Mensal

Fonte: Própria

Quadro 3: Scorecard do Cliente

Clientes				
"Para realizar a visão, como devemos parecer aos olhos dos clientes"				
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Freqüência
Garantir que o cliente receba seu equipamento no prazo estabelecido	Índice de atendimento no prazo (IAP)	90%	Verificar o que está impactando para que o prazo seja atendido	Mensal
Fazer com que o retrabalho seja o menor possível	Índice de qualidade de serviço	0,99	Ter um equipe treinada e pronta para atender qualquer emergência	Mensal

Fonte: Própria

Quadro 4: Scorecard de Processos Internos

Processos Internos				
"Para satisfazer aos acionistas e clientes, em que processos organizacionais devemos ser excelentes?"				
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Frequência
Cuidar para que não ocorra nenhum acidente de trabalho	Taxa de frequência de acidente com afastamento	0%	Disponibilizar todo recurso necessário para que não haja acidente.	Mensal
Avaliar o desempenho da empresa	Boletim de avaliação de desempenho	01-29 Péssimo 30-49 Insuficiente 50-69 regular 70-89 bom 90-100 excelente	Manter a equipe treinada, equipamentos e área de trabalho em boas condições, estoque mínimo	Trimestral
Avaliar o desvio entre o HH realizado e o disponível do setor	Eficiência da pintura	10%	Disponibilizar mão de obra qualificada para que o desvio não ultrapasse da meta estabelecida.	Mensal
Avaliar o desvio entre o HH realizado e o disponível do setor	Eficiência do Galpão	10%	Disponibilizar mão de obra qualificada para que o desvio não ultrapasse da meta estabelecida.	Mensal
Avaliar o desvio entre o HH realizado e o disponível do setor	Eficiência do laboratório	10%	Disponibilizar mão de obra qualificada para que o desvio não ultrapasse da meta estabelecida.	Mensal

Fonte: Própria

Quadro 5: Scorecard de Aprendizado e Crescimento

Aprendizado e crescimento				
"Para realizar a visão, como promoveremos nossa capacidade de mudar e melhorar?"				
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Frequência
Manter a mão de obra qualificada	Treinamento	Acima 50%	Oferecer todos os treinamentos necessários para que a mão de obra fique atualizada	Anual

Fonte: Própria

3.6.1. Indicadores Financeiros

Nas figuras 2 e 3, pode-se observar o faturamento estimado pela empresa por mês, que é calculado de acordo com o valor total do contrato dividido pelo quantidade de meses contratuais (sendo que a partir de fevereiro de 2008, já passa a entrar o reajuste contratual) o faturamento realizado, ou seja, o que foi pago pelos serviços executados e o faturamento acumulado que vem a ser uma correção entre o que foi estimado e o que foi realizado.

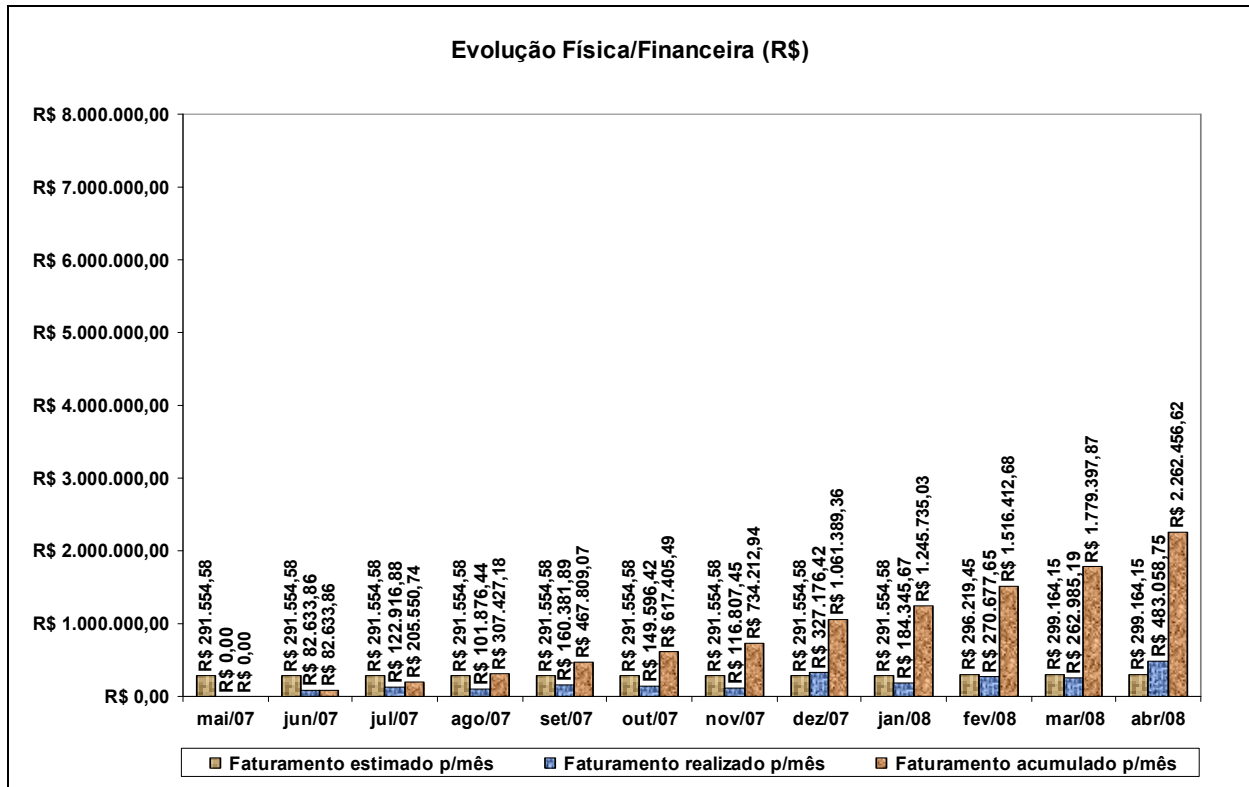


Figura 2: Gráfico da Evolução Física e Financeira. Fonte: Edcontrol

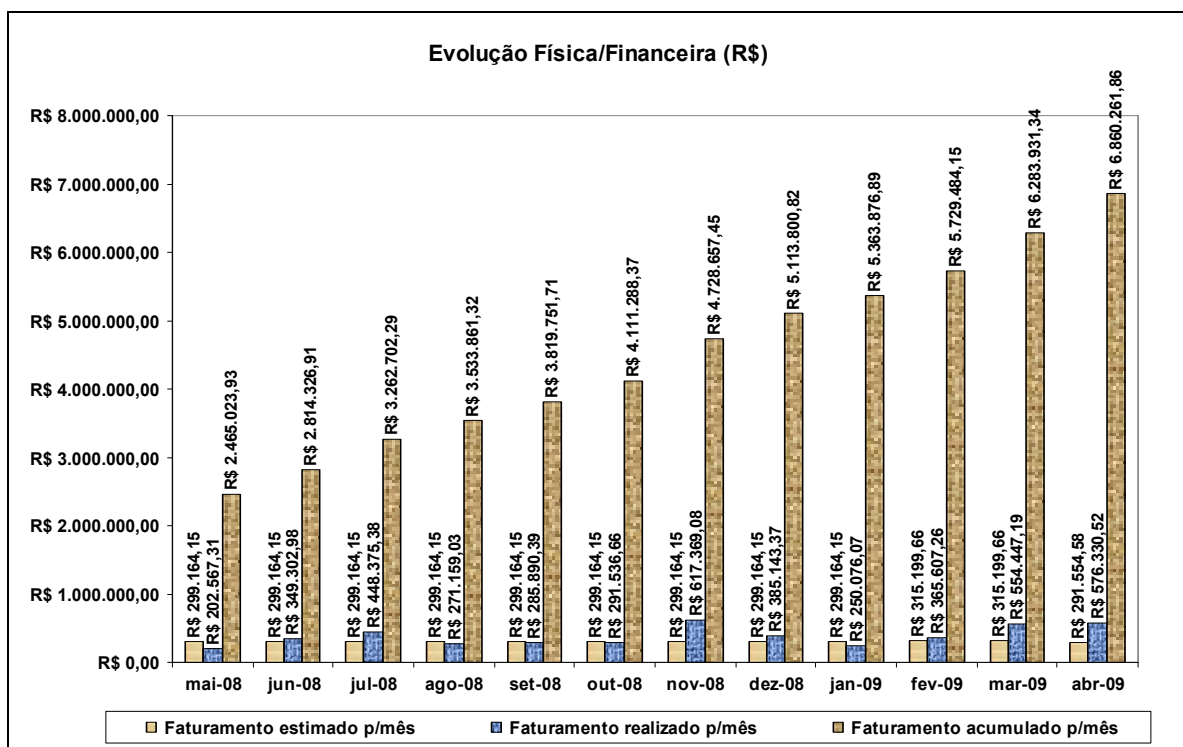


Figura 3: Gráfico da Evolução Física e Financeira. Fonte: Edcontrol

Nas figuras 4 e 5, observa-se o desvio do faturamento em porcentagem. Pegando como exemplo o mês de novembro de 2008, pode-se observar que o desvio foi de 106,36%, ou seja, o faturamento realizado foi muito maior que o faturamento estimado nesse mês. Já no mês de janeiro de 2009, tem-se um desvio de -16,41%, ou seja, o faturamento realizado ficou um pouco abaixo do faturamento que foi estimado.

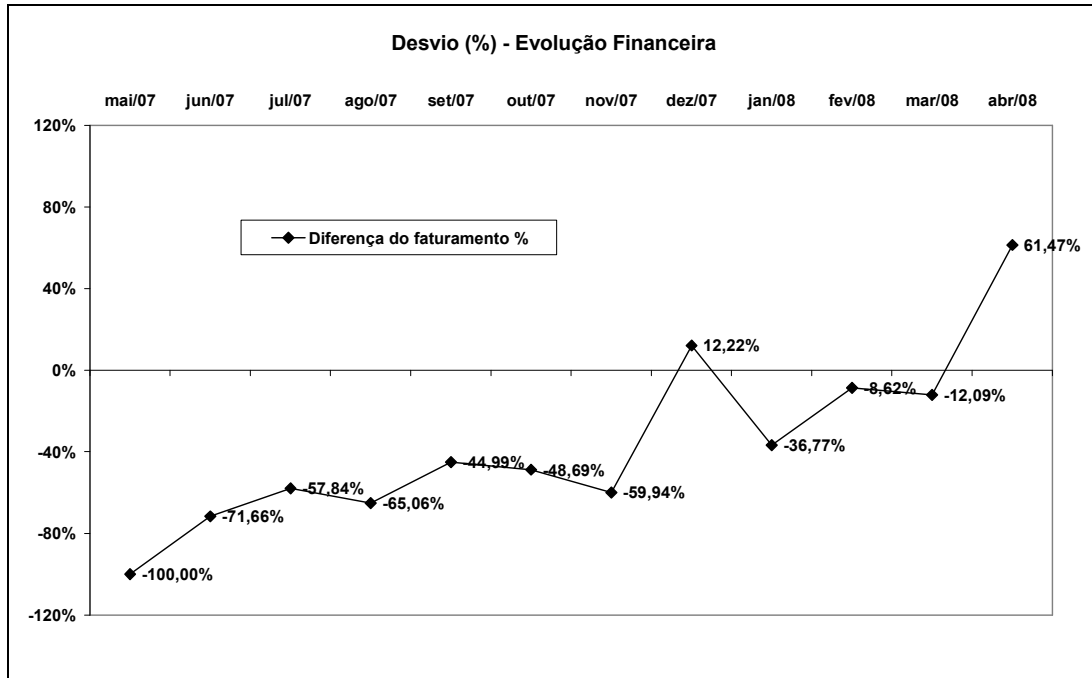


Figura 4: Gráfico do desvio da evolução financeira de maio/2007 a abril/2008.

Fonte: Edcontrol

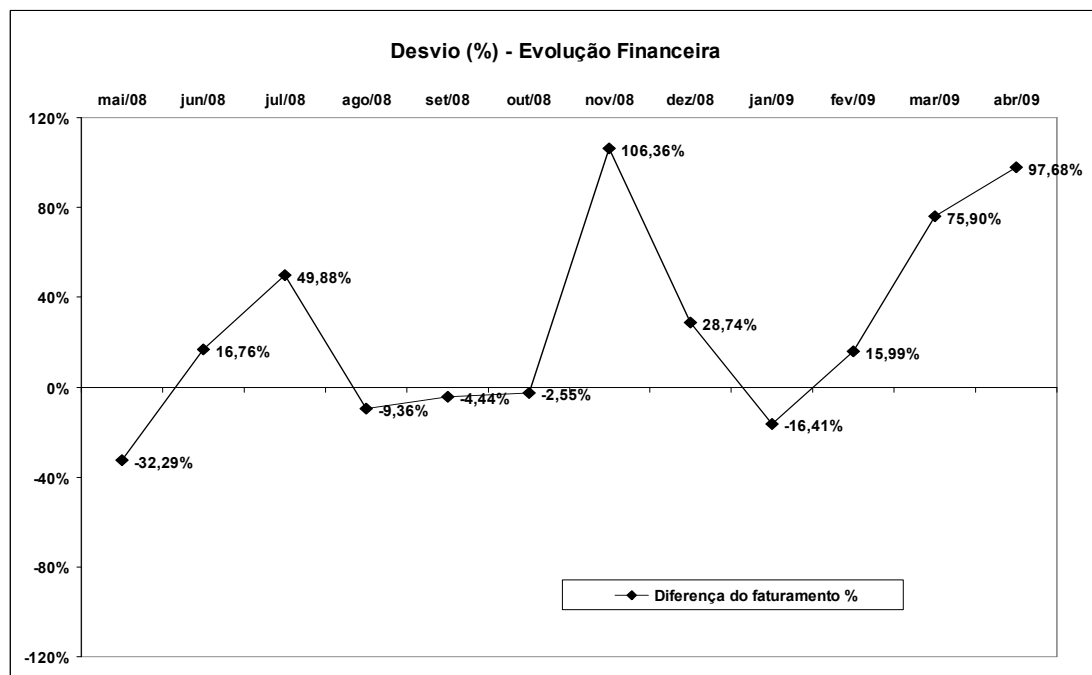


Figura 5: Gráfico do desvio da evolução financeira de maio/2008 a abril/2009

Fonte: Edcontrol

3.6.2. Indicadores do Cliente

O gráfico apresentado na figura 6 mostra o índice de atendimento no prazo, onde apresenta o acumulado dos anos, a meta contratual de 90% que está representada pela linha reta e o realizado de cada mês, que pode ser observado pela linha que oscila.

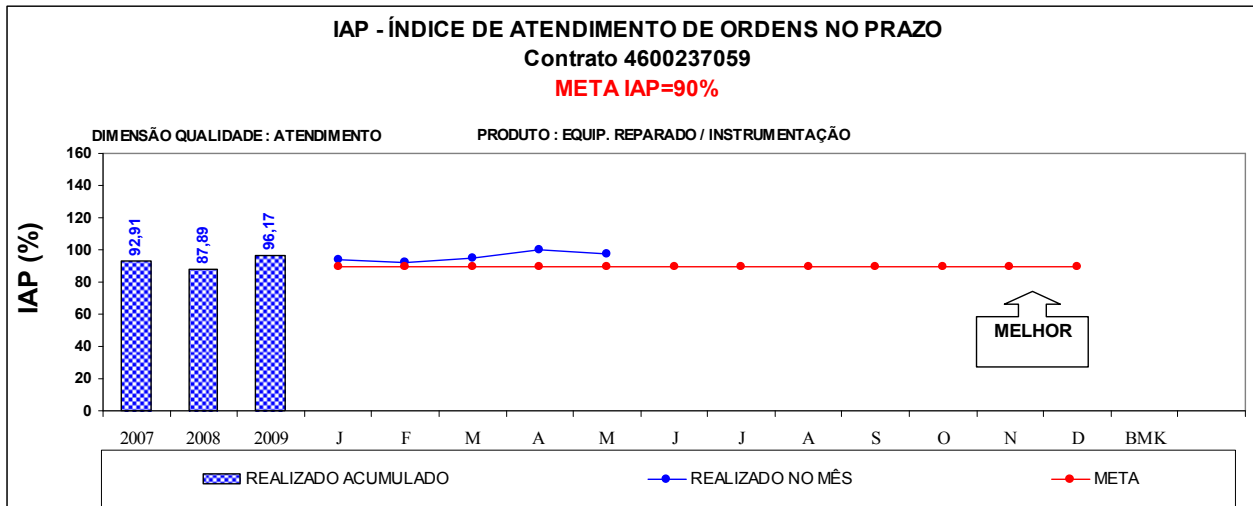


Figura 6: Índice de atendimento de ordens no prazo. Fonte: Edcontrol

A figura 7 mostra o índice de qualidade de serviço, que é medido de acordo com a quantidade de retrabalhos recebidos por mês. No período medido pode-se observar que o realizado esteve dentro da meta contratual.

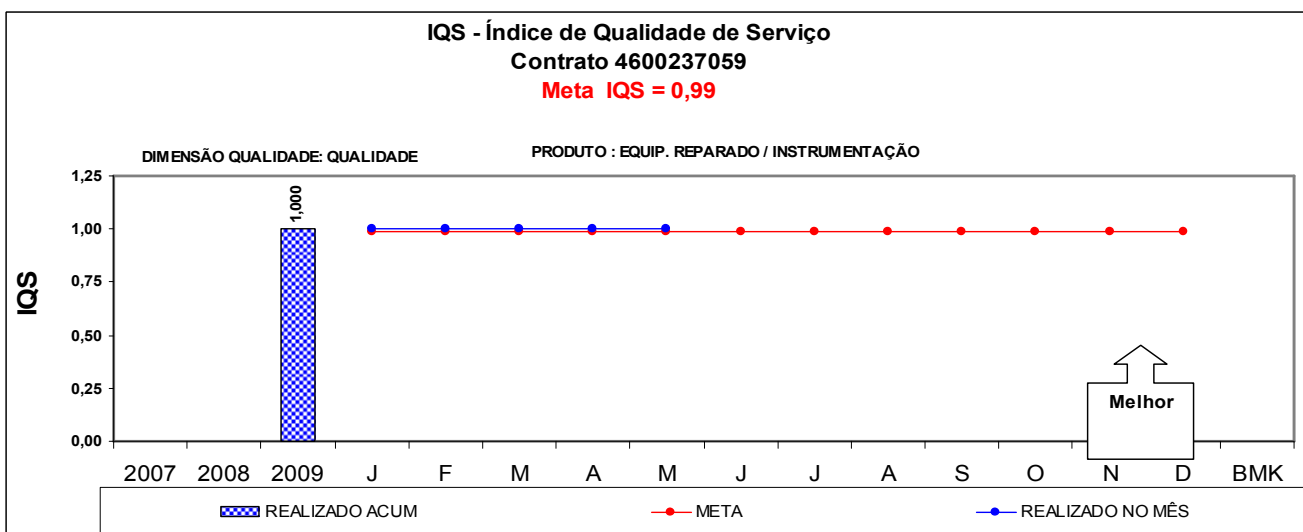


Figura 7: Índice de qualidade de serviço. Fonte: Edcontrol

3.6.3. Indicadores dos Processos Internos

A figura 8 mostra o índice de acidente com afastamento, onde no período medido não foi registrado nenhum acidente.

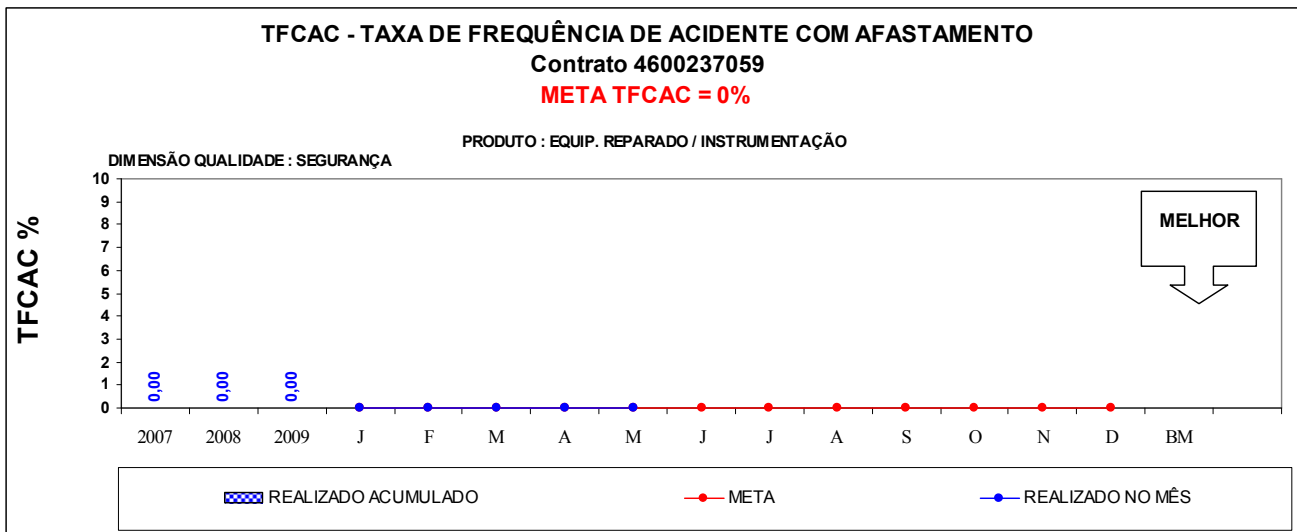


Figura 8: Taxa de frequência de acidente com afastamento. Fonte: Edcontrol

A figura 9 mostra o BAD (boletim de avaliação de desempenho), que é medido trimestralmente seguindo uma escala de péssimo, insuficiente, regular, bom e excelente.

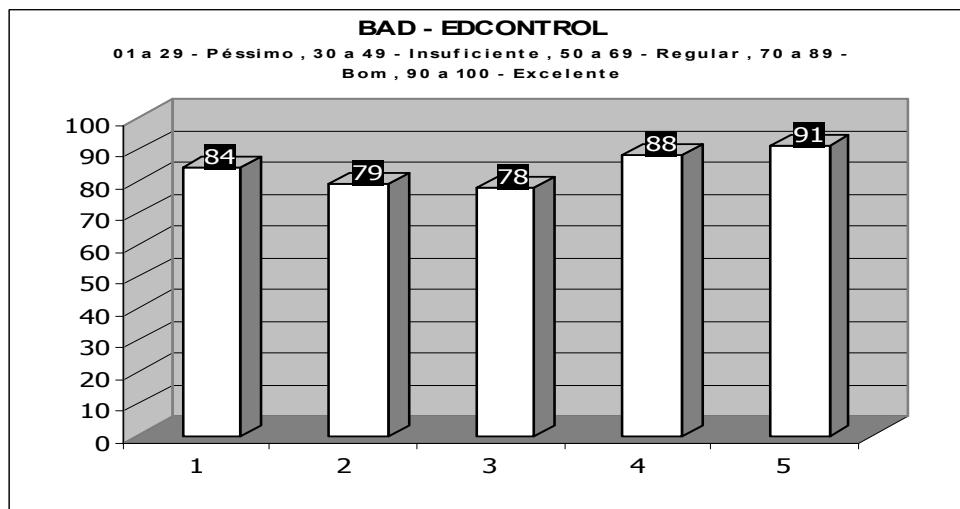


Figura 9: Boletim de avaliação de desempenho. Fonte: Própria

A figura 10 mostra o índice de eficiência da pintura, por ser um indicador que foi criado, só foi possível medir os meses de maio e junho, onde foi estipulada uma meta de 10% ficando com 13,31% e 11,58%, respectivamente nos meses medidos.

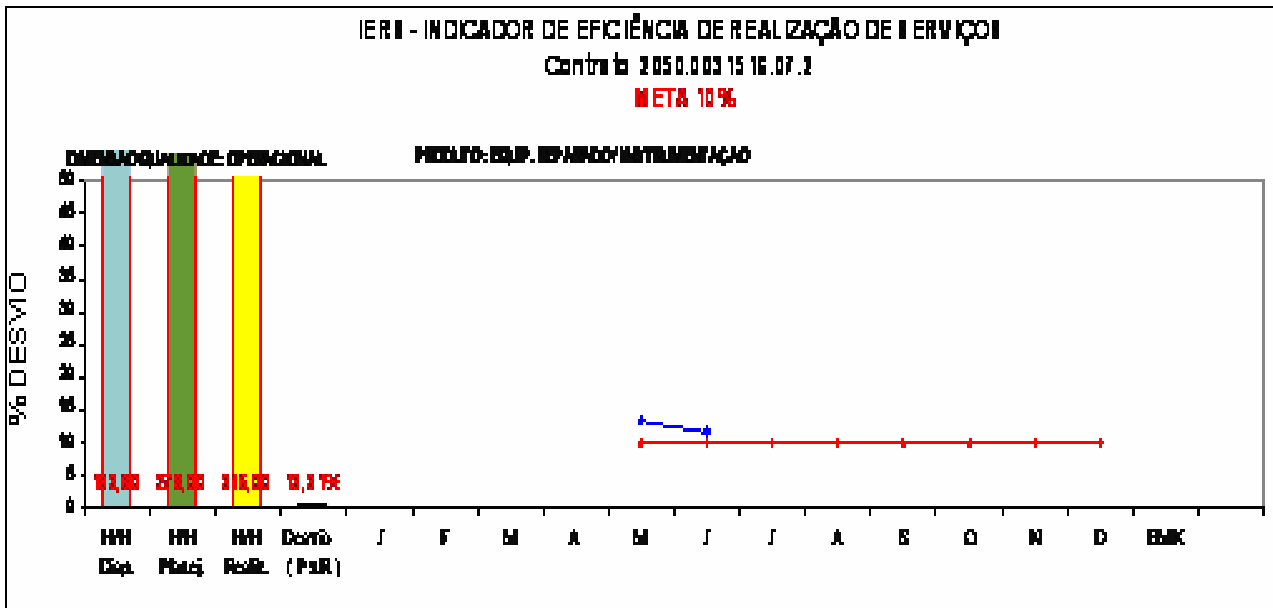


Figura 10: Indicador de eficiência de realização de serviços da pintura. Fonte: Própria

A figura 11 mostra o índice de eficiência do laboratório, por ser um indicador que foi criado, só foi possível medir os meses de maio e junho, onde foi estipulada uma meta de 10% ficando com 17,77% e 14,63%, respectivamente nos meses medidos.

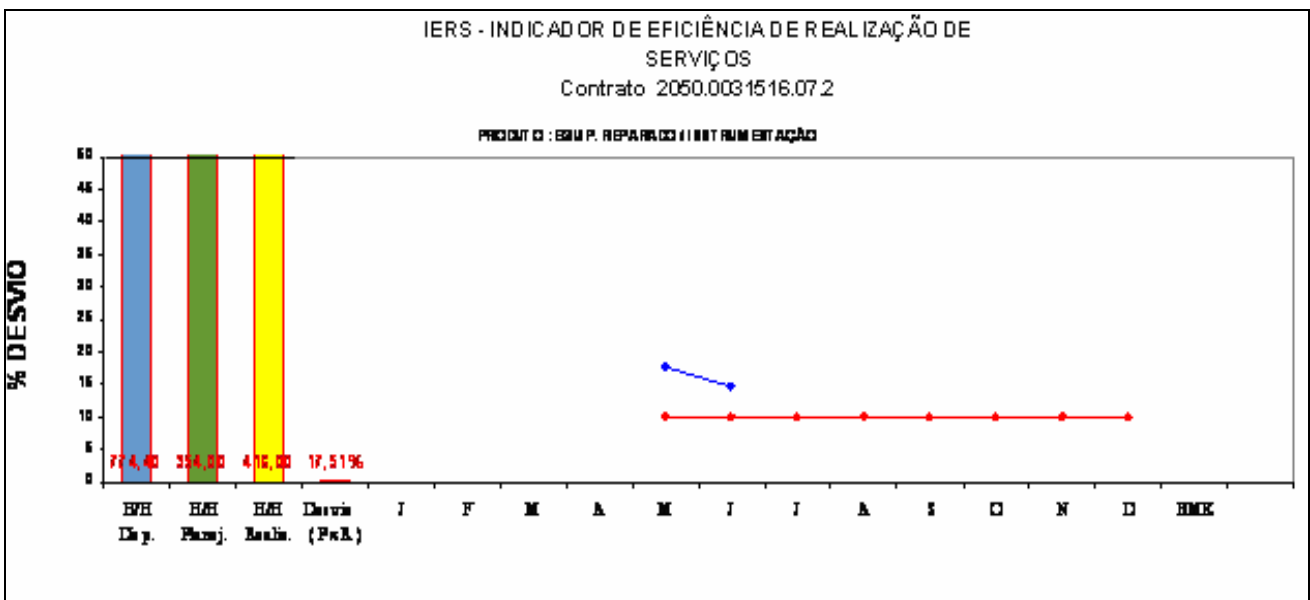


Figura 11: Indicador de eficiência de realização de serviços do laboratório. Fonte: Própria

A figura 12 mostra o índice de eficiência do galpão, por ser mais um indicador que foi criado, só foi possível medir os meses de maio e junho, onde foi estipulada uma meta de 10% ficando com 43,46% e 41,38%, respectivamente nos meses medidos.

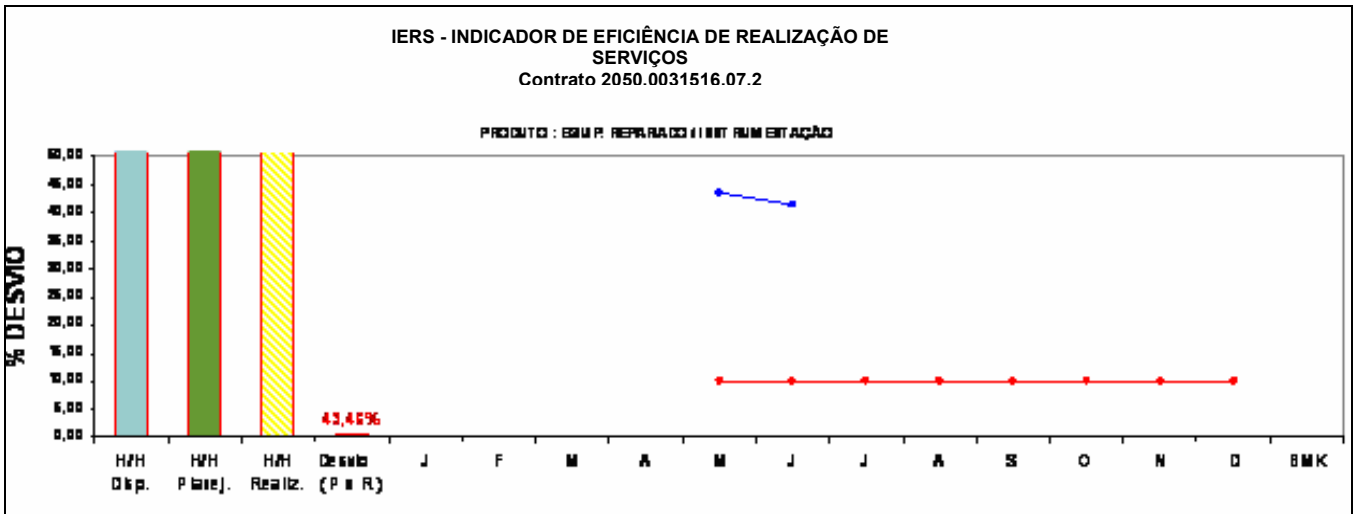


Figura 12: Indicador de eficiência de realização de serviços do galpão. Fonte: Própria

3.6.4. Indicadores de Aprendizado e Crescimento

A figura 13 mostra o índice que mede a quantidade de treinamentos previstos, realizados e não realizados, através de um cronograma que é feito anualmente.

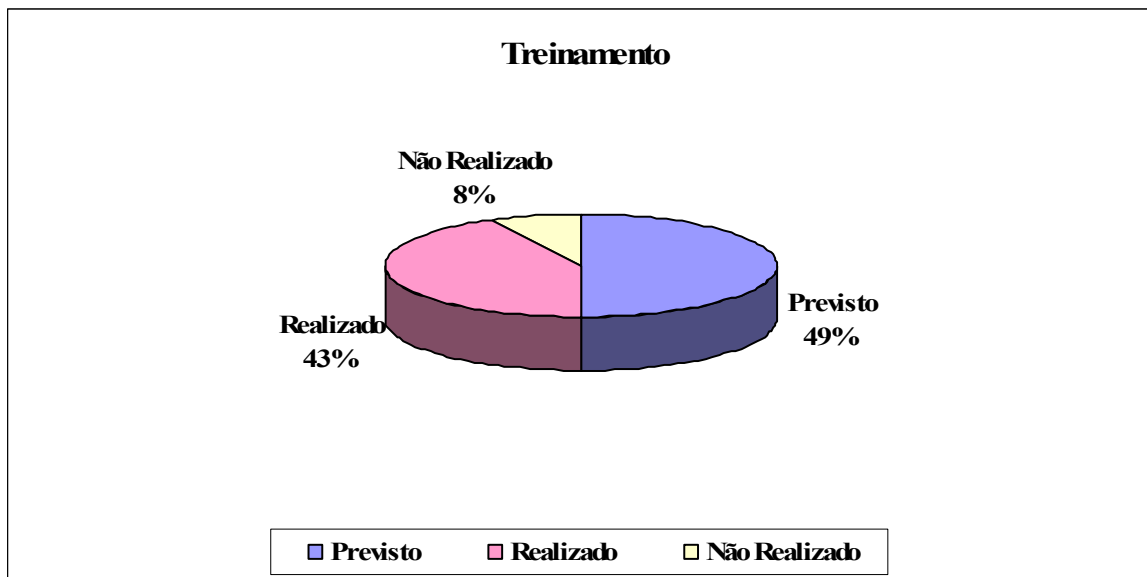


Figura 13: Número de treinamentos previstos, realizados e não realizados. Fonte: Própria

4. Conclusão

O *Balanced Scorecard* tem sido considerado como um sistema de medição de desempenho e de gestão estratégica de grande valia para as organizações.

Tendo como premissa básica a missão, a visão e a estratégia da empresa o *Balanced Scorecard* necessita de releituras e adaptações, a fim de atender às necessidades das empresas.

O BSC apresenta o caminho para que a empresa atinja seu objetivo, reafirma-se então, que é preciso o envolvimento de todos para que saibam exatamente o que fazer e porque fazer para melhorar o desempenho da mesma.

O trabalho desenvolvido nessa empresa enriqueceu os estudos sobre a aplicação do BSC em empresas off shore, integrando todas as áreas do contrato analisado, motivando os funcionários quanto a importância da participação dentro do processo, adotou-se uma prática de reuniões mensais para que todos acompanhassem os resultados a fim de buscar melhorias para alcançar os objetivos.

Para que o objetivo proposto nesse trabalho fosse alcançado foram criados alguns indicadores que não faziam parte do controle do processo da empresa e pode-se observar a evolução do sistema, com o monitoramento integrado e onde estavam seus pontos fracos. No mapa estratégico foi apresentada a relação de causa e efeito entre cada um dos indicadores.

Como tema para trabalhos futuros pode-se sugerir um estudo de caso sobre o reflexo da implantação do BSC, analisando toda a mudança da estrutura organizacional.

5. Referências

Agência Nacional do Petróleo (ANP). Disponível em: <http://www.anp.gov.br/>. Acesso em: 03 Mar. 2009.

BEBER, S.J.N.; RIBEIRO, J.L.D.; KLIEMANN NETO, F.J. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. *Revista Produção on line*. Santa Catarina, v.6, n.2, ago. 2006. Disponível em: www.producaoonline.ufsc.br. Acesso em: 20 nov. 2008.

HIKAGE, O.K.; SPINOLA, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Software de Balanced Scorecard: proposta de um roteiro de implantação. *Revista Produção*. Rio de Janeiro, v.16, n.01, p.140-160, 2006.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 23ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PRADO, L.J. *Guia Balanced Scorecard*. Local: Paraná: Guia LJP e-ZINE, 2002.

Petrobras S.A. Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/portugues/index.asp>. Acesso em: 03 Nov. 2008.

POSTALI, F. A. *Renda Mineral, Divisão de Riscos e Benefícios Governamentais na Exploração de Petróleo no Brasil*. Local: Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

SANTOS, I.M.; MEDEIROS, D.D. Adição de uma nova perspectiva ao BSC para avaliar o SGQ em empresas de serviços certificadas com a norma ISO 9001:200. *Revista Gestão Industrial*. Paraná, v.04, n. 02, p.17-33, 2008.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3ª edição. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001