

**Planejamento e Medição de Desempenho do Refino – Abastecimento /
PETROBRAS**

**Carlos Leonam Mendes dos Reis
Daniele Magalhães de Carvalho Silva
Eduardo Lopes de Sousa**

Sumário

Sinopse	2
1. Introdução	2
1.1. Gerenciamento do desempenho nas organizações	2
1.2. Panorama do segmento Refino da Diretoria de Abastecimento	4
2. Estruturação e planejamento do sistema de desempenho do Refino	5
3. Conclusão	9
4. Bibliografia	10

SINOPSE

No Sistema de Medição do Desempenho do segmento de negócios Refino do Abastecimento da Petrobras, são utilizados indicadores nas perspectivas tradicionais da metodologia BSC de Kaplan & Norton: Finanças, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Cada indicador é desdobrado de maneira específica para as 11 Unidades de Negócio do Refino (UN), através do estabelecimento de metas por UN. Tal desdobramento é consolidado no Termo de Compromisso dos Gerentes Gerais das UNs com o Gerente Executivo do Refino.

O processo de negociação utiliza a metodologia “TOP DOWN”, isto é, as metas desdobradas do planejamento estratégico da Petrobras para o Abastecimento são desdobradas em cascata para as UNs.

A principal ferramenta utilizada, o SIGER – Sistema Integrado de Gestão de Resultados, que é padronizado e disseminado em todo o Abastecimento, possibilita o registro dos indicadores, o acompanhamento e a tomada de decisão nas Reuniões de Análise Crítica, auxiliando o controle de todo o processo de medição do desempenho.

A otimização do desempenho viabilizado por este processo tem permitido alto desempenho evidenciado pela sustentação e pela relevância dos resultados e tem favorecido a estratégia da corporação de “buscar a liderança no mercado de petróleo, gás natural e biocombustíveis na América Latina”.

1. INTRODUÇÃO

1.1 *Gerenciamento do desempenho nas organizações*

Mesmo com os inúmeros avanços da teoria e das práticas de gestão, ainda hoje é comum a associação do desempenho organizacional aos aspectos ligados exclusivamente ao valor financeiro que cada empresa tem no mercado em que atua ao retorno proporcionado aos investidores e demais indicadores de lucratividade.

Com o passar dos anos e a evolução dos conceitos de marketing e administração, estes parâmetros de desempenho estritamente financeiros começaram a ser acompanhados por outros tipos de parâmetros que levam em conta também os objetivos intangíveis das organizações, como por exemplo: o nível de satisfação que uma empresa pode levar para seus clientes, o potencial de crescimento da empresa, o potencial de crescimento do mercado onde a empresa atua e outros.

Não há dúvidas do importante papel que as diversas teorias da administração desenvolvidas nas últimas décadas tiveram para que os valores intangíveis das empresas passassem a ser vistos como questões fundamentais no desempenho organizacional bem como fossem envidados esforços para a mensuração destes valores (KAPLAN e NORTON, 1992).

A existência na organização de um planejamento estratégico bem elaborado e amplamente conhecido de todos os elementos dessa organização também passou a ser encarada como um fator chave no desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1992), a organização capaz de estabelecer seus objetivos e estratégias corretamente, de alinhá-los à sua

missão e de ter o seu corpo de funcionários comprometidos e atuantes, estará direcionada para o sucesso.

A medição do desempenho da organização por parâmetros ligados apenas à lucratividade apresenta a limitação de, apesar de conseguirem mostrar os resultados finais do trabalho realizado, não conseguirem indicar para as lideranças que decisões devem ser tomadas para se alcançar melhores resultados ou para corrigir falhas nos processos da empresa.

Intuitivamente, pode-se concluir que hoje as grandes preocupações das corporações no que diz respeito ao tema gestão do desempenho são: como fazer para medir esse desempenho? Que modelos devem ser usados para gestão e avaliação do desempenho? Como aplicar estes modelos nas empresas? Já que para se enquadrarem no novo contexto de negócios bem mais competitivo, o modo como as organizações gerenciam seus desempenhos deve mudar.

Diante desta necessidade de mudança, o modelo do Balanced Scorecard estudado por Kaplan e Norton representou uma real possibilidade de integração de diferentes tipos de gestão do desempenho organizacional.

Este modelo, por exemplo, reforça a idéia de que as medidas exclusivamente financeiras não são suficientes para se avaliar o desempenho de uma organização adequadamente. Partindo-se de uma visão clara dos objetivos estratégicos da empresa, o Balanced Scorecard busca identificar seus fatores críticos de sucesso com relação a quatro questões básicas:

- como os consumidores vêem a empresa?
- em que a empresa deve deter a excelência?
- há condições para a empresa melhorar e criar valor?
- como a empresa olha para os seus acionistas?

Identificados os fatores críticos e os resultados esperados em cada um destes fatores, são estabelecidos então os indicadores de desempenho que poderão, uma vez que analisados em conjunto, caracterizar o desempenho da organização.

Um ponto de grande importância do modelo proposto no Balanced Scorecard é possibilidade de integração da visão e dos objetivos das corporações com os objetivos dos departamentos que atuam dentro das corporações e até com os objetivos individuais de cada funcionário. Dessa maneira pode-se esperar uma maior coerência nas avaliações de desempenho individuais e um alinhamento entre os objetivos individuais e corporativos.

Na realidade dos dias atuais, cada vez mais o papel das organizações não está somente restrito à geração de lucro para os seus acionistas, pois existe em todos a consciência do poder que tais organizações têm de influenciar as culturas locais onde atuam, de afetar o meio ambiente e até mesmo de afetar ambientes sociais.

Em função disso, o desempenho organizacional deve ser gerido levando em conta todos os aspectos e todos os elementos participantes do negócio, chamados de *stakeholders*, como a comunidade, os clientes, os funcionários, os fornecedores, o governo e etc. E sendo a gestão de desempenho uma atividade de interação entre os gestores e os demais elementos envolvidos com a organização, ela deixa de ter apenas a função de monitorar e diagnosticar

para assumir o papel de coordenação de todos os elementos para que os objetivos da empresa sejam atingidos (KAPLAN e NORTON, 1992),

Segundo Meyer (1994), as equipes que lideram o processo de gestão do desempenho, construindo os seus próprios objetivos e indicadores e tendo-os alinhados aos objetivos da organização são capazes contribuir muito mais para o sucesso da organização do que as equipes que têm objetivos pré-estabelecidos e controlados pelo topo estratégico da empresa sem a participação efetiva dos indivíduos da equipe.

Em última análise, a participação e envolvimento de todos os *stakeholders* tornando a gestão do desempenho uma atividade que parte de todos os níveis da corporação são fatores cada vez mais crítico para o sucesso dentro de mercados globais competitivos.

1.2 Panorama do segmento Refino da Diretoria de Abastecimento

O Abastecimento integra uma das seis diretorias da Petrobras (Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia, Internacional, Financeira e Serviços).

Estrutura Organizacional

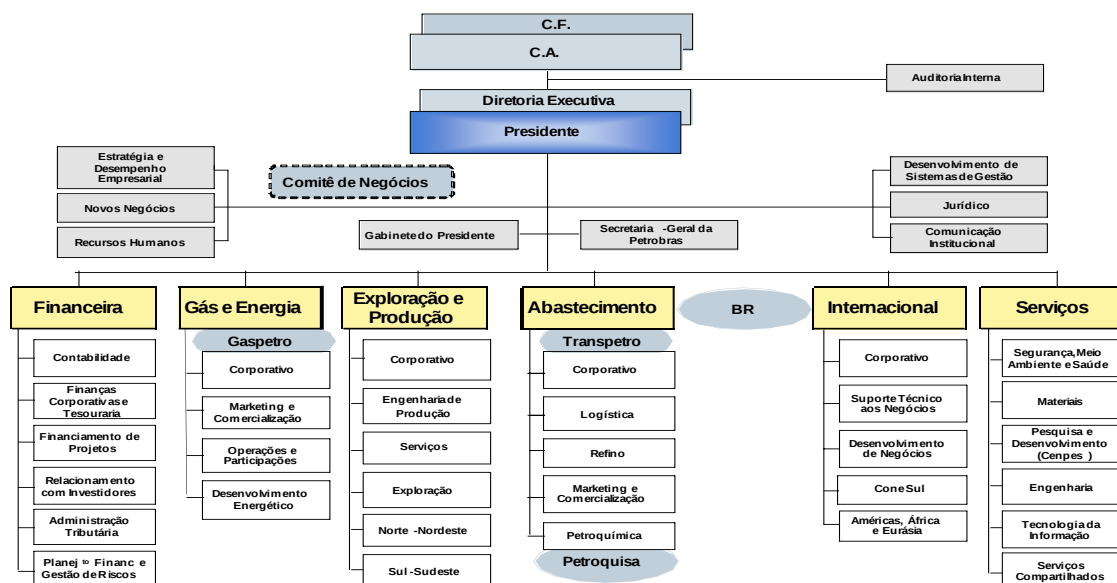


FIGURA 1 – Estrutura Organizacional da Petrobras

Como empresa de energia, a Petrobras atua em várias áreas desse setor, desde a exploração de gás e petróleo, refino, abastecimento até a distribuição, incluindo combustíveis renováveis e fontes alternativas. Por sua vez o Abastecimento é responsável por suprir o mercado nacional de petróleo e derivados, cabendo-lhe a realização das operações comerciais, no país e no exterior, de compra e venda; importação e exportação de petróleo e derivados,

produtos petroquímicos, álcool e fertilizantes, contribuindo para o cumprimento da missão da Petrobras. O principal negócio do Abastecimento é a produção e a venda de derivados de petróleo da Petrobras.

O mapeamento dos processos do Abastecimento, definido segundo a metodologia de cadeia de valor, está estruturado em cinco macroprocessos (organizacionalmente definidos como Gerências Executivas), sendo quatro são considerados principais do negócio: Refino; Logística; Marketing e Comercialização; Petroquímica e Fertilizantes; e um de apoio: o Direcionamento do Negócio.

O macroprocesso do Refino, refletido na estrutura organizacional pela Gerência Executiva do Refino, tem como principal objetivo planejar e realizar a produção, estocagem e entrega ao cliente de forma eficiente e eficaz, em conformidade com a Política de Gestão do Abastecimento. O Refino é responsável pela operação de 11 refinarias no Brasil, com capacidade de processamento de 1.943 milhões de barris por dia, que constitui 98.4% da capacidade de refino do País (Relatório de Atividades da Petrobras, 2007).

Através do Refino a Petrobras vem dando continuidade nos últimos anos aos investimentos para adaptação das refinarias ao processamento do petróleo pesado produzido no País como por exemplo as novas unidades de craqueamento catalítico e coqueamento retardado. Com as unidades de coque, a Petrobras otimiza o rendimento em diesel do petróleo brasileiro (Relatório de Atividades da Petrobras, 2007) .

Como parte da estratégia de melhoria na qualidade dos combustíveis, a companhia deu seguimento à implantação de unidades de hidrotreatamento (HDTs) em 9 refinarias. O tratamento com hidrogênio, que reduz o teor de enxofre dos derivados, atende às especificações ambientais mais rigorosas vigentes a partir de 2009. Ao mesmo tempo, abre novos mercados de exportação, como EUA e países da Europa.

O Refino é responsável direto pelos produtos Diesel e Gasolina Podium e pelo o desenvolvimento do H-Bio, que foram marcos de qualidade e proteção ambiental no ano de 2006. Os produtos Podium oferecem melhor desempenho, menos desgaste do motor e menor teor de enxofre. O H-Bio, processo pioneiro da Petrobras, associa óleo vegetal às frações do petróleo para a fabricação de diesel.

Neste cenário, o Refino vem buscando de forma integrada à estratégia da Petrobras e do Abastecimento a excelência no desempenho nas áreas financeira, de segurança, de confiabilidade, de integração e outras. Este objetivo se expressa através da estruturação de um Sistema de Conseqüências baseado no acompanhamento dos resultados obtidos em cada uma das refinarias. A estruturação do Sistema de Conseqüências será apresentada no decorrer do presente estudo.

2. ESTRUTURAÇÃO E PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE DESEMPENHO DO REFINO

A avaliação do desempenho do negócio do Abastecimento objetiva mensurar e avaliar os resultados através do monitoramento e análise dos indicadores e iniciativas estratégicas. Na aplicação deste sistema de avaliação, um Termo de Compromisso assinado pelo Gerente Executivo do Refino e pelo Diretor do Abastecimento representa o primeiro nível em uma

seqüência de desdobramentos sucessivos de metas, que chega até os empregados através do GD (gerenciamento do desempenho), conforme representado na Figura 2.

A escolha dos indicadores que fazem parte do sistema de avaliação de desempenho do Negócio é realizada principalmente a partir dos indicadores que constam dos painéis de desempenho do Balanced Scorecard do Abastecimento.

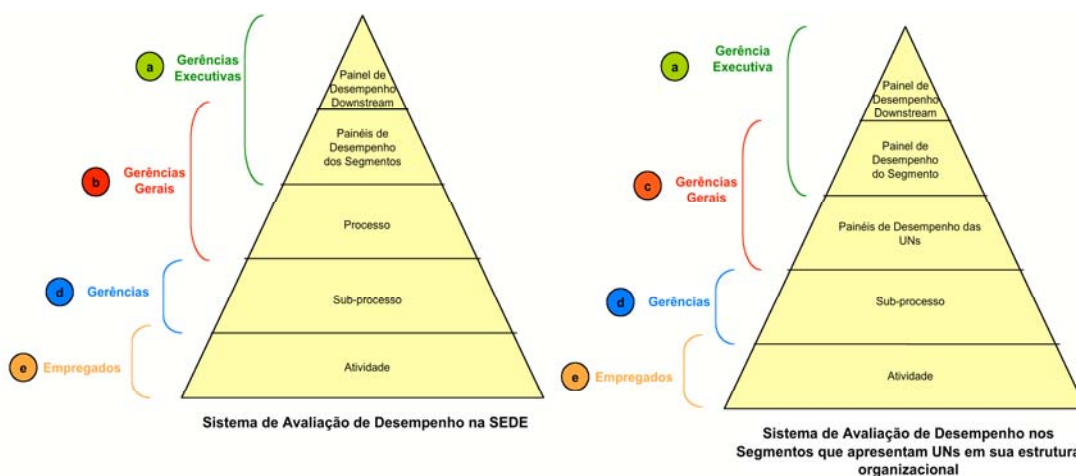


FIGURA 2: Indicadores englobados em cada nível do Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio.

No nível do segmento do Refino, o modelo de avaliação leva em conta alguns indicadores chave do Painel de Desempenho do Abastecimento e outros indicadores gerenciais relevantes. O Termo de Compromisso estabelecido entre os segmentos e o Diretor do Abastecimento, envolve compromissos com metas estratégicas do Abastecimento que devem ser baseadas em premissas claras e, sempre que disponível, devem ser baseadas em referenciais externos ou internos.

Graus de importância são atribuídos também aos indicadores, de modo que reflitam a importância do objetivo estratégico ao qual estão associados.

No caso do Refino, a avaliação de desempenho leva em conta alguns indicadores do mapa estratégico do segmento e indicadores do mapa estratégico das Unidades de Negócio (UN), denominação atribuída às refinarias (Figura 3).

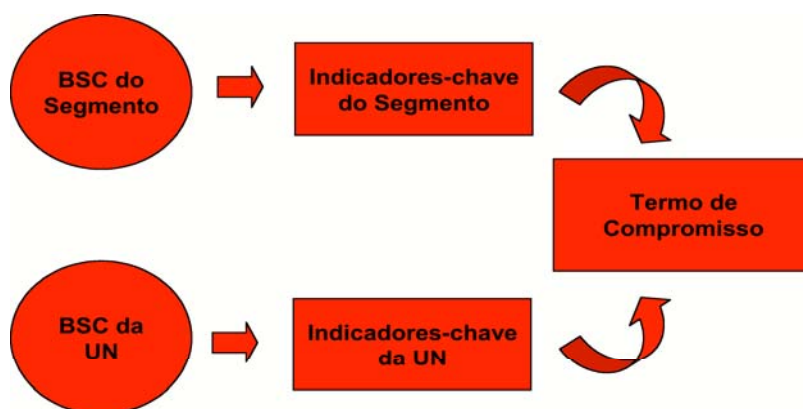


FIGURA 3: Escolha dos Indicadores nas UNs.

O Refino e suas UNs estabelecem reuniões de negociação, onde são definidas as metas dos indicadores escolhidos para o desdobramento do sistema de avaliação de desempenho do negócio.

No nível das gerências, são considerados os indicadores negociados de processo e sub-processo, estabelecendo metas para esses indicadores na avaliação do Gerenciamento de Desempenho (GD). No nível do indivíduo, são negociados indicadores operacionais a partir dos indicadores dos sub-processos e atividades operacionais consideradas relevantes.

O grupo de indicadores selecionados na negociação entre o Refino e as UNs compõem também o Sistema de Consequências do Refino. O Sistema de Consequências objetiva definir os parâmetros necessários para a avaliação do desempenho das UNs e é um desdobramento do Modelo de Negociação do Diretor do Abastecimento com o Refino, que envolve compromissos com Metas Estratégicas do Abastecimento e do Refino (Figura 4).

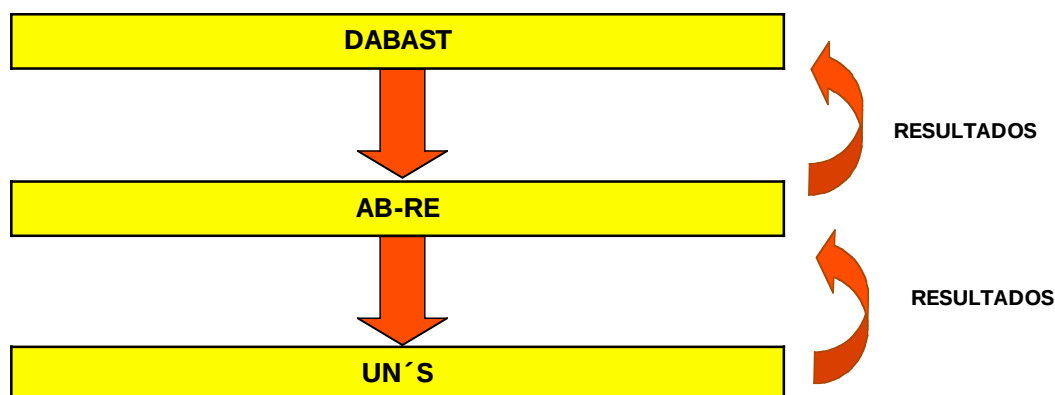


FIGURA 4 – Desdobramento do Modelo de Negociação.

A escolha dos indicadores que fazem parte do Sistema de Conseqüências deve ser realizada a partir dos indicadores que constam do mapa estratégico do Refino e deve estar alinhado ao modelo de gestão adotado pelo Abastecimento e ao Termo de Compromisso acordado entre o Abastecimento e o Refino. Dessa forma, o Sistema de Conseqüências deve contemplar indicadores que atendam aos objetivos estratégicos do Refino em todas as perspectivas de desempenho, e deve refletir a integração entre o Refino e os outros Segmentos do Abastecimento e do Refino.

A Tabela 1 exemplifica a estrutura do Sistema de Conseqüências em termo de objetivos, requisitos e indicadores de desempenho.

Macro processo	REFINO		
Objetivo	Requisito	Indicadores de Desempenho	Correlação indicador requisito
Planejar e realizar a produção, estocagem e entrega ao cliente de forma eficiente e eficaz, em conformidade com a Política de Gestão do Abastecimento.	Qualidade do Produto Refinado	Índice de Atendimento a Qualidade	Indica o grau de atendimento as especificações Petrobras para os produtos do Refino, em decorrência das necessidades dos clientes e, em geral, superiores as especificações ANP
	Capacidade de Produção	Desvio do Cumprimento do Plano de Produção	Indica o grau de atendimento da produção em relação ao planejamento da produção mensal
		Índice de Processamento de Petróleo Nacional	Reflete a capacidade das unidades de refino no processamento de petróleo nacional
	Segurança, Saúde e Meio Ambiente	Taxa de frequência de acidentes com afastamento	Busca avaliar o desempenho do Abastecimento em segurança industrial, em relação aos afastamentos por acidentes no local de trabalho
		Indicador de emissões atmosféricas	Indica a emissão atmosférica relativa ao dióxido de enxofre
	Força de trabalho	Índice de satisfação dos empregados	Afere o grau de satisfação dos empregados em trabalhar na Petrobras
	Clientes	Índice de satisfação dos clientes	Expressa o nível de satisfação do cliente em relação aos atributos de valor por ele demandados para os produtos e serviços da Petrobras
	Custos	Custo do Refino	Apura os custos de operação das unidades de refino.
	Confiabilidade	Fator Operacional Interno	Indicador utilizado em estudos de <i>benchmark</i> internacionais, que avalia disponibilidade de operacionalidade do processo produtivo.

TABELA 1 – Exemplos de indicadores desdobrados do Refino para as UNs

O acompanhamento dos resultados é realizado através do Sistema Integrado de Gestão de Resultados (SIGER), que é padronizado e disseminado em todo o Abastecimento e possibilita o registro dos indicadores, o acompanhamento e a tomada de decisão nas reuniões de análise crítica, auxiliando o controle de todo o processo de medição do desempenho.

Nas reuniões de análise crítica, que ocorrem em todos os níveis do Abastecimento, são apontadas ações para a correção de desvios e busca da melhoria contínua e são comparados os resultados apurados para cada indicador com as metas pré-estabelecidas. São considerados relevantes:

- desvios nos resultados dos indicadores que superem um percentual fixo da meta e não haja iniciativa relacionada. Este percentual é definido para cada indicador conforme as características específicas do próprio.

- desvios nos resultados dos indicadores que não estejam sendo reduzidos ao longo do tempo, mesmo com o cumprimento do cronograma de implementação da iniciativa (deve ser verificado qual o resultado esperado para cada etapa da implementação da iniciativa)

Os planos de ações corretivas compreendem, no mínimo, a identificação das causas, definição das ações necessárias para reverter os resultados atuais, definição de prazos e definição dos responsáveis. O monitoramento dos planos de ações tem como objetivo acompanhar o correto andamento das ações implementadas visando o alcance das metas negociadas.

3. CONCLUSÃO

Como resultado objetivo, o Sistema de Conseqüências do Refino permite uma avaliação comparativa dos resultados das refinarias do sistema em relação às metas pré-estabelecidas e em relação aos referenciais comparativos internos e externos. Para as Refinarias com desempenho superior o sistema prevê alocação de verbas destinadas à progressão de nível salarial e promoções. Em última análise o sistema viabiliza a troca de experiências das melhores práticas entre as refinarias visando a otimização do desempenho do macroprocesso, que se traduz em rigorosa observância do valor primeiro que é o SMS - Segurança, Meio Ambiente e Saúde -, em elevada confiabilidade das unidades operacionais e integradas com toda a cadeia produtiva do Abastecimento, com uma clara visão do Cliente e agregando valor para a Petrobras e para o Brasil.

Os resultados expressivos obtidos pelo segmento Refino e pelo Abastecimento em âmbito nacional e internacional reforçam o sucesso da aplicação do sistema de avaliação de desempenho integrado e baseado no desdobramento das metas vinculadas à estratégia do Negócio. Como exemplos do reconhecimento destes resultados podem ser citados as seguintes realizações e prêmios e recebidos pela Petrobras:

- Integrated Refining & Oil Company of the Year (2005 e 2006) – concedido pela Instituição Hart Energy, durante o World Refining & Fuels Conference em Salt Lake City – EUA;
- Prêmio Qualidade da Gestão Pública (PQGF) – Prata (2005) e Ouro (2006)

- 16o.Prêmio de Marketing Folha Top of Mind (categoria *brand awareness*) – vencedora pela 3a.vez consecutiva
- Top de Marketing 2006 – ADVB/RJ
- Prêmio Rio Export - maior exportador do Estado do Rio de Janeiro
- Certificação Única Integrada do Modelo de Gestão (ISO 9001 e 14001, OHSAS 18001 e SA 8000)
- Criação do Centro de Excelência em Qualidade da Terceirização – CEQT
- Parceria com Abraman para criação dos Centros de Exame e Qualificação em Instrumentação, Caldeiraria, Mecânica e Elétrica

4. BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. The Balanced Scorecards - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January - February, 1992.
- MEYER, C. How The Right Measures Help Teams To Excel. Harvard Business Review , May-June, 1994 p.95-103
- PETRÓLEO BRASILEIRO S/A. Relatório Anual de Atividades, 2006
- SINPEP - Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da Petrobras – Acesso em: 23 de maio de 2007.