Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC): Um Estudo na Empresa Petróleo Brasileiro S/A.

REVISTA ELETRÔNICA MULTIDISCIPLINAR
FACEAR

Rayane Santigado da Silva[1]; Julliene Larissa de Abreu Lima[2]; Alan Santos de Oliveira[3]
Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ

RESUMO
O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que visa avaliar e melhorar o desempenho de uma companhia, através de quatro perspectivas fundamentais, analisando índices e dados quantitativos e verificáveis. Nesse contexto, o estudo teve como objetivo analisar e evidenciar os indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard, na empresa Petróleo Brasileiro S. A. Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa, do tipo descritiva e exploratória, com procedimentos metodológicos bibliográficos e documentais, que tomaram como base os relatórios econômico-financeiros da Petrobras encontrados na B3, no Plano de Negócios e Gestão da companhia, além de artigos e projeções sobre a empresa já estudados e disponibilizados na literatura. Identificou-se que é preciso focar na ética e na transparência, maximizar a redução de custos afim de não realizar novos empréstimos e melhorar o relacionamento com os fornecedores. Pode-se inferir que o grau de endividamento e a credibilidade no mercado da organização estudada, não estão satisfatórios, portanto, esta organização precisa tomar a iniciativa de controlar o uso de capital para gerar retorno, indicando que dessa forma a empresa terá que cortar custos e ampliar as parcerias e desinvestimentos.

Palavras chave: Ferramenta de Gestão, Petróleo Brasileiro S/A, Balanced Scorecard.

ABSTRACT
The Balanced Scorecard (BSC) is a tool to evaluate and improve a company's performance through four fundamental perspectives, analyzing quantitative and verifiable data and indices. In this context, the study had as objective to analyze and evidence the performance indicators associated with the Balanced Scorecard perspectives, in the company Brazilian Petroleum S/A This is an applied research with qualitative-quantitative approach, descriptive and exploratory, with bibliographic methodological procedures and documentaries, based on the Petrobras economic-financial reports found on B3, on Company's Business and Management Plan, as well as articles and projections about the company already studied and available in the literature. It was identified that it is necessary to focus on ethics and transparency, to maximize the reduction of costs in order not to make new loans and improve the relationship with suppliers. It can be inferred that the degree of indebtedness and credibility in the market of the organization studied are not satisfactory, therefore, this organization must take the initiative to control the use of capital to generate return, indicating that in this way the company will have to cut costs and expand partnerships and divestitures.

Key Words: Management Tool, Brazilian Petroleum S/A, Balanced Scorecard.

1. INTRODUÇÃO

Devido à crise financeira e política observada no Brasil, as empresas buscam cada vez mais reformular suas metas e estratégias na intenção de continuar suas operações e alcançar sucesso no mercado. Com isso, a procura por ferramentas de gestão cresce a cada dia, uma vez que é através delas que as organizações conseguem sistematizar seus processos da melhor maneira para alcançar seus objetivos.

O planejamento, dentro do contexto de gestão e administração, corresponde, sucintamente, ao processo de definição de objetivos de uma organização (pública ou privada) e de maneira que possibilitem o alcance destes, que vem antes de qualquer outra etapa do processo e objetiva direcionar a organização em suas atividades. Porém, o desafio das organizações é fazer o acompanhamento de tais objetivos e, principalmente, do alcance destes no cotidiano (SILVA *et.al*, 2016). Dentro dessa concepção, o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento de gestão desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, auxilia as entidades a executarem esse desafio discutido anteriormente.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta utilizada para avaliar e melhorar o desempenho de uma companhia, através de quatro perspectivas fundamentais (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), analisando índices e dados quantitativos e verificáveis. Além disso, o BSC é retratado em um modelo que apresenta dentro de cada perspectiva da organização seus objetivos, indicadores, de modo a definir as principais metas e iniciativas estratégicas, propiciando um melhor planejamento, monitoramento para obtenção do desempenho esperado.

A Petróleo Brasileiro S.A. é a maior empresa do Brasil no segmento de energia, com atuação em todos os estados brasileiros e nos 5 continentes pelo mundo. E, devido as situações ocorridas no cenário atual brasileiro, que afetaram diretamente a Petrobras, se fez necessária uma reestruturação de suas metas e estratégias buscando recuperar sua saúde financeira e a credibilidade no mercado.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo analisar e evidenciar os indicadores de desempenho associados às perspectivas do *Balanced Scorecard*, na empresa Petróleo Brasileiro S. A. Por meio de uma pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa, do tipo descritiva e exploratória, com procedimentos metodológicos bibliográficos e documentais, que tomaram como base os relatórios econômico-financeiros da Petrobras encontrados na B3, a nova bolsa de valores do Brasil originária da união entre a BM&F Bovespa com a Cetip em março de 2017, no Plano de Negócios e Gestão da companhia, além de artigos e projeções sobre a empresa já estudados e disponibilizados na literatura.

Considerando o cenário em que a Petrobras se encontra, é importante que sejam reformulados os escopos para que não haja descontinuidade nas operações da empresa.

Nesse estudo espera-se traçar iniciativas para a resolução de problemas atuais enfrentados pela companhia, através da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, possibilitando uma visão do que precisa ser feito e porque precisa ser feito, tendo em vista que o BSC é aplicado para analisar e aperfeiçoar o desempenho dos processos de uma organização. Dessa forma, espera-se que este estudo contribua para o tema em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BALANCED SCORECARD

Uma forte tendência observada diz respeito ao crescimento dos modelos de gestão estratégica, entre os quais o *Balanced Scorecard* se apresenta como um dos mais encontrados. Pressupõe que focos em diferentes agentes sejam analisados (dimensões) e possam direcionar objetivos, indicadores, metas e planos de ação de maneira coordenada. Dispõe de uma "amarração" da rede de indicadores, no que se refere tanto aos níveis estratégicos como aos operacionais da organização (FREZATTI *et.al*, 2012).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* não é só um sistema que mensura processos nas áreas táticas ou operacionais. Esse modelo é utilizado pelas organizações como um sistema de gestão estratégica para gerir suas estratégias a longo prazo.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997), visto que, de acordo com os autores, não é possível gerenciar o que não se pode medir e não se pode medir aquilo que não é passível de descrição.

De acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, a missão e a visão da empresa precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders* e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento (HERRERO, 2005).

Seguindo a mesma base do presente estudo, foram encontrados diversos resultados na literatura referentes à ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* dentro das organizações. Com isso, constatou-se a importância do BSC na aplicação de indicadores para avaliação do desempenho dentro das empresas e a utilização desse instrumento como base para as estratégias organizacionais.

Entre os estudos realizados sobre o *Balanced Scorecard*, destacam-se: Flores, Fachinell e Giacomello (2011); Rocha e Lavarda (2011); Tisott *et.al* (2011); e Frezatti *et.al* (2014); Cunha e Kratz (2016) e Borba *et.al* (2017).

Flores, Fachinell e Giacomell (2011) verificaram que a adoção do *Balanced Scorecard* contribuiu para o alinhamento do pensamento estratégico em muitos níveis gerenciais da empresa, uma vez que as estratégias executadas no presente estão alinhadas com os desafios estratégicos da organização e que o sucesso na execução das estratégias contribuirá para a realização da visão de futuro da organização.

Rocha e Lavarda (2011) constataram que os principais determinantes que facilitam ou inibem a implantação da ferramenta de medição de desempenho (BSC) nas organizações são a cultura organizacional, a preparação e motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração.

Através de um estudo de caso que buscou analisar os indicadores de desempenho do BSC, nas quatro perspectivas, comparando com os objetivos e metas definidas no planejamento estratégico de uma organização, Tisott *et.al* (2011) puderam perceber que o BSC produz um claro entendimento de como a decisão do responsável pela organização pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também em toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação entre as ações do presente e as metas do futuro.

Frezatti *et.al* (2014) ao estudarem como o *Balanced Scorecard* se relaciona com o processo de inovação nas organizações, perceberam um processo complexo, de longo prazo e vital para as empresas, que têm sua percepção de sucesso influenciada por elementos externos à organização (estímulos externos) e internos (tensão dinâmica e estratégias de inovação).

O estudo de Cunha e Kratz (2016), aplicado nas Instituições Federais de Ensino superior, verificou que o BSC, para o setor público, precisa de algumas particularidades, tais como: a (re)adequação de suas perspectivas; o caráter legal; e o conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas. Entretanto, destacou que o ser humano seria a peça fundamental para implantação e sucesso da aplicação do BSC, devendo ser investido em treinamentos para eficácia da implantação.

Por fim, Borba *et.al* (2017) tiveram como objetivo analisar a execução do BSC, em um estágio mais avançado, execução *primium*, como forma de gerar suporte a gestão estratégica de uma microempresa varejista. Assim, os resultados mostraram que o processo dinâmico da execução *primium* do BSC para uma empresa varejista, gera uma gestão da estratégia capaz de fornecer estrutura adequada à microempresa, garantindo o desenvolvimento dos serviços e envolvendo a todos os usuários internos ou externos.

2.2 PETROBRAS

A Petróleo Brasileiro S.A é uma companhia de capital aberto, sendo o Governo do Brasil o seu acionista majoritário, ou seja, é uma empresa estatal de economia mista. Fundada no ano de 1953 pelo presidente Getúlio Vargas, ela tem sua sede na cidade do Rio de Janeiro e atua em todos os estados do país, além de outros 19 países nos 5 continentes.

A empresa atua de forma integrada, especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Além disso, a companhia está presente nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis (PETROBRAS, 2017).

No ano de 2009, a Polícia Federal brasileira abriu uma investigação denominada "Operação Lava Jato", na qual a Petrobras foi alvo por causa dos crimes praticados por seus funcionários e empresas fornecedoras. A atual situação econômica do Brasil é delicada, uma vez que, o país gastou grande parte do dinheiro público de maneira ilícita e a Petrobras, uma de suas maiores empresas, está envolvida em um grande esquema de corrupção (TRINDADE, 2017).

Ao analisar a percepção de mercado e a situação financeira da Petrobras, nos anos de 2012 a 2015, Bastos, Rosa e Pimenta (2016) relataram que a "Operação Lava Jato" e a crise mundial do petróleo provocaram impactos negativos na saúde da companhia, e enfatizaram ainda que se não houvesse ações visando a redução do índice de endividamento, o futuro da Petrobras seria incerto.

O cenário de crise política e econômica no país, além dos escândalos envolvendo a empresa, fez com que ela perdesse participação no mercado, investidores e credibilidade. Porém, no ano de 2016, em seu relatório de administração, a Petrobras anunciou que gradativamente estão sendo implantadas medidas necessárias para lidar com as consequências da crise reestabelecendo metas e diretrizes de curto e longo prazo para recuperar sua saúde financeira e confiança dos clientes.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa, do tipo descritiva e exploratória, pois os dados podem ser naturalmente descritos, avaliados e quantificados. Os procedimentos metodológicos da pesquisa foram bibliográficos e documentais, que tomaram como base os relatórios econômico-financeiros da Petrobras encontrados na bolsa de valores B3, no Plano de Negócios e Gestão da companhia, além de artigos e projeções já estudados sobre a empresa e disponibilizados na literatura,

possibilitando, assim, fazer uma análise de diversos índices que se enquadram nas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Foram apanhados os dados das Demonstrações Contábeis e Cotações na Bolsa de Valores da empresa Petrobrás, disponibilizados na bolsa de valores B3, e aplicadas as fórmulas para a obtenção dos índices financeiros. Utilizaram-se técnicas e meios de pesquisa para a captação das variáveis quantitativas necessárias para a análise e importância das perspectivas de processos internos e aprendizado e crescimento, além da perspectiva clientes que empregou informações do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidora de Combustíveis e Lubrificantes. Após toda a análise dos resultados, elaborou-se um Plano de Ação no modelo do *Balanced Scorecard* que ressaltou toda a estrutura das perspectivas e descreveu objetivos, metas e iniciativas com bases nos dados classificados como de baixo rendimento, que podem servir para auxiliar na resolução dos problemas identificados na Petrobras.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em 2016 a Petrobras lançou um Plano de Negócios e Gestão (PNG) prevendo as expectativas da companhia para os anos de 2017 a 2021, traçando metas e definindo estratégias de acordo com cada área que precisa ser melhorada. No projeto, também constam os obstáculos a serem enfrentados no contexto em que se encontra a empresa, como o alto endividamento, os custos elevados de carregamento da dívida e as disputas judiciais.

Vale ressaltar, que no PNG 2017-2021, foram lançadas uma novas missão, visão e valores, conforme descrito abaixo:

- 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 2017 – 2021: Ser uma empresa integrada de energia, com foco em óleo e gás, que evolui com a sociedade, gera alto valor e tem capacidade técnica única.
- Valores: o respeito a vida, às pessoas e ao meio ambiente; ética e transparência; orientação ao mercado; superação e confiança; e resultados.

Através desse contexto, serão apresentados índices e indicadores estratégicos, tendo como base os anos de 2015 e 2016, dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard*,

para posteriormente ser exposto o plano de ação elaborado com embasamento no modelo do BSC.

4.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A Figura 1 mostra, em porcentagem, o grau de endividamento da Petrobras, encontrado através do da relação entre o passivo total e o ativo da empresa.

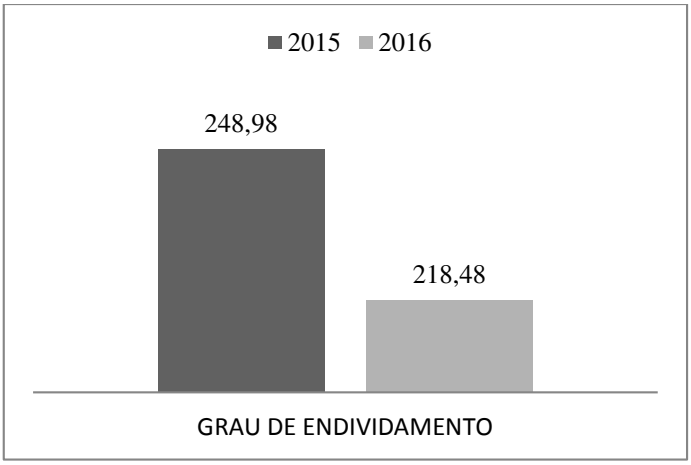


FIGURA 1: GRAU DE ENDIVIDAMENTO
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA B3.

De acordo com os dados, analisamos que em 2015 há uma grande dependência da empresa em obter empréstimos para pagar as suas obrigações, e em 2016 esta dependência diminuiu para 218,48%. Porém, ainda há uma grande porcentagem em operações com capitais de terceiros, e isto pode resultar em um problema futuro de descontinuidade.

Na Figura 2 foi ilustrada os índices de bolsa, obtidos no site da B3, onde pode-se perceber a desvalorização da empresa.

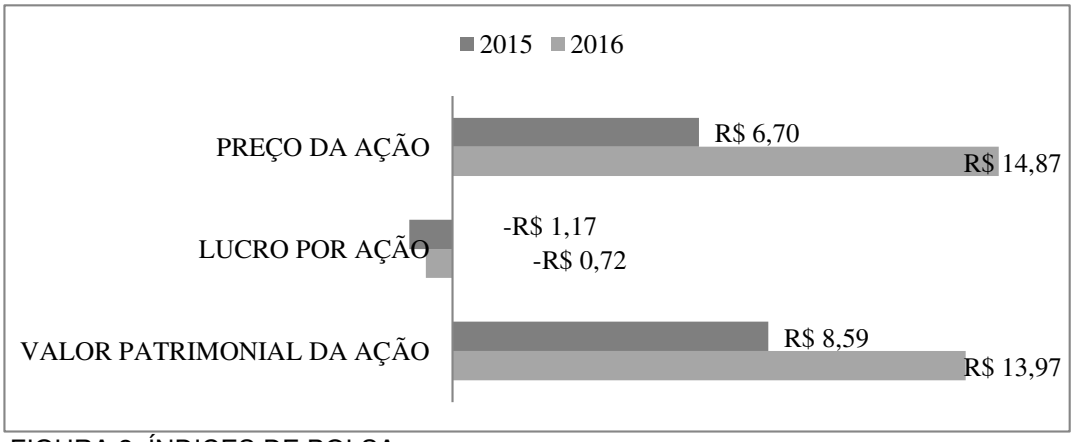


FIGURA 2: ÍNDICES DE BOLSA
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NA B3 (2016).

O preço da ação em 2015 valia apenas R$ 6,70, aumentando para R$ 14,87 em 2016, ainda assim continuando desvalorizada. O lucro de cada ação correspondia a -R$ 0,72 em 2016, uma melhora em relação ao ano anterior, entretanto suas ações continuaram sem lucratividade.

4.2 PERSPECTIVAS CLIENTES

As Figuras 3 e 4 que foram elaboradas pelo Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes, apresentam respectivamente, a participação de mercado das distribuidoras de combustíveis nos anos de 2015 e 2016. Como mostra nas Figuras a Petrobras Distribuidora S.A se destaca no fornecimento de Óleos Combustíveis, alcançando no segundo ano analisado 88,9% de participação na distribuição de combustíveis utilizados pela indústria de modo geral em equipamentos destinados a geração de calor.

Se compararmos as figuras, podemos perceber que houve uma queda de 3,7% na participação da Petrobras passando de 34,9% em 2015 para 31,2% em 2016 no total de combustíveis. Essa redução pode ser apontada como reflexo dos acontecimentos nacionais envolvendo a Petrobras.

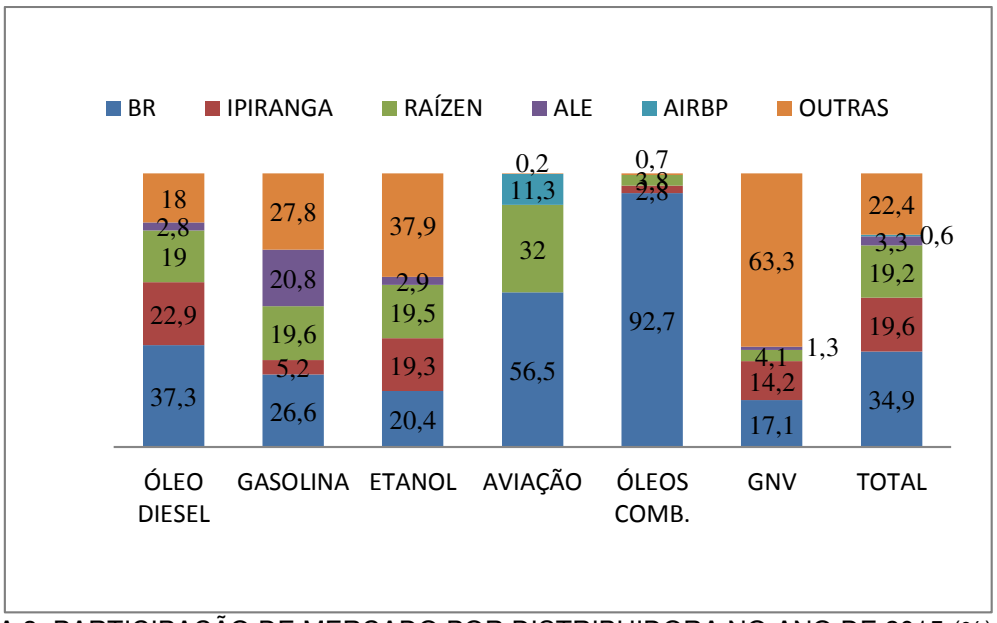


FIGURA 3: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR DISTRIBUIDORA NO ANO DE 2015 (%)
FONTE: SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES (2016).

A Petrobras é uma empresa consolidada com mais de 60 anos no mercado, com patrimônio e renda avaliados em bilhões. A companhia é líder na extração de combustíveis no Brasil, tem privilégios na exploração do pré-sal e é uma empresa integrada

verticalmente, o que ajuda no controle das suas atividades de exploração, produção, refino e comercialização do petróleo e seus derivados.

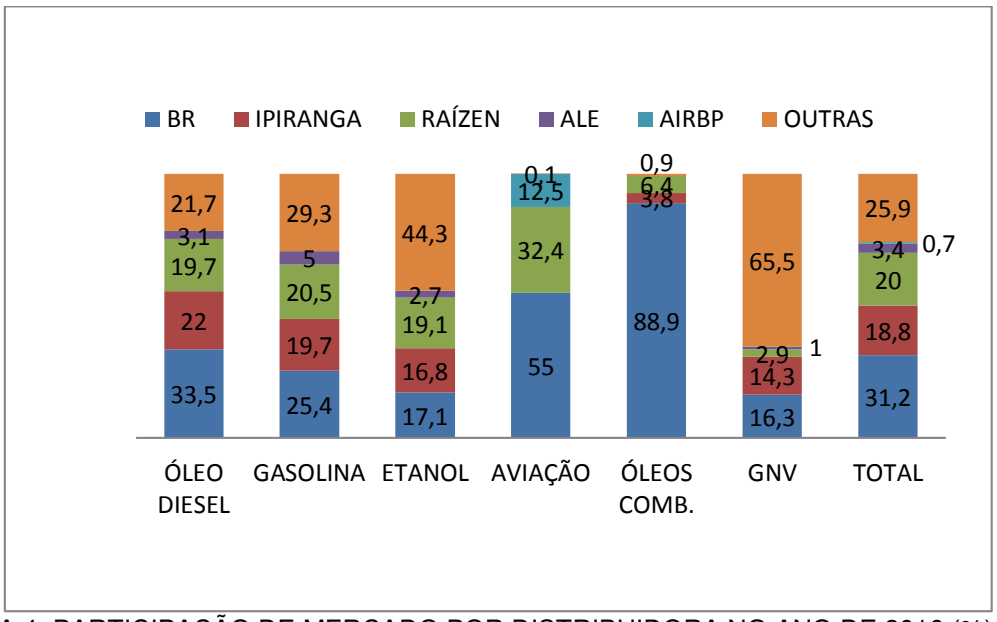


FIGURA 4: PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR DISTRIBUIDORA NO ANO DE 2016 (%)
FONTE: SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORA DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES (2016).

O fato da companhia está envolvida diretamente com o maior caso de corrupção do país, devido aos desvios bilionários feitos pelos seus principais executivos, geraram diversas correções em seu ativo e uma queda significativa em sua credibilidade no Brasil e no exterior. Porém com o acontecimento do impeachment e as investigações federais que atingiram diretamente a companhia, houve uma diminuição na interferência de políticos nos negócios da empresa, o que pode vir a potencializar os resultados e trazer de volta a confiabilidade da sua imagem.

4.3 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

A Figura 5 apresenta os indicadores desempenho identificados nos relatórios da empresa objeto de estudo, no que concerne a perspectiva de processos internos.

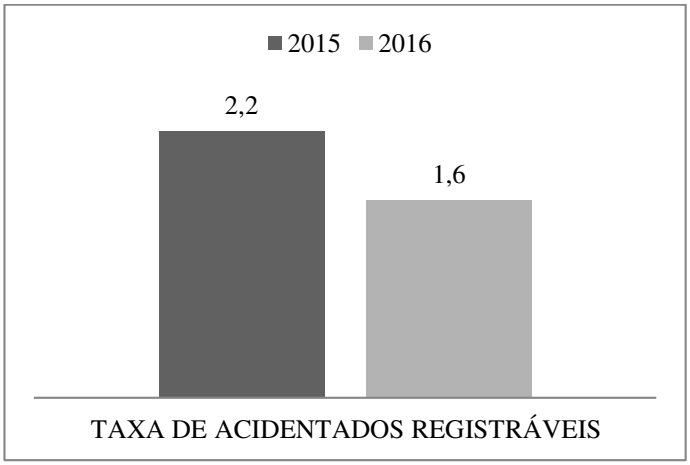


FIGURA 5: TAXA DE ACIDENTADOS REGISTRÁVEIS (TAR)
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, BASEADO NO RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PETROBRAS (2016).

A Taxa de Acidentados Registráveis diz respeito ao número de acidentados registráveis sem afastamento, com afastamento e fatalidades para cada um milhão de homens-hora de exposição ao risco num determinado período. O índice indicou em 2016 uma redução de 27% no número de acidentados registráveis em relação a 2015. Isso reflete as iniciativas de aprimoramento da segurança das operações, com programas para a melhoria nas seguranças de processos e ocupacional. De acordo com o Plano de Negócios e Gestão da Petrobras o objetivo é que o índice chegue a 1,4 em 2018 e, posteriormente a 1, no máximo, em 2021.

4.4 PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Como mostra a Figura 6, em 2016 os gastos com capacitação foram reduzidos em 56% com relação ao ano anterior.

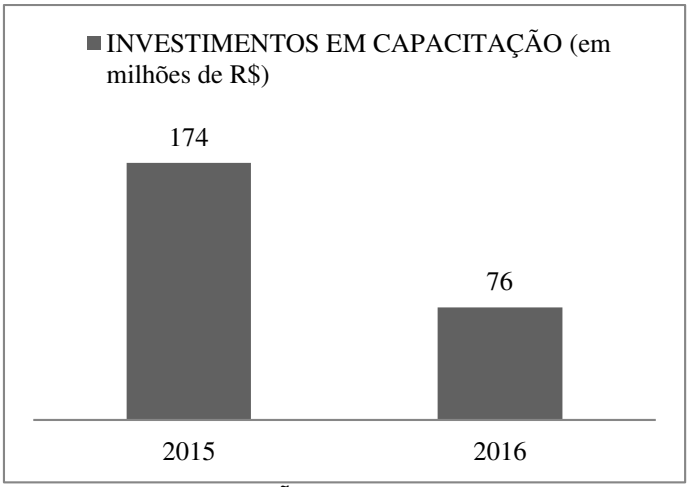


FIGURA 6: INVESTIMENTOS EM CAPACITAÇÃO
FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA BASEADO NO RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PETROBRAS (2016).

4.5 PLANO DE AÇÃO – *BALANCED SCORECARD*

O plano de ação é um instrumento utilizado para planejar as ações que devem ser tomadas para alcançar os objetivos e acompanhar o andamento de todo o processo, criando iniciativas para alcançar metas. Dispondo de uma visão mais ampla, a Tabela 1 apresenta um Plano de Ação elaborado para a Petrobras buscando evidenciar as áreas que através da análise dos dados coletados, identificou-se a necessidade de melhoria.

TABELA 1: PLANO DE AÇÃO

FINANCEIRO			
OBJETIVOS	**INDICADORES**	**METAS**	**INICIATIVAS**
Gerar valor para o acionista	Índices de Bolsa – Lucro por ação	Melhorar a rentabilidade das ações da empresa	Melhorar o controle do uso de capital para gerar retorno ao acionista
Reduzir o Grau de Endividamento	Índices de Estrutura de Capital – GE (218,48%)	Reduzir a dependência da empresa em obter empréstimos para pagar as suas obrigações	Maximizar a produtividade e a redução; Não realizar novos empréstimos
CLIENTES			
OBJETIVOS	**INDICADORES**	**METAS**	**INICIATIVAS**
Reestabelecer a participação de Mercado	Análise e figuras do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes	Conseguir resgatar os pontos percentuais perdidos no ranking (-3,7% p.p. 2015- 2016)	Melhorar a exploração, distribuição e comercialização de todos os produtos
Melhorar a imagem da marca diante todo o público	Analise técnica negativa por causa de investigações federais e fraudes dentro da empresa	Combater desvios e fraudes	Focar na ética e na transparência; Mudança dos executivos e administradores que tenha algum indício de fraude nas investigações
PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	**INDICADORES**	**METAS**	**INICIATIVAS**

Melhorar a segurança no trabalho	Taxa de Acidentados Registráveis (TAR)	Manter a redução da TAR, pretensão da taxa chegar a 1,4 em 2018, e 1 em 2021; Alcançar excelência e preservar a integridade dos funcionários	Monitoração dos processos de trabalho para redução de acidentes dentro das plataformas e refinarias da empresa
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
OBJETIVOS	**INDICADORES**	**METAS**	**INICIATIVAS**
Aperfeiçoar a Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Figura e análise dos investimentos em capacitação	Manter os investimentos em capacitação dos funcionários sem gerar gastos desnecessários	Intensificar os treinamentos nas próprias unidades com maior uso de tecnologia educacional.

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2017.

Na perspectiva financeira foram traçados como objetivos gerar valor para o acionista e diminuir o grau de endividamento, esperando-se o alcance destes por meio de um melhor controle do uso de capital, da maximização da produtividade, redução de custos e não realizando novos empréstimos, para assim alcançar as metas de melhorar a rentabilidade das ações da empresa e reduzir a dependência na obtenção de empréstimos para arcar com suas obrigações.

Na perspectiva clientes observou-se que a Petrobras precisa reestabelecer sua participação no mercado e melhorar sua imagem perante os clientes externos e internos. Para isso é conveniente que a Petrobras melhore a exploração, distribuição e comercialização de todos os produtos, além de focar na ética e na transparência, alterando o seu corpo de executivos e administradores com o propósito de afastar aqueles que tenham algum indício de fraude nas investigações.

Utilizando o indicador da Taxa de Acidentados Registráveis, na perspectiva processos internos o aperfeiçoamento na segurança do trabalho identificou-se como prioridade. No Plano de Negócios e Gestão da Petrobras 2017-2021 impôs a manutenção da redução da Taxa de Acidentados Registráveis, com a pretensão de chegar a 1,4 em 2018 e 1 em 2021, alcançando a excelência e preservando a integridade dos funcionários. Para esse fim, temos como iniciativas a monitoração dos processos de trabalho para redução de acidentes dentro das plataformas e refinarias da empresa.

Herrero Filho (2005) no que concerne a perspectiva aprendizado e crescimento, expõe que é a verificação se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos domínios e competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores. Diante disso,

o objetivo traçado no plano de ação foi de aperfeiçoar a gestão e desenvolvimento de pessoas, tendo como meta a manutenção dos investimentos em capacitação sem gerar gastos desnecessários, e como iniciativa a intensificação dos treinamentos nas próprias unidades de trabalho, utilizando mais tecnologias educacionais, como os cursos de ensino à distância, cortando os custos com diárias e viagens.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo analisar e evidenciar os indicadores de desempenho associados às perspectivas do *Balanced Scorecard*, na empresa Petróleo Brasileiro S. A. Por meio de uma pesquisa aplicada com abordagem quali-quantitativa, do tipo descritiva e exploratória, com procedimentos metodológicos bibliográficos e documentais, que tomaram como base os relatórios econômico-financeiros da Petrobrás encontrados na B3, uma combinação entre a BM&F Bovespa e a Cetip, no Plano de Negócios e Gestão da companhia, além de artigos e projeções sobre a empresa já estudados e disponibilizados na literatura.

Por meio deste estudo pode-se perceber que apesar da Petrobras ser a maior empresa no segmento de energia da América Latina, ela está num momento delicado de sua história devido os escândalos de fraudes cometidas pelos principais executivos da companhia e a crise político-financeira em que o país se encontra. Através das análises embasadas nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, foram definidas estratégias tendo como base a missão, visão e valores em longo prazo, onde posteriormente fora mapeado o plano de ação, identificando alguns dos aspectos da empresa que precisam apresentar melhoria.

Após análises dos resultados inferiu-se que o grau de endividamento da Petrobras não está satisfatório, portanto esta organização precisa tomar a iniciativa de controlar o uso de capital para gerar retorno, indicando que dessa forma a empresa terá que cortar custos e ampliar as parcerias e desinvestimentos. Além disso, ela tem que melhorar sua credibilidade e participação no mercado, para ter suas ações valorizadas na B3. Potencializar a redução da Taxa de Acidentados Registrados, e conseguir manter os investimentos na gestão e capacitação de pessoas, são metas necessárias para fortalecer a produtividade e não gerar gastos desnecessários.

A pesquisa limitou-se a estudar a situação atual da Petrobras e elaborar um Plano de Ação, tendo como base a análise de dados, os cálculos dos indicadores e as perspectivas utilizadas no *Balanced Scorecard*, criando iniciativas para melhorar questões principais como o retorno aos acionistas e a visibilidade da empresa perante o mercado, nesse momento de crise econômico-financeira e política em que o país se encontra, além

dos escândalos envolvendo a empresa. Sendo assim, possibilita que as pesquisas futuras, avaliem o avanço que a Petrobras teve em relação ao conjunto de perspectivas do BSC apresentadas nesse estudo, e permita a elaboração de um novo Plano de Ação, com iniciativas novas e/ou comparativas em relação ao presente trabalho.

6. REFERÊNCIAS

BASTOS, E. S.; ROSA, M. P.; PIMENTA, M. M. Os Impactos da Operação Lava Jato e da Crise Internacional do Petróleo nos Retornos Anormais e Indicadores Contábeis da Petrobras 2012-2015. **Pensar Contábil**, v. 18, n. 67, p. 49-56, 2016.

BM&FBOVESPA. **PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. PETROBRAS.** Disponível em: < http://bvmf.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/ResumoEmpresaPrincipal.aspx?codigoCvm=9512&idioma=pt-br>. Acesso em: mai de 2017.

BORBA, M. C.; RAMOS, J. E. S.; LIMA, F. F.; MORAES, E. S.; MORAES FILHO, R. A. Execução Premium do Balanced Scorecard em Microempresa: um Processo Eficaz de Gestão Estratégica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 0-0, 2017.

CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores Críticos de Sucesso no Processo de Implementação do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso nas Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 96-108, 2016.

FLORES, E. L.; FACHINELL, A. C.; GIACOMELLO, C. P. O alinhamento do pensamento estratégico: o BSC como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. **REBRAE**, v. 4, n. 1, p. 37-52, jan./abr. 2011.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; CRUZ, A. P. C.; MACHADO, M. J. C. O papel do *Balanced Scorecard* na gestão da inovação. **RAE**, v. 54, n. 4, p. 381-392, 2014.

HERRERO, E. ***Balanced Scorecard* e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2005 – 3ª Reimpressão.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Estratégia em Ação**: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elseviver, 1997 – 21ª reimpressão.

LUSTOSA, P. R. B. O Papel do *Balanced Scorecard* na Gestão da Inovação**. RAE**. v. 54, n. 4, p. 381-392, 2014.

MARTINS, V. G.; GIRÃO, L. F. A. P.; SILVA E FILHO, A. C. C.; ARAÚJO, A. O. A Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho sob a Perspectiva do GECON e do *BALANCED SCORECARD:* Estudo de Caso em uma Central de Cooperativas de Crédito. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, ISSN 2318-1001, João Pessoa, v.1, n. 1, p. 99-117, jan./jun. 2013.

OLIVEIRA, C. E., ALMEIDA, F. A., SILVA, H. G., CARVALHO, J. M. R. Um Estudo Acerca do Desempenho Social com Base no Balanço Social da Empresa de Empresa do Setor de Petróleo Face à Crise Financeira Internacional. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 5, n. 10, p. 160-174, 2016.

OLIVEIRA, O. M.; GIROLETTI, D. A. Avaliação de Programa de Responsabilidade Social Empresarial com Aplicação do *Balanced Scorecard*: Um Estudo de Caso da Cooperarvore da FIAT Automóveis. **GeAS**, v. 5, n. 1, p. 144-159, 2016.

PETROBRAS. **Relacionamento com Investidores.** Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/>. Acesso em: 05 de mai de 2017.

RAMALHO, A. **Fatia de mercado de 3 das maiores redes de postos do país cai em 2015.** Valor Econômico. Disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/4463340/fatia-de-mercado-de-3-das-maiores-redes-de-postos-do-pais-cai-em-2015>. Acesso em: 05 de mai de 2017.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) como Instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 6, n. 1, p. 19-34, 2011.

SILVA, C. A., BARRETO, A. S., ROCHA, A. S., POLICARPO, A. R., GONÇALVES, L. G., GEREMIAS, R. G. *Balanced Scorecard* no setor público: Um estudo de caso na Prefeitura de Osasco**. Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 1, n. 18, p. 331-347, 2016.

SINDOPOLIS. **Anuário Sindicom 2016 – Combustíveis, Lubrificantes e Lojas de Conveniência.** Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes. Disponível: < http://www.sindopolis.com.br/wp-content/uploads/2016/07/ANUARIO_2016_TOTAL_FINAL2_WEB-1.pdf>. Acesso em: 05 de mai de 2017.

TISOTT, S. T.; RIZZO, M. R.; MOURA, R. G. G.; VELOSO, V. L. Desempenho e análise da utilização do *Balanced Scorecard* na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CETEEP. **REUNA**, v.16, n.2, p. 35-52, 2011.

VASCONCELOS, A. J. S. M. **Integração de Sistemas, Gestão da Qualidade e *Balanced Scorecard* na Organização Cristalmax S. A.** Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 2016.