

Technical Paper

Aplicação de um modelo de gestão em uma empresa transportadora de gás natural

Application of a management system in a gas TSO

Tiago Barboza de Miranda ¹ | Bruna de Oliveira Silva ².

1. NOVA TRANSPORTADORA DO SUDESTE S/A - NTS, GENTE & GESTÃO, GESTÃO. RIO DE JANEIRO - RJ - BRASIL, tiago.miranda@ntsbrasil.com 2. NOVA TRANSPORTADORA DO SUDESTE S/A - NTS, GENTE & GESTÃO, GESTÃO. RIO DE JANEIRO - RJ - BRASIL, brunasilva.uerj@gmail.com

Resumo

O modelo de gestão de uma organização explicita as principais metodologias e ferramentas de gestão utilizados pela empresa, que suporta o modo de funcionamento para atingimento dos objetivos estratégicos. Na Nova Transportadora do Sudeste S/A (NTS), o modelo de gestão é baseado em três pilares - Processos, Key Performance Indicators (KPIs) e Metas - que apoiam a visão de excelência operacional. O presente trabalho explica como esses conceitos são aplicados e evidencia, através de dados numéricos, a evolução da empresa ao longo de sua existência nos parâmetros estabelecidos. Por fim, é apresentado como o modelo de gestão pode beneficiar o desempenho da organização e agregar valor para os clientes, acionistas e comunidades.

Palavras-chave: Modelo de Gestão. Gestão de Processos. Planejamento Estratégico. Gestão de Performance

Abstract

The management system of an organization explains the main management methodologies and tools used by the company, which supports the mode of operation to achieve strategic objectives. At Nova Transportadora do Sudeste S/A (NTS), the management system is based on three pillars - Processes, Key Performance Indicators (KPIs) and Goals - that support the vision of operational excellence. The present work explains how these concepts are applied and shows, through numerical data, the evolution of the company throughout its existence in the established parameters. Finally, it is presented how the management system can benefit the organization's performance and add value to customers, shareholders and communities.

Keywords: Management System. Process Management. Strategic Planning. Performance Management

Received: March 09, 2020 | **Accepted:** Jun 06, 2020 | **Available online:** Dec. 01, 2020.

Article n°: 478

Cite as: Rio Oil & Gas Expo and Conference, Rio de Janeiro, RJ, Brazil, 2020 (20)

DOI: <https://doi.org/10.48072/2525-7579.rog.2020.478>

1. Introdução

Esse trabalho possui como objeto de discussão uma empresa pertencente ao setor de midstream da cadeia de valor do gás natural, sendo responsável pelo transporte dessa substância por meio de um sistema de gasodutos com extensão de cerca de dois mil quilômetros de malha. Foi criada a partir de um Termo de Compromisso assinado com a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), no qual a Petrobras se comprometeu a reestruturar a Transportadora Associada de Gás (TAG) e suas subsidiárias integrais, de forma a criar uma transportadora de gás natural no sudeste do Brasil e outra no norte-nordeste.

No início da estruturação da empresa em 2017, foi identificada a necessidade de construir todos os possíveis processos. Por esse motivo, realizou-se um projeto junto a uma consultoria especializada com os objetivos de padronizar os processos, sugerir instrumentos normativos baseados nas condições do negócio, avaliar os possíveis sistemas a serem implantados, propor o acompanhamento de Key Performance Indicators (KPIs) e definir a estrutura de pessoal.

Além disso, no primeiro ano da organização, um projeto de planejamento estratégico foi realizado, originando as metas da companhia a partir dos objetivos determinados. Em seguida, foi realizado um cascadeamento para gerentes e diretores e, nos anos seguintes, houve desdobramento de metas para todos os funcionários.

Atualmente o modelo de gestão é composto por três pilares: Processos, KPIs e Metas. O presente artigo tem por objetivo apresentar a evolução do modelo de gestão da empresa ao longo do tempo e como este se aplica na estrutura organizacional da companhia.

2. O modelo de gestão

Nessa seção serão apresentados alguns conceitos que suportam o desenvolvimento deste trabalho, seguido pelo detalhamento da metodologia e do contexto, assim como a evolução do modelo de gestão durante a existência da companhia.

2.1. Referencial teórico

O modelo de gestão é o framework teórico que organiza as principais metodologias e ferramentas de gestão da empresa. Segundo Pagliuso, Cardoso & Spiegel (2010 apud Gottlieb, 2014), este é uma representação parcial da realidade que apresenta as relações lógicas entre os elementos de gestão. Por outro lado, Pereira & Santos (2001 apud Stadler & Paixão, 2012) definem modelo de gestão como “o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”.

Foram definidos como três pilares principais do modelo de gestão: Processos, KPIs e Metas. De acordo com Davenport (1994 apud Costa, Kovaleski, Pillatti & Coelho, 2006), processos de negócios são uma específica ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com início, fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas. Por sua vez, “Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização” (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio, 2008 apud Alves, Stoll & Parizi, 2017).

Para que haja uma gestão eficiente dos processos, é necessário medi-los. Não é possível determinar se houve mudanças se não existir uma base inicial de comparação. Para isso, podem ser formulados Key Performance Indicators (KPIs), ou indicadores chave de desempenho, que são medidas utilizadas para avaliar a situação atual da organização e as tendências das condições de um

dados ambiente (Tocchetto & Pereira, 2004 apud Nascimento, Bortoluzzi, Dutra & Ensslin, 2011), facilitando a disponibilidade de informação acurada para a tomada de decisão.

A mudança só faz sentido se houver ganho e for possível identificá-lo com alterações numéricas que caminham em direção à meta, que são os objetivos estratégicos que a administração de uma empresa estabelece para justificar suas atividades e existência, e definir seus padrões de desempenho (Rouse, 2014 apud Bugwandeem & Ungerer, 2019).

O modelo de gestão e seus elementos devem estar alinhados com a estratégia da empresa, que pode ser definida como “um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso” (Mintzberg & Quinn, 1991 apud Mainardes, Ferreira & Raposo, 2012).

2.2. Metodologia e contexto

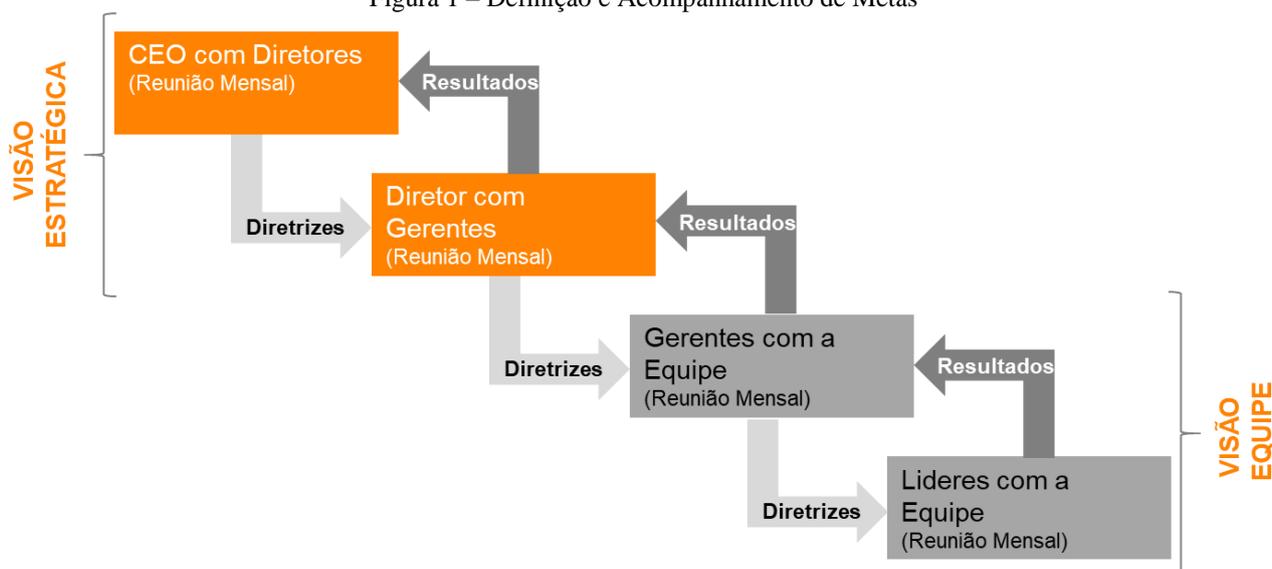
No primeiro ano da empresa foram definidos a missão, a visão e os valores, princípios básicos que pautam a estratégia e a cultura de uma organização. Anualmente, é realizado o planejamento estratégico para avaliar o cenário interno e externo, expondo as principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, de forma a avaliar os efeitos desses para a companhia.

Como consequência dessa análise, os objetivos estratégicos para o ano seguinte são determinados com base na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), que permite a interligação destes a partir de uma lógica de causa e efeito. Além disso, o BSC facilita a identificação da coerência dos itens definidos com a estratégia da organização, para que a geração de valor para os acionistas seja assegurada.

A partir dos objetivos estratégicos, são estabelecidas as metas da organização embasadas na metodologia SMART, na qual é enunciado que a meta deve ser específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal. Após isso, é feito um desdobramento gradual, conforme a Figura 1, de acordo com o nível hierárquico, pois serão definidas as metas dos diretores e, em sequência, as metas dos gerentes, coordenadores, especialistas e, por fim, dos analistas, a partir das diretrizes determinadas pelos seus gestores imediatos. O desdobramento pode ser realizado por cascadeamento, onde é originada uma nova meta relacionada à original, ou repetição da meta.

Para isso, cada funcionário envia um formulário padrão individual que contém todas as metas que ele deverá cumprir ao longo do ano, sendo no mínimo quatro e no máximo seis. Vale ressaltar que nesse documento há um campo para que o funcionário relacione cada meta a um objetivo estratégico do BSC. Dessa forma, é garantido que as metas propostas estão adequadas às diretrizes definidas pela empresa.

Figura 1 – Definição e Acompanhamento de Metas



Fonte: produzido pelos autores.

As metas não estão ligadas às atividades de rotina, ou seja, são relacionadas a algum projeto, seja estratégico ou de melhoria de processos. Assim, para cumpri-las, o funcionário desempenhará tarefas que não estão relacionadas ao que é determinado como rotina do cargo que este exerce.

Após serem definidas, o andamento das metas é acompanhado mensalmente por meio de rotinas previamente elaboradas, a partir da realização de reuniões de performance de cada coordenação, gerência e diretoria, conforme exposto na Figura 1. Da mesma forma, há um acompanhamento voltado para as metas de todos os diretores, que são apresentadas em uma reunião com o comitê executivo. Ademais, as metas corporativas são apresentadas para todos os funcionários em uma reunião mensal, o que permite que todos saibam, de forma transparente, o andamento destas. Por fim, é obrigatória a apresentação de um plano de ação para todas as metas que não estão com o andamento conforme o previsto para o mês de apuração.

Ao final do ano, o cumprimento das metas é verificado a partir das evidências coletadas pelos funcionários. Assim, é calculado o percentual total de atingimento individual de metas e, com esse valor, será definido o pagamento da remuneração variável para o funcionário.

Segundo Pagliuso et al. (2010 apud Gottlieb 2014), um fator importante na gestão organizacional é a cultura, dado que exerce influência sobre os resultados e processos das empresas. Além disso, deve ser considerada a cultura já estabelecida ao estruturar um modelo de gestão (Pagliuso et al., 2010 apud Gottlieb, 2014).

Na empresa em questão, há uma forte cultura de resultados, sendo refletida na estrutura do modelo de gestão. Ao definir o percentual de atingimento de metas como critério de pagamento da remuneração variável, a organização reforça este valor.

Dessa forma, o modelo de gestão está alinhado com a estratégia da companhia, pois se baseia principalmente na visão de ser reconhecida como uma empresa de classe mundial pela excelência na gestão do transporte de gás natural, liderando a transformação deste setor no Brasil. Assim, foram determinados os pilares que deverão direcionar o alcance da visão. Além disso, o modelo de gestão está comprometido com o valor de foco no resultado.

Um outro pilar desse modelo são os processos, havendo um esforço para mapeá-los desde o início da empresa, quando foi realizado o primeiro projeto junto a uma consultoria especializada. O foco do mapeamento de processos foi padronizá-los, sugerir instrumentos normativos baseados nas condições do negócio, avaliar os possíveis sistemas a serem implantados, propor o acompanhamento de Key Performance Indicators (KPIs) e definir a estrutura de pessoal. Com o intuito de facilitar a

execução do que foi mapeado, houve um projeto de implementação com a duração de oito meses para que os processos fossem incorporados na rotina da organização e, assim, fosse iniciada a operacionalização destes internamente.

Atualmente, os processos mapeados são revisados conforme a necessidade, como na implantação de novos projetos e sistemas. Além disso, sempre que há mapeamento ou revisão dos processos é verificada a necessidade de refletir essas alterações nos KPIs e instrumentos normativos da área responsável.

A metodologia utilizada para definição de KPIs se baseia em parâmetros descritos como itens de controle da rotina por Campos (2014), sendo esses os critérios de qualidade, custo, entrega, moral e segurança. Assim, é avaliado se os produtos dos processos podem ser analisados conforme esses critérios e, dessa forma, são estabelecidos os KPIs necessários. Esses são acompanhados mensalmente através da emissão de relatórios pela área de Gestão da companhia.

A Figura 2 ilustra o modelo de gestão da empresa, sendo baseado em discussões fundamentadas por modelos acadêmicos, referências de consultorias e implementações de casos anteriores. Foram realizadas consultas em periódicos nacionais e internacionais abordando o tema “Performance Management System”, ou Sistema de Gestão da Performance. Além disso, pesquisaram-se modelos de referência de relatórios de consultorias e examinaram-se estudos de casos implantados em outras empresas como base de discussão.

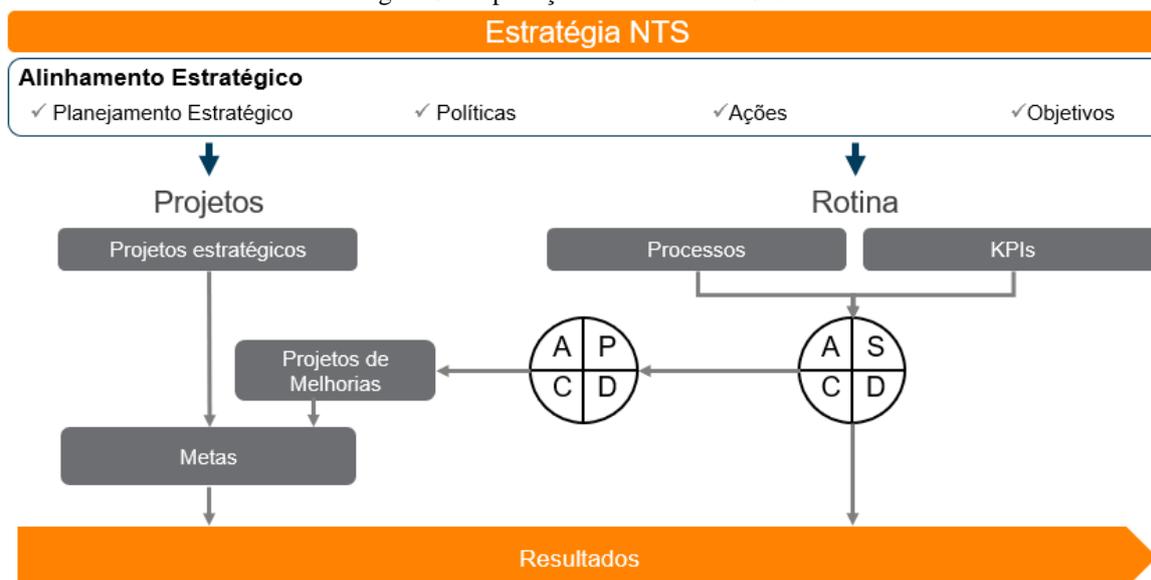
Figura 2 – Modelo de Gestão da Companhia



Fonte: produzido pelos autores.

Com isso, o modelo de gestão foi estruturado sendo baseado em três pilares: Processos, KPIs e Metas, utilizados para suportar a visão de excelência operacional. Para aplicar esse modelo na prática, foi criada a estrutura ilustrada na Figura 3, baseando-se, principalmente, nos ciclos PDCA e SDCA como forma de manter e melhorar a rotina (Campos, 2013).

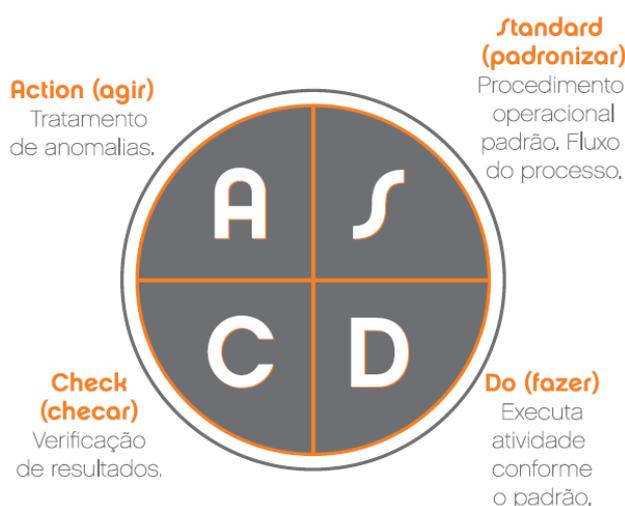
Figura 3 – Aplicação do Modelo de Gestão



Fonte: adaptado de Campos (2013).

O modelo de gestão é operacionalizado a partir da realização anual do planejamento estratégico, onde são definidos os principais direcionadores para determinação dos projetos estratégicos e dos processos de rotina. Esses são padronizados e possuem KPIs de controle, que são monitorados mensalmente. O ciclo SDCA, ilustrado pela Figura 4, é usado como base conceitual para esse procedimento, pois determina que os processos deverão ser padronizados e realizados conforme o que foi definido. Ademais, devem ser verificados os resultados dos processos de acordo com o parâmetro estabelecido como meta. Caso não esteja conforme o objetivo, devem ser tomadas ações corretivas. (Campos, 2013).

Figura 4 – Ciclo SDCA



Fonte: adaptado de Campos (2013).

A partir da análise dos processos e dos KPIs, e por ter sido alcançado um nível de maturidade maior na gestão ao longo do tempo, é notado que há uma maior facilidade na identificação de melhorias e anomalias de processos. Quando isso ocorre, é formulado um plano de ação a ser executado a partir do ciclo PDCA, que propõe a formulação e execução de um plano de ação. Em seguida, deve-se checar se os resultados foram de acordo com o que foi estabelecido na fase de planejamento. Caso seja positivo, deve-se padronizá-lo para que a melhoria seja implementada. Porém, caso contrário, deve-se analisar e planejar uma nova ação (Campos, 2013).

É importante ressaltar que tanto os projetos de melhoria que decorrem da rotina, quanto os projetos estratégicos, originam metas para a organização, conforme ilustrado na Figura 3.

2.3. Evolução do modelo de gestão

Nos três anos de companhia já foram realizados dois ciclos de mapeamento de processos. A cada ciclo também foram revistos os KPIs e os instrumentos normativos, como as políticas e normas. Em relação às metas, foi observado um aumento considerável devido à abrangência de funcionários a qual estas são aplicáveis. A fim de ilustrar os resultados obtidos ao longo dos anos, foi elaborada a Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Resumo da evolução do modelo de Gestão

Categoria	2017	2019
Processos	103	141
Instrumentos Normativos (Políticas e Normas)	14	40
KPIs	75	113
Metas	95	382

Fonte: produzido pelos autores.

A partir da análise da Tabela 1, é possível demonstrar a importância de manter o comprometimento com o modelo de gestão, garantindo que exista sempre uma evolução e, assim, haja um auxílio no crescimento da organização. Isso é alcançado a partir da disciplina na execução dos processos de rotina e na melhoria contínua.

Nos ciclos de mapeamento de processos, foram realizadas entrevistas com os pontos focais das áreas para identificar todas as atividades que deveriam ser desenhadas. Houve um aumento entre os anos descritos na Tabela 1, pois o primeiro projeto foi realizado no início da companhia, e o segundo foi realizado quando já havia um maior nível de maturidade e conhecimento nas áreas.

À medida que os processos são criados ou revisados, é necessária a adequação dos instrumentos normativos que definem as diretrizes aplicáveis. A elaboração destes documentos é de responsabilidade de cada área respectiva ao assunto abordado. A área de Gestão tem o papel de disponibilizar as orientações e padrões para guiar estes documentos, mas também garantir o cumprimento dessas regras a partir da gestão do diretório de instrumentos normativos.

Ao analisar os valores da Tabela 1 referente aos KPIs, percebe-se que houve um aumento significativo devido aos projetos realizados, visto que sempre são analisados os produtos dos processos revisados ou criados para que seja garantido que os resultados estão sendo acompanhados conforme o parâmetro definido como meta. Com isso, é divulgado mensalmente para toda a organização um relatório por área que apresenta os resultados dos KPIs, com o objetivo de aumentar a transparência dos processos e facilitar o acompanhamento pelos responsáveis.

É possível observar que a gestão de metas tem sido aprimorada ao longo do tempo. No primeiro ano, apenas diretores e gerentes possuíam metas definidas, que eram desdobradas a partir das metas da organização. Com a maturação do modelo de gestão, em 2018 foi estabelecido que todos os funcionários possuíam painel de metas individual. Essa decisão foi tomada a partir da compreensão

de que as metas individuais são importantes direcionadores para os funcionários terem clareza de quais são os desafios a serem executados no ano além das atividades de rotina. Assim, mensalmente, cada área é responsável por realizar reuniões de performance para apurar o atingimento das metas.

Além dos resultados mostrados acima, é previsto para o ano de 2020 mais um projeto de mapeamento de processos para suportar o novo ciclo das operações dos gasodutos e assim, realizar a transição das atividades de forma harmônica.

3. Considerações finais

Com base no que foi exposto, o modelo de gestão da empresa em questão teve uma evolução considerável ao longo dos três anos de existência, a partir da análise dos dados dos pilares metas, KPIs e processos.

O mapeamento dos processos, em conjunto com os instrumentos normativos, padroniza, direciona e auxilia sua execução. Além disso, permite que a gestão do conhecimento seja realizada a partir da disponibilização do histórico dos processos, facilitando a definição de futuros treinamentos e ambientação de novos funcionários. Também percebe-se que facilita a identificação de anomalias na execução das atividades, possibilitando a proposição de melhorias.

Os KPIs, por sua vez, fornecem uma informação acurada dos produtos de cada processo. Na companhia, o acompanhamento mensal e a regra de elaboração do plano de ação para os indicadores que não estão com resultados compatíveis com o parâmetro de excelência permitem que a empresa esteja alinhada com o valor de foco no resultado.

A definição e o acompanhamento mensal de metas, que são associadas aos direcionadores estratégicos, orientam o atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico anual. Dessa forma, a empresa se desenvolve ao longo dos anos com o cumprimento de metas relacionadas a projetos e melhorias..

É importante destacar que a empresa entende a relevância do modelo de gestão e reconhece os resultados alcançados. Ao definir os projetos estratégicos como metas dos funcionários, a organização esclarece a lógica de geração de valor a partir do atingimento dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, o modelo de gestão beneficia o desempenho da organização, agregando valor para os clientes, acionistas e comunidades.

4. Agradecimentos

Agradecemos, principalmente, à empresa foco do estudo, por nos dar a oportunidade de elaborar o artigo e incentivar a produção do mesmo. Agradecemos também aos colegas de trabalho e nossos gestores, que deram um estímulo a mais, além de direcionamentos importantes para a conclusão dessa produção.

Referências

- Alves, A., Stoll, T. D., & Parizi, R. B. (2017). Priorização de Atividades em Cenário Paralelo de Processo de Negócio Modelado com BPMN. *Revista Eletrônica Argentina-Brasil de Tecnologias Da Informação e Da Comunicação* 1(6), [NA]. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.345591>
- Bugwandeen, K., & Ungerer, M. (2019). Exploring the design of performance dashboards in relation to achieving organisational strategic goals. *South African Journal of Industrial Engineering* 30(2), 161–175. <http://dx.doi.org/10.7166/30-2-2021>
- Campos, V. F. (2014). *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*(9th ed.). Nova Lima: Editora Falconi.
- Campos, V. F. (2013). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*(9th ed.). Nova Lima: Falconi Editora.
- Costa, L., Pilatti, L. A., & Coelho Jr., T. P. (2006). *Gerenciamento de Processos de Negócios: Uma visão holística* Bauru, SP: XIII Simpósio de Engenharia de Produção. Retrieved from https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1073.pdf
- Gottlieb, E. L. (2014). *Aplicação do modelo de sistema de gestão de Falconi em empresa familiar do ramo imobiliário* Novo Hamburgo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Retrieved from http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/8839/Eduardo%20Luiz%20Gottlieb_.pdf?sequence=1
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2012). Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? *FACEF Pesquisa*, 14(3), 278–297. Retrieved from <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/296/284>
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração (São Paulo)*, 46(4), 373–391. <https://doi.org/10.5700/rausp1018>
- Stadler, A., & Paixão, M. V. (2012). *Modelos de gestão*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná. Retrieved from http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos_Gestao%202012%20ISBN.pdf?sequence=1