



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



JAQUELINE SOKOLOWSKI BORGES

**IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE REDUÇÃO DE CUSTOS NO
SETOR FINANCEIRO EM EMPRESA DO RAMO DE COMBUSTÍVEIS
COM A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2017

JAQUELINE SOKOLOWSKI BORGES

**IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE REDUÇÃO DE CUSTOS NO
SETOR FINANCEIRO EM EMPRESA RAMO DE COMBUSTÍVEIS
COM A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador(a): Prof. MSc Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2017



TERMO DE APROVAÇÃO

**IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE REDUÇÃO DE CUSTOS NO
SETOR FINANCEIRO EM EMPRESA RAMO DE COMBUSTÍVEIS
COM A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Por

Jaqueline Sokolowski Borges

O Termo de Aprovação encontra-se arquivado na Coordenação do Curso de
Ciências Contábeis.

Prof.Dr.Eliandro Schvirck
Avaliador-UTFPR

Prof^a.Msc^a.Marivânia Rufato da Silva
Avaliador-UTFPR

Prof^a.Msc^a.Luciane Dagostini
Avaliador-UTFPR

Prof.Dr.Oldair Roberto Giasson
Orientador

Dedico em especial a uma pessoa sem grau parentesco, a qual descobriu em mim um potencial que eu não conhecia, dedicou-me seu tempo, acreditou em mim e mudou o rumo da minha vida, meu anjo da guarda Anaide Maria Baggio Flach.

AGRADECIMENTOS

À Deus pelo rumo que sigo minha vida.

Ao meu filho, pela paciência em minha ausência nos períodos em que me dediquei ao curso.

Ao meu orientador Mestre Oldair Roberto Giasson, pela calma e disponibilidade.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Por fim, esmero minha gratidão a todos que de alguma forma estiveram envolvidos para a minha conclusão no curso.

“Não corra atrás do sucesso, siga pela trilha do sacrifício, faça da humildade sua melhor amiga, mantenha os pés no chão com a cabeça acima das nuvens, e o sucesso encontrara você”

(JAQUELINE SOKOLOWSKI BORGES
RESUMO

SOKOLOWSKI, b. jaqueline. **Implantação de programa de redução de custos no setor financeiro em empresa ramo de combustíveis com a utilização de indicadores de desempenho.** 2017. 50f. Monografia (especialização em gestão contábil e financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

A competitividade empresarial traz motivação, geração de negócios, inovação, mas também grandes desafios, enfrentados diariamente pelas empresas de todos os portes. A questão que surge é.: *Qual o procedimento pode ser utilizado em uma empresa ramo de combustível para redução de custo financeiro, utilizando sistema BSC?* Balanced Scorecard (BSC), em português seria traduzido como "Indicadores Balanceados de Desempenho", desenvolvido no início da década de 1990, por Kaplan & Norton. Originalmente, os autores o qualificaram como um novo sistema de medição de desempenho; posteriormente, o BSC passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica, rapidamente essa ferramenta se tornou um grande sucesso em âmbito mundial. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, com a avaliação quantitativa e qualitativa. Comparando aos estudos precedentes os seis artigos relacionados dizem a respeito da implantação do BSC em processos gerenciais com o grupo pesquisado conclui-se que foi de grande benefício devido ao conteúdo extraído, porém o que se observou é que todos os artigos relacionados estão sugerindo a implantação do BSC, enquanto que no grupo pesquisado o mesmo já foi implantado e bem estruturado. A pesquisa em questão traz apenas sugestões de melhoria. À análise mostrou que todas as propostas de reduções conseguiram atingir o objetivo, que juntas somaram uma economia relevante para o Grupo pesquisado. As reduções nos centros de custos movimentou apenas 0,008%no índice de rentabilidade, ou seja, a cada um real investido o grupo estudado obteve um aumento de menos de um centavo de reais.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, mapa estratégico, indicador de rentabilidade.

ABSTRACT

SOKOLOWSKI, B. Jaqueline. **Implementation of a cost reduction program in the financial sector in a fuel business with the use of performance indicators.** 2017. 50f. Monograph (Specialization in Accounting and Financial Management). Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2017.

Business competitiveness brings motivation, business generation, innovation, but also major challenges faced daily by companies of all sizes. The question that arises is: What procedure can be used in a fuel branch company to reduce financial cost, using BSC system? The Balanced Scorecard (BSC), in Portuguese, would be translated as "Balanced Performance Indicators", developed in the early 1990's by Kaplan & Norton, originally described by the authors as a new performance measurement system, later the BSC was defined as a strategic management system, this tool quickly became a worldwide success. The research strategy used was the case study, with quantitative and qualitative evaluation. Comparing to the previous studies the six related articles say regarding the implementation of the BSC in management processes with the researched group, it was concluded that it was of great benefit due to the extracted content, but what was observed is that all the related articles are suggesting the implantation of the BSC, whereas in the researched group the even though it has already been deployed and well structured. The research in question brings only suggestions for improvement. It showed that all the reduction proposals were able to achieve the objective, which together added up a relevant economy for the Group surveyed. The reductions in cost centers moved only 0.008% in the profitability index, that is, to each real invested the group studied got an increase of less than a penny of reais

Keywords: Balanced Scorecard, strategic map, profitability indicator.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico	26
Quadro 02 – Resumo do percentual de faturamento antecipado	45

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
ANP	Agência Nacional do Petróleo
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMA DE PÉSQUSA.....	10
1.3 OBJETIVO: GERAL E ESPECÍFICOS.....	Erro! Indicador não definido.
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 DELIMITAÇÕES.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	155
2.1 BALANCED SCORECARD.....	Erro! Indicador não definido.5
2.2 DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTIVEIS NO BRASIL.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	211
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	21
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	24
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	25
4 AAPRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	26
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	26
4.1.1 Setores entrevistados.....	26
4.1.2 Idade dos entrevistados.....	27
4.1.3 Grau de instrução entrevistados.....	28
4.1.4 Despesas bancárias.....	29
4.1.5 Despesas com impressão.....	30
4.1.6 Juros pagos aos investidores.....	31
4.1.7 Juros sobre operações bancárias.....	Erro! Indicador não definido.2
4.1.8 Despesas com Correio.....	Erro! Indicador não definido.3
4.1.9 Despesas com Serasa.....	Erro! Indicador não definido.4
4.1.9 Despesas com cobrança bancária.....	35
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo se ocupará em apresentar (i) contextualização; (ii) problema de pesquisa; (iii) objetivo geral; (iv) objetivos específicos; (v) justificativa e relevância; (vi) delimitação e, (vii) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir de meados da década de 80 as mudanças no ambiente competitivo foram significativas e a competitividade global passou a exercer pressão sobre as empresas e sobre as organizações. No Brasil isso ficou evidente somente a partir da década de 90, com a abertura da economia brasileira para as importações. Nesta mesma década nasceu o (i) Balanced Scorecard, com suas reuniões periódicas (ii) mapa estratégico, importante ferramenta auxilia o conselho administrativo melhorando seus indicadores como, por exemplo, (iii) indicador de rentabilidade.

Atualmente todas as empresas buscam o primeiro lugar na corrida em busca de pacotes de oportunidades que atendam as suas necessidades, agregando valor a seus negócios. Neste ambiente de rápidas mudanças nada é constante ou previsível; nem o crescimento de mercado, a demanda e necessidades dos clientes, o ciclo de vida dos produtos, o grau da mudança tecnológica ou até mesmo da natureza da competição. Isso força as empresas a reverem suas estratégias e competências para responder ou até mesmo antecipar de forma positiva as mudanças de mercado. Para auxiliar os administradores em suas tomadas de decisões, existem varias ferramentas, hoje a mais utilizada é o Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard resultou da necessidade que professores tinham de analisar a complexidade e o desempenho das organizações, desenvolvido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton. O BSC tem como objetivo principal traduzir a missão e a estratégia da empresa na forma de objetivos e indicadores e resume-se a um único documento, dividido em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processo interno e aprendizagem e crescimento Campos (2016).

Para Campos (2016), a perspectiva Financeira tem como objetivo monitorar a contribuição da estratégia da organização para a melhoria dos resultados financeiros, como indicadores de rentabilidade, lucratividade e ganho para os *stakeholders* (partes interessadas). Na perspectiva financeira, as empresas devem considerar duas estratégias básicas a serem perseguidas por todos: incremento da receita e produtividade.

Já a perspectiva Clientes, diz que a organização deve ter como objetivo traduzir as necessidades de seus clientes, levando em conta os fatores considerados importantes para eles. A empresa deve tornar como indicadores para o sucesso dessa perspectiva a retenção, a captação, a satisfação e a lucratividade. Os Processos Internos devem ser analisados os pontos de vistas dos clientes para uma estruturação mais apurada sobre os processos internos da empresa, que, por sua vez, devem prover condições para que as perspectivas anteriores sejam atingidas, ganhos financeiros sejam obtidos e o relacionamento com os clientes seja melhorado e ampliado, Campos (2016).

O aspecto Aprendizado e Crescimento diz que a organização precisa investir em ferramentas que melhorem o aprendizado organizacional, de modo a promover um crescimento sustentável. O empreendimento deve utilizar os conhecimentos adquiridos para melhorar seus processos, aumentando sua relação com clientes e *stakeholders*, e não retroceder em aspectos considerados básicos e já trabalhados pelo BSC, Campos (2016).

Segundo Johnson, Scholes e Whittington 2011 apud (Campos, 2016) a técnica BSC é usada como vistas a ampliação do escopo de dados referentes a desempenho. Esse método relaciona medidas qualitativas e quantitativas, levando em consideração as expectativas dos diferentes *stakeholders* e combinando uma avaliação de desempenho com a escolha da estratégia.

Em meio ao ambiente competitivo, Mintzberg, 2001 apud (GREVE e SALLES, 2007) Salles, argumenta que não existe uma melhor estratégia e nenhuma receita funciona da mesma forma para todas as organizações. Mesmo quando a receita parece ser eficiente em um determinado contexto (situação ou ambiente competitivo), ela requer uma compreensão completa do que é exatamente o contexto em questão e como este funciona. Não se pode decidir, de forma confiável, o que deve ser feito em um sistema tão complicado quanto uma organização

contemporânea, sem uma profunda compreensão de como essa organização realmente funciona. Em meio ao cenário competitivo.

Tangen (2004) apud (GREVE e SALLES, 2007), comenta que o principal objetivo de um sistema de medição de desempenho (SMD) é encorajar um gerenciamento pró - ativo e focado nos resultados de curto e de longo prazo nos diferentes tipos de desempenho (custo, qualidade, pontualidade de entregas, flexibilidade e confiabilidade), nas diferentes perspectivas (clientes, acionistas, competidores, processos internos e do aprendizado e inovação) e em todos os níveis organizacionais.

Um planejamento ardiloso apropriado deve considerar todas as possibilidades para elevar ao máximo o uso dos recursos materiais e humanos, reduzir custos tangíveis e intangíveis, inovar e se antecipar às necessidades atuais e futuras dos clientes, definindo estratégias e sistemas de gestão para assegurar a competitividade, a rentabilidade agregando valor ao negócio.

Em reuniões periódicas são apresentados os indicadores também do conselho administrativo. Kaplan e Norton (2006, p. 234), afirmam que, acreditamos que a maioria dos conselhos de administração poderá concluir que o uso do Balanced Scorecard corporativo em suas reuniões periódicas, assim como para monitorar o desempenho dos altos executivos, contribuirá para os exercícios de suas atribuições de supervisão estratégica. Uma nova aplicação é desenvolver o Mapa Estratégico e os respectivos componentes do Balanced Scorecard para o conselho de administração em si.

O Balanced Scorecard oferece benefícios, segundo Kaplan e Norton (2006), define as contribuições estratégicas do conselho de administração, fornece uma ferramenta para gerenciar a composição e o desempenho do conselho e de seus comitês e explicita as informações estratégicas indispensáveis para este conselho.

O mapa estratégico faz parte da metodologia do BSC. A aplicação do método e de suas ferramentas é essencial na consolidação das estratégias, também representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução dos projetos estratégicos. Na prática, a gestão estratégica tem como foco aperfeiçoar o uso dos recursos da empresa em função do plano. Os projetos estratégicos têm como foco criar novas competências que serão fundamentais para

o futuro da empresa. Ambos, gestão e projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com as estratégias definidas pelos diretores e ratificadas pelos acionistas. Segundo Kaplan e Norton (2006), o mapa estratégico adiciona a dinâmica temporal da estratégia, trazendo mais clareza e foco.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Após a contextualização sobre a temática escolhida, a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho é: *Qual procedimento pode ser utilizado em uma empresa ramo de combustível para redução de indicadores financeiros, utilizando sistema BSC?*

1.3 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

Com a definição da problemática regente deste trabalho e no intuito de respondê-la, surge o objetivo geral que é: estabelecer método para melhorar o desempenho dos indicadores financeiros em empresa ramo de combustíveis utilizando as ferramentas do BSC.

Para realizar o alcance do objetivo geral serão utilizados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a percepção dos gestores quanto às alternativas para redução dos custos das atividades financeiras;
- Definição de metas para a redução de custos financeiros;
- Avaliar os resultados, comparando com as metas estabelecidas;

1.4 JUSTIFICATIVA

O que impulsionou a realização deste trabalho foi à acirrada competição entre as empresas brasileiras do ramo de combustíveis as quais lutam

diariamente por margem que representa centavos de reais na aquisição e venda dos combustíveis. Considerando que o ramo de combustíveis tem um volume alto e a margem é baixíssima, qualquer ação para a redução de custos financeiros se torna significativa.

Apresentando conceitos, definições e sugerindo novos procedimentos para uma possível redução de custos financeiros baseando-se no Balanced Scorecard, voltado a perspectiva financeira.

1.5 DELIMITAÇÕES

Cabe delimitar a abrangência desta pesquisa e esta se dará em torno da aplicação de questionário em um grupo empresarial do ramo de combustíveis. Temporalmente o estudo de caso se dará com a aplicação de dez questões a vinte colaboradores aplicados entre agosto de 2017 até novembro de 2017. A pesquisa também contará com entrevista a três gestores dos setores financeiro, crédito e cobrança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo será dividida em duas seções (i) Balanced Scorecard, (ii) distribuição de combustível no Brasil.

2.1 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é um modelo de sistema de gestão para organizações, criado por Kaplan e Norton no ano de 1992, possui indicadores que permite a condução de uma organização com segurança. Na época os conceitos desse instrumento eram mais rudimentares que os atuais. Os autores propuseram agrupar os indicadores de desempenho em quatro perspectivas distintas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. O Balanced Scorecard foi definido como “conjunto de indicadores que proporciona aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa” Kaplan e Norton 2004 apud (ROCHA e LAVARDA 2010).

O BSC desempenha sua principal inovação quando utiliza indicadores que precisam fazer parte de um sistema de comunicação, informação e aprendizado dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos da organização, realizando a conexão entre a formulação e a implementação das estratégias já existentes na organização. Permitindo assim, o equilíbrio estabelecimento e divulgação de seus objetivos estratégicos no planejamento e controle empresarial Macdonald, 2003 apud (ROCHA e LAVARDA 2010).

O objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os stakeholders e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento, complementam Bimbatti e Toledo 2002, apud (ROCHA e LAVARDA 2010).

Rocha e Oliveira 2006, apud (ROCHA e LAVARDA 2010), afirmam ainda que esta ferramenta transforma a missão e estratégia em objetivos e medidas,

organizados de acordo com quatro perspectivas diferentes: financeira; do cliente; dos processos internos; e do aprendizado e crescimento, traduzindo as medidas estratégicas de alto nível (subjativas) em medidas específicas de nível operacional (objetivas).

A partir dos estudos de Bimbatti e Toledo 2002 e Rezende 2003 apud (ROCHA e LAVARDA 2010), demonstram-se as quatro perspectivas e as suas características apresentadas pela metodologia do BSC.

- a) Perspectiva Financeira: abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação à estratégia de investimento.
- b) Perspectiva do Cliente: as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, assim, elas alinham suas medidas básicas de resultados relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de mercado.
- c) Perspectiva Processos internos: Os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa, assim buscando a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.
- d) Perspectiva Aprendizagem e Crescimento: Pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento: Competências essenciais, capacidades e comportamento da organização. Às habilidades e conhecimentos das organizações são indispensáveis para se manter competitivo.

Segundo Maroni Neto, 2004 apud (FERNANDES, et.al. 2007), a perspectiva do cliente, deve buscar uma forma de identificar a satisfação, a fidelidade, a retenção, a captação e a lucratividade que os clientes possuem, identificando o que o cliente almeja. A empresa deve trabalhar, em uma proposta de valor, com base no mix de produtos, preço, relação com clientes, imagem da empresa, e serviços pós-venda.

A perspectiva dos processos internos implica saber quanto o cliente gastou, o que mais comprou e, a partir destas informações, trabalhar na forma de satisfazer sua clientela. Esta medição é feita em três processos, a inovação, as operações e o serviço pós-venda. Este processo é realizado para saber o impacto de novos produtos no mercado, como se sairá frente aos concorrentes, e a capacidade de pesquisa e desenvolvimento, bem como, pela geração inovadora de

produtos no mercado, e, principalmente, para aumentar o valor aos clientes Amat e Dowds, 1998 apud (FERNANDES, et.al. 2007).

De acordo com Maroni Neto, 2004 apud (FERNANDES, et.al. 2007), a perspectiva de aprendizagem e crescimento, analisa a infraestrutura necessária para alcançar os objetivos das outras perspectivas, sua principal utilização, são os recursos humanos, sistemas, e clima organizacional. Esta medida permite identificar a qualificação, a motivação, a retenção, e a produtividade dos funcionários.

Esta ferramenta tem sido bastante discutida na literatura acadêmica, pontos enunciados pelos pesquisadores sobre a realidade observada em processo de implantação do BSC nas empresas, podem ser mencionados tanto nas causas de sucesso, quanto nas causas de fracasso. Por exemplo, Beber, Ribeiro e Kliemann Neto 2006, apud (ROCHA e LAVARDA 2010), procuraram entender as causas de fracasso na implantação do BSC.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com especialistas, professores universitários, consultores e executivos. Os autores concluíram que para ocorrer mudanças na cultura organizacional é necessário que as pessoas que compõem a empresa estejam treinadas e motivadas, a fim de adaptar o BSC aos sistemas gerenciais existentes. Os agentes da organização precisam ver o BSC como uma ferramenta útil e permanente, não apenas um modismo transitório. Entretanto, a pesquisa destaca que a maior causa de fracasso é a falta de comprometimento da alta administração nas empresas.

Para Kaplan e Norton 1992, apud (FERNANDES, et.al. 2007), o BSC foi desenvolvido com o resultado de um projeto de pesquisa em 12 companhias, que no limite de suas análises de desempenho, criou-se um “cartão de resultados equilibrados” – um conjunto de análises que dá aos gerentes uma visão rápida, porém, compreensiva do negócio.

O BSC em sua origem era utilizado para medir o desempenho da empresa. Quando aplicado nas organizações, passou de um simples modelo de desempenho à forma de sistema de gerenciamento, onde auxilia a implantação da estratégia. Fazendo uso dessa ferramenta, a empresa transforma a missão e a estratégia em objetivos, que facilitam o entendimento entre os diversos níveis da organização, canalizando os esforços para a realização dos objetivos propostos, de acordo com Aparisi Caudeli e Ripoll Feliú, 2000 e Maroni Neto, 2004 apud (FERNANDES, et.al. 2007),

Para Kaplan e Norton, 2004, apud (FERNANDES, et.al. 2007), “as empresas ganham mais dinheiro vendendo mais e gastando menos”, assim essa estratégia pode ser colocada em prática, quando a empresa aumenta sua receita, e, conseqüentemente, sua produtividade. Os autores acreditam ainda, que a perspectiva financeira, tem a finalidade de mostrar o enfoque do valor para os acionistas, esta procura mensurar os elementos essenciais de resultado, junto a segmentos que produzem a receita.

Dessa forma, pode-se entender que, por meio da perspectiva financeira apresentada pelo BSC, a empresa tem condições de estabelecer objetivos, que visem à minimização dos custos, e como consequência, a maximização dos lucros. A organização pode ainda, por exemplo, aumentar a receita com o aumento das vendas, quando lançarem novos produtos no mercado Alvarez 1998, Carmona e Granlund 2003 apud (FERNANDES, et.al. 2007).

No quadro abaixo se apresenta os estudos precedentes a respeito do tema proposto na pesquisa. Buscou-se comparar os estudos já realizados anteriormente, com a pesquisa atual, a fim de atender os melhores resultados.

Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico

Objetivo	Principais resultados	Autores Ano
Discutir os principais resultados de um estudo de caso em relação à implementação e gestão de estratégias com o uso do Balanced Scorecard -BSC.	Os resultados demonstram que o BSC proporciona ampla compreensão das estratégias, explicando onde cada funcionário se encaixa no mapa estratégico e como pode contribuir para o alcance dos objetivos.	Greve e Salles (2007)
Analisar e explicar a adaptação do Balanced Scorecard (BSC), a partir do modelo teórico de Ansari, Fiss and Zajac (2010), em uma distribuidora de combustível (cognominada Companhia Petrolífera).	O BSC apresenta alta fidelidade, mas baixa extensão em relação ao modelo observado na literatura sobre o tema.	Barros e Wanderley (2016)
Mostrar a utilidade do Balanced Scorecard (BSC) no processo de produção de informações gerenciais.	Ao final de cada tópico que trata sobre as perspectivas do BSC de uma distribuidora de combustíveis, foram elaborados quadros de resumo de objetivos e indicadores estratégicos.	Filho, Libonati e Rodrigues (2005)
Alinhar a TI com as estratégias dos executivos.	Os resultados mostram que a implantação do BSC provoca mudanças gerenciais que influenciam nos fatores do alinhamento da TI das quatro categorias, transformando-os em fatores facilitadores do alinhamento e contribuindo positivamente para o alinhamento da TI com o negócio.	Galas e Ponte (2006)

investigar o uso do Balanced Scorecard (BSC) como instrumento que facilita o processo de planejamento e controle nas empresas,	Constatou-se que os principais fatores 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.	Rocha e Lavarda (2011)
Garantir um melhor e eficiente processo de captação e alocação de recursos de capital,	Quanto maior o índice de liquidez seca, maior será o grau de alavancagem financeira da empresa.	SCARPIN (2015)

Quadro 01 – Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico.
Fonte: Adaptado de Bortoluzzi *et al*, 2011.

A busca estruturada por artigos resultou em um conjunto de seis artigos alinhados com o tema proposto nessa pesquisa. Esses artigos tratam de viabilidade de implantação do BSC completo e/ou de algumas ferramentas do BSC nas empresas nas quais os artigos relacionados foram aplicados. No Grupo Pesquisado o Balanced Scorecard já foi implantando há bastante tempo. também no Grupo pesquisado já contemplam as regras das 04 perspectivas do BSC, estruturado. Dessa forma a pesquisa apresentada traz apenas sugestões de melhorias.

2.2 DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEL NO BRASIL

O mercado de distribuição de combustíveis no Brasil sofreu grandes alterações nas últimas décadas. Até o início da década de 1990, o mercado foi dominado por grandes empresas, como BR Distribuidora, Shell, Exxon/Esso, Ipiranga e Texaco. Em seguida, a desregulamentação do mercado, iniciada no governo Collor sem qualquer critério técnico e econômico, provocou grande desordem. Essa desordem e a falta de critério na emissão de registros de distribuidoras fizeram com que aparecesse grande quantidade de empresas sem lógica com o negócio de distribuição de combustíveis. No fundo, o que explica o aparecimento de mais de 300 distribuidoras são o advento da chamada bandeira branca, as liminares de sonegação de impostos e a adulteração de combustíveis. (O Estado de S. Paulo, p. 4, 2 abr. 2016).

Com a consolidação do marco regulatório (Lei 9.478/97), a recém-criada Agência Nacional do Petróleo (ANP) começou uma grande batalha para corrigir as distorções que promoviam uma competição desigual. No fim dos anos 90, o aumento da informalidade prejudicou muito o bom funcionamento do mercado de distribuição e fez com que as empresas que funcionavam na legalidade tivessem grandes perdas econômicas e financeiras. Por isso a regulação passou a centrar sua atuação em ações de prevenção à adulteração de combustíveis e de alteração na estrutura de coleta de impostos, limitando as oportunidades de evasão e restituindo a fidelidade à bandeira da distribuidora que tinha contratos com postos revendedores. No terceiro ciclo do setor, a restrição da informalidade limitou a atuação dos pequenos distribuidores e as empresas que tinham escala e faziam grandes investimentos recuperaram o market share. (O Estado de S. Paulo, p. 4, 2 abr. 2016).

O negócio de distribuição de combustíveis exige economia de escala, maior cobertura na área de atuação, segurança no atendimento e qualidade no produto a ser entregue ao consumidor final. Isso faz com que seja natural uma maior concentração de empresas com abrangência nacional neste segmento de mercado. O ambiente de negócios da distribuição de combustíveis no Brasil, hoje, é positivo e a manutenção da tendência de consolidação cria um ambiente competitivo mais ordenado. Entretanto, a ANP e as Secretarias da Fazenda estaduais devem estar atentas para que não ocorra um retorno das práticas de adulteração e de sonegação que trouxeram perdas irreparáveis tanto para as empresas quanto para os consumidores nos anos 90. (O Estado de S. Paulo, p. 4, 2 abr. 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A seção da metodologia da pesquisa será subdividida em (i) enquadramento metodológico; (ii) processo de busca de artigos para formar o portfólio bibliográfico e (iii) procedimentos para análise dos indicadores.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico conduz o caminho escolhido pelo pesquisador, através dele é possível compreender as escolhas realizadas na pesquisa. Segundo Asti Vera (1983), a pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e nos sentimos impelidos a buscar sua solução.

A estratégia de pesquisa adotada, neste estudo, foi o estudo de caso. Para Yin, (2001) apud (GALAS e PONTE, 2006) o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Estudo de caso é uma estratégia metodológica de se fazer pesquisa nas ciências sociais e nas ciências da saúde. Trata-se de uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano esta presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado (MARTINS, 2008).

Segundo Yin, (2001) apud (GALAS e PONTE, 2006), para um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso, cinco componentes são importantes: as questões de estudo; as proposições de estudo;

a(s) unidade(s) de análise; a lógica que une os dados às proposições e os critérios de interpretação das descobertas.

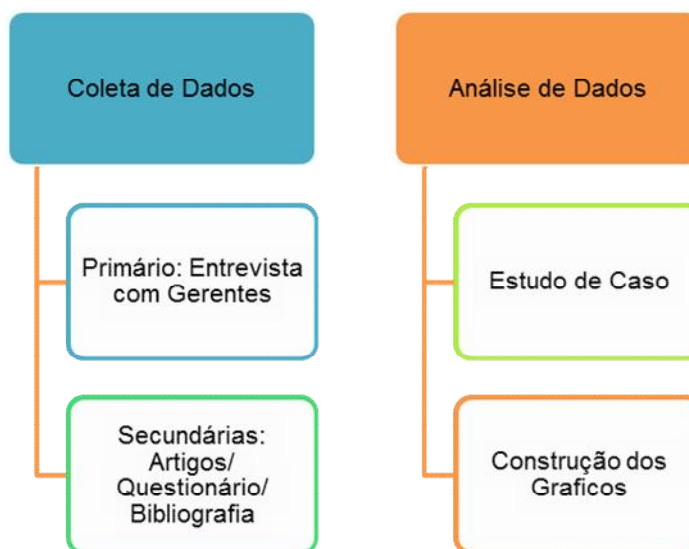
Com relação à natureza do objetivo o estudo se caracteriza como exploratório, pois tem como objetivo aumentar a competitividade do Grupo pesquisado através da redução dos centros de custos. Segundo Gil (1996), apud (GALAS e PONTE, 2006) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses para estudos futuros. Para Godoy, (1995) apud (GALAS e PONTE, 2006) a pesquisa qualitativa é descritiva porque é rica em descrições contextualizadas.

A estratégia de pesquisa adotada, neste estudo, foi o estudo de caso. Para Yin, (2001) apud (GALAS e PONTE, 2006) o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Segundo Yin, (2001) apud (GALAS e PONTE, 2006) para um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso, cinco componentes são importantes: as questões de estudo; as proposições de estudo; a(s) unidade(s) de análise; a lógica que une os dados às proposições e os critérios de interpretação das descobertas. A questão deste estudo e as proposições que o nortearam foram apresentadas no início dessa pesquisa.

Para Yin (2001), (GALAS e PONTE, 2006) uma unidade de análise corresponde a um caso. Pode ser um evento, uma entidade, um indivíduo, uma decisão, um programa, um processo de implantação de alguma coisa em uma organização ou uma mudança organizacional. Dentro desse contexto a unidade de análise dessa pesquisa corresponde ao questionamento sobre a possibilidade de tornar o Grupo pesquisado mais competitivo, utilizando os centros de custos sobre a avaliação dos colaboradores.

A coleta de dados realizada no período de Agosto a novembro de 2017, feita com base em um protocolo de pesquisa, que contem os instrumentos de coleta de dados os procedimentos e regras a serem seguidos, visando orientar o pesquisado na condução da pesquisa, a estrutura pode ser visualizada na figura 2.

Figura 2 – Procedimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas focais representam a primeira etapa da pesquisa e realizaram-se com gestores de alto nível da organização, já os questionários pertinentes ao tema, foram aplicados aos colaboradores com níveis hierárquicos abaixo dos gestores entrevistados a fim de construir e aplicar um questionário pertinente ao tema. Essas pessoas foram escolhidas em razão de serem informantes-chave do objeto de estudo, portanto, fundamentais para o sucesso de um estudo de caso Yin, (2001) apud (GALAS e PONTE, 2006).

Com relação à abordagem se caracteriza como pesquisa qualitativo-quantitativa, desenvolvida por intermédio de um estudo de caso único, com finalidade de entender e explicar como se comportam os resultados de alguns dos centros de custos nas apresentações dos BSC, quando as metas são propostas por colaboradores e não mais pelos diretores. Em pesquisas desta natureza busca-se compreender atividades sociais e humanas em que os aspectos subjetivos prevalecem sobre os aspectos objetivos Richardson, (2008) apud (BORTOLUZZI, 2013).

A natureza se caracteriza como exploratório. Koche (1997), na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da presença das variáveis, e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa. Exploratório, por que tem como objetivo compreender o processo de

análise do balanced Scorecard e as metas propostas aos centros de custos. O presente trabalho buscara aprofundar o entendimento sobre a gestão proposta sobre a análise do BSC. Koche (1997), o objetivo fundamental de uma pesquisa exploratória é o de descrever ou caracterizar a natureza que se quer conhecer.

3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS

Referente à coleta de dados foi realizada pelo uso de dados primários e outro secundário. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista com os Gestores, e através da análise do Balanço Empresarial e do DRE. Análise interpretativa de dados primários em torno do tema, com apoio bibliográfico. O planejamento, sem dúvida, representa o elemento norteador de todos aqueles que se debruçam rumo à busca de respostas para um determinado objeto de estudo.

Após definir a temática a ser estudada, foi traçada a estratégia, a qual levava ao encontro do verdadeiro objetivo. Dessa forma, partindo do pressuposto de que a pesquisa científica se define como uma atividade voltada para o esclarecimento de situações-problema ou de novas descobertas, tornou-se imprescindível definir os caminhos e formas que serão seguidos no desenrolar do estudo.

A entrevista representa uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador tem um contato mais direto com a pessoa, no sentido de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto. Esse método não escapa ao planejamento antes mencionado, uma vez que requerem do pesquisador um cuidado especial na sua elaboração, desenvolvimento e aplicação, sem contar que os objetivos propostos devem ser efetivamente delineados, a fim de que se obtenha o resultado pretendido. As entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador. Já os dados secundários foram coletados de livros, revistas, artigos e da aplicação de um questionário composto por dez questões e aplicado a vinte colaboradores do grupo pesquisado.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise de dados foi utilizada a apreciação quantitativa, por se tratar de análises estatísticas. Já a análise qualitativa, se utilizaram as entrevistas como referência para a elaboração das questões com alternativas de assinalar propostas no questionário aplicado, comparando com os gráficos que demonstram os resultados obtidos e com os artigos de estudos precedentes.

A análise de dados buscou compreender o significado dos dados coletados com o objetivo de facilitar o entendimento dos conteúdos através de classificação apresentada de forma sistematizada e que apresentou ainda uma divisão em categorias por centro de custos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados, (i) caracterização da empresa; (ii) análise do conteúdo a fim de estabelecer um método para melhorar o desempenho dos indicadores financeiros usando o BSC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nessa sessão serão apresentados os resultados das respectivas análises do estudo de caso aplicado no portfólio abordado. O estudo de caso buscou evidenciar os centros de custo com suas metas de redução do ponto de vista dos colaboradores envolvidos nos respectivos setores: (i) setores entrevistados, (ii) idade dos entrevistados, (iii) grau de instrução, (iv) despesas bancárias, (v) despesas com impressões, (vi) juro sobre operações bancárias, (vii) juros investidores, (viii) despesa com correio; (ix) despesa com serasa; (x) despesa com cobrança.

Os temas escolhidos para aplicação da pesquisa aos colaboradores dos três setores foram selecionados juntamente com os gestores de cada área. Foram analisados os centros de custos apresentados dentro das perspectivas financeiras do BSC e selecionados 07 deles. A confecção do questionário foi desenvolvido com base no referencial teórico e contou com o auxílio dos gestores, assim como o público alvo da pesquisa para determinar quais despesas seriam avaliadas na pesquisa.

4.1.1 Setores Entrevistados

Ao que diz a respeito dos setores entrevistados, refere-se a um Grupo do Ramo de combustíveis, as informações foram coletadas apenas na matriz, localizada na cidade de Pato Branco – PR. Os setores da unidade da matriz são compostos por financeiro, crédito, cobrança, suprimentos, recursos humanos, controladoria, contabilidade, auditoria, comercial, tecnologia da informação,

marketing. Porém a amostragem esta envolta apenas nos setores de Crédito, cobrança e o financeiro, conforme gráfico 1.

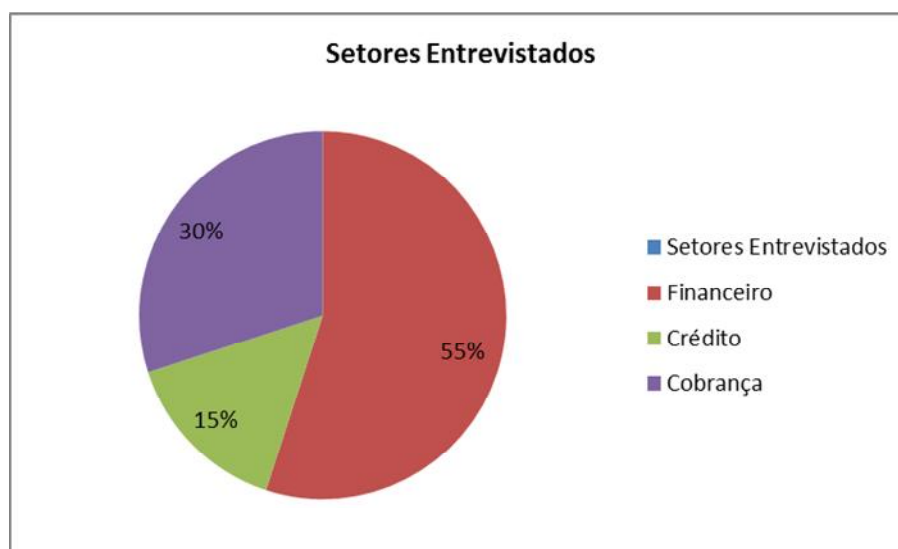


Gráfico 1: Setores Entrevistados
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Entre os setores escolhidos para a aplicação da pesquisa, ficou com (55%, 11 colaboradores) o setor financeiro, (30%, 06 colaboradores) o setor de Cobrança e (15%, 03 colaboradores) o setor de crédito.

O grupo pesquisado possui mais de 600 colaboradores e é composto por unidades de Postos de Combustíveis, TRRs e Distribuidoras de Combustíveis.

A pesquisa foi aplicada em menos de 4% da amostragem do total de colaboradores empregados no grupo, justificando pela facilidade e acesso as informações com o grupo entrevistado.

Se comparado com os estudos precedentes nos seis artigos selecionados previamente, nenhum deles aplicou pesquisa aos colaboradores, foram aplicados estudos de caso múltiplos e observações diretas.

4.1.2 Idade dos entrevistados

No cenário pesquisado questionou-se sobre a idade dos entrevistados encontrou-se variações entre 19 anos de idade até 53 anos de idade, conforme gráfico 2.

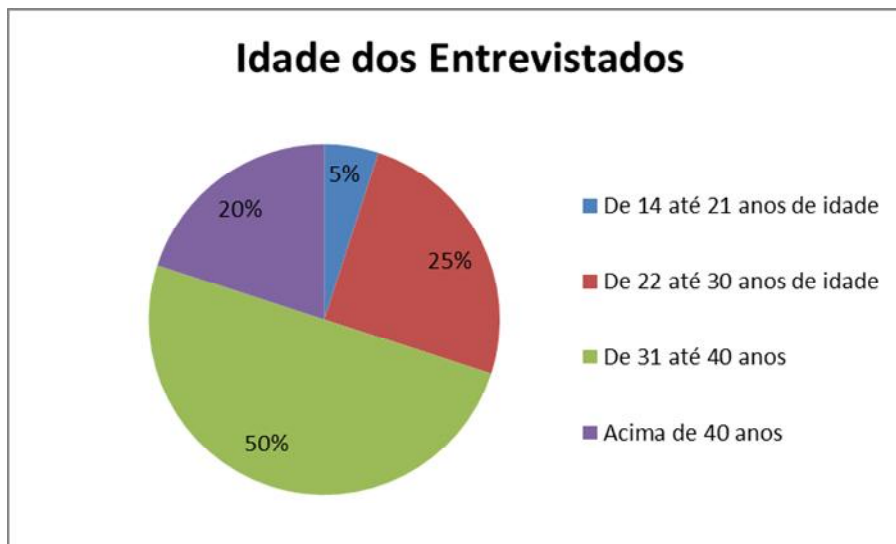


Gráfico 2: Idade dos Entrevistados
Fonte: dados da pesquisa (2017)

A maioria dos entrevistados (50%, 10 colaboradores), estão entre 31 até 40 anos de idade, (25%, 05 colaboradores), estão entre 22 e 30 anos de idade, (20%, 04 colaboradores) tem mais de 40 anos de idade e por ultimo (5%, 01 colaborador), está entre 14 e 21 anos de idade. Concluir-se que o quadro de colaboradores entrevistados se trata de pessoas experientes.

Não foi possível comparar o público alvo com os estudos precedentes, pois os mesmos não tiveram aplicação de questionários, foram feitos apenas estudos de casos múltiplos e observações diretas.

4.1.3 Grau de Instrução dos Entrevistados

Perguntou-se na aplicação de questionário aos entrevistados se os mesmos possui ensino médio completo, estão cursando o ensino superior, curso superior completo, cursando pós-graduação ou com pós-graduação completa.

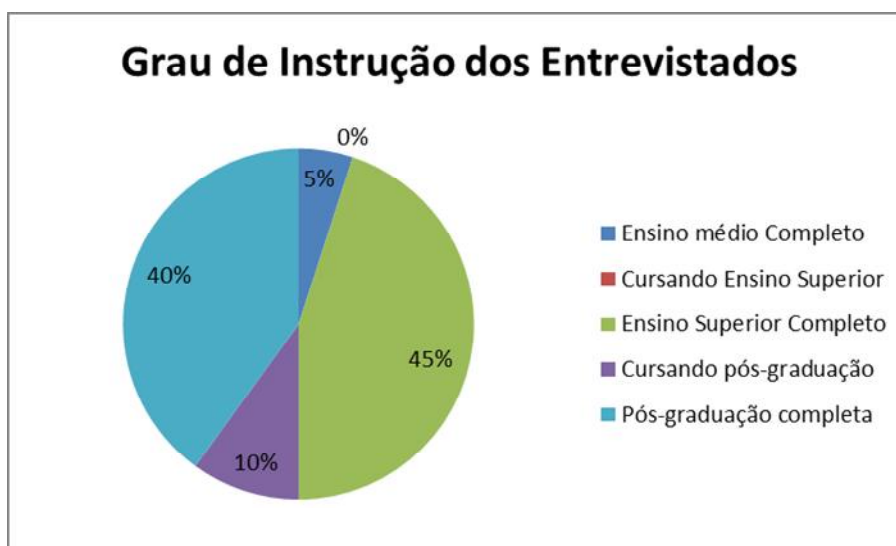


Gráfico 3: Grau de instrução dos entrevistados
Fonte: dados da pesquisa (2017)

A respeito do grau de instrução dos entrevistados, (45%, 09 colaboradores), responderam que tem o ensino médio completo, (40%, 08 colaboradores), responderam que tem o curso de pós-graduação completo, (10%, 02 colaboradores), estão cursando pós-graduação e apenas (5%, 01 colaborador), cursou somente o ensino médio, para a opção cursando o ensino superior, não se obteve resposta.

Conclui-se que a maioria dos entrevistados possui graduação e/ ou pós-graduação, o grau de instrução apenas ensino médio, se fez insignificante dentro da amostragem, complementa-se afirmando que o grupo pesquisado opta por pessoas preparadas ao mercado de trabalho e com constante atualização.

4.1.4 Despesas Bancárias

Foram propostas aos entrevistados do departamento financeiro 05 questões sugeridas pelo gestor do setor com alternativas de respostas idênticas, perguntou-se primeiramente a respeito das despesas Bancárias com as alternativas de respostas que sugerem uma redução mensal que varia de 5% até a alternativa que sugere redução mensal maior que 20%. No setor financeiro a amostragem corresponde a 11 colaboradores, conforme gráfico 4.

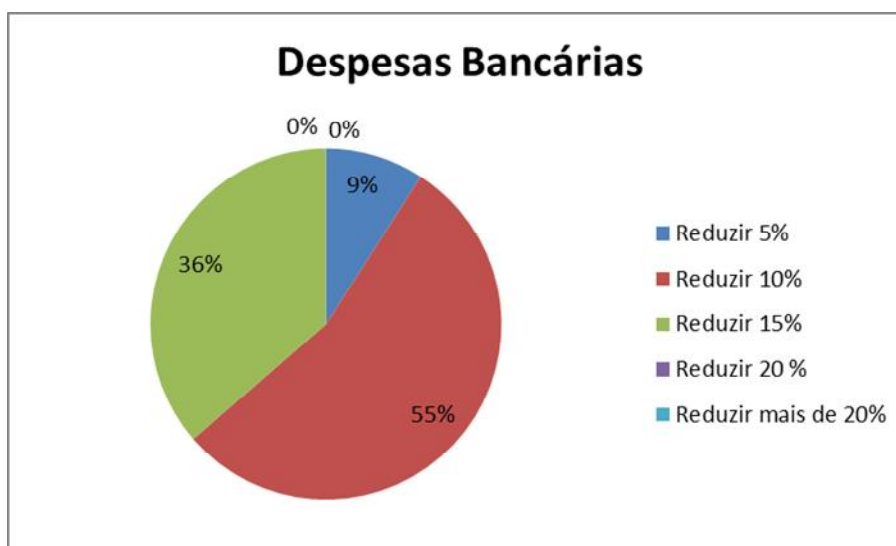


Gráfico 4: Despesas bancárias
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Os resultados levam ao resultado de 55%, (06 colaboradores somente setor financeiro de um total de 11 colaboradores), sugerem uma redução de 10% das despesas bancárias, 36%, (04 colaboradores), sugerem reduzir até 15% as despesas bancárias, 9%, (01 colaborador), sugere redução de 5%, demais alternativas reduzir em 20% e reduzir em mais de 20% as despesas bancárias, não tiveram respostas.

Conclui-se que a maioria dos entrevistados optou pela redução de dez por cento das despesas bancárias.

4.1.5 Despesas com Impressão

Os colaboradores do setor financeiro foram questionados a respeito das despesas com impressão, conforme gráfico 5.

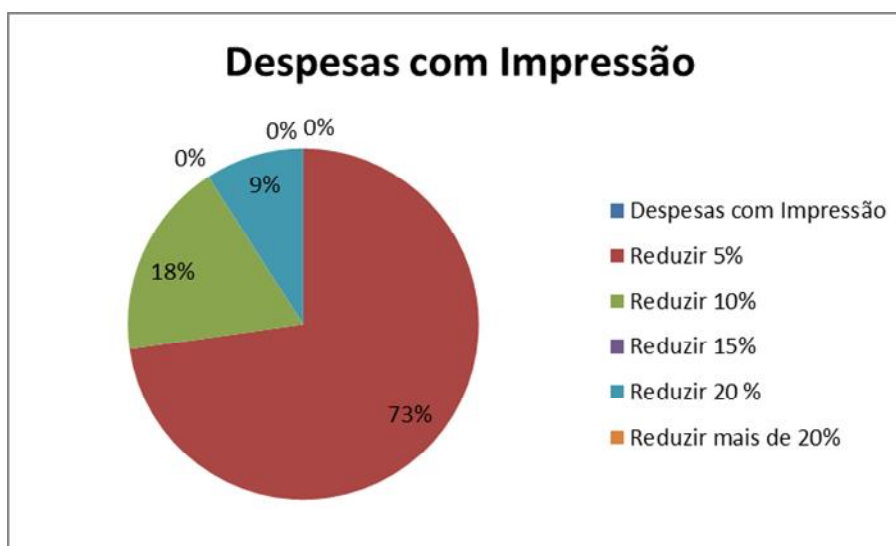


Gráfico 5: Despesas com Impressões
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Ao serem indagados sobre as despesas com as impressões os colaboradores do departamento financeiro responderam (73%, 08 colaboradores) que é possível reduzir em 5% as despesas (18%, 02 colaboradores) responderam que é possível reduzir em até 10% as despesas com impressão (9%, 01 colaborador) respondeu que é possível reduzir em 20% as impressões, as alternativas reduzir as impressões em 15% e reduzir as impressões em mais de 20%, não obtiveram respostas.

A grande maioria dos entrevistados acredita que é possível reduzir em cinco por cento, o custo com impressão.

4.1.6 Juros aos investidores

Questionados os colaboradores do setor financeiro sobre uma possível negociação de juros devidos aos investidores, conforme gráfico 6.

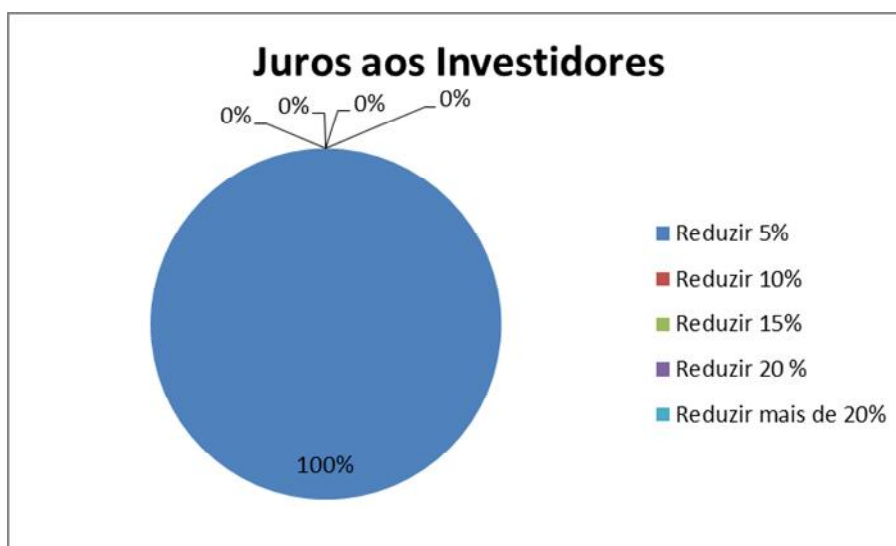


Gráfico 6: Juros aos investidores
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Todos os entrevistados responderam que é possível reduzir em 5% os juros aos investidores. Sabe-se que a Selic (taxa de financiamento no mercado) vem reduzindo e no período em que a pesquisa foi aplicada, no início do ano de 2017 estava 13,65% a.a., e no final do ano de 2017 estava em média 6,9% a.a. Esse argumento foi sugerido pelos próprios colaboradores juntamente com os diretores para uma negociação das taxas junto aos investidores.

4.1.7 Juros sobre operações bancárias

Os entrevistados foram questionados sobre redução de juros bancários, conforme gráfico 7. O grupo pesquisado pode ser caracterizado como tomador de recursos externos para financiar clientes, por isso é importante que as despesas com a tomada de capital sejam reduzidas ao máximo, com isso justifica-se a escolha do centro de custo juros de operações bancárias aos entrevistados.

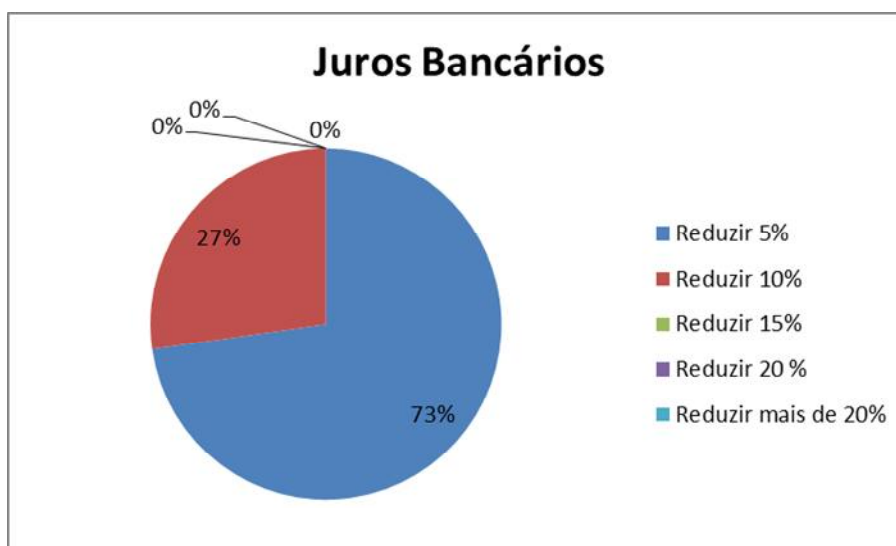


Gráfico 7: Juros bancários
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Aos serem questionados sobre redução de juros bancários (73%, 08 colaboradores) responderam que é possível reduzir em 5%, (27%, 03 colaboradores) responderam que é possível reduzir em 10% os juros bancários. As alternativas reduzir os juros em 15%, 20% e mais de 20%, não obtiveram respostas.

A grande maioria respondeu que é possível uma redução de apenas cinco por cento. O grupo pesquisado atua em um ramo de atividade na qual o giro é alto, mas a margem é baixa e como se capta recursos externos para financiamento de clientes esse percentual pode se tornar atraente nos resultados dos indicadores financeiros.

4.1.8 Despesas com correio

Como ultima questão aos colaboradores do departamento financeiro, foram questionados sobre a possibilidade de redução com as despesas de correio. Conforme gráfico 8.

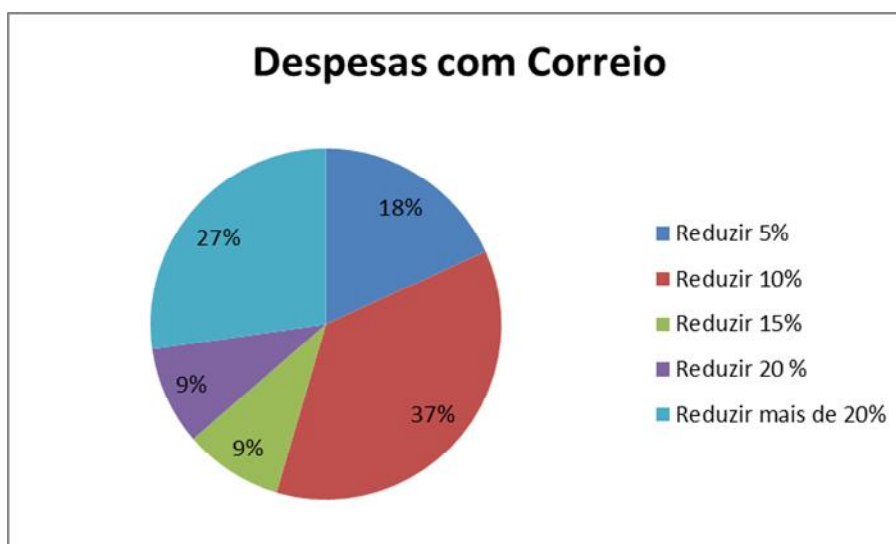


Gráfico 8: Juros bancários

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Os resultados foram variados ao que se referem as respostas do questionamento que envolve as despesas com o correio. (37%, 04 colaboradores) responderem que é possível reduzir as despesas com o correio em 10%, (27%, 03 colaboradores), responderam que é possível reduzir as despesas com o correio em mais de 20%, (18%, 02 colaboradores), disseram que é possível reduzir em 5%, (9%, 01 colaborador), respondeu que é possível baixar em 15%, (9%, 01 colaborador), respondeu que é possível baixar as despesas com correio em 20%.

Entre os entrevistados a grande maioria respondeu que é possível reduzir em até dez por cento, as despesas com correio.

4.1.9 Despesa com Serasa

As entrevistas iniciaram-se com os colaboradores do setor de cobrança, conforme instrução do gestor foi sugerida a indagação sobre despesas com o Serasa. Conforme gráfico 9.

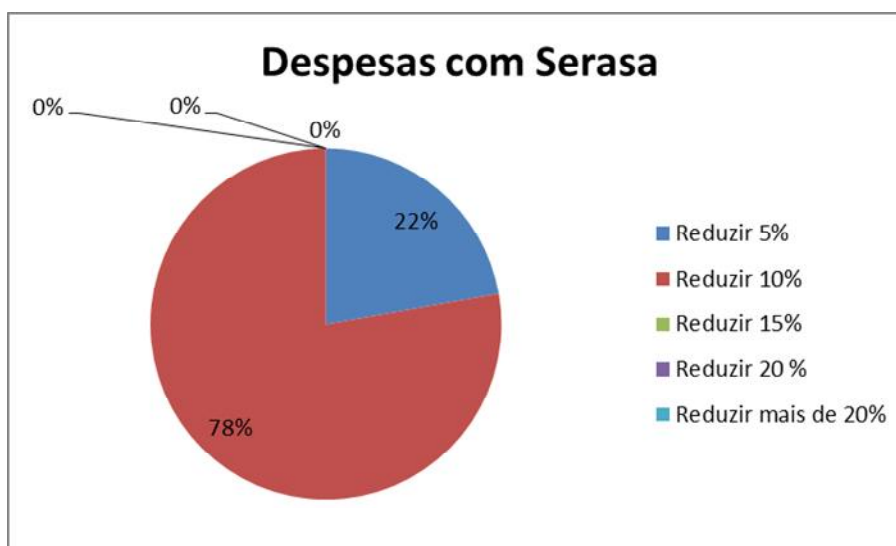


Gráfico 9: Despesa com Serasa
Fonte: dados da pesquisa (2017)

Com relação aos resultados dos questionamentos aos colaboradores dos departamentos de crédito e cobrança, no que diz a respeito de despesa com Serasa, (78%, 07 colaboradores), responderam que é possível reduzir em 10%, (22%, 02 colaboradores), responderam que é possível reduzir apenas 5%, já as alternativas, 15%, 20% e mais de 20% não obtiveram respostas.

Entre os entrevistados a maioria optou pela opção que é possível reduzir em dez por cento a despesa com Serasa.

4.1.10 Despesa com cobrança

Indagados os colaboradores do setor de crédito e cobrança a respeito das despesas com cobrança, conforme o gráfico 10.

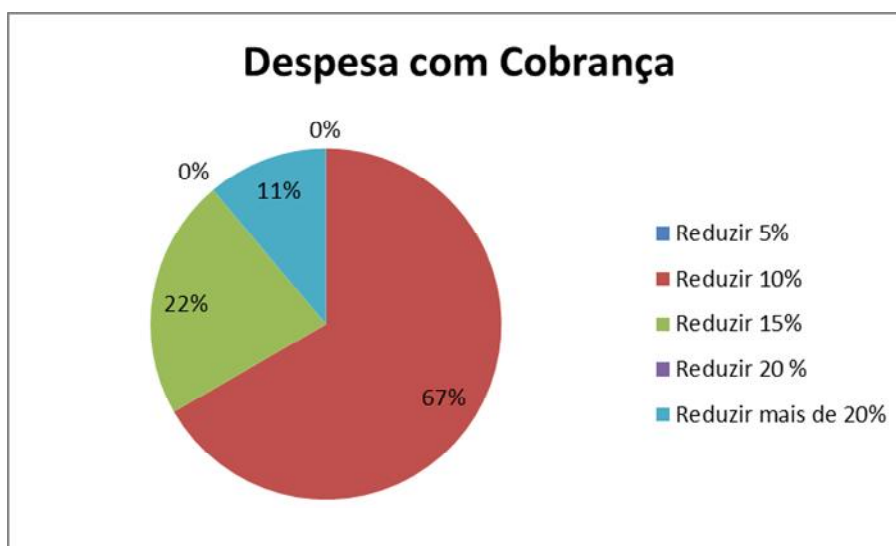


Gráfico 10: Despesa com Cobrança
Fonte: dados da pesquisa (2017)

A respeito da indagação feita aos colaboradores dos departamentos de crédito e cobrança, (67%, 06 colaboradores), disseram que é possível reduzir em 10%, (22%, 02 colaboradores), disseram que é possível reduzir em 15%, (11%, 01 colaborador), respondeu que é possível reduzir em mais de 20%, já as alternativas 5% e 20% não obtiveram respostas.

A maioria dos entrevistados optou pela opção de redução em dez por cento, das despesas com cobrança bancária. Hoje o grupo pesquisado gira em torno da emissão mensal de cinco mil boletos, esse negociação em grande escala pode trazer resultados significativos aos indicadores financeiros.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Ao analisar o conteúdo sobre a possibilidade de aumentar a rentabilidade do Grupo estudado, baseando se nos resultados do Balanced Scorecard, perspectiva financeira, através da proposta onde as reduções dos centros de custo foram propostas pelos colaboradores operacionais e não mais dos diretores, chegou-se a seguinte conclusão: A respeito das despesas bancárias, ocorreu uma redução significativa, conforme gráfico 11.

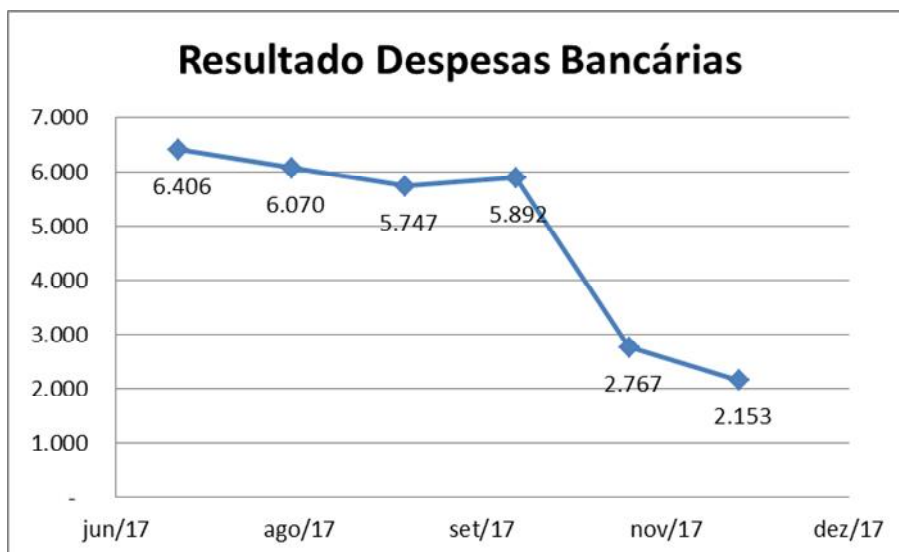


Gráfico 11: Resultado despesa com cobrança

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A redução veio por meio da negociação de todas as tarifas com os bancos, a alteração mais significativa seu deu pela substituição do domicílio da cobrança bancária de títulos que custava R\$ 3,79 por título (três reais e setenta e nove centavos), passou a custar R\$ 1,50 (um real e cinquenta centavos), por título. Tarifas negociadas por colaborador do operacional.

A exceção apresentada pela grande maioria dos entrevistados quando questionados a respeito de quanto poderia ser reduzida a despesa bancária foi projetada apenas em 10%, já o resultado efetivo obtido no período pesquisado foi de redução de quase 66%.

O objetivo da pesquisa foi alcançado na primeira questão, já que o resultado quando unido aos esforços do colaborador operacional junto à diretoria foi maior do que quando somente proposto pela diretoria no mapa estratégico.

No que diz a respeito do resultado das despesas com impressões também sofreu redução, conforme gráfico 12.

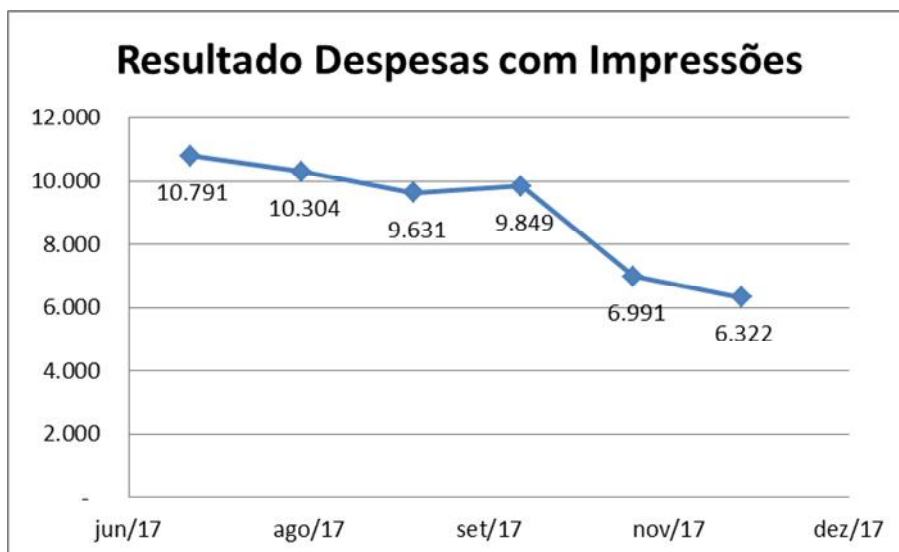


Gráfico 12: Resultado despesa com Impressões

Fonte: dados da pesquisa (2017)

O resultado com as impressões também foi positivo, foi negociado por um colaborador do operacional a troca do fornecedor, o que resultou a redução de R\$ 0,055 (cinco vírgula cinco centavos de reais) para R\$ 0,04 (quatro centavos de reais), por impressão.

A expectativa segundo os entrevistados girava em torno de cinco por cento, enquanto que o resultado obtido no período foi superior a 42% de redução no centro de custo despesas com impressões.

Analisando o resultado, pode se afirmar que se atingiu o objetivo, demonstrando que quando se analisa o mapa estratégico engajado a perspectiva dos colaboradores operacionais, os quais estão focados e conhece inteiramente o processo o resultado é altamente satisfatório se comparado às projeções aplicadas ao mapa estratégico pela diretoria.

O resultado com a diminuição de juros pagos a investidores, também foi positiva, conforme gráfico 13.

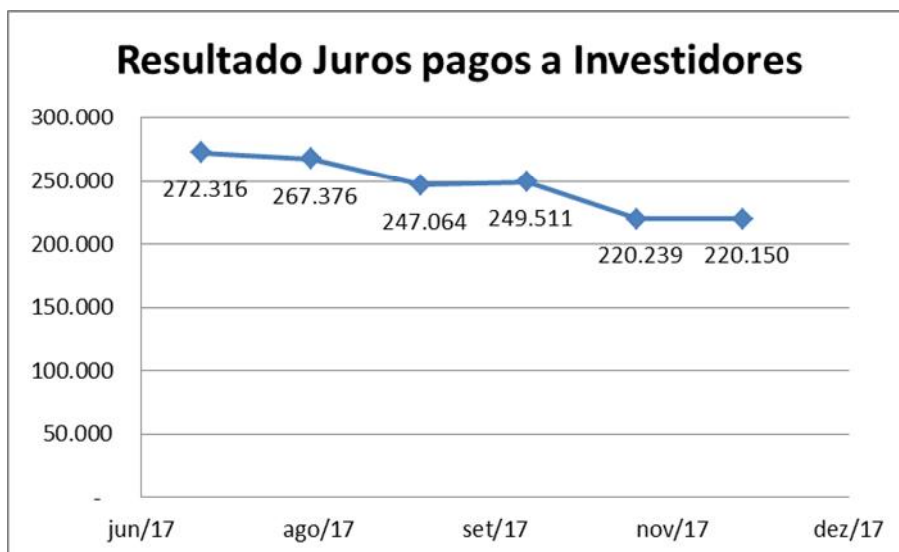


Gráfico 13: Resultado Juros pagos a Investidores

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A perspectiva dos entrevistados quando questionados a respeito dos juros pagos aos investidores foi unanime a resposta que apenas 5%.

Não se tem o conhecimento se os juros pagos aos investidores foram negociados exclusivamente por colaborador do operacional, mas foram negociados, obtendo reduções consideradas significativas para o demonstrativo de resultado.

O resultado obtido no período pesquisado soma uma redução de 20% nas negociações de juros com os investidores. Esse centro de custo é de grande importância ao resultado, haja a vista, que a empresa é de característica tomadora de recursos e esse resultado interfere na tomada de capital externo.

O resultado a fim dos Juros pago aos bancos foi positivo, na sequência será apresentado o gráfico 14, e o quadro 2 para o alinhamento que levará a compreensão do resultado.

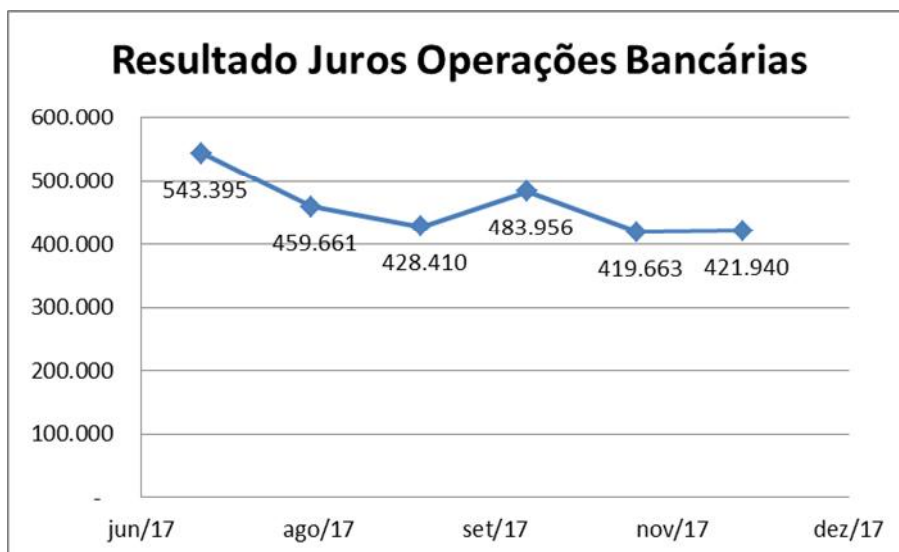


Gráfico 14: Resultado Juros Operações Bancárias

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A expectativa exposta pela maioria dos entrevistados, quando questionados a respeito da possibilidade de redução de juros na captação de recursos com os bancos, foi de apenas 5%, enquanto que o resultado exposto entre os dois gráficos leva ao resultado de 23%. O objetivo da pesquisa na questão aplicada foi atingindo.

Competência	% Faturamento (Antecipado)	Custo	Prazo	Taxa
jul/18	41.450.798,89	530.021,70	15	2,55%
ago/18	42.398.524,02	520.694,64	14,89	2,47%
set/18	43.847.548,87	477.086,00	14,06	2,32%
out/18	58.662.418,39	517.880,48	13,25	2,02%
nov/18	55.433.273,98	470.680,67	13,34	1,93%
dez/18	47.840.460,57	398.581,01	12,82	1,97%

Quadro 2: Resumo do Percentual de faturamento antecipado

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Os juros pago aos bancos sofreu diversas quedas significativas, devido a negociação das taxas de antecipação, seguidas das negociações de tarifas, floating, entre outras. Tais negociações foram feitas pelo operacional, supervisionadas pela diretoria.

Na sequência apresentam-se os resultados das despesas com cobrança bancárias conforme gráfico 15.

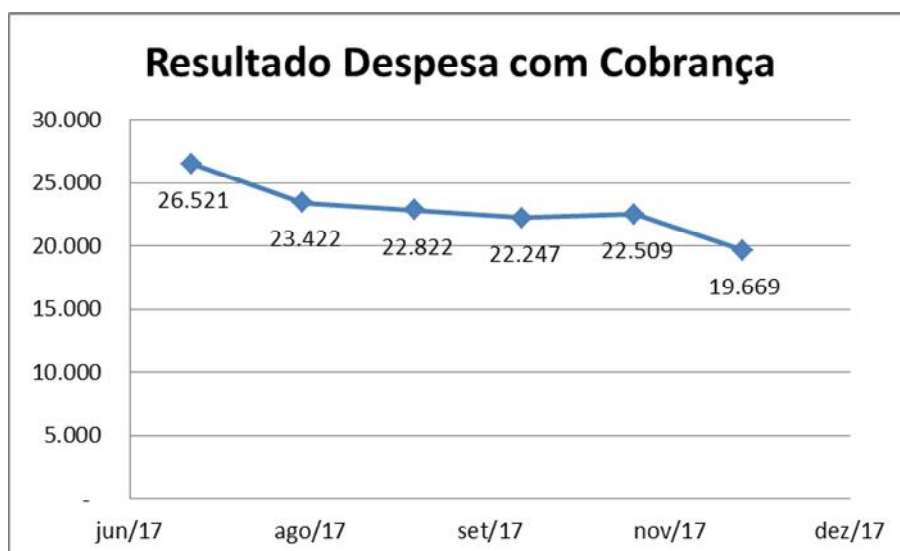


Gráfico 15: Resultado Despesa com cobrança

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quando questionados a maioria dos entrevistados respondeu que era possível reduzir em 10% as despesas com cobranças bancárias, no período pesquisado ocorreu uma redução de quase 26%, atingindo o objetivo da pesquisa. Foram utilizadas diversas estratégias segundo os envolvidos, como por exemplo não ocorreram mais inclusões dos clientes no Serasa, pois esse procedimento gerava alto custo com cartas de anuências e baixas dos clientes juntamente aos cartórios, foi alterado para a opção de inclusão no Pefin (órgão de inclusões de pendências financeiras), para o qual as baixas com as restrições de clientes, além de um custo menor que o Serasa, não existe a necessidade de pagamento com baixa de protestos, envios de sustações de títulos, entre outras despesas oriundas do Serasa.

Os resultados obtidos com a redução da despesa com cobrança, obteve-se devido ajustes internos no processo, como por exemplo direcionamento de cobrança simples para banco com menor tarifa de liquidação.

Na sequência apresentam-se os resultados das despesas com Serasa conforme gráfico 16.

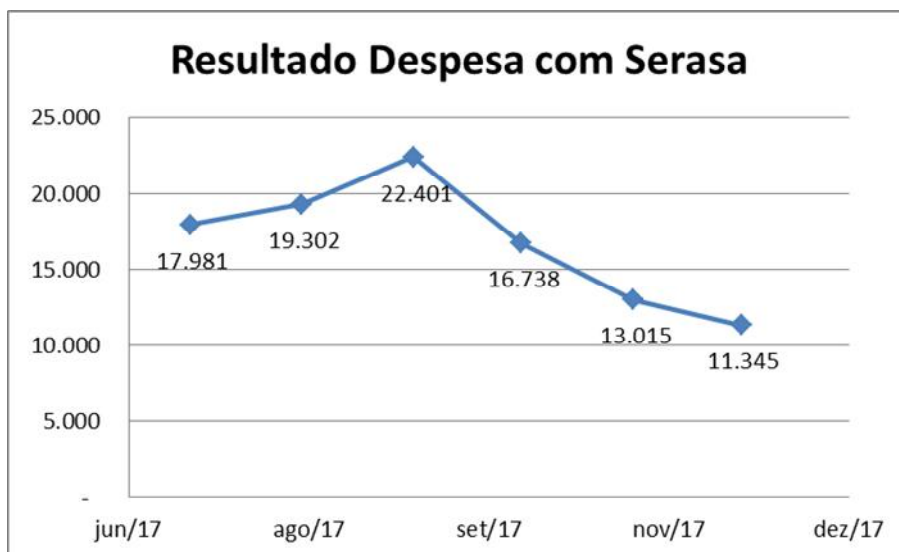


Gráfico 16: Resultado Despesa com Serasa

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A grande maioria dos entrevistados respondeu que era possível reduzir em até 10% as despesas com o Serasa, o resultado obtido no período demonstrou que foi reduzido 36% a despesa desse centro de custo. Mais uma vez se atingiu o resultado da pesquisa, para obtenção do mesmo foi utilizado a alteração das instruções de protestos que eram feitas no Serasa, passaram a ser incluídas no Pefin (Cadastro de pendências financeiras), como explica o resultado do gráfico 15.

Na sequência apresentam-se os resultados das despesas com correio conforme gráfico 17.

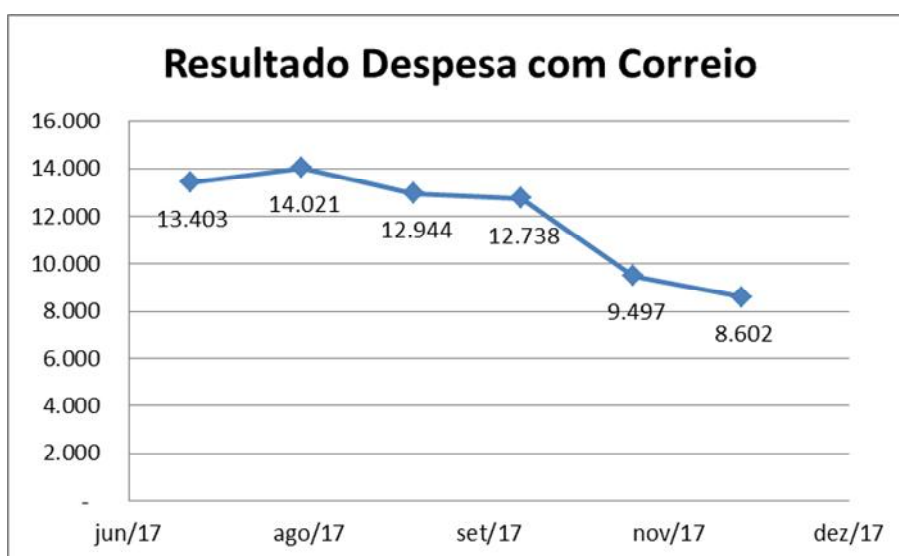


Gráfico 17: Resultado Despesa com Correio

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A redução com as despesas de correio estão ligadas também a redução com as despesas de serasa e despesa com cobrança, ao alterar a inclusão de inadimplentes para o pefin, ganhou-se economia com o correio, porque o novo programa não exige envio de carta de anuência pelo correio, apenas a baixa online. mas a redução com a despesa de correio também se deve ao envio de contratos aos bancos, antes diaria, hoje passou a ser mensal, devido a negociação de colaboradores do operacional com os bancos correspondentes.

Quando questionados a respeito que quanto seria possível reduzir as despesas com correio a grande maioria dos entrevistados respondeu 10%, no acumulado do período houve uma redução de quase 36%, atingindo os objetivos da pesquisa.

Comparando aos estudos precedentes os seis artigos relacionados dizem a respeito da implantação do BSC, alinhado com a TI, utilização do BSC em processos gerenciais com o grupo pesquisado conclui-se que foi de grande benefício devido ao conteúdo extraído, porém o que se observou é que todos os artigos relacionados estão sugerindo a implantação do BSC, enquanto que no grupo pesquisado o mesmo já implantado e bem estruturado. A pesquisa em questão traz apenas sugestões de melhoria.

À análise mostrou que todas as propostas de reduções conseguiram atingir o objetivo, que juntas somaram uma economia relevante para o Grupo o pesquisado. A proposta com a redução das despesas bancárias analisando o primeiro mês de competência do estudo que foi julho de 2017 até o último mês, dezembro de 2017, obteve redução de 66%. Já as despesas com impressão tiveram uma redução de 41%. Os juros com investidores reduziram em 19%, juros com operações bancárias obteve um ganho real 22%. As despesas com cobrança, Serasa e correio, somadas tiveram uma redução de 32%. As reduções foram expressivas no período em que se contou com a opinião e a ajuda dos colaboradores do operacional em consideração por conta de dentro de custo, mas se considerarmos o índice de rentabilidade movimentou apenas 0,008%, ou seja, a cada um real investido o grupo estudado obteve um aumento de menos de um centavo de reais. Para que ocorra uma rentabilidade maior, propõem-se ao grupo pesquisado que monte o mapa estratégico com base em pesquisa aplicada aos

colaboradores. O procedimento utilizado para o alcance do objetivo foi à “alteração na construção do mapa estratégico”, não somente pelos diretores (como era feito anteriormente), o novo modelo conta com a opinião dos colaboradores do operacional. Obteve-se também conclusão imprevista, a surpresa veio pelo alto nível de motivação observada nos colaboradores ouvidos no procedimento novo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentada teve como objetivo *encontrar e aplicar um procedimento em empresa ramo de combustível para redução de custo financeiro, utilizando sistema BSC*. Para o alcance do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários: (1) Caracterizar a empresa e identificar os centros de atividades financeiras; (2) Identificar a percepção dos gestores quanto às alternativas para redução dos custos das atividades financeiras; (3) Definição de metas para a redução de custos financeiros; (4) Avaliar os resultados, comparando com as metas estabelecidas;

Através das ferramentas utilizadas neste trabalho (Estudo de caso e análise do conteúdo) foi possível responder a pergunta norteadora desta pesquisa: *Qual o procedimento pode ser utilizado em uma empresa ramo de combustível para redução de custo financeiro, utilizando sistema BSC?*

A busca estruturada por artigos resultou em um conjunto de seis artigos alinhados com o tema proposto nessa pesquisa, através dos quais se teve embasamento do conteúdo do BSC, porém na análise dos resultados não foi de grande ajuda devido, aos seis artigos relacionados se tratarem da implantação do BSC, enquanto que no grupo pesquisado o Balanced Scorecard já foi implantando e bem estruturado, onde a pesquisa apresentada traz apenas sugestões de melhorias.

O estudo de caso contribuiu com a resposta a pergunta de pesquisa através das suas sugestões. À análise mostrou que todas as propostas de reduções conseguiram atingir o objetivo, que juntas somaram uma economia relevante para o Grupo o pesquisado. A proposta com a redução das despesas bancárias analisando o primeiro mês de competência do estudo que foi julho de 2017 até o último mês, dezembro de 2017, obteve redução de 66%. Já as despesas com impressão tiveram uma redução de 41%. Os juros com investidores reduziram em 19%, juros com operações bancárias obteve um ganho real 22%. As despesas com cobrança, Serasa e correio, somadas tiveram uma redução de 32%.

As reduções foram expressivas no período em que se contou com a opinião e a ajuda dos colaboradores do operacional em consideração por conta de dentro de custo, mas se considerarmos o índice de rentabilidade movimentou apenas 0,008%, ou seja, a cada um real investido o grupo estudado obteve um

aumento de menos de 1 centavo de reais. Para que ocorra uma rentabilidade maior, propõem-se ao grupo pesquisado que monte o mapa estratégico com base em pesquisa aplicada aos colaboradores.

O procedimento utilizado para o alcance do objetivo foi à “alteração na construção do mapa estratégico”, não somente pelos diretores (como era feito anteriormente), o novo modelo conta com a opinião dos colaboradores do operacional. Obteve-se também conclusão imprevista, a surpresa veio pelo alto nível de motivação observada nos colaboradores ouvidos no procedimento novo.

Como principais limitações desta pesquisa, pode se apontar: (i) tempo de aplicação e avaliação dos resultados no balanço em apenas 03 meses (sendo a análise 03 meses antes da aplicação da pesquisa e 03 meses posterior a aplicação da pesquisa). (ii) Busca por artigos com apenas três termos, Balanced Scorecard, mapa estratégico e Indicadores de Rentabilidade.

Como sugestão para outros trabalhos, pode se apontar; (i) Aplicar pesquisa em outra empresa; (ii) busca em outras bases de dados; (iii) aumentar os setores para aplicação da pesquisa dentro do grupo pesquisado. (iv) aumentar o tempo da análise no balanço patrimonial e na demonstração de resultados.

REFERÊNCIAS

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 7ª Edição. Porto Alegre, Editora Globo, 1983.

BORTOLUZZI, Sandro César. **Proposta teórico-metodológica fundamentada na avaliação de desempenho multicritério para a gestão do relacionamento de arranjo produtivo local (APL) e suas empresas individuais**. 2013. 551f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tese). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade de Santa Catarina Centro Tecnológico – UFSC, Florianópolis, 2013.

Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103492> acessado em 03/11/2017.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração Estratégica: Planejamento, Ferramentas e Implantação**. 1ª Edição. Curitiba, Editora Intersaberes, 2016.

FERNANDES, Jair Antonio; SOLER, Cristina Crespo; FELIU, Vicente M. Ripoll; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Tableu de Bord VS Balanced Scorecard**. Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, v.12, n. 1, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 2ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE Vera Maria Rodrigues. **O Balanced Scorecard e o Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação: Um Estudo de Casos Múltiplos**. Revista Contabilidade & Finanças, v.17, n. 40, 2006.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª Edição. São Paulo, Editora Thelma Babaoka, 2010.

GREVE, José Tarcísio; SALLES, José Antônio Arantes. **A Gestão de Estratégias com o Uso do Balanced Scorecard Garante o Alcance dos Objetivos Estratégicos**. Revista Gestão Industrial. v.3, n.2, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 4ª Edição. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2006.

KOCHE, Jose Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e iniciação à Pesquisa**. 20ª Edição, Petrópolis, Editora Vozes, 1997.

NETO, Alexandre Assaf. **Estrutura e Análise de Balanços**. 1ª Edição. São Paulo, Editora Atlas, 1981.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de Caso: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade em Pesquisa no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, v.2, n. 2, 2008.

ROCHA, Ironi; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Retrospectiva Bibliográfica Sobre o Balanced Scorecard (BSC) Como Instrumento de Planejamento e Controle nas Empresas**. Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis da UERJ, v. 16, n.1, 2011.

SCARPIN, Jorge Eduardo. **A Influência da Liquidez na Rentabilidade das Empresas Listadas no Índice Bovespa**. Revista de Contabilidade e Controladoria. v. 7, n. 2, 2015.