



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



LEONARDO JOSÉ DE ALMEIDA

**O *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO
VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2016

LEONARDO JOSÉ DE ALMEIDA

**O *BALANCED SCORECARD* EM UMA EMPRESA DO COMÉRCIO
VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS**

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: Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi.

PATO BRANCO

2016



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

O *Balanced Scorecard* em uma Empresa do Comércio Varejista de Combustíveis.

Nome do aluno: **Leonardo José de Almeida**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 21 horas, do dia 20 de abril de 2017, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi
Orientador

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
Avaliador - UTFPR

Prof. Me. Oldair Roberto Giasson
Avaliador UTFPR

O ORIGINAL ASSINADO ENCONTRA-SE NA COORDENAÇÃO DO CURSO.

Dedico a Deus por me proporcionar mais
essa etapa da minha vida, e por toda minha
família pelos incentivos recebidos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, e por tudo que ele tem proporcionado nesses últimos anos.

Agradeço aos meus pais Ernestina e José pelos auxílios e ensinamentos recebidos e minha noiva Andressa, pelo companheirismo.

Agradeço a UTFPR por ter concedido essa pós e a todos os professores do curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, em especial meu orientador Sandro, pelo tempo disponibilizado para se dedicarem dois finais inteiros em busca de levar conhecimento aos alunos, pelos trabalhos realizados e conhecimento adquirido; e a todos os meus colegas que durante dois anos focamos em um único objetivo, agregar conhecimentos.

Não posso esquecer-me da empresa que realizei esse estudo; recebeu-me de abraços abertos e passou todas as informações que fossem necessárias.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“O Sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo”.

(WINSTON CHURCHILL)

RESUMO

ALMEIDA, Leonardo José de. **O Balanced Scorecard Em Uma Empresa Do Comércio Varejista De Combustíveis**. 2016. 57. Monografia (Especialização Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

Com o alto nível da concorrência em determinados ramos de serviços, é imprescindível que uma organização tenha um diferencial em relação às outras. Este trabalho teve como objetivo demonstrar como a avaliação de desempenho por meio da ferramenta *Balanced Scorecard*, pode apoiar na gestão em uma empresa do ramo de comércio de combustíveis, e buscou-se atender todos os objetivos específicos definidos. Juntamente com o gestor da empresa, foi possível conhecer o funcionamento de um posto de combustíveis, seus processos e a partir dele criar o planejamento estratégico, implantar o mapa estratégico e traçar os indicadores de desempenho, visando às quatro perspectivas do BSC. Foi possível comparar com outros estudos relacionados à mesma ferramenta demonstrando a sua importância dentro de uma organização, gerando um aumento da competitividade, permitindo o conhecimento do mercado e os pontos a serem melhorados ou estabelecidos para o sucesso.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Mapa Estratégico; Indicadores.

ABSTRACT

ALMEIDA, Leonardo José de. The Balanced Scorecard at a company of a fuel retail trade. 2016. 57. Monografia Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

The high level of competition in some services industries, is also indispensable that a company has a differential compared to other companies. This work aimed to demonstrate how the performance evaluation by means tool Balanced Scorecard, can support in the management at a company of a fuel retail trade, and sought to attend all the specific objectives defined. Together with manager, was possible to know the operation of a gas station, their processes and make the strategic plan, implemented the strategic map and trace de indicators, aiming the four perspectives of BSC. Was possible to compare with other related studies the same tool demonstrating their significance at a company, increased competitiveness, allowing market knowledge and points for improvement or established for success.

Keywords: Performance Evaluation; Strategic Map; Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de construção do Planejamento Estratégico.....	19
Figura 2 - A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica.....	25
Figura 3 - Etapas de construção do <i>Balanced Scorecard</i> na empresa estudada....	30
Figura 4 - Localização dos postos de combustíveis.....	32
Figura 5 - Frota municipal de veículos.....	33
Figura 6 - Mapeamento Estratégico.....	35
Figura 7 - Tempo de empresa dos funcionários do Posto Beta.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisas bibliográficas envolvendo o <i>Balanced Scorecard</i>	26
Quadro 2 - Planejamento estratégico do Posto Beta.....	33
Quadro 3 - Indicadores de desempenho Posto Beta.....	37
Quadro 4 - Indicadores de Gastos Mensais com Despesas Posto Beta.....	39
Quadro 5 - Vendas em litros Posto Beta.....	40
Quadro 6 - Vendas em R\$ Posto Beta.....	41
Quadro 7 - Perdas com clientes Posto Beta.....	41
Quadro 8 - Tarifas de Cartões Posto Beta.....	42
Quadro 9 - Principais clientes 2015 Posto Beta.....	43
Quadro 10 - Principais clientes 2016 Posto Beta.....	44
Quadro 11 - Comparativo principais clientes 2015 e 2016 Posto Beta.....	44
Quadro 12 - Painel Estratégico - Posto Beta.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 ESTRATÉGIA.....	17
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....	18
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	21
2.6 BALANCED SCORECARD.....	22
2.6.1 Perspectiva Financeira.....	23
2.6.2 Clientes.....	23
2.6.3 Processos Internos.....	24
2.6.4 Aprendizado e Crescimento.....	25
2.7 PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS ENVOLVENDO O BALANCED SCORECARD.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	28
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	28
3.2 COLETA DOS DADOS.....	28
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4 RESULTADOS	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	31
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE COMBUSTÍVEIS.....	31
4.3. ESTUDO DE CASO.....	33
4.3.1 Ações.....	36

4.3.2 Indicadores de Desempenho.....	37
4.3.3 Indicadores da Perspectiva Financeira.....	39
4.3.4 Indicadores da Perspectiva de Clientes.....	43
4.3.5 Indicadores da Perspectiva de Processos Internos.....	46
4.3.6 Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	47
4.4 ELABORAÇÃO DO PAINEL ESTRATÉGICO.....	49
4.5 COMPARATIVO COM OUTROS ESTUDOS SOBRE O BSC.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXO I	57
ANEXO II.....	58
ANEXO III.....	59

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresentará os seguintes tópicos: (i) contextualização, (ii) problema de pesquisa, (iii) objetivos, geral e específicos, (iv) justificativa, (v) delimitação do tema.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O controle é essencial em qualquer organização; com a crise que o Brasil está vivendo atualmente ele passa a ser mais do que primordial para o sucesso e continuação das empresas. Para Nascimento (2009) as mudanças no cenário empresarial exigem rápidas e contínuas adaptações das organizações visando a sua sobrevivência e o seu crescimento.

Na opinião de Martins (1999) a empresa deve criar riqueza, fazendo com que as informações possibilitem aos gestores fazer julgamentos sobre as estratégias e os negócios.

Uma das formas de efetuar o controle das organizações é através da Avaliação de Desempenho que, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) é considerada um dos instrumentos mais importantes da administração, que busca entender todos os contextos do futuro da organização, além de formular as estratégias.

A Avaliação de Desempenho engloba várias ferramentas; uma forma de medir o desempenho, conforme Ottoboni E Pamplona (2001) é por meio dos indicadores financeiros tradicionais, que são as medidas de liquidez de curto e longo prazo, a gestão do giro, a rentabilidade e o valor de mercado para a tomada de decisão.

Ottoboni e Pamplona (2001) trazem alguns dos principais sistemas de avaliação de desempenho, como o *Balanced Scorecard* (BSC), o *Economic Value Added* (EVA) e o Sistema de Informação de Gestão (GECON).

Dentre estes sistemas de controle gerencial destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), que vincula indicadores financeiros e não financeiros aos objetivos

estratégicos, auxiliando os gestores na implantação e na avaliação de seu planejamento na organização (NASCIMENTO E REGINATO, 2013).

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.57) “o *Balanced Scorecard* consiste em um conjunto de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da organização”.

O BSC pode ser entendido como um suporte de decisão, conforme Cavalheiro (2006) baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, de forma que o gestor possa visualizar a situação atual e futura da empresa, estabelecendo os objetivos e metas.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Analisando o contexto exposto a proposta deste estudo é responder a seguinte questão: **Como a avaliação de desempenho por meio do *Balanced Scorecard* em um comércio varejista de combustíveis pode apoiar a gestão?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Com base no problema de pesquisa apresentado definiu-se o objetivo geral: Demonstrar como um sistema de avaliação de desempenho desenvolvido para um comércio varejista de combustível por meio do *Balanced Scorecard* pode melhorar a gestão de uma organização.

1.3.2 Objetivos Específicos

Determinam-se os seguintes objetivos específicos com base no objetivo geral:

1. Estabelecer o planejamento estratégico da organização juntamente com o gestor, de forma a atingir as metas;
2. Definir os indicadores de desempenho para o controle e desenvolvimento das estratégias, de forma a contribuir com a gestão;
3. Aplicar um modelo do *Balanced Scorecard* para avaliação de desempenho;
4. Sugerir melhorias para a organização com base no estudo desenvolvido;
5. Comparar os resultados obtidos com outros estudos do mesmo ramo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica na prática por disponibilizar informações abrangentes as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) para a empresa estudada.

Para Kaplan e Norton (1997) o BSC esclarece as estratégias, alinha as metas e objetivos entre todos os níveis estratégicos e oferece um *feedback* de forma a aprofundar os conhecimentos obtidos.

As informações oriundas deste trabalho proporcionarão um maior poder de tomada de decisão ao gestor, por integrarem conceitos e indicadores de forma a facilitar o dia a dia empresarial.

O estudo permitirá desenvolver o planejamento estratégico da organização, definindo metas e objetivos alcançáveis, envolvendo todos os colaboradores no processo para a obtenção dos resultados.

Para a comunidade acadêmica propiciará maior grau de conhecimento aos posteriores estudos científico inerente à área, ajudando os futuros acadêmicos no desenvolvimento de suas pesquisas. Cumprirá com o papel social da universidade que é promover pesquisa e extensão aos estudantes.

A utilização da ferramenta BSC buscará promover qualidade aos processos, simplificando as operações, proporcionando a melhoria contínua do desempenho de toda a organização.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A presente monografia foi desenvolvida em uma empresa varejista de combustíveis, situada na cidade de Pato Branco-PR e busca responder todos seus objetivos a partir da avaliação de desempenho por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

Com a atual situação financeira e econômica global, estabelecida pelos avanços tecnológicos e a maior exigência do consumidor, aumentou-se a concorrência em determinados ramos de produtos. Para a empresa sobreviver a esse cenário atual, é de suma importância que sejam avaliadas e criadas estratégias capazes de alcançar o sucesso, mantendo as organizações competitivas, para que possam continuar conquistando seu espaço no mercado. (JUNIOR E BORNIA, 2011).

Para Oliveira (2009) a estratégia tem como finalidade estabelecer os caminhos que a empresa deverá percorrer para alcançar os objetivos e resultados esperados por ela.

Ainda para Oliveira (1999) a estratégia é quando ocorre uma relação dos fatores internos e externos da empresa, que visa aperfeiçoar o processo utilizando as oportunidades e também evitando as ameaças perante os pontos fortes e fracos da empresa.

A estratégia é um conjunto de objetivos que define o presente e o futuro da empresa (ANDREWS, 1971 apud SANTOS, 2012).

Maximiano (2006) diz que o planejamento estratégico é o processo que elabora a estratégia da organização em relação ao ambiente, através de um método de ideias, análise de dados e de caminhos que deverão ser percorridos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma das ferramentas mais importantes das gestões, ela permite que uma organização estabeleça suas ações gerenciais, dentro de um plano determinado por metas e objetivos; com isso as decisões erradas

tendem a diminuir, o que é crucial em um mercado extremamente competitivo (BARBOSA E BRONDANI, 2005).

Freire (1997, apud SANTOS, 2008) define planejamento estratégico como um processo sistemático que serve de apoio para a estruturação estratégica da organização; ainda na visão de Gonçalves (1986, apud SANTOS, 2008, p.331), o planejamento estratégico é considerado um “elemento fundamental da gestão estratégica”, sendo além de um procedimento sistemático, uma forma analítica, racional e formal de suporte.

De acordo com Braga e Monteiro (2005), para planejar é preciso conhecer o processo que está relacionado ao cumprimento das metas e objetivos da empresa; já a estratégia envolve diversos componentes integrados, e tem a ver com atingir essas metas.

Lobato (2003), afirma que o maior problema do administrador não é decidir o que a empresa deve ser e sim, o que deve ser feito no presente, de forma a minimizar as incertezas do futuro.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) definem que “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Toda empresa deve ter estabelecidas quais são suas metas, objetivos e projeções futuras, tendo em vista suas necessidades em relação aos termos tecnológicos e sistemas de informações, de acordo com Cesconeto (2004).

Ansoff (2007) destaca que as organizações, sejam elas grandes, médias ou pequenas, não vivem sem planejamento estratégico, pois é a partir dele que se mostra aonde seguir, qual o caminho a percorrer, quais ferramentas utilizar, e de como conquistar novos espaços.

2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Maximiano (2006), a implementação do planejamento estratégico é um processo pelo qual se colocam em prática as estratégias planejadas, faz-se um acompanhamento e controle, e por último avalia os resultados apresentados.

Um planejamento estratégico tem várias etapas a serem cumpridas. Primeiramente inicia-se realizando uma análise da situação estratégica em que a empresa encontra-se no momento; na segunda etapa é realizada uma análise do ambiente avaliando quais as oportunidades e ameaças da organização; em seguida avaliam-se quais os pontos fortes e fracos, e por último, é definido qual o plano estratégico e posto em prática tudo o que foi planejado (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Schermerhorn (2006) a implementação do planejamento estratégico inicia-se identificando a missão da organização e seus objetivos; faz-se uma avaliação de desempenho do momento em que se encontra a organização; criam-se planos de forma que atinjam as metas e objetivos; realiza-se a programação e por último avalia e analisa os resultados.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a estratégia deve iniciar na missão da organização, sendo que as ações seguintes se alinhem e sirvam como apoio.

Já para Polacinski et. al (2007, apud TAZINASSO, 2011) o planejamento estratégico inicia-se através do negócio e do mercado em que está inserido, conforme a figura 1:

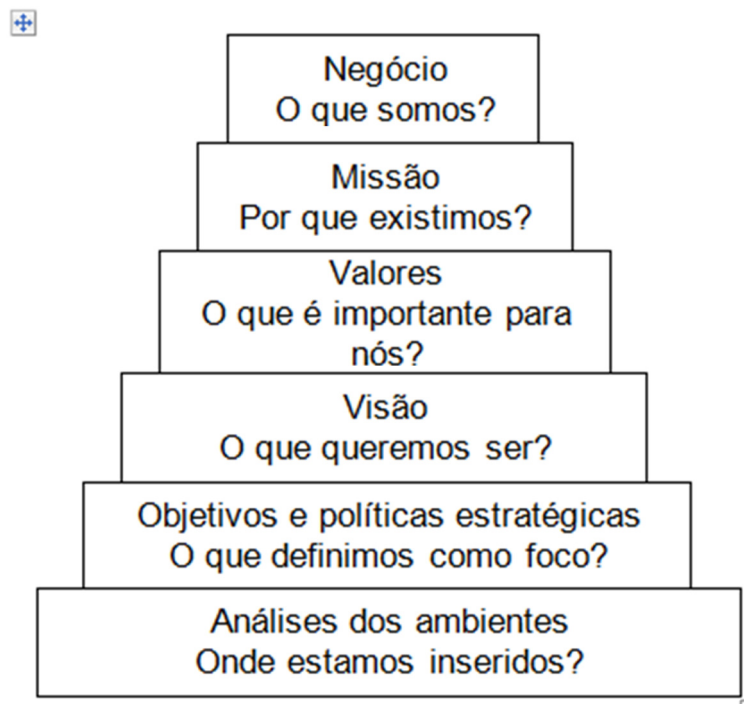


Figura1: Etapas de construção do Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Polacinski et al, 2007

Como relatado na Figura 1, Polacinski et. al (2007, apud TAZINASSO, 2011) dizem que a primeira etapa do planejamento estratégico inicia-se no negócio, ou seja, o ramo de atividade que a empresa atua.

Após definir o negócio é definida sua missão, que para Chiavenato e Sapiro (2003, p.41) “é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente”. Oferecer ao consumidor um produto ou serviço que agrade suas necessidades e que agreguem valor para ambas as partes define a missão (NASCIMENTO E REGINATO, 2013).

Para Kaplan e Norton (2001) valores são a essência da organização, é no que ela acredita, sendo estáveis ao longo do tempo.

Ainda para Kaplan e Norton (2001) a visão ajuda a compreender qual o caminho a empresa deseja seguir. Já Nascimento e Reginato (2013) definem visão a partir do reconhecimento dos clientes e funcionários dentro do seu segmento.

Os objetivos e políticas estratégicas servem para traduzir a trajetória da organização de forma contínua, garantindo as prioridades do negócio (KAPLAN E NORTON, 2001).

Para a formulação de metas e objetivos é preciso analisar os ambientes macro e micro; para que a tomada de decisão seja certa, os riscos e oportunidades devem ser considerados e trabalhados para obtenções das informações (BARBOSA E BRONDANI, 2005).

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Oliveira (2005), a avaliação de desempenho precisa acompanhar os fatores financeiros e não financeiros, não apenas identificar os erros do processo. Esse acompanhamento deve gerar informações que auxiliem os gestores no desenvolvimento do planejamento estratégico.

A avaliação de desempenho é passível de questionamentos, pois é difícil identificar quais indicadores serão utilizados na análise. Para que isso possa ser resolvido, surgiram novas abordagens e modelos de apoio às empresas na gestão dos negócios conforme Macedo, Silva e Santos (2006).

Para Dutra (2005) a avaliação de desempenho é uma ferramenta de apoio para a tomada de decisão adequada a cada contexto.

A avaliação de desempenho é fundamental para identificação de problemas, para o planejamento e conseqüente melhoria das áreas estudadas (CALVO, 2010).

As ferramentas de avaliação de desempenho, para Rafaeli e Muller (2007, p.366), contemplam: “desde a análise direta dos interesses econômicos, até aqueles considerados intangíveis, como o conhecimento, valorizando também aspectos como a qualidade dos produtos/serviços e dos processos envolvidos na sua concepção.”

A avaliação de desempenho possui inúmeras metodologias, que evidenciam os indicadores, visando adotar modelos práticos para medir o desempenho da organização, de acordo com Lima e Ponte (2006, apud TAZINASSO, 2011).

Kaplan e Norton (1997), afirmam que uma avaliação de desempenho que só tem foco em aspecto financeiro, não dará um suporte que seja necessário diante do amplo contexto a ser avaliado pelos gestores.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Para Neumann (2013) indicador de desempenho é um índice de monitoramento de algo que pode ser mensurável. São ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento que auxiliam o desenvolvimento de qualquer tipo de empresa.

Os indicadores de desempenho têm como objetivo avaliar os resultados da organização através dos objetivos estratégicos definidos no passado, de acordo com Fontenele (2011).

Silva (2005, p. 22) destaca que os indicadores de desempenho “devem ser coerentes e concretizáveis - os indicadores e os objetivos devem ser realistas o suficiente para encorajar o desempenho desejado”.

Para Miyashita e Soares (2004) os indicadores de desempenho é fundamental em qualquer tipo de organização; com ele é possível mostrar ao funcionários e aos clientes uma visão mais clara do negócio.

2.6 BALANCED SCORECARD

De acordo com Nascimento e Reginato (2013, p.243), o *Balanced Scorecard* (BSC):

...foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, em Boston, e por David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative*, sediada em Lincoln, Massachusetts, os quais perceberam que as medidas de desempenho tradicionais (financeiras), utilizadas na era industrial já não atendiam às medidas de desempenho requeridas na era da informação, determinando a incorporação no sistema de indicadores não financeiros e relacionados com os ativos intangíveis.

Gomes, Müller e Neto (2001) afirmam que o BSC é uma ferramenta da avaliação de desempenho que têm como objetivo alinhar as atividades da empresa através da estratégia.

O BSC é uma ferramenta que serve de suporte nas tomadas de decisões. Ela ajuda no desenvolvimento da estratégia, que dependendo da necessidade pode sofrer alterações, segundo Nascimento e Reginato (2013).

O principal objetivo do BSC é esclarecer as estratégias a partir dos indicadores de desempenho, fazendo com que os funcionários da organização entendam o significado dessa ferramenta. (MIYASHITA E SOARES, 2004).

Kaplan e Norton (1997, p. 208) destacam que:

O ideal seria que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendessem a estratégia e como suas ações individuais sustentam o “quadro geral”. O *Balanced Scorecard* permite esse alinhamento de cima para baixo.

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (1997) o BSC busca o sucesso estratégico, traduzindo os pontos críticos em ações a serem colocadas em prática, por meio de consenso entre os funcionários e o alto escalão da empresa.

Para Martins (1999) o *Balanced Scorecard* é uma união da perspectiva financeira com a de cliente, a de processo interno de negócio e a da aprendizagem e crescimento; juntas definirão o futuro da organização.

2.6.1 Perspectiva Financeira

De acordo com Lunkes e Schonorrenberger (2009), a perspectiva financeira tem como objetivo agregar valores aos acionistas.

Existem vários objetivos financeiros que podem ser adotados por uma empresa e a escolha depende da estratégia. A perspectiva financeira aborda as estratégias de crescimento, sustentação e de colheita. A primeira é a fase de crescimento, onde os objetivos focam em novos mercados, produtos, ramos de atividades e outros processos, que buscam manter um nível equilibrado de gastos. Em seguida vem a estratégia de sustentação que está relacionada à lucratividade, retorno de capital investido, lucro e margem bruta; e por último a colheita que é o fluxo de caixa operacional, cujo objetivo é a diminuição da necessidade de capital de giro (NASCIMENTO e REGINATO, 2013).

A perspectiva financeira é a estratégia de crescimento. Sua implantação reduzirá custos, e conseqüentemente, melhorará a produtividade, refletindo no desempenho financeiro (KAPLAN e NORTON, 2004).

Os objetivos financeiros representam as metas de longo prazo e a utilização do *scorecard* permite tornar os objetivos explícitos, ajustando cada uma em suas fases do crescimento operacional de acordo com Nascimento e Reginato (2013).

2.6.2 Clientes

As empresas precisam identificar seu segmento, ou seja, o mercado em que elas estão inseridas. A estratégia precisa estar definida para o segmento específico, para que se possa atingir os objetivos presentes na perspectiva de clientes (KAPLAN E NORTON, 1997)

Nesta perspectiva são criados valores para os clientes, portanto é preciso definir o que os clientes desejam pagar; trata-se de uma essência do BSC, por isso os processos internos da organização devem estar voltados ao cliente, segundo Lunkes e Schonorrenberger (2009).

Chiavenatto (2004) destaca que as empresas precisam atender as necessidades dos clientes. É para eles que a empresa volta todas as atividades, pois é imprescindível sobressair-se sobre a concorrência.

Essa perspectiva permite que as empresas alinhem as medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes como a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de modo que possibilite a clara identificação e avaliação das propostas (NASCIMENTO e REGINATO, 2013).

Algumas medidas de desempenho dessa perspectiva são os atributos do produto e serviço, como qualidade e preço; o relacionamento com o cliente; e a imagem da organização (KAPLAN E NORTON, 1996 apud MARTINS, 1999).

2.6.3 Processos Internos

De acordo com Costa (2007) os processos internos analisam as perspectivas financeiras e de cliente. Para que se crie valor, a organização obedecerá aos processos de inovação, de operações e pós-venda.

Nascimento e Reginato (2013, p. 249) afirmam que:

A primeira etapa dessa cadeia consiste na identificação das necessidades dos clientes. Logo após, tem início o processo de inovação, no qual é identificado o mercado e visualizada a oferta dos produtos e serviços. O processo de operações envolve a geração e a entrega dos produtos e a prestação de serviços; e no processo de pós-venda são realizados contatos com os clientes para averiguar o nível de satisfação com os produtos ou com os serviços prestados.

Ainda segundo Nascimento e Reginato (2013) para atender essa perspectiva é necessário que haja um controle, monitorando todas as áreas organizacionais.

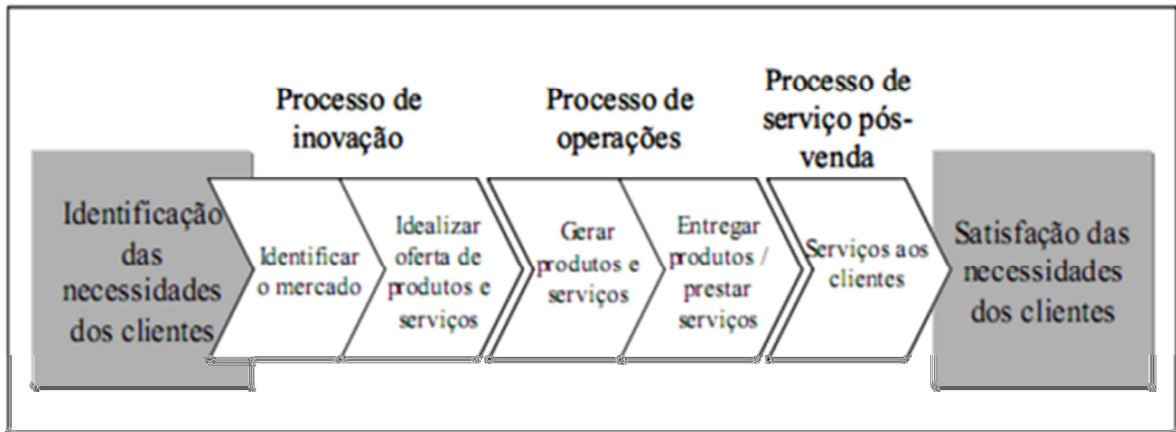


Figura 2 – A Perspectiva dos Processos Internos – O Modelo da Cadeia de Valores Genérica
 Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.102)

Conforme a Figura 2, a cadeia de valores dos processos internos apresenta várias etapas que vão desde identificar as necessidades dos clientes e todos os procedimentos para satisfazer esses desejos.

Os processos direcionadores de valor é que propiciarão a maior satisfação do cliente, por isso a importância da perspectiva de processos internos (LUNKES E SCHNORREBERGER, 2009).

2.6.4 Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva oferece um suporte que possibilite o alcance dos objetivos para as demais perspectivas do BSC; para isso é necessário que a organização estabeleça metas que busquem a melhoria dos processos existentes, novos ramos de produtos ou até mesmo novos processos. Também é necessário que todos os funcionários da empresa estejam capacitados e motivados, e que a empresa apresente um eficiente sistema de informação (NASCIMENTO E REGINATO, 2013).

Costa (2007) define que os aspectos necessários para o ambiente interno da empresa são as pessoas, medindo a satisfação dos funcionários e sua produtividade; os sistemas, que têm a função da armazenagem da informação; e os procedimentos organizacionais, que estão relacionados a cultura organizacional.

Em alguns casos as quatro perspectivas do BSC podem não serem suficientes para traduzir a missão da empresa; devido a essa situação, é possível

incluir perspectivas complementares para análise completa da organização, segundo Nascimento e Reginato (2013).

2.7 PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS ENVOLVENDO O BALANCED SCORECARD

A partir dos anos 2000, várias pesquisas envolvendo o *Balanced Scorecard* foram desenvolvidas e publicadas em periódicos científicos; algumas das pesquisas foram trazidas no Quadro 1 para complementar o desenvolvimento científico e bibliográfico:

Título	Ano	Autor	Periódico	Resumo
Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no <i>Balanced Scorecard</i> : estudo de caso em uma instituição pública	2005	Eduardo Santos Galas E Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte	Revista De Administração Mackenzie	Identificar quais fatores interferiram na implantação de um Modelo de Gestão Estratégica (MGE) baseado no BSC em uma instituição governamental.
Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias Alfa S.A.* com base no modelo de gestão estratégica <i>Balanced Scorecard</i>	2006	Christine Schneider e Luis Moretto Neto	Revista de Gestão USP	Avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. com base no modelo de controle estratégico <i>balanced scorecard</i> .
Modelo de Avaliação De Desempenho Logístico Com Base No Balanced Scorecard (BSC): Proposta Para Uma Pequena Empresa	2008	Camila Avozani Zago, Leonor Farias Abreu, Cleci Grzebieluckas e Antonio Cezar Bornia	Revista da Micro e Pequena Empresa	Aplicação do BSC na avaliação de desempenho da logística empresarial de uma distribuidora de bebidas de pequeno porte.
Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o <i>Balanced Scorecard</i> e a avaliação 360 graus	2008	Hugo Pena Brandão, Marco Vinício Zimmer, Carolina Guarçoni Pereira, Fernanda Marques, Helder Viana Costa, Pedro Paulo Carbone e Valéria Ferreira de Almada	Revista de Administração Pública	Avalia a percepção de funcionários do Banco do Brasil acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa.

Proposta de implantação de <i>Balanced Scorecard</i> como auxílio à tomada de decisão: estudo de caso na empresa Acron tecnologia em saneamento Ltda	2011	João Maria Xavier, Natália Niege Silva e Juliana Karla Vasconcelos da Silva	Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios	Este trabalho apresenta o desenvolvimento de uma proposta de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> em uma indústria norte-rio-grandense Acron Tecnologia em saneamento.
O <i>Balanced Scorecard</i> em organizações sem fins econômicos: um estudo de caso	2015	Marcelo Medeiros da Rosa, Sérgio Murilo Petri, Patrícia Bianco e Ibsem Agrello Dias	Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios	Este artigo objetiva evidenciar a aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) em organizações sem fins econômicos por meio da apresentação de uma pesquisa desenvolvida em uma fundação educacional.
Fatores que influenciam a adoção do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) em uma cooperativa agroindustrial: um estudo com base na teoria de difusão de inovação	2015	Antonio Carlos Vaz Lopes, Cláudia Terezinha Kniess e Heidy Rodriguez Ramos	Revista Ibero-Americana de Estratégia	Este trabalho tem por objetivo compreender o processo de adoção, implementação e utilização de uma inovação do tipo organizacional, no caso o (BSC), em uma cooperativa agroindustrial usando a Teoria da Difusão de Inovação (TDI).

Quadro 1: Pesquisas bibliográficas envolvendo o *Balanced Scorecard*.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 1 apresenta algumas das pesquisas bibliográficas referente ao BSC; os estudos citados foram desenvolvidos entre os anos de 2005 e 2015, e trazem um apanhado geral sobre a aplicabilidade do *Balanced Scorecard*.

Os estudos permitem compreender um pouco mais sobre o BSC e como o mesmo funciona. Trata-se de uma ferramenta muito importante para a avaliação de desempenho, podendo ser aplicado nos mais diferentes ramos, empresariais ou não, para ajudar na melhoria contínua e viabilidade dos negócios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A referida pesquisa será de cunho qualitativo, onde o processo e seu significado são os focos principais. As características qualitativas, para Severino (2000, p. 145):

Quaisquer que sejam as distinções que se possam fazer para caracterizar as várias formas de trabalhos científicos, é preciso afirmar preliminarmente que todos eles têm em comum a necessária procedência de um trabalho de pesquisa e de reflexão que seja pessoal, autônomo, criativo e rigoroso.

O estudo aprofundou-se no desenvolvimento do processo do posto de combustível, analisando não apenas os dados financeiros do mesmo, mas também toda a parte não financeira do negócio.

Para Vergara (2004, p. 47), a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” Optou-se por este tipo de pesquisa no Posto de Combustível pela mesma poder proporcionar a organização o maior número de informações possíveis para as tomadas de decisões futuras.

Quanto aos meios de investigação, definiu-se que a pesquisa trata de um estudo de caso, que ainda para Vergara (2004) é realizado em uma ou poucas unidades, tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo.

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de comércio de combustíveis, situado na cidade Pato Branco, Paraná. Por solicitação da direção da empresa, não foi permitida a divulgação do nome da mesma, portanto na apresentação dos resultados a organização será denominada Posto Beta.

3.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e análise documental.

Para um melhor entendimento dos processos do posto de combustíveis será realizada uma entrevista focalizada, que é não estruturada. De acordo com Marconi e Lakatos (1999), na entrevista não estruturada o entrevistado pode desenvolver cada situação na direção que considere adequada.

Para Marconi e Lakatos (2010) a análise documental é efetuada por meio de materiais que não recebem o devido tratamento analítico.

Foram realizadas entrevistas com os gestores da empresa estudada a fim de estabelecer um planejamento estratégico, e ser possível criar indicadores e atender a todos os outros objetivos deste estudo. Também serão analisados documentos como demonstrativos como forma de estruturar a pesquisa e o delineamento dos indicadores.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para Marconi e Lakatos (2003) a análise e interpretação dos dados acontece após a manipulação das informações, obtendo-se seus resultados. A importância dos dados é proporcionar respostas às investigações.

A interpretação, para Marconi e Lakatos (2003) é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as com outros conhecimentos. São construídos modelos e esquemas, além de se fazer a ligação com a teoria.

Os dados foram obtidos por meio de entrevista e de análise documental. A entrevista foi realizada com um dos gestores da organização, no mês maio de 2016, que permitiu o maior aprofundamento referente a empresa. A análise documental buscou compreender os dados explícitos nas demonstrações financeiras da empresa nos períodos de 2015 e 2016 possibilitando assim um comparativo entre os anos. Esses dados serão analisados com base no referencial teórico existente sobre o BSC. Os dados do estudo como um todo serão confrontados com a teoria com o intuito de propiciar alternativas para apoiar a gestão estratégica, respondendo desta forma ao problema de pesquisa e atingindo os objetivos estabelecidos.

O modelo proposto para o BSC está explícito na Figura 3:

Etapa	Descrição
Planejamento Estratégico	Definição da Missão, da Visão e do planejamento estratégico da empresa.
Elaboração da Estratégia	A partir das definições anteriores, selecionar os objetivos estratégicos e as ações dentro das quatro perspectivas do BSC.
Mapa estratégico	Elaboração do mapa estratégico da empresa.
Construção dos Indicadores	Construir indicadores para as quatro perspectivas do BSC, de acordo com os objetivos estratégicos.
Análise dos Fatores Críticos	Análise e consolidação dos dados obtidos, para que se faça a análise dos fatores críticos para o sucesso.
Definição das Metas	Definição das metas e iniciativas para o alcance dos objetivos propostos.
Painel Estratégico	Elaborar um painel onde constem todas as informações obtidas nas etapas anteriores.

Figura 3: Etapas de construção do *balanced scorecard* na empresa estudada.
Fonte: Tazinasso, Luciane (2011)

Seguindo a estrutura do modelo de avaliação de desempenho proposto, a primeira etapa do trabalho consiste na definição do planejamento estratégico da empresa com base em entrevistas com o gestor da organização (TAZINASSO, 2011).

Também na empresa estudada foi utilizada a técnica de observação, que conforme Marconi e Lakatos (1999) é uma técnica de coleta de dados para obter informações, examinando determinados aspectos da realidade.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O posto específico tem como ramo de atividade o comércio varejista de combustíveis para veículos automotores, lubrificantes e também o comércio varejista de produtos alimentícios em geral, caracterizado pela loja de conveniência.

Para este estudo foi utilizado o modelo elaborado por TAZINASSO (2011) de avaliação de desempenho por meio do *Balanced Scorecard* para uma empresa varejista de combustíveis; trata-se de um modelo estruturado conforme as premissas de Kaplan e Norton (2004), mas que foi adaptado de acordo com a realidade e as necessidades de uma empresa do ramo de combustíveis.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE COMBUSTÍVEIS

Antes de mais nada é importante conhecer a atual situação deste mercado específico; Pato Branco conta com 23 postos de combustíveis, o que demonstra a alta competitividade e a saturação do mercado.

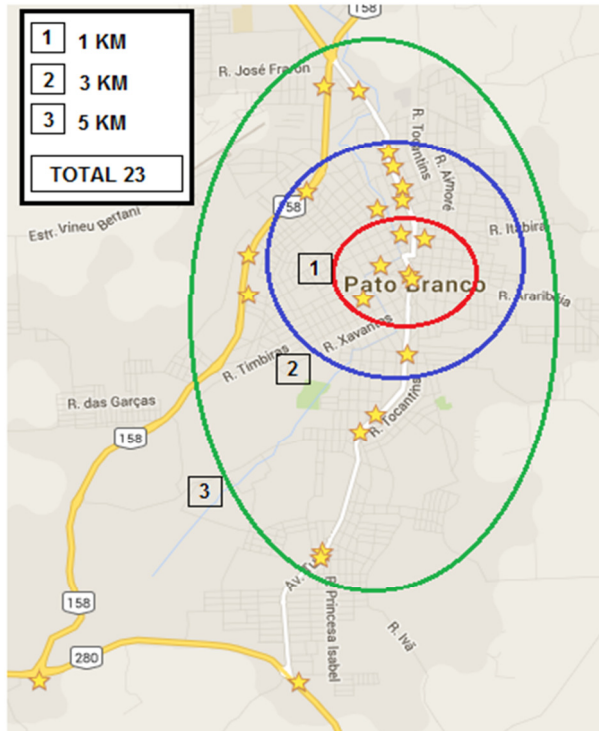


Figura 4: Localização dos postos de combustíveis
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2015, a cidade de Pato Branco contava com uma frota de 55.583 veículos emplacados na cidade, sendo deste número mais de 2.400 caminhões e 9.300 motos e motonetas. Cabe ressaltar que este número de veículos aumenta consideravelmente de forma diária, pois há uma frota de veículos oriunda de outras cidades; isto ocorre, pois a cidade de Pato Branco é um pólo universitário e hospitalar.

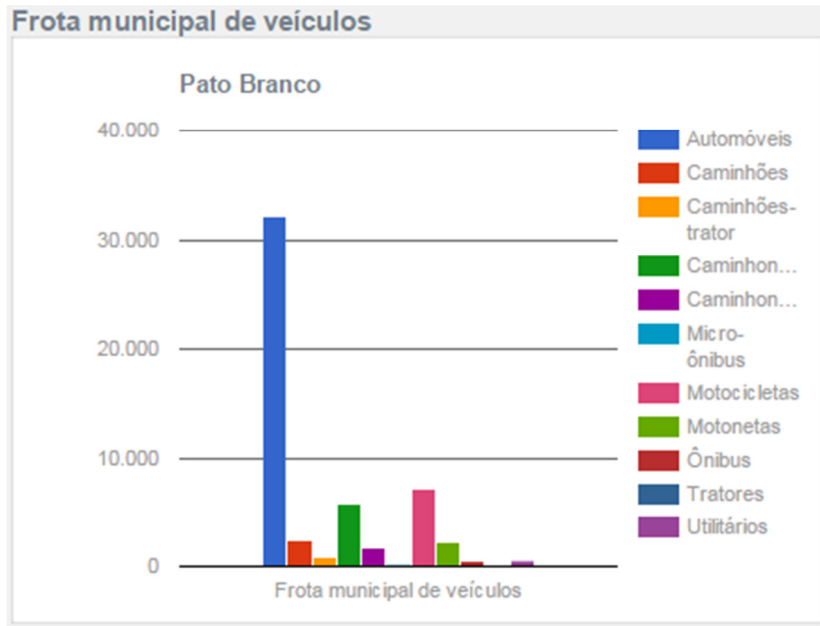


Figura 5: Frota municipal de veículos
 Fonte: IBGE 2015

Considerando que cada veículo abasteça em média 35 litros, e que a frota de veículos aumente em média em 10 Mil veículos ao mês, tem-se um volume estimado de venda de mais de 2,2 Milhões de litros por mês, sendo que cada posto poderia vender aproximadamente 100 Mil litros mensais.

4.3. ESTUDO DE CASO

Para atender a primeira etapa do modelo de avaliação de desempenho, foi desenhado o processo de planejamento estratégico descrito no Quadro 2, baseado em entrevistas com os gestores da organização, conforme Anexo I.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POSTO BETA
Negócio: Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores
Missão: Desenvolver o comércio e distribuição de combustíveis com excelência, responsabilidade ambiental e social, proporcionando o desenvolvimento dos colaboradores, satisfação dos clientes, fornecedores e retorno aos acionistas.

<p>Visão:</p> <p>Tornar-se o posto com melhor atendimento na cidade de Pato Branco, com o produto de melhor qualidade, garantindo a preferência do consumidor.</p>
<p>Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Comprometimento • Responsabilidade ambiental e social
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as vendas, gerando mais volume e margem • Reduzir os custos e despesas • Reduzir a inadimplência • Renegociar taxas e tarifas • Captar novos clientes • Treinar e capacitar funcionários • Criar ferramentas para alavancar a marca
<p>Estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise mais criteriosa de crédito • Qualificação do pessoal para evitar a fuga dos clientes • Estabelecer uma forte estratégia de preço • Criar novas políticas para fidelizar a clientela
<p>Oportunidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um serviço que se diferencie da concorrência
<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência forte e às vezes desleal • Mudança na fiscalização vigente • Mudança na estrutura física da cidade
<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja de conveniência diversificada • Horários de atendimento diferenciado • Prestação de serviços de lavagens e troca de óleo • Localização • Fácil acesso • Estrutura física • Baixa rotatividade de funcionários
<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preços não tão competitivos • Falta de treinamentos aos colaboradores • Sistema de informação defasado • Falha na comunicação interna

Quadro 2: Planejamento estratégico do Posto Beta.

Fonte: Dados da pesquisa

Com a definição do planejamento estratégico, que é a primeira etapa do processo, o próximo passo é elaboração do mapa estratégico da empresa, conforme a Figura 6:

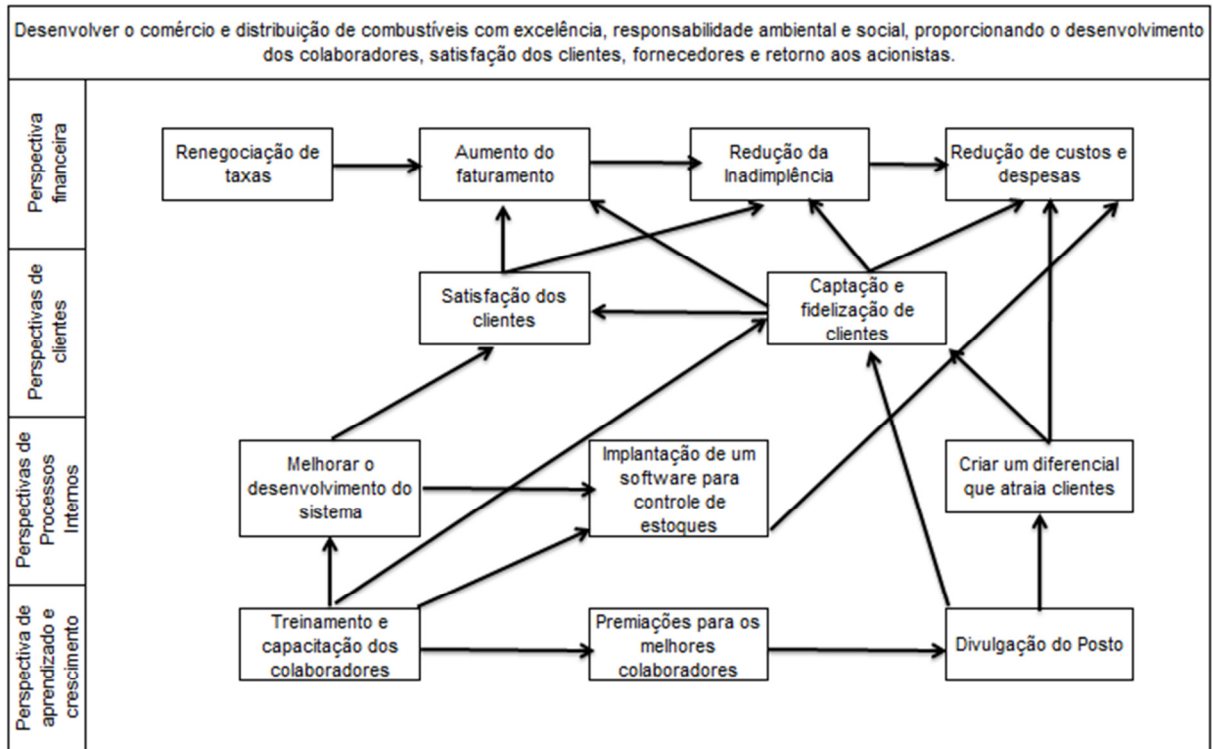


Figura 6: Mapeamento estratégico.
Fonte: Dados da pesquisa.

O mapa estratégico traz a definição dos objetivos que resumem as quatro perspectivas do BSC; tudo se inicia através da definição da visão da empresa, que define a importância do treinamento e capacitação dos colaboradores, o que vai atender a perspectiva de aprendizado e crescimento; com os colaboradores motivados, cria-se um diferencial que atrai os clientes e para atender a perspectiva de processos internos são efetuadas melhorias nos sistemas de informação; a perspectiva de clientes é atendida quando o aprendizado e os processos atingem seu ponto de maturidade; as perspectivas financeiras são realizadas quando os clientes estão satisfeitos; todo este processo permite verificar que o BSC é uma cadeia de elos inter-relacionados.

4.3.1 Ações

Para atender as quatro perspectivas do BSC, é necessário criar ações que visam atender a todos os objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão da empresa.

Na primeira perspectiva será necessário ter um controle mensal das despesas, avaliando se o custo está dentro dos parâmetros. É imprescindível negociar melhores preços de compras com os fornecedores, avaliar se a despesa é necessária, e também reduzir custos com gastos de materiais de expediente, como redução das impressões para diminuir os gastos com papel, e também reduzir gastos com telefone.

Para aumentar o faturamento é importante buscar novos clientes, até mesmo na concorrência; criar novas promoções de preços quando possível, e programas de fidelização, com descontos no combustível ou em outros produtos da loja; também é necessário efetuar acordos com fornecedores de forma a garantir um preço mais atrativo na compra dos produtos, o que pode aumentar mais a margem, sem onerar o cliente.

Para reduzir a inadimplência será imprescindível criar uma rigorosa análise de crédito, principalmente com pessoa física, avaliando através de consultas se o cliente possui alguma restrição no mercado; diminuir pagamentos em carteira, emitindo boletos, que se não forem pagos no dia de vencimento, serão encaminhados ao cartório e posteriormente a protesto.

É fundamental revisar as taxas com as operadoras de cartões, renegociando tarifas; a busca por novas operadoras de cartão, com taxas mais atrativas, também faz com que seja possível atingir o objetivo descrito.

Ainda na perspectiva financeira, o resultado da empresa é diretamente influenciado pelas margens unitárias e total das vendas de combustíveis; a margem é o grande diferencial nesse ramo de atividade para obtenção do lucro; devido a restrição da organização na divulgação das informações não foi possível abordar esses dados no estudo.

A busca pela satisfação do cliente recai em oferecer um serviço e um atendimento diferencial, fazendo com que o cliente retorne em uma próxima oportunidade; promoções ajudam neste sentido. Oferecer um serviço diferenciado,

como a lavagem, a verificação da água e do óleo, e também um ambiente que disponha de uma área de lazer e descontração como um café, faz com que se atraiam mais clientes.

Na perspectiva de processos internos é necessário fazer uma revisão no sistema, melhorando o desenvolvimento do mesmo, evitando paradas, para que não ocorram filas e demora no atendimento, ocasionando perda de clientes; a implantação de um software para contagem de produtos, com o objetivo de melhorar o controle de estoque e estabelecer o ponto de pedido é uma das formas de estabelecer as melhorias previstas nesta perspectiva.

A última perspectiva tem como ação capacitar e treinar os colaboradores, de forma a garantir um bom atendimento e relacionamento com os clientes, sempre oferecendo serviço de qualidade e satisfação dos mesmos; premiar colaboradores pelo cumprimento de metas e resultados tanto individuais quanto coletivos aumenta a motivação dos mesmos. É importante que haja divulgação do posto através de marketing direto, mas também criando a empatia do funcionário com o trabalho, gerando assim o *endomarketing*.

4.3.2 Indicadores de Desempenho

Atualmente o Posto Beta não possuem indicadores, o que impede que o desempenho do processo seja medido; nesse sentido é necessário criar indicadores para cada um dos objetivos estratégicos, de forma a verificar a efetividade dos processos.

Conforme Oliveira (2009) podem se estabelecer alguns indicadores de desempenho como o indicador de conquista de novos clientes; no caso do Posto Beta ele se aplica a vários objetivos do negócio.

	Objetivos	Indicadores
Perspectiva Financeira	Redução de custos e despesas Aumento do faturamento Redução da Inadimplência Renegociação de taxas	Gastos mensais com despesas Volume de Vendas Mensais Índice de inadimplência Juros pagos a operadores de cartões mensalmente

Perspectiva de Clientes	Satisfação dos clientes Captação e fidelização de clientes	Índice de satisfação de clientes Índice de clientes fiéis Nº de clientes novos
Perspectiva de Processos Internos	Melhorar o desenvolvimento do sistema Criar um diferencial que atraia clientes Implantação de um software para controle de estoques	Tempo médio de espera para finalização da compra Nº de não conformidades no estoque e no abastecimento Tempo médio para novo pedido de compra
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Treinamento e capacitação dos colaboradores Premiações para os melhores colaboradores Divulgação do Posto	Índice de rotatividade de funcionários Índice de satisfação dos funcionários Índice de reconhecimento da marca e do posto

Quadro3: Indicadores de desempenho Posto Beta.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores do Quadro 3 foram definidos com base nos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Na perspectiva financeira, os indicadores podem ser mensurados com base nos demonstrativos de resultado, que são disponibilizados mensalmente pela empresa.

A perspectiva de clientes pode ser mensurada com uma pesquisa de satisfação com clientes e também pela emissão de um relatório disponibilizado pelo sistema onde os resultados mostrem os clientes fiéis e volume que eles compram.

Quanto aos processos internos é preciso monitorar o tempo de atendimento, e em caso de demora que excedam 5 minutos solicitar posteriormente que o caixa faça um relatório do motivo da demora.

Após a implantação de um novo sistema de estoque, comparar com o antigo sistema o número de falhas no estoque. Este indicador permitirá verificar quais os produtos apresentam maior erro e conseqüentemente verificar o motivo destas ocorrências. Adquirir um software que informe o momento de efetuar uma nova compra.

O índice de rotatividade vai indicar a porcentagem das mudanças de funcionários nos meses avaliados; é importante que esse índice seja baixo, para garantir o bom funcionamento dos processos.

A satisfação dos funcionários pode ser mensurada através de questionários objetivos e não identificados, onde o funcionário pode expor sua opinião sem sentir medo de retaliações.

O índice que mede o reconhecimento da marca e do posto pode ser mensurado na mesma pesquisa de satisfação com os clientes.

4.3.3 Indicadores da Perspectiva Financeira

O primeiro indicador da perspectiva financeira é o de gastos mensais com despesas. Através desse indicador foram comparados os resultados dos anos de 2015 e 2016; a meta foi estipulada através da média de gastos mensais do ano. Nota-se no Quadro 4 que somente nos meses de agosto, setembro, outubro e novembro foram possíveis atingir as metas traçadas.

As despesas operacionais do Posto Beta são compostas por várias contas, entre elas despesas com funcionários, com propaganda e publicidade, informática, água, energia elétrica, aluguel, entre outros. Ainda compondo essas despesas surgem os gastos com telefone, material de expediente e sobras e quebras de caixa, valores estes que podem ser tratados e reduzidos, de forma a atingir a meta de redução destas despesas.

MÊS	RESULTADO 2015	META	RESULTADO 2016	DIFERENÇA EM R\$
JAN	R\$ 96.015,51	R\$ 90.410,00	R\$ 94.679,61	R\$ 4.269,61
FEV	R\$ 87.225,20	R\$ 90.410,00	R\$ 99.535,92	R\$ 9.125,92
MAR	R\$ 86.156,88	R\$ 89.635,00	R\$ 110.398,68	R\$ 20.763,68
ABR	R\$ 94.056,47	R\$ 89.235,00	R\$ 95.746,88	R\$6.511,88
MAI	R\$ 97.487,10	R\$ 92.467,00	R\$ 118.049,15	R\$ 25.582,15
JUN	R\$ 98.243,37	R\$ 92.796,00	R\$ 105.274,28	R\$12.478,28
JUL	R\$ 105.580,13	R\$ 92.796,00	R\$ 93.093,53	R\$ 297,53
AGO	R\$ 94.352,28	R\$ 93.500,00	R\$ 82.167,06	-R\$ 11.332,94
SET	R\$ 91.117,51	R\$ 93.225,00	R\$ 85.567,94	-R\$7.657,06
OUT	R\$ 92.111,35	R\$ 93.235,00	R\$ 76.692,60	-R\$16.542,40
NOV	R\$ 96.457,84	R\$ 93.435,00	R\$ 87.079,75	-R\$ 6.355,25
DEZ	R\$ 92.083,64	R\$ 94.160,00	R\$ 112.483,01	R\$18.323,01
MÉDIA	R\$ 94.240,61	R\$ 92.108,67	R\$ 96.730,70	
TOTAL	R\$ 1.130.887,28	R\$ 1.105.304,00	R\$ 1.160.768,41	R\$ 55.464,41

Quadro4: Indicadores de gastos mensais com despesas Posto Beta.

Fonte: Dados da pesquisa

O segundo indicador da perspectiva financeira é o de volume de vendas. Através deste indicador também foi comparado o ano de 2015 ao de 2016 e conforme visualizamos no Quadro 5, houve uma queda de vendas, mesmo estipulando que a meta superasse um percentual de 5% em relação aos litros vendidos e 7% em relação ao valor da venda de combustíveis a diferença de percentuais deve-se aos aumentos nos preços dos combustíveis.

Em conversa com o gestor, o motivo da redução das vendas foi a crise que o país está vivendo atualmente, onde o consumidor está ficando com mais receio de gastar, e também ao alto nível da concorrência, pois em um raio de 15 km há 23 postos concorrentes com serviços diversificados e clientes fixos.

MÊS	RESULTADO 2015	META	RESULTADO 2016	DIFERENÇA EM LITROS
JAN	169.138,10	177.595,01	148.333,41	- 29.261,60
FEV	187.071,31	196.424,87	139.913,74	- 56.511,13
MAR	189.825,26	199.316,53	146.701,17	- 52.615,36
ABR	177.730,72	186.617,26	155.044,20	- 31.573,06
MAI	177.960,36	186.858,38	155.080,43	- 31.777,95
JUN	182.216,03	191.326,83	155.658,26	- 35.668,57
JUL	185.189,45	194.448,92	155.405,10	- 39.043,82
AGO	183.527,30	192.703,67	153.685,70	- 39.017,97
SET	184.321,83	193.537,92	154.820,69	- 38.717,23
OUT	177.791,58	186.681,16	163.210,38	- 23.470,78
NOV	149.967,48	157.465,85	146.663,70	- 10.802,15
DEZ	155.959,73	163.757,72	157.547,66	- 6.210,06
MÉDIA	R\$ 176.724,93	R\$ 185.561,18	R\$ 152.672,04	
TOTAL	2.120.699,15	2.226.734,10	1.832.064,44	- 394.669,66

Quadro 5: Vendas em litros Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 6 é possível identificar que apenas no mês de dezembro, a meta com relação ao valor de faturamento foi atingida.

MÊS	RESULTADO 2015	META	RESULTADO 2016	DIFERENÇA EM R\$
JAN	R\$ 466.964,45	R\$ 499.651,96	R\$ 488.399,96	-R\$ 11.252,00
FEV	R\$ 537.547,61	R\$ 575.175,94	R\$ 473.647,14	-R\$ 101.528,80
MAR	R\$ 552.880,71	R\$ 591.582,36	R\$ 493.270,88	-R\$ 98.311,48
ABR	R\$ 525.416,65	R\$ 562.195,82	R\$ 520.505,29	-R\$ 41.690,53
MAI	R\$ 532.944,75	R\$ 570.250,88	R\$ 522.298,66	-R\$ 47.952,22
JUN	R\$ 544.274,14	R\$ 582.373,33	R\$ 522.114,41	-R\$ 60.258,92
JUL	R\$ 548.708,42	R\$ 587.118,01	R\$ 523.504,42	-R\$ 63.613,59
AGO	R\$ 542.820,92	R\$ 580.818,38	R\$ 515.925,34	-R\$ 64.893,04
SET	R\$ 541.922,99	R\$ 579.857,60	R\$ 514.942,55	-R\$ 64.915,05
OUT	R\$ 558.718,30	R\$ 597.828,58	R\$ 547.550,28	-R\$ 50.278,30
NOV	R\$ 494.763,57	R\$ 529.397,02	R\$ 508.077,01	-R\$ 21.320,01
DEZ	R\$ 514.673,29	R\$ 550.700,42	R\$ 553.893,70	R\$ 3.193,28
MÉDIA	R\$ 530.136,32	R\$ 567.245,86	R\$ 515.344,14	
TOTAL	R\$ 6.361.635,80	R\$ 6.806.950,31	R\$ 6.184.129,64	-R\$ 622.820,67

Quadro 6: Vendas em R\$ Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

O terceiro indicador financeiro é o de índice de inadimplência, o qual a empresa considera que seja um valor perdido com o cliente.

MÊS	Perdas 2015	% Sobre Faturamento	Meta em R\$ (0,5% sobre o faturamento)	Perdas 2016	% sobre Faturamento	Diferença em R\$
JAN	R\$ 95,78	0,02	R\$ 2.442,00	R\$ 1.143,29	0,23	-R\$ 1.298,71
FEV	R\$ 2.788,55	0,52	R\$ 2.368,24	R\$ 1.448,22	0,31	-R\$ 920,02
MAR	R\$ 1.118,97	0,20	R\$ 2.466,35	R\$ 271,90	0,06	-R\$ 2.194,45
ABR	R\$ 647,79	0,12	R\$ 2.602,53	R\$ 302,07	0,06	-R\$ 2.300,46
MAI	R\$ 2.942,66	0,55	R\$ 2.611,49	R\$ 18.901,36	3,62	R\$ 16.289,87
JUN	R\$ 7.058,02	1,30	R\$ 2.610,57	R\$ 6.803,53	1,30	R\$ 4.192,96
JUL	R\$ 11.269,90	2,05	R\$ 2.617,52	R\$ 1.341,99	0,26	-R\$ 1.275,53
AGO	R\$ 4.711,69	0,87	R\$ 2.579,63	R\$ 667,60	0,13	-R\$ 1.912,03
SET	R\$ 2.916,53	0,54	R\$ 2.574,71	R\$ -	0,00	-R\$ 2.574,71
OUT	R\$ 88,20	0,02	R\$ 2.737,75	R\$ -	0,00	-R\$ 2.737,75
NOV	R\$ -	-	R\$ 2.540,39	R\$ 2.052,05	0,40	-R\$ 488,34
DEZ	R\$ 1.016,28	0,20	R\$ 2.769,47	R\$ -	0,00	-R\$ 2.769,47
TOTAL	R\$ 34.654,37	0,54	R\$ 30.920,65	R\$ 32.932,01	0,53	R\$ 2.011,36

Quadro 7: Perdas com clientes Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o Quadro 7, a empresa estipulou uma meta de 0,5% de perdas sobre o faturamento anual; comparando os anos de 2015 e 2016 é perceptível que o índice apresentou redução de 0,54% para 0,53%. A meta estipulada não foi atingida; isto ocorreu devido a uma série de divergências no planejamento estratégico da organização. A análise de crédito não foi criteriosa, muitos clientes foram liberados sem a devida consulta; também a crise econômica brasileira influenciou nesse índice.

O último indicador financeiro estipulado é o de juros pagos às operadoras de cartões mensalmente; foram comparados os valores de 2015 e 2016, sendo perceptível redução destes valores.

A análise deste indicador deve ser mais complexa, pois essa redução não significa que necessariamente os juros das operadoras de cartão foram reduzidos ou renegociados; a redução destes valores pode significar também uma venda menor no cartão.

MÊS	Juros Cartão 2015	Juros Cartão 2016	Diferença em R\$
JAN	R\$ 3.802,93	R\$ 3.924,75	-R\$ 121,82
FEV	R\$ 4.495,45	R\$ 4.192,60	R\$ 302,85
MAR	R\$ 6.512,75	R\$ 4.097,97	R\$ 2.414,78
ABR	R\$ 4.004,30	R\$ 3.230,13	R\$ 774,17
MAI	R\$ 3.938,35	R\$ 3.374,93	R\$ 563,42
JUN	R\$ 4.392,54	R\$ 2.986,88	R\$ 1.405,66
JUL	R\$ 4.654,11	R\$ 4.661,96	-R\$ 7,85
AGO	R\$ 4.365,95	R\$ 4.070,89	R\$ 295,06
SET	R\$ 5.393,82	R\$ 4.043,81	R\$ 1.350,01
OUT	R\$ 6.355,75	R\$ 4.438,45	R\$ 1.917,30
NOV	R\$ 5.274,94	R\$ 6.109,08	-R\$ 834,14
DEZ	R\$ 4.649,19	R\$ 4.525,45	R\$ 123,74
TOTAL	R\$ 57.840,08	R\$ 49.656,90	R\$ 8.183,18

Quadro 8: Juros de Cartões Posto Beta
 Fonte: Dados da pesquisa

4.3.4 Indicadores da Perspectiva de Clientes

Na perspectiva de clientes foi realizada uma pesquisa junto aos consumidores do Posto Beta; foram obtidos 30 formulários de respostas dos clientes da unidade, conforme Anexo II.

Com base nos dados obtidos, 20% dos clientes podem ser considerados novos, dentro de um período de consumo de até 6 meses; 30% são clientes entre 6 meses a 1 ano; 50% são clientes há mais de 1 ano.

De todas as respostas obtidas, 77% dos clientes se consideram fiéis ao Posto, sendo que os outros 23% não se consideram fiéis; pode-se subentender que os todos os clientes com mais de 6 meses consideram-se fiéis ao Posto.

A fidelidade dos clientes ao Posto deve-se principalmente a quatro perspectivas. O Preço é o principal atributo considerado pelos clientes para a fidelidade, seguido pelo atendimento de qualidade, sendo que o primeiro foi citado 30 vezes e o segundo 24; produto de qualidade é citado em ao menos 17 formulários, sendo que o prazo é questão decisiva em apenas 3 questionários.

A estrutura física do posto também é considerada na avaliação dos clientes; para 90% dos entrevistados hoje a estrutura do posto, que conta com troca de óleo e lavagem, além de loja de conveniência, é adequada; apenas 10% dos clientes afirmam que a estrutura precisa de melhorias.

Para elaboração do mapeamento dos clientes fiéis, foram utilizadas as informações disponíveis no sistema de informação da empresa; foi realizado um comparativo dos anos de 2015 e 2016 com o objetivo de verificar qual a diferença de litros e valores de um ano para o outro.

Clientes	Combustíveis			Produtos	Total
	Litros	Valor	Média por Litros		
A	59833,535	R\$ 183.348,20	R\$ 3,06	R\$ 1.658,85	R\$ 185.007,05
B	36846,088	R\$ 111.539,38	R\$ 3,03	R\$ 426,20	R\$ 111.965,58
C	28179,194	R\$ 84.078,37	R\$ 2,98	R\$ 1.335,21	R\$ 85.413,58
D	21561,216	R\$ 62.964,78	R\$ 2,92	R\$ 28,50	R\$ 62.993,28
E	20103,76	R\$ 59.702,48	R\$ 2,97	-	R\$ 59.702,48

Quadro 9: Principais clientes 2015 Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

Cliente	Combustíveis			Produtos	Total
	Litros	Valor	Média por Litros		
A	61153,634	R\$ 205.483,62	R\$ 3,36	R\$ 656,88	R\$ 206.140,50
B	44810,32	R\$ 145.410,56	R\$ 3,25	R\$ 529,69	R\$ 145.940,25
C	26146,576	R\$ 82.096,31	R\$ 3,14	R\$ 209,49	R\$ 82.305,80
D	21215,366	R\$ 77.520,96	R\$ 3,65	R\$ 126,00	R\$ 77.646,96
E	20717,466	R\$ 65.362,20	R\$ 3,15	-	R\$ 65.362,20

Quadro 10: Principais clientes 2016 Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os Quadros 9 e 10, apresenta-se uma relação dos cinco principais clientes do Posto Beta nos anos de 2015 e 2016, através das informações de vendas de combustíveis em litros, de produtos e do valor faturado.

Cliente	Combustíveis		Produtos	Total
	Litros	Valor		
A	1320,099	R\$ 22.135,42	-R\$1.001,97	R\$21.133,45
B	7964,232	R\$ 33.871,18	R\$103,49	R\$ 33.974,67
C	-2032,618	-R\$ 1.982,06	-R\$1.125,72	-R\$ 3.107,78
D	-345,85	R\$ 14.556,18	R\$ 97,50	R\$ 14.653,68
E	613,706	R\$ 5.659,72	-	R\$ 5.659,72

Quadro 11: Comparativo principais clientes 2015 e 2016 Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

Realizando o comparativo dos melhores clientes, no *Ranking* do ano de 2015 para 2016 houve alteração de posições nos clientes C e D, os demais permaneceram os mesmos. Analisando a tabela, percebeu-se que o cliente A aumentou o consumo de combustíveis e diminuiu em relação aos produtos, mesmo assim ocorreu um faturamento maior ao do ano anterior. O cliente B aumentou o consumo de combustíveis e produtos, e seu faturamento ficou superior em relação ao ano passado. Já o cliente C por não ser o mesmo de 2015, ocorreu uma queda em relação às vendas de combustíveis e produtos, o que fez com que caísse o faturamento; o mesmo acontece com o cliente D na venda por litros, que por ser um cliente diferente fica exposto ao critério de preço; neste caso diminuiu a venda porem o faturamento foi superior.

As negociações de preços são realizadas pelo gerente do posto; ele pode atingir até certa porcentagem de preços para atrair clientes, porém varia-se no quanto que o cliente vai consumir, de quantos veículos a empresa ou o cliente possui e do tipo do pagamento. Por fim o cliente E segue o mesmo critério dos clientes A B.

Atualmente o sistema utilizado pelo Posto Beta é lento, ocasionando filas no caixa, estresse e muitas reclamações por parte dos clientes.

Um modo de verificar esse problema seria monitorar o tempo de espera do cliente desde o início do processo até a conclusão da compra, com o objetivo de acelerar o processo e beneficiar os clientes.

Os problemas do sistema são frequentes e muitas vezes impedem a finalização da compra; o suporte da Tecnologia da Informação é extremamente burocrático, pois em caso de problemas, para a resolução do mesmo, é necessário abrir um chamado, o qual pode ser respondido em até 24 horas. Como a compra está sendo realizada na hora, não há como o cliente ficar aguardando a solução do problema para finalizá-la.

Uma das formas para solucionar estes problemas é fazer com que a Tecnologia da Informação priorize o atendimento do posto, e em casos urgentes, não solicite a abertura do chamado primeiramente.

Outra forma para acelerar o atendimento dos clientes é a utilização de um sistema de biometria nos clientes que possuem notas a cobrar, ou seja, aqueles que compram a prazo e efetuam o fechamento da sua conta mensalmente. Nos casos das empresas, o cadastramento biométrico deveria ser realizado em todos os funcionários autorizados a efetuar o abastecimento dos veículos.

Hoje o Posto Beta não possui muitos diferenciais para atrair clientes; mas como a cidade é um pólo universitário, possui acordos com faculdades para desconto no combustível nas vendas à vista e para algumas empresas da cidade.

Uma forma de atrair novos clientes seria segmentar o mercado, como por exemplo, revenda de veículos, distribuidoras, taxistas, marcenarias; fazer o primeiro contato por telefone, agendar a visita e efetuar a proposta. O planejamento do gerente seria de duas horas diárias para captar clientes via internet, contatos, amigos, jornal e afins, depois o restante do tempo planejar o roteiro de visitas e ir a campo; a proposta pode conter, dependendo do volume de consumo da empresa, cortesia de lavagem, desconto no combustível e desconto na troca de óleo.

Uma estratégia que o Posto pode oferecer é mostrar ao futuro cliente que existe a possibilidade de formar mais parcerias e com alguns benefícios exclusivos.

Criar promoções também é uma forma de captar novos clientes; como o posto possui serviços como trocas de óleo e serviços de lavagem, poderia criar promoções diárias como:

- Segunda-Feira da Lubrificação – Troca de óleo com 15% de desconto;
- Terça-Feira Maluca – Gasolina comum com desconto de 0,10 centavos;
- Quarta-Feira da Limpeza – Lavagens com 25% de desconto;
- Quinta-Feira Aditivada – Abasteça acima de 100,00 de G.A. e ganhe um café com um pão de queijo;
- Sexta-Feira da Conveniência – Promoções em alguns produtos da loja;

E dentre outras, até mesmo a criação de um cartão fidelidade para acumulo de pontos para trocar por vale compras no posto, sempre mantendo a divulgação para que o cliente esteja a par das promoções.

Para atrair novos clientes é preciso oferecer um atendimento personalizado, com produto de confiança e atendimento de qualidade, sempre mantendo boa postura, boa aparência e ética nas propostas e conversas com futuros clientes.

4.3.5 Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Hoje um ponto fraco do Posto Beta é a conferência de estoque. A responsável tira os relatórios em grupos de produtos separados disponibilizados pelo sistema de informação uma vez por semana e faz a conferência manualmente, demorando em torno de 2 dias pra finalização. Essa forma de conferência não traz um resultado 100%, pois conforme vai conferindo, o caixa continua efetuando a venda e pode ser que no fechamento ocorram diferenças positivas ou negativas, que afetam no resultado.

Uma forma para esses índices de não conformidades de estoque seria a aquisição de um software que garantisse uma melhor conferência. Um exemplo seria um equipamento que a conferente passasse no código de barras do produto e já dissesse quantos produtos tem na prateleira, quantos foram vendidos e quantos tem

em estoque, até mesmo que se informa à hora certa de fazer o pedido pra próxima compra.

Hoje o Posto Beta não possui nenhum acompanhamento de compras, a responsável pela loja de conveniência, o chefe de pista e até mesmo o vendedor dão uma verificada nas prateleiras pra ver os produtos que estão faltando e após é realizada a solicitação da compra sem fazer as devidas comparações de preços.

Para a solução do problema, seria necessário fazer um levantamento dos produtos que estão faltando, analisar com vários fornecedores preços, prazos e comparar qual deles é mais barato, para somente depois realizar a compra.

4.3.6 Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Em conversa com o gerente da unidade, um dos pontos forte da organização é o ambiente do grupo, porém nem todos colaboram como deveriam. Segundo ele, o RH da empresa é um ponto fraco, pois há pouco suporte e difícil comunicação.

Apesar das falhas do departamento de Recursos Humanos, o índice de rotatividade é extremamente baixo para um posto de combustível; a maioria dos funcionários está a mais de um ano na empresa, sendo que há funcionários com mais de 15 anos de serviços prestados.

Para definir o índice de satisfação dos funcionários foi utilizado o modelo de Tazinasso (2011) para medir a motivação de cada um, conforme Anexo III.

A primeira pergunta foi em relação ao tempo de empresa de cada funcionário; hoje o posto conta com 11 funcionários, sendo que 2 trabalham de 6 meses a 1 ano, 7 de 1 a 5 anos e 2 mais de 5 anos na empresa. Em relação à postura do gerente, todos destacaram que era positivo, porém que precisa melhorar em alguns pontos, ou seja, vê as coisas erradas porém não as corrige.

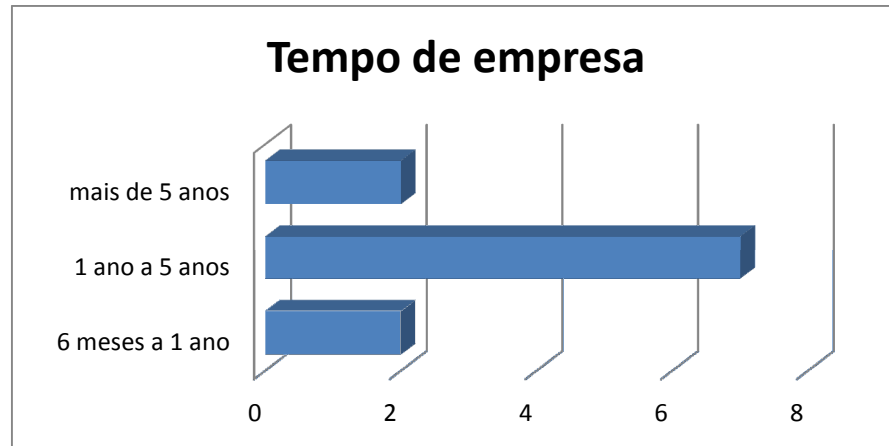


Figura 7: Tempo de empresa dos funcionários do Posto Beta
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa, 6 funcionários disseram já ter tido algum tipo de treinamento e 5 não; dentre os treinamentos que os funcionários tiveram, foi perguntado qual era a avaliação deles, onde 4 disseram que foi bom e 2 acreditavam que o treinamento foi regular.

Tendo em vista o processo, foi perguntado para os funcionários se todos conhecem suas funções, obtendo todas as respostas afirmativas. Em relação à remuneração, mostrou-se que os funcionários não estão muito motivados; 6 acharam bom, 4 regulares e 1 ruim. As principais queixas são os finais de semana, onde há uma jornada muito longa e sem intervalos para descanso.

A última pergunta questionava se a empresa dava abertura para novas ideias ou melhorias, e a resposta dos funcionários foi equilibrada, onde 6 funcionários disseram que sim e 5 que não.

Para que o posto seja referência para a população é necessário investir na divulgação; hoje o Posto Beta não tem nenhuma forma de divulgação, o que impede que a empresa busque mais clientes, principalmente de outras cidades.

Com o advento das redes sociais, uma forma de aumentar a divulgação é utilizar as mesmas para atingir uma quantidade maior de pessoas e possíveis clientes. Outras formas de divulgação são o rádio e a TV, sendo o primeiro uma forma mais barata, mas ainda muito presente no dia a dia da população.

4.4 ELABORAÇÃO DO PAINEL ESTRATÉGICO

Após o desenvolvimento e aplicação de todo o estudo do *Balanced Scorecard* no Posto Beta, é importante que seja elaborado o painel estratégico. Por meio dele é possível observar todos os pontos avaliados durante a pesquisa.

No Quadro 12, são expostos todos os objetivos e seus respectivos indicadores, de cada uma das quatro perspectivas do BSC. Também é possível visualizar as metas estipuladas em conjunto com o gestor e quais ações devem ser tomadas para que tudo possa ser cumprido, no mais curto período de tempo.

Deve-se ressaltar que o painel estratégico deve também ser explicado e estar exposto para todos os colaboradores da organização, para que as ações estejam voltadas para os mesmos objetivos estratégicos. O controle do alcance das metas precisa ser acompanhado, pois o planejamento estratégico não pode ser estático; caso necessário, o decisor pode efetuar novas análises das perspectivas descritas e propor novas ações para que as metas sejam atingidas. O acompanhamento dos indicadores é que poderá proporcionar esta análise.

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	*Redução de custos e despesas; *Aumento do faturamento; *Redução da Inadimplência; *Renegociação de taxas	*Gastos mensais com despesas; *Volume de Vendas Mensais; * Índice de Inadimplência; *Juros pagos a operadoras de cartões mensalmente	*Reduzir as despesas gerais para um gasto anual de R\$ 1.105.304,00; *Aumentar 5 % o volume de vendas; *Aumentar 7% o valor das vendas; *Índice máximo de inadimplência de 0,5% sobre o faturamento	*Negociar preços com fornecedores; *Redução do uso de material de expediente; *Redução de gastos com telefone; *Promoções e programas de fidelização; *Criar uma rigorosa análise de crédito; *Diminuir pagamento em carteira; *Revisar taxas de cartões
Clientes	*Satisfação dos clientes; *Captação e fidelização de clientes	*Índice de satisfação de clientes; *Nº de clientes novos; *Índice de clientes fiéis	*Atingir o índice de clientes fiéis em 90% *Conseguir ao menos 3 clientes novos ao mês	*Pesquisar a satisfação; *Acompanhar a carteira de clientes

Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> *Melhorar o desenvolvimento do sistema; *Criar um diferencial que atraia clientes; *Implantação de um software para controle de estoques 	<ul style="list-style-type: none"> *Tempo médio de espera para finalização da compra; *Nº de não conformidades no estoque; *Tempo médio para novo pedido de compra 	<ul style="list-style-type: none"> *Estabelecer o tempo máximo de 5 minutos para finalizar a compra; *Reduzir para no máximo R\$ 50,00 a perda com estoque 	<ul style="list-style-type: none"> *Aumentar o suporte da T.I. nas operações; *Implantar um software para contagem de produtos
Aprendizado e Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> *Treinamento e capacitação dos colaboradores; *Premiações para os melhores colaboradores; *Divulgação do Posto 	<ul style="list-style-type: none"> *Índice de rotatividade de funcionários; *Índice de satisfação dos funcionários; *Índice de reconhecimento da marca e do posto 		<ul style="list-style-type: none"> *Capacitar e treinar os colaboradores; *Premiar os colaboradores pelo cumprimento de metas e resultados; * Trabalhar o endomarketing com os funcionários

Quadro 12: Painel Estratégico - Posto Beta

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 COMPARATIVO COM OUTROS ESTUDOS SOBRE O BSC

O BSC é uma ferramenta de avaliação de desempenho que pode ser aplicada nas mais diversas áreas de atuações para auxiliar nas tomadas de decisão. Analisando a literatura pré-existente são vários os estudos que abordam esta ferramenta.

Um desses estudos é de Tazinasso (2011), que também aborda o *Balanced Scorecard* aplicado a um posto de combustível da região sudoeste do Paraná. Comparando-se os resultados obtidos, foram vários indicadores que convergiram entre os trabalhos, percebe-se assim que o modelo aplicado pode ser desenvolvido em qualquer outra empresa do ramo de combustíveis, desde que se respeite a individualidade dos gestores e de cada organização específica.

O BSC foi aplicado também na avaliação de desempenho logístico de uma pequena organização de distribuição de bebidas, conforme estudo de Zago et al (2008), onde foi possível estabelecer diretrizes que passaram a nortear as estratégias da empresa.

Galas e Forte (2005) aplicaram a ferramenta a uma instituição governamental, de forma a identificar os ruídos na implantação do BSC por meio de entrevistas com os gestores.

O BSC pode ser aplicado também a empresas familiares, assim como fez Schneider e Neto (2006) permitindo o estabelecimento de metas e objetivos para serem atingidos no longo prazo pela organização.

Já Xavier, Silva e Silva (2011) buscaram aplicar o BSC em uma indústria de saneamento, de forma a estabelecer os indicadores de desempenho, metas e objetivos, definindo as tarefas claramente para todos na organização.

De uma forma geral, o BSC é uma ferramenta que busca a integração de quatro perspectivas, sendo elas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, através de indicadores financeiros e não-financeiros.

Em outros estudos também envolvendo o mercado de combustíveis, o *Balanced Scorecard* já foi aplicado, e de uma forma geral, os objetivos de todos os estudos foram proporcionar a definição de um planejamento estratégico, com metas alcançáveis e que ficassem claras tanto para gestores quanto para funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta da avaliação de desempenho que tem como objetivo verificar melhorias na organização através das suas quatro perspectivas sendo elas financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

Este estudo teve como objetivo demonstrar como um sistema de avaliação de desempenho desenvolvido para um comércio varejista de combustível por meio da ferramenta *Balanced Scorecard* pode melhorar a gestão.

Foi desenvolvido com o gestor da unidade o planejamento estratégico da empresa, visando à construção do mapa estratégico, pelo qual foi possível estabelecer os objetivos das quatro áreas do BSC, criando indicadores de desempenho. Com os indicadores estabelecidos, foram estipuladas as metas da empresa, que devem ser alcançáveis e claras para todos os funcionários.

Com o planejamento estratégico foram esclarecidos o negócio, a missão, a visão e os valores da empresa. A análise *SWOT* permitiu o conhecimento do mercado e de toda organização.

O mapa estratégico permitiu que todos na organização visualizassem as relações de causa e efeito estabelecidas entre as perspectivas do BSC e os objetivos.

O estabelecimento dos indicadores de desempenho, em todas as perspectivas, permitiu que o Posto Beta efetuasse o controle de suas estratégias. Para cada perspectiva foram sugeridas melhorias de forma a reduzir custos e despesas, gerar fidelização dos clientes, motivar colaboradores e propiciar melhorias em todos os processos.

Foi realizado também um comparativo com outros trabalhos que envolvem a ferramenta *Balanced Scorecard*, demonstrando a importância da mesma e sua aplicabilidade em diversos ramos.

Sugerem-se novas pesquisas, aprofundando o tema do BSC, para apoio as organizações em futuras tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARBOSA, E. R. e BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Volume I, nº 2, dez/2004 – fev/2005. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/4616196.pdf>>.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico Sistêmico Para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CARDOSO, Bianca M. F. et al. Balanced Scorecard com ênfase na estratégia organizacional. **Revista Científica do Unisalesiano**, Lins, n. 6, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2016.

CAVALHEIRO E. A.; MARCONATTO D. A. B.; AMARAL D. A.G. Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica. **Revista Eletrônica de Contabilidade FSM**, Santa Maria, 2006. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vllIn02/balanced_scorecard.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: Da Empresa Que Temos Para A Empresa Que Queremos**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, Maria S. G. L. **Avaliação de Desempenho como instrumento principal de uma gestão por competência: um estudo de caso de uma emissora de televisão no interior de Pernambuco**. 2011. 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso Superior de Administração de Empresas. Faculdade do Vale do Ipojuca, 2011. Disponível em: <http://repositorio.favip.edu.br:8080/bitstream/123456789/544/1/TCC+_+St%C3%A9phannie+Coutinho.pdf> Acesso em 19 set. 2016.

DUTRA, Ademar. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. v. 2, n. 3 (2005).

GRESSLER, Lori A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2^o Ed.. São Paulo: Loyola, 2004.

GOMES, L. C.; MULLER, C. J.; NETO, F. J. K (2001). Utilização do Balanced Scorecard (BSC) para avaliar a contribuição do Sistema Toyota de Produção (STP) à estratégia das empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO -ENENGEP, 2001, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO.

JUNIOR, Alceu B.; BORNIA, Antonio C. Proposta de um instrumento de medida para avaliar a satisfação de clientes de bancos utilizando a Teoria da Resposta ao Item. **Gestão & Produção**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000300008>.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 12^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LOBATO, D. M (Coord.) (2003). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV.

LUNKES, R. J; SCHNORREBERGER. **Controladoria: Na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACEDO, M.A.S.; SILVA, F.F.; SANTOS, R.M. Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003. **Revista de Contabilidade e Finanças da USP**, edição especial, 2006.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, R.A. **SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UM MODELO PARA ESTRUTURAÇÃO DO USO**. 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teorias da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIYASHITA, R.; SOARES, K. G (2004). Mapa estratégico de responsabilidade social das empresas baseado no Balanced Scorecard. In: XI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP. Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP,

MEGLIORINI, Evandir; PARISI, Cláudio et. al. **Contabilidade Gerencial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO A. M.; REGINATO L. **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. 2 ed. São Paulo; Atlas, 2009.

NEUMANN, C.. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações: Produtividade, Lucratividade e Competitividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Luiz Martins de. PEREZ JR, José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de O.; Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, Salvador, 2001. Disponível em: <https://www.ufpe.br/conpe/download/arquivos/20071211154732_proposta%20para%20avliar%20a%20necessidade%20de%20medir%20desempenho%20financ%20nas%20MPEs.pdf>. Acesso em 19 set. 2016.

RAFAELI, Leonardo; MULLER, Cláudio José. Estruturação de um índice consolidado de desempenho utilizando o AHP. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 363-377, maio-ago. 2007.

SANTOS, Antonio J. Robalo. **Gestão Estratégica**: Conceitos, modelos e instrumentos. Escolar Editora, 2008.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAZINASSO, Luciane. **Avaliação de desempenho por meio do Balanced Scorecard para uma empresa do comércio varejista de combustíveis**. 2011. 88 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso Superior de Ciências Contábeis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.pb.utfpr.edu.br/bibliotecadigital/index.php/ecap/article/view/2042/862>> Acesso em 18 set. 2016.

TONETTO, Patrícia T. **A controladoria como instrumento do processo de gestão**. 2015. 48 f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3311/1/Patr%C3%ADcia%20Tramontin%20Tonetto.pdf>> Acesso em: 20 set. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO

ANEXO I – Questionário para a formulação do Planejamento Estratégico do Posto Beta

1-Quais as atividades desenvolvidas pela empresa atualmente?
2- Qual a missão da organização?
3- Quais os valores da organização, o que é mais importante para seu funcionamento?
4- Qual a visão de futuro, as perspectivas futuras da organização?
5- Quais os principais objetivos organizacionais a serem alcançados?
6- Quais as estratégias adotadas para o atendimento da missão da empresa e dos objetivos?
7- Analisando-se os ambientes interno e externo da empresa, quais as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos podem ser identificados?
8- Quais as atividades desenvolvidas pela empresa atualmente?

ANEXOS II – Pesquisa de satisfação clientes Posto Beta

1 - Há quanto tempo é cliente do Posto Beta?

1 a 6 meses 6 meses a 1 ano mais de 1 ano

2 – Como avalia o atendimento prestado pelos funcionários da empresa?

ruim regular bom excelente

Sugestões: _____

3 – Você já se considera um cliente fiel ao Posto Beta?

Sim Não

4 – Que fator você considera mais importante para manter-se fiel à empresa?

Preço Prazo Atendimento de qualidade Produtos de qualidade

5 – Como avalia os produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa?

ruim regular bom excelente

Sugestões: _____

6 – Considera as instalações da empresa atrativas e adequadas?

Sim Não Pode melhorar

ANEXO III – Pesquisa de satisfação funcionários Posto Beta

1 – Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

6 meses a 1 ano 1 ano a 5 anos mais de 5 anos

2 – Como avalia o seu relacionamento com o gerente da empresa?

ruim regular bom excelente

Sugestões: _____

3 – Você já recebeu algum treinamento profissional oferecido pela empresa?

Sim Não

4 – Como avalia os treinamentos recebidos?

ruim regular bom excelente

Sugestões: _____

5 – Você conhece todo o processo a ser realizado no exercício de sua função?

Sim Não

6 – Como avalia a remuneração recebida pelo exercício de sua função?

ruim regular bom excelente

7 – Vocês têm abertura para dar novas ideias e melhorias?

Sim Não

Se tiver alguma sugestão relacionada ao desenvolvimento de seu trabalho ou de sua equipe de trabalho na empresa, por favor, descreva abaixo: _____
