

Informação gerencial baseada no *Balanced Scorecard*: um estudo em uma distribuidora de combustíveis de Pernambuco

Harry Marcos da Silva Oliveira Filho (Universidade Federal de Pernambuco - Brasil)

harrymarcos@hotmail.br

Jeronymo José Libonati (Universidade Federal de Pernambuco - Brasil)

jeronymolibonati@yahoo.com.br

Raimundo Nonato Rodrigues (Universidade Federal de Pernambuco - Brasil) rnrodrigues@uol.com.br

Resumo

Este artigo trata da importância da contabilidade gerencial para a gestão de empresas e mostra a utilidade do Balanced Scorecard (BSC) no processo de produção de informações gerenciais. A metodologia usada, predominantemente, foi a de estudo de caso, com o objetivo de fazer uma abordagem do BSC dentro de uma empresa do ramo de distribuição de combustíveis, situada no estado de Pernambuco. A missão da empresa é apresentada, e esta é analisada sob as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento). Para cada perspectiva foram definidos objetivos e indicadores relacionados à estratégia, analisados juntamente com a diretoria da empresa. Para uma melhor compreensão, 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.

Palavras chave: Informação gerencial, Balanced scorecard, Indicadores estratégicos.

Área Temática: Controladoria.

1. Introdução

O presente artigo trata do *Balanced Scorecard* (BSC) dentro da contabilidade gerencial. Especificamente, evidencia a importância da busca, por parte da contabilidade gerencial, de indicadores de desempenho, além dos financeiros, como também analisa o modelo de informação gerencial baseado no BSC, que enfoca as entidades sob as perspectivas: financeira, cliente, processos internos, crescimento e aprendizado. O trabalho foi desenvolvido em relação a uma empresa de capital estrangeiro, que atua no setor de distribuição de combustíveis, situada no Estado de Pernambuco, mas com atuação no Nordeste do Brasil.

1.1 Caracterização do problema

Atualmente, no Brasil, existem, aproximadamente, 257 distribuidoras de combustíveis, segundo dados da Agência Nacional de Petróleo (ANP), o que faz com que a concorrência seja bastante grande. Possuir um modelo de gestão e avaliação de desempenho eficaz é fator preponderante para a sobrevivência nesse ramo de atividade.

O modelo de informação gerencial que predomina na empresa pesquisada, enfatiza o aspecto financeiro do negócio, havendo, assim, uma necessidade de informações de natureza não-financeira que, alinhadas às financeiras, auxiliem na gestão empresarial.

Assim, busca-se resposta para a seguinte questão: A aplicação do modelo de informação gerencial contábil baseado no *Balanced Scorecard* auxiliará a distribuidora de combustíveis objeto do estudo a fornecer uma visão mais ampla de seu desempenho dentro do mercado?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicação de um modelo de informação gerencial contábil baseado no *Balanced Scorecard* em uma distribuidora de combustíveis do Estado de Pernambuco, visando a avaliação de seu desempenho dentro do mercado no qual está inserida.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar a importância, para a contabilidade gerencial, da adoção de medidas que visem aos aspectos não-financeiros das entidades, alinhando-os aos financeiros.
- Analisar a importância dos aspectos não-financeiros dentro do sistema de informação da empresa objeto deste estudo.
- Fazer uma abordagem do *Balanced Scorecard*, mostrando os conceitos e perspectivas que o sustentam, adequando-o à realidade da distribuidora de combustíveis.

1.3 Justificativa

Em uma economia baseada na informação, as empresas monitoram aspectos financeiros e não-financeiros de suas operações. Os modelos tradicionais de contabilidade gerencial dão ênfase ao aspecto financeiro das empresas. Entretanto, é necessário que os gestores ampliem o seu leque de informações usadas para avaliar as entidades das quais estão à frente.

A não-utilização, por parte da empresa a ser estudada, de um modelo de informação gerencial baseado no *BSC* motivou o desenvolvimento deste trabalho. Este estudo pretende ser útil para gestores de empresas, *controllers*, contadores – particularmente do setor de combustíveis – e acadêmicos interessados no estudo de um modelo de *BSC* para informação gerencial.

1.4 Delimitação do estudo

Este artigo foi desenvolvido a partir do estudo realizado em uma distribuidora de combustíveis de capital estrangeiro, situada no Estado de Pernambuco, com atuação no Nordeste brasileiro, com foco específico na comercialização dos seguintes tipos de combustíveis: óleo diesel, gasolina e álcool hidratado para fins carburantes.

1.5 Procedimento metodológico

O método de abordagem para analisar o assunto aplicou a lógica do raciocínio dedutivo, já que o estudo partiu de um tema geral existente (*Balanced Scorecard*), aplicando-o a um ramo específico de atividade (distribuição de combustíveis). A tipologia de pesquisa utilizada, quanto aos objetivos, foi a de **caráter exploratório**, buscando proporcionar um conhecimento mais profundo do assunto escolhido. Quanto aos procedimentos, foi adotada a metodologia de **estudo de caso**, através de observações em uma distribuidora de combustíveis, a fim de se obter subsídios para a condução da pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Desafios para a contabilidade gerencial: alinhar informações financeiras com não-financeiras

No processo de gerenciamento das empresas, têm sido usadas, cada vez mais, informações não-financeiras sobre clientes, mercados, inovações em produtos e serviços etc. Atkinson et al

(2000) afirmam que “recentemente, executivos seniores monitoram um conjunto maior de indicadores balanceados que inclui muito mais informações não-financeiras”.

É necessário enfatizar, entretanto, que os indicadores financeiros não deixaram de ter importância para as empresas, e sim, uma vez alinhados com os não-financeiros, numa relação de causa e efeito, podem fornecer uma melhor visão da empresa. Oliveira et al (2002) destacam que:

A contabilidade, em sua condição de ciência social, cujo objetivo é o patrimônio, busca, por meio da apreensão, da quantificação, da classificação, do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e do relacionamento das mutações sofridas pelo patrimônio da entidade particularizada, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressas tanto em termos físicos quanto monetários.

A definição acima demonstra que é papel da contabilidade o alinhamento de informações quantitativas e qualitativas, expressas tanto monetariamente quanto fisicamente. Martins (1998, p.08, *apud* Oliveira et al, 2002) afirma que:

Um compromisso muito forte na contabilidade estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas.

Em relação ao papel que a contabilidade desempenha na adoção de novos indicadores de desempenho empresarial, Costa (2001) afirma que mesmo que a contabilidade não seja a principal responsável pela implementação de mudanças organizacionais, deve desempenhar um papel importante nesse sentido, passando a adotar, por exemplo, novas medidas não-financeiras de desempenho, tais como produtividade, qualidade, custos de estocagem, entre outros.

Há uma exigência crescente, por parte das empresas, de informações sobre desempenho financeiro e não-financeiro, sendo uma consequência de um ambiente cada vez mais competitivo.

2.2 *Balanced Scorecard* e as perspectivas que o sustentam

O BSC enfoca as organizações sob quatro perspectivas, definindo objetivos e indicadores em cada uma, mas, com a preocupação de estabelecer relações de causa e efeito entre tais objetivos e indicadores.

2.2.1 Perspectiva Financeira

Vários são os objetivos financeiros que podem ser adotados por uma empresa. A escolha vai depender da estratégia a ser utilizada. Kaplan e Norton (1997) fazem uma abordagem sobre três tipos de estratégia numa entidade: Crescimento, Sustentação e Colheita.

2.2.2 Perspectiva do Cliente

Dentro desta perspectiva, a empresa define qual o público que deseja atingir, ou seja, em que segmentos de clientes irá atuar. Definir o tipo de cliente que deseja atender orienta a empresa no sentido de oferecer produtos e serviços específicos e direcionados ao seu público-alvo. Nesta perspectiva, alguns pontos podem ser considerados essenciais: Participação de mercado, Retenção de clientes, Captação de clientes, Satisfação de clientes e Lucratividade de clientes.

2.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, os dirigentes da empresa identificam quais as atividades e procedimentos internos que a empresa precisa adotar para alcançar seus objetivos.

Cada empresa possui suas particularidades relacionadas aos seus processos internos, entretanto, há algumas características comuns nos processos internos das empresas quando da elaboração de um BSC: Inovação e Operações e Serviços pós-venda.

2.2.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva aborda a importância que o desenvolvimento da capacidade de funcionários e dos sistemas de informação representam para uma empresa. Kaplan e Norton (1997) apontam as seguintes categorias: Capacidade dos funcionários, Capacidade dos sistemas de informação e Motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.3 Indicadores estratégicos mais comuns

Apresentam-se, abaixo, alguns indicadores que são comumente usados pelas empresas que implementam o BSC, agrupados em cada uma das perspectivas as quais pertencem:

PERSPECTIVA	INDICADORES
FINANCEIRA	Retorno para o acionista; Valor agregado; Crescimento de vendas.
CLIENTE	Participação de mercado; Satisfação dos clientes; Retenção de clientes; Captação de clientes; Fidelização de clientes.
PROCESSOS INTERNOS	Inovação; Operações; Serviços pós-vendas.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacidade dos sistemas de informação; Satisfação dos funcionários; Produtividade dos funcionários; Retenção dos funcionários; Capacidade dos funcionários.

Quadro 1 – Indicadores estratégicos mais comuns

2.4 Distribuidoras de combustíveis que adotam o BSC

A fim de mostrar a aplicabilidade do assunto abordado neste trabalho, faz-se necessário relatar que importantes empresas de distribuição de combustíveis, no Brasil e no mundo, adotam o BSC como sistema de gestão.

Kaplan e Norton relatam, no livro “Organização orientada para a estratégia”, a experiência da Mobil North América Marketing and Refining, empresa americana com atividades de refino de petróleo e distribuição de derivados. De acordo com os referidos autores (2000), “ao inserir o *balanced scorecard* no centro de seus processos gerenciais, a Móbil tornou-se a líder em lucros de todo o setor”.

O relatório de gestão da Petrobrás do ano de 2002, publica o fato de a empresa ter passado a adotar o BSC para fins de gestão empresarial, conforme trecho abaixo, extraído do referido relatório:

“Foi concluída em 2002 a implantação do BSC, que dotará os gestores da Companhia do mais moderno mecanismo de acompanhamento do desempenho operacional e financeiro”.

3 Estudo de Caso

Neste tópico, serão aplicados os conceitos do BSC, vistos nos itens anteriores, a uma distribuidora de combustíveis situada em Pernambuco, com atuação em todo mercado nordestino. A fim de se obter dados reais da empresa estudada, foram realizadas reuniões com seus diretores financeiro e comercial, como também com outros colaboradores, dos quais foram obtidas informações inseridas nos próximos tópicos relacionadas com metas e objetivos da empresa, importantes para a construção dos quadros de indicadores apresentados para cada

perspectiva constante do BSC. Destaca-se que a empresa, no momento da pesquisa, não possuía o BSC implantado dentre as suas informações gerenciais.

3.1 Missão da empresa

A empresa objeto deste estudo pertence a uma multinacional do ramo de petróleo e derivados e, no Brasil, iniciou as suas operações no ano de 2003. A sua missão é:

“Ser a companhia de distribuição independente líder dentro do mercado nordestino, oferecendo aos nossos clientes qualidade de produto e de serviços; aos nossos acionistas, o máximo retorno sobre o investimento, cuidando do meio ambiente e apoiando a nossa comunidade”.

Analisando a missão acima descrita, percebe-se que há referência a assuntos enfocados em cada perspectiva constante de um *balanced scorecard*, e podem ser assim segregados: **Perspectiva Financeira** – máximo retorno aos acionistas; **Perspectiva do Cliente** – liderança de mercado e oferecimento de produtos de qualidade aos clientes; **Perspectiva dos Processos Internos** – oferecimento de produtos de qualidade e cuidado com o meio-ambiente; **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento** – apoio à comunidade, que inclui os funcionários da empresa.

3.2 Modelo de um BSC na empresa estudada

Serão vistos, neste tópico, os objetivos da empresa para cada perspectiva do BSC, como também os indicadores que serão utilizados para medir a eficácia da estratégia adotada. Tais objetivos e indicadores foram discutidos e analisados juntamente com a diretoria da empresa e, para cada perspectiva do BSC, foi montado um quadro de resumo dos objetivos e indicadores estratégicos.

3.2.1 Perspectiva financeira

Em virtude de ser nova no mercado brasileiro, com início de suas operações no ano de 2003, a empresa enquadra-se no grupo das entidades que adotam, como estratégia de negócio, a de crescimento. Essa estratégia não exige da empresa grandes retornos de investimento, pois, como está no início de suas operações, grandes aportes de recursos são feitos e o retorno desses investimentos é a longo prazo. Os objetivos estratégicos da empresa na perspectiva financeira são: maior crescimento de vendas em relação ao setor; melhor margem líquida de vendas em comparação com a praticada no mercado; redução do índice de inadimplência para 4%; redução da participação dos bancos na estrutura de financiamentos da empresa e obtenção de um ciclo de caixa que represente um menor custo financeiro para a empresa.

3.2.1.1 Crescimento de vendas

O objetivo de crescimento de vendas pode ser alcançado através do uso de medidas como:

Novos produtos – a empresa em estudo atua na comercialização de gasolina comum e aditivada, óleo diesel e álcool hidratado para fins carburantes. O aumento em sua receita de vendas pode ocorrer através do lançamento de novos produtos na linha de lubrificantes e aditivos, tanto os do tipo comum como o especial; serviços disponibilizados nos postos para veículos, como lavagens de carros, troca de óleo e pequenos consertos e reparos de automóveis.

Novos clientes e mercados – para uma empresa com estratégia de crescimento, é uma medida bastante usual a tentativa de conquista de novos clientes e mercados. Atualmente, a empresa atende a todos os estados do Nordeste, exceto Bahia e Maranhão, mas, pretende expandir a sua atuação através da abertura de novas bases em outros estados.

3.2.1.2 Melhor margem líquida de vendas

No ramo de distribuição de combustíveis, a margem de lucro é baixa e um alto volume comercializado é necessário para garantir um bom retorno sobre as vendas efetuadas. Portanto, é fundamental para a empresa um forte controle de custos e despesas a fim de se evitar que despesas desnecessárias comprometam a rentabilidade dos produtos. Para se ter uma idéia, a edição do ano de 2004 de Melhores e Maiores empresas, publicada pela revista Exame, traz as seguintes informações sobre a rentabilidade de outras distribuidoras de combustíveis no ano de 2003:

Nome distribuidora	Vendas (US\$ milhões)	Lucro líquido ajustado (US\$ milhões)	Margem vendas (%)
Petrobrás Distribuidora	10.567,10	150,50	1,4
Ipiranga	5.060,20	343,00	0,7
SAT	297,00	0,7	0,2

Fonte: Revista Exame, edição julho/2004

Quadro 2 – Margem líquida de vendas de outras distribuidoras de combustíveis

Os números acima comprovam que o setor de distribuição de combustíveis não trabalha com altas margens nas vendas e, conseqüentemente, é preciso haver controle rigoroso de custos em prol de melhoria na rentabilidade da empresa.

É importante salientar que políticas de redução de custos não devem ser implementadas no sentido de comprometer a capacidade da empresa de gerar riqueza e agregar valor.

No quesito margem líquida de vendas, será adotado o indicador de lucro líquido sobre vendas (LL/V) para monitorar se o objetivo da empresa estará sendo alcançado.

3.2.1.3 Redução da inadimplência ao nível de 4%

Um grande problema no ramo de distribuição de combustíveis é a alta inadimplência por parte dos postos revendedores. Estes, também, sofrem a inadimplência dos usuários finais, as pessoas que se dirigem aos postos para o abastecimento de seus veículos. A empresa estudada enfrenta essa dificuldade, particularmente devido a dois fatores:

Não possui rede de postos própria – possuir uma rede de postos própria garante um volume mínimo de vendas, já que tais postos apenas comprarão combustível à distribuidora proprietária. E ainda, será possível analisar a real capacidade de pagamento desses postos, uma vez que haverá participação efetiva na gestão. Conseqüentemente, há uma tendência a minimizar os riscos de inadimplência nas vendas para esses postos.

Maioria das vendas efetuadas pelo sistema *spot* – basicamente, os postos clientes das distribuidoras podem ser classificados em dois subgrupos: os que possuem contrato com a distribuidora; e os que não possuem contrato (vendas *spot*). Possuir, em sua carteira de clientes, um alto percentual de clientes com contrato é vantajoso para a distribuidora. Isto justifica-se pelo fato desse tipo de cliente possuir obrigações contratuais, tais como: um percentual de suas compras deve ser feito exclusivamente à distribuidora; e, sanções pré-estabelecidas em casos de inadimplência. Assim, possuir contratos com cliente significa mais segurança em relação ao recebimento pelas vendas efetuadas. A distribuidora em estudo está inserida em um contexto diferente. Como é recente no mercado, a maior parte da sua carteira de clientes é formada de postos com os quais não há contrato firmado. Estes, por sua vez, representam um maior potencial de risco, pois, o fato de não possuírem contrato com nenhuma outra distribuidora, sinaliza a possibilidade de não serem bons clientes e, conseqüentemente, podem, eventualmente, ter dificuldades em honrar seus compromissos

financeiros. Em suma, os melhores postos já possuem contratos com outras distribuidoras e a empresa objeto deste estudo começou a sua atuação em um mercado de maior risco.

Assim, na elaboração de seu *scorecard* na perspectiva financeira, a distribuidora deverá considerar, como objetivo estratégico, a redução do índice de inadimplência para o nível de 4%. O indicador que será utilizado é obtido através da relação entre o total de duplicatas a receber com mais de trinta dias de vencidas, que não foram objeto de negociação com o cliente, e o total de duplicatas a receber (Duplicatas vencidas +30 dias não negociadas/Total duplicatas a receber).

3.2.1.4 Redução da participação dos bancos na estrutura de financiamento da empresa

O problema da inadimplência tratado no tópico anterior leva a empresa a uma forte dependência de bancos em sua estrutura de financiamentos. É necessário efetuar operações de descontos de duplicatas e de cheques, financiamentos etc, com elevados custos financeiros.

A redução da inadimplência e a busca de um ciclo de caixa menos oneroso para a empresa, que será abordado no próximo tópico, são objetivos que, quando alcançados, contribuirão para a redução da dependência excessiva dos financiamentos bancários. Uma alternativa para a empresa analisada é a obtenção de empréstimos junto à matriz, situada no exterior. Os juros praticados em países da Europa, nos Estados Unidos e em outros mercados com menores riscos financeiros, são bem menores do que os praticados no Brasil. Por exemplo, enquanto o custo do financiamento obtido na Europa é representado por taxa *libor* (entre 2,0% e 3,0% ao ano) mais 1% de juros, no Brasil, a taxa de juros Selic está em torno de 19% ao ano.

A meta para reduzir a dependência de financiamentos é de alcançar um nível de 30% do ativo total da empresa financiados por instituições bancárias. O indicador que será adotado é o quociente entre o montante de empréstimos e financiamento bancários e o total do ativo da empresa.

3.2.1.5 Ciclo de caixa menos oneroso para a empresa

A propósito do Ciclo de caixa, algumas particularidades devem ser analisadas, de acordo com o mercado no qual a empresa atua. A empresa busca um ciclo de sete dias, através da concessão de uma média de dez dias de prazo para os clientes, somada a uma média de três dias nos quais o produto permanece no estoque, subtraindo o prazo médio a ser conseguido junto aos fornecedores, mais especificamente a Petrobrás, cuja meta são seis dias. (Ciclo de caixa = $10+3-6 = 7$). Atualmente, a empresa consegue junto à Petrobrás, um prazo de 12 dias para pagamento, porém, os juros embutidos no preço são mais altos do que os juros bancários. Assim, o objetivo não é reduzir o ciclo de caixa, e sim, alcançar um ciclo financeiro que seja menos oneroso. A redução da inadimplência, juntamente com o ciclo de caixa de sete dias conforme demonstrado anteriormente, fará com que a empresa seja financiada por terceiros durante sete dias, o que representa um ciclo financeiro menos oneroso, já que estará obtendo melhores preços junto à Petrobrás e estará recorrendo a financiamentos bancários por um período de sete dias, o que, de acordo com a diretoria da empresa, é satisfatório.

3.2.1.6 Scorecard da perspectiva financeira

O quadro a seguir mostra o resumo dos objetivos e indicadores para a perspectiva financeira:

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Estratégia de crescimento	Crescimento de vendas acima do setor	% crescimento <i>versus</i> % crescimento do setor
	Melhor margem líquida em relação aos concorrentes	% margem líquida <i>versus</i> % margem líquida do setor
	Inadimplência de 4%	(Dup vencidas +30 dias s/negociação/Total dup a receber)

	Redução da participação dos bancos na estrutura de financiamentos para 30% do ativo total.	(Total empréstimos bancários / Ativo total da empresa)
	Ciclo de caixa = 07 dias	(Período médio de produtos em estoque + prazo médio concedido aos clientes – prazo médio junto à Petrobrás)

Quadro 3 – Resumo objetivos e indicadores na perspectiva financeira

3.2.2 Perspectiva do cliente

A empresa tem atuação recente no mercado e possui, em sua carteira de clientes, postos revendedores que não exibem a sua marca. Um objetivo estratégico é a divulgação da marca através da conversão de postos para a sua bandeira, conversão esta que é feita apenas após uma série de estudos de viabilidade econômica a fim de verificar se o investimento em um determinado posto gerará retorno satisfatório sobre os recursos investidos.

3.2.2.1 Identificação dos clientes

As empresas de distribuição de combustíveis tem, nos postos revendedores, os seus clientes imediatos, os quais lhes compram combustível diretamente para revender aos usuários finais. Conseqüentemente, as estratégias relacionadas aos clientes devem ser direcionadas tanto para os revendedores como para os usuários finais. Os postos, na verdade, representam uma parte muito importante nas ações focadas no cliente.

Outro tipo de cliente de distribuidoras de combustíveis em geral, inclusive da que é foco deste trabalho, é constituído por indústrias, transportadoras e outros tipos de empresas que utilizam combustível em grande quantidade no seu processo produtivo.

3.2.2.2 Necessidade da pesquisa de mercado

A empresa necessita aplicar pesquisa de mercado para identificar as características e preferências heterogêneas dos seus clientes. A esse respeito, Kaplan e Norton (2000) falam da experiência de uma distribuidora de combustíveis dos Estados Unidos na implementação do *balanced scorecard*, quando, através de pesquisas de mercado, conseguiu verificar que apenas 20% de seus clientes davam importância apenas ao preço do combustível, enquanto 80% valorizavam outros aspectos quando se dirigiam a um posto para abastecer.

3.2.2.3 Medidas essenciais na perspectiva do cliente

Há alguns indicadores comuns, à maioria das empresas, relacionados à perspectiva do cliente, conforme Kaplan e Norton (1997):

a) Participação de mercado

A empresa tem adotado uma estratégia de crescimento, o qual pode ser medido através do percentual de participação no mercado, ou seja, do total de volume de combustível comercializado em determinada região, quanto foi vendido pela empresa. Pretende-se, em cinco anos alcançar uma participação no mercado nordestino em torno de 8%.

Um objetivo estratégico da empresa é conquistar, como clientes, grupos de postos pertencentes a um mesmo proprietário, pois, dessa maneira, é mais rápido o crescimento de vendas em virtude do alto volume de compras efetuadas por esses grupos. A empresa, atualmente, possui clientes em todos os estados do Nordeste, exceto na Bahia e no Maranhão. Para medir a sua participação no mercado, a empresa adotará o indicador de vendas por estado dividido pelo total comercializado em cada estado ($\text{Volume vendido p/Estado} / \text{Volume comercializado p/Estado}$), que mostrará o percentual de participação da empresa em cada estado no qual atua.

b) Retenção de clientes

A empresa acompanha a quantidade de clientes que são fiéis, representados pelos clientes que nos últimos três meses consecutivos efetuaram compras na empresa. Entre janeiro e junho de 2004, o percentual médio de clientes fiéis foi de 38%, e o objetivo traçado pela empresa é de alcançar 60% de fidelização de clientes, medido através do indicador (nº clientes fiéis / total de clientes que compraram à empresa). O quadro abaixo mostra o comportamento, de janeiro a junho de 2004, do item “clientes fiéis”:

Resumo executivo	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04
Quantidade de clientes que compraram	224	173	187	175	132	134
Quantidade de clientes fiéis	145	71	69	60	35	36
% de fidelização de clientes	65%	41%	37%	34%	27%	27%

Quadro 4 – percentual de fidelização dos clientes

Além de verificar qual o percentual de fidelização de clientes, é importante estudar a tendência do volume comercializado com esses clientes, pois, além da fidelização, é importante que haja uma tendência de crescimento nos negócios realizados com cada um desses clientes.

c) Captação de clientes

A adoção de uma estratégia de crescimento implica prioridade na captação de novos clientes, principalmente, os inseridos dentro dos segmentos-alvo da empresa. Entre janeiro e junho de 2004, a distribuidora obteve os seguintes percentuais de captação de clientes:

Resumo executivo – Outubro	jan/04	fev/04	mar/04	abr/04	mai/04	jun/04
Quantidade de clientes que compraram	224	173	187	175	132	134
Quantidade de novos clientes	9	9	14	6	15	11
% de captação	4%	5%	7%	3%	11%	8%

Quadro 5 - % de captação de clientes

Entretanto, esses percentuais mostram a quantidade de novos clientes sobre o total de clientes que compraram à empresa, sem que haja uma segregação por segmentos de mercado nos quais a empresa atua. A empresa deverá adotar esse indicador (novos clientes / total de clientes que compraram) para cada segmento de mercado considerado estratégico pela empresa. São cinco os segmentos de mercado nos quais a empresa estudada atua, porém, três são considerados os mais importantes dentro da estratégia da empresa:

Clientes *spot* – não possuem contrato firmado com a distribuidora, o que faz com que não tenham nenhum tipo de obrigação, como, por exemplo, a compra de um volume determinado de combustível por mês.

Clientes *bandeira branca com contrato* – são os postos de combustíveis que, mediante contrato firmado, possuem vantagens e obrigações, mas, que não expõem a marca de nenhuma distribuidora de combustíveis, sendo, por isso, chamados de “bandeira branca”.

Clientes com contrato e que expõem a marca da distribuidora – considerados extremamente estratégicos, uma vez que, além de contrato firmado, exibem a bandeira da distribuidora, contribuindo com a divulgação da marca. Em virtude de ser nova no mercado brasileiro, a distribuidora que vem sendo estudada, considera, como um dos objetivos principais relacionados aos clientes, a conversão de postos para sua bandeira.

Grandes grupos – formados por grupos de postos pertencentes a um mesmo proprietário, podendo ser de bandeira da distribuidora ou bandeira branca.

Consumidor final – são empresas que utilizam combustível em grande quantidade no processo de produção, como, por exemplo: indústrias, transportadoras etc.

Portanto, a empresa deverá medir a captação de clientes para cada segmento acima mencionado, individualmente, utilizando o indicador (novos clientes/total de clientes) por segmento.

d) Satisfação dos clientes – A empresa tem como objetivo atingir o nível de 95% de satisfação de seus clientes e esse objetivo é considerado estratégico na construção de seu *scorecard* na perspectiva do cliente.

e) Lucratividade de clientes

A distribuidora de combustíveis faz análises das margens praticadas com cada cliente em cada região, para detectar quais os clientes são mais lucrativos e com quais clientes são necessários reajustes de preços.

O mercado em que a empresa atua é bastante heterogêneo no que se refere a lucratividade de clientes. Para determinadas regiões, por exemplo, há um elevado custo com frete para entrega do combustível, mas é possível que a distribuidora não consiga repassá-lo para o cliente, pois, por motivo de forte concorrência na região, o preço praticado pelo mercado pode estar muito baixo, o que fará com que a empresa tenha de reduzir sua margem para continuar vendendo na região.

Um outro importante fator que impacta a lucratividade de clientes é um fenômeno que ocorre em algumas capitais nordestinas, denominado “guerra de preços”, cujos postos que possuem contratos com grandes distribuidoras conseguem descontos que permitem a prática de preços promocionais. Conseqüência direta desse fato é que os postos sem o referido desconto precisam que as pequenas distribuidoras lhes ofereçam preços menores para que consigam enfrentar a concorrência. Em muitos casos, não é possível atender às solicitações desses clientes, pois não são lucrativas à distribuidora. É comum, portanto, haver queda de volume de vendas, na empresa estudada, nas épocas de “guerra de preços”, em algumas regiões.

3.2.2.4 Propostas de valor para os clientes

A captação, retenção e satisfação de clientes só é possível se estes virem no fornecedor a opção ideal de compra. Para que isso aconteça, é necessário que o produto ou serviços oferecidos possuam características que interessem aos clientes, o relacionamento com esses clientes também seja bom e a imagem da empresa seja boa no mercado.

a) Características e qualidades dos produtos e serviços

A segmentação de mercado e a conseqüente escolha dos clientes-alvo são indispensáveis para os tipos de produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa. Alguns clientes querem apenas preço baixo, enquanto outros estão dispostos a pagar mais por um produto diferenciado.

No tópico 3.2.2.3 foram descritos os cinco segmentos de clientes com os quais a empresa estudada se relaciona (clientes *spot*, grandes grupos, bandeira branca com contrato, bandeira da empresa com contrato e consumidores finais). Desses cinco, os “grandes grupos”, os de “bandeira e contrato” e os “consumidores finais” representam os segmentos de clientes mais importantes para a distribuidora estudada. Mas, para uma distribuidora de combustíveis, há um tipo de cliente com o qual não se relaciona diretamente, mas, que é de extrema importância para o sucesso do seu negócio: são as pessoas que possuem veículos e que se

dirigem aos postos para o abastecimento de seus veículos, são os usuários finais da cadeia e merecem ser bem tratados e atendidos, além de uma boa experiência de compra.

Para os postos com bandeira da distribuidora, é exigido um maior cuidado com a imagem do posto, já que está diretamente associada à sua marca. Para esse tipo de cliente, a distribuidora é responsável por parte da infra-estrutura do posto e deverá, através de um bom relacionamento, orientar o proprietário no sentido de que o posto ofereça produtos e serviços de qualidade, tais como: Número de bombas de combustíveis suficientes para que o cliente seja atendido rapidamente; Rapidez no processo de pagamento por parte dos clientes; Grande variedade de produtos (combustível comum e aditivado, lubrificantes, pequenos acessórios para veículos); Postos com boa aparência, iluminados, com segurança e com as dependências limpas; Lojas de conveniência; Funcionários amistosos e Pequenos serviços para automóveis.

Para os grandes grupos de postos, mas que não exibem a bandeira da distribuidora, os atributos dos produtos e serviços são: Número de bombas de combustível suficientes para que o cliente seja atendido rapidamente (mesmo sem exibir a bandeira da distribuidora, esta pode fornecer ao posto alguns equipamentos); Grande variedade de produtos (combustível comum e aditivado, lubrificantes, pequenos acessórios para veículos etc) e Funcionários amistosos (mesmo sem exibir a marca da distribuidora, esta pode conceder treinamento aos funcionários do posto, sobre atendimento ao cliente).

Para os consumidores finais, que utilizam combustível no processo produtivo, os atributos do produto oferecido são: Qualidade máxima do produto, tendo em vista que combustível de má qualidade, para fábricas e transportadoras, pode causar perda de eficiência produtiva e Menor tempo de entrega do produto em relação à concorrência.

b) Relacionamento com clientes

A proposta de valor para o relacionamento com os clientes é composta de dois fatores: Um excelente atendimento aos clientes por parte dos funcionários do *telemarketing*, pois estes fazem o primeiro contato quando um cliente efetua um pedido de compra; Vendedores e outros funcionários da área comercial da distribuidora, desempenhando papel de assessores dos proprietários dos postos revendedores. Além da venda do combustível, serão realizados trabalhos como: levantamento do perfil de clientes, treinamento de funcionários, campanhas promocionais e outros serviços em parceria com os postos.

c) Imagem e reputação

A distribuidora tem desenvolvido trabalhos no sentido de construir, no mercado, bons referenciais de sua imagem e reputação, e esses trabalhos constituem-se de: Transparência e rigor nos seus procedimentos contábeis e fiscais, evidenciados pela aprovação da parte de auditores externos e auditores fiscais da fazenda estadual e federal; Divulgação de campanhas publicitárias que vinculam o nome da empresa ao nome de sua controladora, empresa multinacional do ramo de petróleo e derivados; Realização de auditorias ambientais nos postos revendedores a fim de que estes ofereçam o máximo de segurança e qualidade de produtos e serviços; Inspeções e testes de qualidade no combustível, realizados por empresa especializada e de referência no mercado.

3.2.2.5 Scorecard da perspectiva do cliente

O quadro abaixo apresenta os indicadores propostos para a perspectiva do cliente.

Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Participação de mercado	Atingir 8% de participação de mercado	(Volume de vendas por estado / volume total comercializado no respectivo estado)
Retenção de clientes	Atingir 60% de fidelização de clientes	(Nº clientes fiéis / total de clientes que compraram)

Captação de clientes	Captação de clientes nos segmentos-alvo	(Novos clientes / total de clientes que compraram) em cada segmento-alvo
Satisfação do cliente	Atingir 95% de satisfação de clientes	Pesquisa sobre satisfação dos clientes
Lucratividade de clientes	Manter clientes lucrativos	Análise da margem de venda praticada com cada cliente
Características e qualidades dos produtos e serviços	Oferecer produtos e serviços de alta qualidade aos clientes	Menor tempo de entrega do produto; Índice zero de adulteração de combustível; Boa aparência dos postos; Variedade de produtos/serviços oferecidos nos postos; Nº de funcionários treinados nos postos.
Relacionamento com cliente	Excelente atendimento do telemarketing	Avaliação, com os clientes, do atendimento oferecido
	Assessoria aos clientes-alvo	Nº de serviços, além da venda de combustível, oferecidos a cada cliente-alvo.
Imagem e reputação	Possuir uma marca confiável	Pesquisa com consumidores a respeito da confiança que possuem na marca da empresa Nº de postos nos quais foram realizadas auditorias ambientais Testes de qualidade no combustível da empresa
	Idoneidade dos procedimentos fiscais e contábeis	Nº de autos-de-infração recebidos pela empresa. Validação dos procedimentos contábeis efetuada através de auditoria independente.

Quadro 6 – Objetivos e indicadores na perspectiva do cliente

3.2.3 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, a empresa identificou três atividades críticas nas quais precisa alcançar excelência:

3.2.3.1 Criteriosa política de crédito e cobrança

Como indicador, para verificação das conseqüências da política de crédito e cobrança implementada pela empresa, será adotada a taxa de inadimplência das duplicatas a receber da empresa, cuja meta adotada na perspectiva financeira é de 4%, calculada através da relação entre as duplicatas vencidas com mais de trinta dias e que não foram objeto de negociação com o cliente e o total das duplicatas a receber.

3.2.3.2 Rapidez do momento do pedido à entrega do produto ao cliente

No momento em que o cliente faz o pedido ao setor de *telemarketing*, as funcionárias desse setor verificam o limite de crédito do cliente e, não havendo restrições, a compra é autorizada e o setor de faturamento emite a nota fiscal e autoriza o carregamento do caminhão.

Em caso de haver restrições quanto à liberação de crédito para o cliente, o pessoal de crédito e cobrança é acionado para verificar quais as causas da não-liberação. A análise por parte do setor de crédito e cobrança precisa ser cuidadosamente feita a fim de não ir de encontro com o objetivo de uma rigorosa política de crédito e cobrança.

Assim, a empresa terá de obter o mínimo de tempo no carregamento dos caminhões na base e no deslocamento desses caminhões até o posto revendedor. Dois fatores são importantes para o sucesso nessas duas etapas: Armazenagem do combustível pelo sistema de tancagem cativa e caminhões munidos de alto sistema de tecnologia.

3.2.3.3 Melhor gerenciamento dos estoques: recebimento de produto através de bombeio

O recebimento do produto por bombeio coopera na manutenção de níveis menores de estoque, pois, é possível que seja bombeada a quantidade de combustível necessária para um ou dois

dias, em virtude da maior rapidez com que é feito o bombeio em relação ao recebimento por navio.

Assim, como a reposição dos estoques via bombeio é rápida, quanto maior a quantidade de combustível recebida através desse procedimento, maior será a rapidez na entrega do produto ao cliente.

3.2.3.4 Scorecard na perspectiva dos processos internos

Tendo em vista os objetivos estratégicos da empresa na perspectiva dos processos internos, ou seja: rigorosa política de crédito e cobrança, rapidez de entrega do produto ao cliente e melhor gerenciamento dos estoques através de recebimento de produto via bombeio, o *scorecard* na referida perspectiva será montado conforme apresentado no quadro 7:

Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Críteriosa política de crédito e cobrança	Redução taxa inadimplência para 4%	(Duplicatas receber vencidas +30 dias s/negociação / total duplicatas a receber)
Rapidez na entrega do produto aos clientes	Entregar o produto ao cliente de maneira mais rápida que a concorrência	Maior % dos produtos armazenados sob o sistema de tancagem cativa; Tecnologia disponibilizada na frota de caminhões de entrega.
Gerenciamento dos estoques	Recebimento de combustível através de bombeio	Maior % de produto recebido através de bombeio da Petrobrás

Quadro 7 – Objetivos e indicadores na perspectiva dos processos internos

3.2.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, a empresa cuida da infra-estrutura necessária para atingir os objetivos nas outras perspectivas do BSC. Para a empresa em estudo, os três fatores de maior destaque nesta perspectiva são:

3.2.4.1 Capacidade dos funcionários

A empresa disponibiliza verba para treinamento e capacitação de funcionários e, para a implementação do BSC, serão adotados como indicadores estratégicos o percentual de despesas com treinamento e capacitação em relação ao total de despesas, tendo em vista que quanto maior esse percentual, maior será a capacidade da empresa de criar valor para o futuro.

Entretanto, é possível que haja gastos com treinamento de funcionários que não tragam retornos para a empresa. Assim, um outro indicador também será adotado para medir o nível de capacitação dos funcionários: o número de sugestões feitas por funcionários e implementadas.

3.2.4.2 Capacidade dos sistemas de informação

A empresa dispõe de um bom sistema de informações disponibilizado aos funcionários, porém, o objetivo é disponibilizar à equipe de vendas, uma melhor estrutura de tecnologia de informação, para que os vendedores, que passam grande parte do tempo fora da empresa, possam ter acesso a uma maior quantidade de informações sobre a empresa e sobre os clientes, tais como: novos preços, clientes que não possuem limite de crédito, clientes que precisam ser visitados etc.

Assim, o indicador a ser utilizado para verificar a evolução da capacidade dos sistemas de informação, será o grau de tecnologia de informação disponibilizada aos vendedores da empresa (*lap-top*, *intranet* etc), a fim de que possam ter comunicação mais eficiente com o pessoal do escritório, como também ter acesso a informações da empresa.

3.2.4.3 Satisfação dos funcionários

A empresa reconhece que a satisfação de seus funcionários é de importância para que estes realizem bem os processos internos, a fim de prestar um melhor serviço aos clientes. Desta forma, a satisfação dos funcionários estará como objetivo estratégico na perspectiva do aprendizado e crescimento, e será medida através de pesquisa com os próprios funcionários.

3.2.4.4 Scorecard na perspectiva do aprendizado e do crescimento

O quadro 8 mostra os indicadores propostos para a perspectiva do aprendizado e do crescimento:

Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Capacidade dos funcionários	Desenvolver e capacitar os funcionários da empresa.	Maior % de gastos com capacitação de pessoal em relação ao total de despesas da empresa; Quantidade de sugestões feitas por funcionários que geraram retorno positivo à empresa.
Capacidade dos sistemas de informação	Oferecer melhor estrutura de tecnologia de informações à equipe de vendas.	Maior gasto com tecnologia disponibilizada aos vendedores (<i>lap-top</i> , <i>intranet</i>).
Satisfação dos funcionários	Possuir um alto nível de satisfação dos funcionários da empresa.	Pesquisa com os funcionários.

Quadro 8 – Objetivos e indicadores na perspectiva do aprendizado e do crescimento

Conclusão

A partir do trabalho ora apresentado, é possível concluir que a contabilidade gerencial deve buscar suprir os gestores de empresas no processo decisório e isto implica a adoção de indicadores financeiros e não-financeiros que, uma vez alinhados, produzem um teor de informação mais completo e dá uma visão melhor do comportamento da empresa no mercado. O *balanced scorecard* se mostra útil para a produção dessas informações gerenciais contábeis que abrangem tanto itens financeiros como os não-financeiros.

Viu-se, contudo, que são premissas básicas para a implementação de um BSC, a definição e difusão, dentro da empresa, da missão e objetivos organizacionais, pontos fundamentais para o desenvolvimento da estratégia empresarial e, conseqüentemente, para a elaboração do *balanced scorecard*, este, objetivando traduzir a estratégia da empresa de forma clara, e monitorando-a através de indicadores que demonstram se a empresa está conseguindo atingir seus objetivos.

A distribuidora estudada neste trabalho não adota o *balanced scorecard* como instrumento de gestão, mas, este pode ser uma ferramenta útil a ser implementada no futuro, uma vez que este trabalho simulou a elaboração de um BSC baseado na realidade da empresa estudada, expondo quais os seus objetivos e quais os indicadores que podem ser adotados para a verificação do alcance ou não desses objetivos.

É importante salientar, entretanto, que o modelo desenvolvido neste trabalho refere-se apenas à distribuidora estudada, mas, a adoção, por parte de outras distribuidoras de combustíveis, do *balanced scorecard*, demonstra a aplicabilidade de seus conceitos na gestão de empresas do referido setor, e suporta as idéias desenvolvidas para a distribuidora estudada neste trabalho.

Referências

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, Ana Paula Paulino da. *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard*. 2001. 150f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

EXAME as 500 maiores empresas do Brasil. Ed. Abril, 2004.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. *Contabilidade gerencial*. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, Deivid P. *Organização orientada para a estratégia*. 8. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *A estratégia em ação*. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. *Controladoria estratégica*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PETROBRÁS Relatório de gestão 2002. Disponível em < www.petrobras.com.br > acesso em 13 de out 2003.