

GESTÃO ESTRATÉGICA PARA UMA EMPRESA COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS CONSIDERANDO O *BALANCED SCORECARD*

Tania Mara Bonadiman¹
Oldair Roberto Giasson²

RESUMO: Este artigo apresenta os principais conceitos, características e objetivos do *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas. Inicialmente tratado como um sistema de avaliação de desempenho baseado em indicadores, o *Balanced Scorecard* evoluiu e atualmente é possível tratá-lo como uma ferramenta de gestão; diante dessa justificativa o objetivo deste trabalho é propor melhorias nos processos e nos resultados da empresa Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda. através da metodologia do sistema de gestão. Os resultados obtidos demonstram que o sistema de gestão atende as necessidades e expectativas dos gestores da organização, pois permite que sua estratégia seja transformada em objetivos e medidas tangíveis através dos elementos operacionais: posicionamento estratégico, mapa estratégico, indicadores de desempenho, metas e plano de ação.

Palavras - chaves: *Balanced Scorecard*, Estratégia, Gestão, Perspectivas

ABSTRACT: *This article presents the main concepts, characteristics and objectives of the Balanced Scorecard and its four perspectives. Initially treated as a system of performance evaluation based on indicators, the Balanced Scorecard has evolved and now you can treat it as a management tool; before this justification, the objective this paper is to propose improvements in processes and results of the company Pastorello Trade Fuels Ltda. through methodology proposed by the management system. The results demonstrate that the system management meets the needs and expectations of de organization's management because it allows their strategy is transformed into tangible objectives and measures by the elements operational strategic positioning, strategy map, key performance indicators, goals and action plan.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Strategy, Management, Perspective*

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em uma era repleta de mudanças rápidas e profundas que exigem das organizações uma postura dinâmica e estratégica para garantir sua estabilidade e permanência no mercado. A forma de gestão considerada ideal na Era Industrial, caracterizada pela eficiente alocação de tecnologia aos ativos tangíveis, mostra-se insuficiente para obter e manter as vantagens competitivas no contexto atual, porém, muitas organizações têm tentado

¹ Acadêmica do 4º Ano, do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco – PR. E-mail: taniabonadiman@gmail.com

² Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco – PR. E-mail: giasson@utfpr.com.br

se inserir no mercado competitivo através de diversas iniciativas de melhoria, entretanto, ainda tomam decisões baseadas em relatórios financeiros trimestrais e anuais. A avaliação de desempenho sob o foco somente de aspectos financeiros não dará o suporte necessário diante do complexo contexto a ser avaliados pelos gestores (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Oliveira (2005), até algum tempo atrás a avaliação de desempenho estava voltada para a finalidade de apurar casos de desempenho insatisfatórios e falhas nos processos, porém atualmente é necessário que o processo de medição de desempenho dentro das organizações identifique os fatores financeiros e não financeiros que são importantes para o processo, mensure de forma sistemática esses fatores e posteriormente se utilize desses no desenvolvimento e monitorização dos planos estratégicos.

Não existe atualmente, um método ou modelo de avaliação de desempenho organizacional que seja único e eficiente a todas as empresas, o que têm surgido são os novos sistemas de avaliação, esses visam mensurar, analisar e avaliar o desempenho das organizações considerando aspectos financeiros e não financeiros.

Um desses novos sistemas de avaliação de desempenho é apresentado por Kaplan e Norton. Desenvolvido na década de 90, o *Balanced Scorecard*, representa um sistema de mensuração que trabalha de forma equilibrada os indicadores financeiros e não financeiros sob quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2. O BALANCED SCORECARD

O desenvolvimento do estudo de um novo sistema de avaliação de desempenho empresarial realizado por Robert Kaplan, professor da *Harvard Business School*, e David Norton, presidente do *Renaissance World Wide Strategy Group*, foi motivado pela crença de que os métodos existentes de avaliação de desempenho, em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam tornando-se obsoletos e prejudicando a capacidade das organizações criarem valor econômico para o futuro.

Os objetivos e medidas utilizados no BSC não se limitam a um conjunto aleatório de medidas financeiras e não financeiras, pois são derivados e norteados pela missão e pela estratégia da organização, conforme os próprios autores do sistema.

O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas

dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. (KAPLAN, NORTON, 1997, p. 09).

Há, portanto, um equilíbrio entre as medidas de resultados, conseqüências de esforços passados, e as medidas que determinam o desempenho futuro. Permanece a crença de que a organização deve crescer e gerar riquezas aos seus acionistas, porém tal crescimento não será garantido somente pelo monitoramento dos números financeiros e resultados já ocorridos.

Junto aos objetivos financeiros traçados dentro da perspectiva financeira, surgem os chamados vetores de desempenho, eles são representados pelos ativos intangíveis e passam a ser monitorados pelas outras três perspectivas do sistema.

Juntas, as perspectivas do BSC são capazes de responder quatro perguntas essenciais (Figura 1):

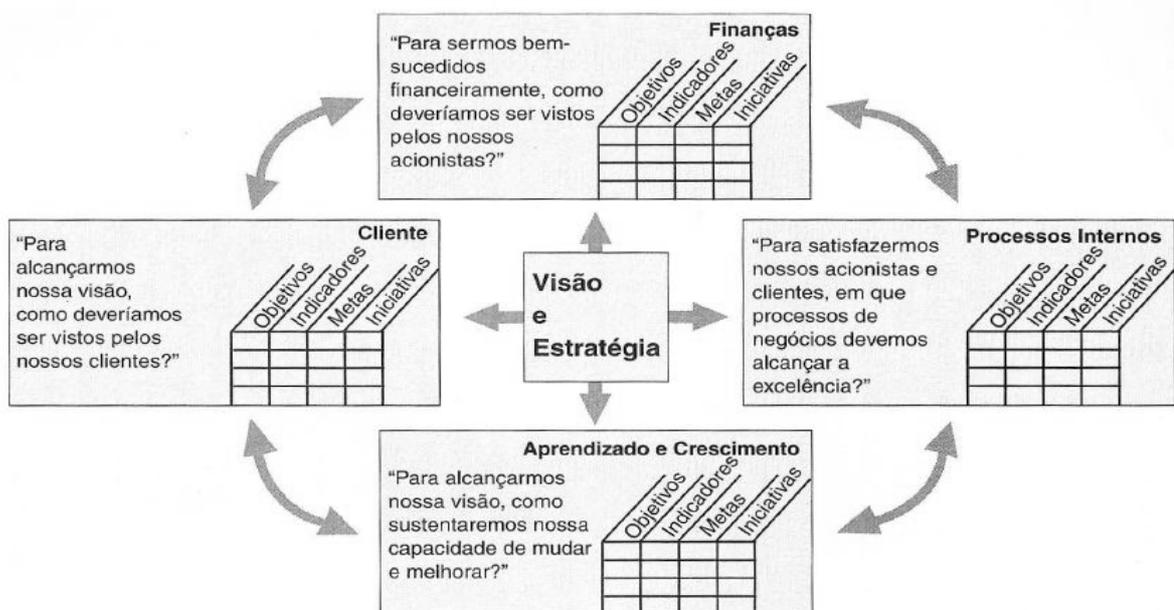


Figura 1 – O Balanced Scorecard Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Respondendo as quatro questões apresentadas na figura 1, o BSC dá suporte aos gestores para avaliarem até que ponto suas unidades de negócio geram valor para os clientes atuais e futuros; como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando o melhor desempenho futuro.

As quatro perspectivas do BSC, conforme apresentadas acima são: (i) perspectiva financeira, (ii) perspectiva dos clientes, (iii) perspectiva dos processos internos, (iv) perspectiva do aprendizado e crescimento.

- **Perspectiva Financeira:** essa primeira perspectiva do BSC apresenta indicadores que sintetizam as conseqüências econômicas imediatas das ações realizadas pela organização. Os objetivos e medidas financeiras desempenham duplo papel: o primeiro é definir o desempenho financeiro esperado da estratégia, e o segundo é servir de meta principal na definição dos objetivos e medidas das outras três perspectivas.
- **Perspectiva dos Clientes:** nesta segunda perspectiva, a organização irá definir o mercado e o segmento que deseja competir, identificando a maneira de como ela diferencia-se dos seus concorrentes com o objetivo de atrair, reter e aprofundar relações com seus clientes.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** na terceira perspectiva, será determinado de que maneira os processos internos serão capazes de atingir os objetivos e resultados desejados na perspectiva financeira e dos clientes.
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** a quarta e última perspectiva do BCS desenvolve objetivos e medidas que orientam o aprendizado e crescimento organizacional; depois de estabelecer os objetivos nas outras três perspectivas, essa última irá dar a infra-estrutura para que eles sejam alcançados. A construção dessa última fase ajuda a organização definir as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e cultura organizacional necessárias para sustentar a estratégia de negócios. (KAPLAN e NORTON, 2000).

2.1 OBJETIVOS DO *BALANCED SCORECARD*

Inicialmente o BSC foi classificado como sendo um método de avaliação de desempenho, entretanto os próprios autores expressam que seu verdadeiro poder e contribuição dentro das organizações ocorrem quando ele passa a ser visto como uma ferramenta de gestão.

Seu principal objetivo está no alinhamento da estratégia às ações operacionais da organização por meio das seguintes ações: (i) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, (ii) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, (iii) planejar, estabelecer metas, e alinhar iniciativas estratégicas, (iv) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997).

Seguindo a lógica estabelecida pelo método – esclarecer, obter consenso e focalizar a estratégia, comunicando a toda a organização, e posteriormente monitorar os resultados

através do *feedback* - um *Balanced Scorecard* é composto basicamente por cinco componentes: (i) mapa estratégico, (ii) objetivos estratégicos, (iii) indicadores de desempenho, (iv) metas e (v) ações.

i. Mapas Estratégicos: a construção dos mapas estratégicos permite que as organizações descrevam e ilustrem de forma nítida e detalhada todos os seus objetivos, iniciativas, mercados-alvo, indicadores de desempenho e as ligações entre todos os elementos de sua estratégia. Além disso, proporcionam uma visão clara aos colaboradores de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, permitindo que trabalhem de forma colaborativa em prol das metas planejadas pela empresa.

ii. Objetivos Estratégicos: objetivo estratégico é o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

iii. Indicadores de Desempenho: são as medidas de quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de compará-las com as metas estabelecidas. Kaplan e Norton destacam que um bom *Balanced Scorecard* deve apresentar uma combinação adequada entre os indicadores de ocorrências, que demonstrem o desempenho de ações passadas e indicadores de tendências, que indiquem os prováveis resultados futuros.

Para Steiner *apud* Frezatti (2003) um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão estratégica deve ser/estar: atrelado ao propósito da organização e com os objetivos estratégicos; passível de ser mensurado durante certo espaço de tempo; aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram de sua definição; flexível para modificações que se mostrem necessárias; simples, ou seja, passível de ser entendido; e passível de comprometimento por quem irá desenvolver ações para que seja atingido.

iv. Metas: o estabelecimento de metas trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador de desempenho. Esse processo de estabelecimento de metas permite que a organização: quantifique os resultados pretendidos a longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados; estabeleça referenciais de curto prazo para que as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard*.

v. Plano de Ação: associados às metas estabelecidas, o plano de ação deverá ser elaborado a fim de viabilizar seu alcance. Essa fase de elaboração de planos de ações esta ligada ao controle.

Controle é um sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados. A elaboração dos planos de ação irá assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executados a

acompanhados pelas pessoas que previamente são denominadas responsáveis (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2004).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem como principal objetivo a busca de um espírito crítico, objetivo e racional na definição, execução e análise do trabalho de uma pesquisa científica, tornando-se assim um instrumento valioso que fornece subsídios para a organização dos trabalhos científicos no que diz respeito a sua estrutura, técnicas e métodos de pesquisa (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2006).

Quanto à metodologia e os processos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo foram:

- Quanto à natureza da pesquisa, é considerada aplicada, pois busca propor melhorias nos processos e nos resultados de uma empresa específica, através da metodologia proposta pelo *Balanced Scorecard*, desenvolvida por Kaplan e Norton.
- Quanto à abordagem do problema, é classificada como qualitativa, pois foi elaborado um estudo sobre o sistema BSC para posteriormente verificar suas vantagens e contribuições enquanto sistema de gestão na empresa estudada.
 - Quanto à abordagem dos objetivos, é classificada como exploratória.
 - Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada bibliográfica e caracteriza-se como um estudo de caso.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A ORGANIZAÇÃO

A organização estudada denomina-se Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda, nome fantasia Posto São Braz, e é uma das unidades de negócio do Grupo Pastorello.

O Posto São Braz foi fundado no ano de 2003, está localizado na Av. Tupy, Centro, na cidade de Pato Branco, Paraná.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO FÍSICO – OPERACIONAL

A empresa estudada caracteriza-se como comércio varejista de combustíveis – álcool, diesel e gasolina - e produtos em geral de loja de conveniência; também presta serviços de lavagem de veículos e troca de óleo.

Quanto a comercialização dos combustíveis, o processo operacional consiste em: receber, armazenar e distribuí-los para o abastecimento dos veículos.

- i. Atividade de Armazenamento:** consiste no recebimento do combustível por caminhões – tanque, que se posicionam junto às descargas dos tanques subterrâneos para abastecê-los com o combustível.
- ii. Atividade de Distribuição dos Combustíveis:** consiste na venda direta aos consumidores dos seguintes combustíveis: álcool, gasolina e diesel. No momento de venda dos combustíveis são necessários procedimentos de segurança, que incluem equipamentos básicos para a proteção da saúde do frentista (operador), consumidor e meio ambiente.

Quanto a Loja de Conveniência trata-se de um pequeno estabelecimento comercial localizado dentro do próprio posto de combustíveis, com horário de funcionamento 24 horas, oferecendo aos clientes uma variedade considerável de produtos, especialmente produtos do gênero alimentício.

Quanto a prestação de serviços aos clientes, tem-se: (i): lavagem de veículos e (ii) troca de óleo.

- i. Lavagem de Veículos:** consiste na lavagem externa ou interna do veículo. Os veículos a utilizarem esse serviços são, na maioria das situações, automóveis de passeio ou até pequenos caminhões e vans.
- ii. Troca de Óleo:** consiste na troca de óleo feita pelo método convencional, através da elevação da veículo até que seja possível acessar o compartimento de óleo.

4.3 APLICAÇÃO DO BSC

A aplicação do sistema de gestão BSC na empresa Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda. obedece a seguinte ordem: (i) definição do posicionamento estratégico da organização, (ii) construção do mapa estratégico, (iii) objetivos estratégicos (iv) indicadores de desempenho, (v) metas e (vi) elaboração do plano de ação.

4.3.1 Posicionamento Estratégico

Na primeira etapa de construção do BSC a organização define fatores essenciais como: visão, missão, abrangência de negócio, princípios e valores para ter esclarecimento sobre sua estratégia e definir seu planejamento estratégico.

Cabe informar que a unidade de negócio – Posto São Braz - selecionada para o desenvolvimento de estudo de caso, compartilha do posicionamento estratégico elaborado para todo o grupo (Grupo Pastorello). Sendo assim, apresenta:

VISÃO
Atingir a excelência na gestão, estando entre um dos maiores grupos econômicos do segmento no Brasil, até 2015.
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.
NEGÓCIO
Comércio e Distribuição de Combustíveis
PRINCÍPIOS
<p>1º Conduzir os negócios com transparência e integridade, cultivando a credibilidade junto a seus acionistas, empregados, fornecedores, clientes, consumidores, poder público, imprensa, comunidades onde atua e sociedade em geral, buscando alcançar crescimento e rentabilidade com responsabilidade social e ambiental;</p> <p>2º Na relação com os concorrentes manter os princípios de honestidade e respeito, adotando regras explícitas e claras sobre as práticas comerciais;</p> <p>3º Nas negociações agir com justiça, sem auferir vantagens indevidas por meio de manipulação, uso de informação privilegiada e outros artifícios;</p> <p>4º Apresentar os relatórios e balanços de modo claro, consistente, exato e completo sem dubiedade de informações e disponibilizar os livros com inteira transparência as auditorias internas e externas e aos órgãos públicos competentes;</p> <p>5º Realizar uma comunicação transparente, verdadeira e correta, facilmente compreensível a acessível a todos os interessados.</p>
VALORES
Transparência, Integridade, Responsabilidade, Honestidade, Respeito, Justiça, Comprometimento, Sigilo, Qualidade e Segurança.

Quadro – Posicionamento Estratégico Grupo Pastorello

Fonte: Dados da Pesquisa

A definição desses fatores permite aos gestores e demais colaboradores da organização identificar para onde estão indo e no que devem ser concentrados os esforços e investimentos.

4.3.2 Mapa Estratégico

Depois de ser estabelecido o planejamento estratégico do grupo, o segundo passo para a aplicação do BSC foi a identificação dos objetivos estratégicos e construção do mapa estratégico para o Posto São Braz (Figura 2):

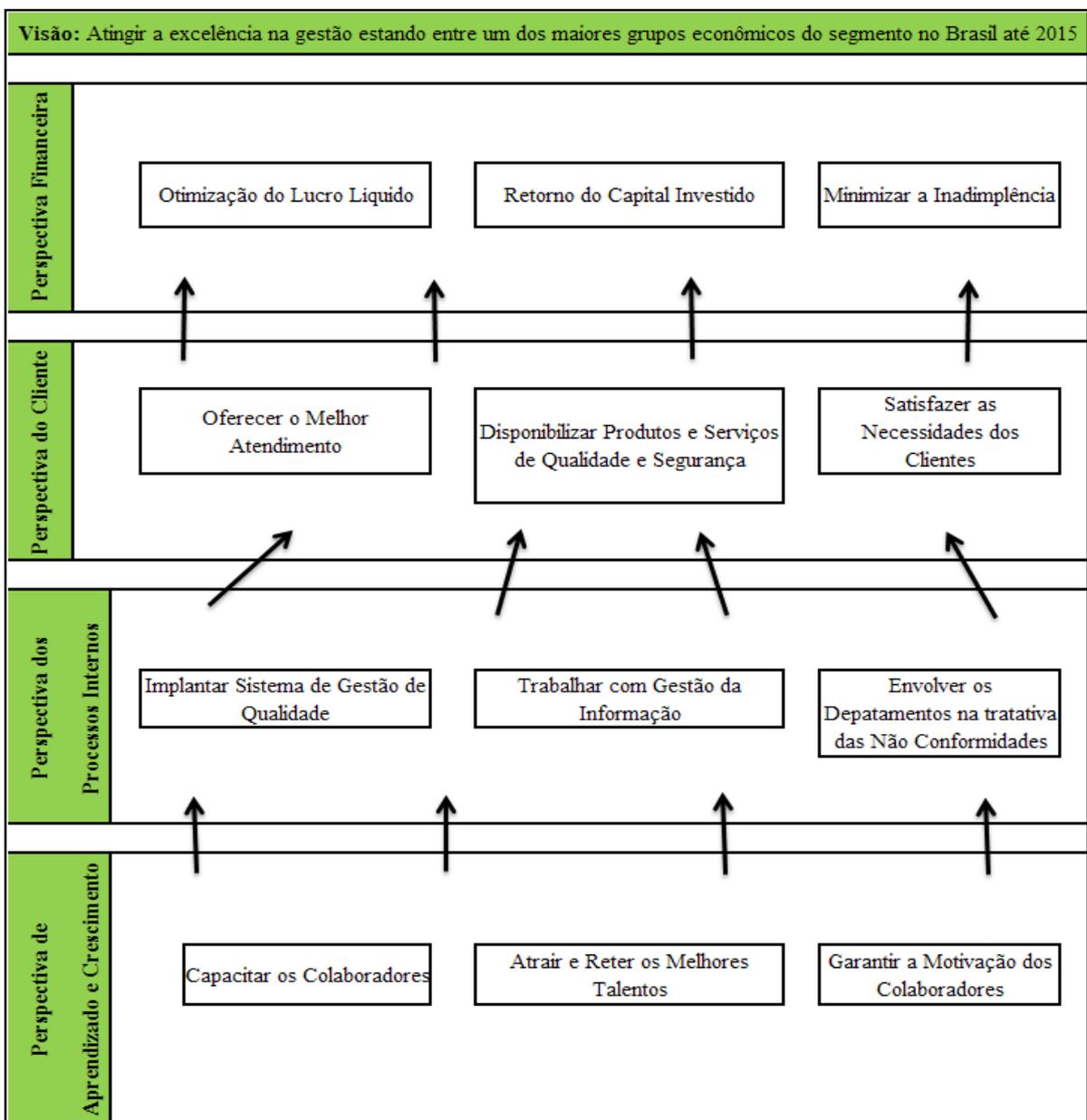


Figura 2 – Mapa Estratégico Posto São Bráz

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

A figura 2 demonstra que foram estabelecidos objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva do BSC, o alcance desses objetivos torna-se essencial para que a estratégia da organização seja bem sucedida. O processo tem início na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, onde os objetivos estratégicos consistem em atrair e reter os melhores talentos, capacitá-los e garantir sua motivação. Na próxima perspectiva, serão estruturados os processos internos da organização, implantando o sistema de gestão da qualidade, gestão da informação e a participação de todos os departamentos na tratativa das não conformidades. O alcance dos objetivos dessas duas primeiras perspectivas irá refletir na Perspectiva dos Clientes, pois a organização estará apta a oferecer aos seus clientes o melhor atendimento, disponibilizando produtos e serviços de qualidade e segurança e satisfazendo suas necessidades. Estando os clientes satisfeitos os próximos objetivos, da Perspectiva Financeira também serão atingidos: otimização do lucro líquido, melhor retorno sobre o capital investido e minimização da inadimplência.

4.3.3 Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Estabelecimento de Metas

A criação dos objetivos estratégicos tem a função de traduzir a missão e a estratégia da organização. As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazo, com o objetivo de articular a estratégia da empresa, comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar as iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com a finalidade de atingir uma meta comum (KAPLAN e NORTON, 1997).

Os objetivos estratégicos estabelecidos para a empresa Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda. obedecem à ordem das perspectivas do BSC e são derivados de sua estratégia.

Posteriormente, foram definidos os indicadores de desempenho vinculados aos objetivos estratégicos. Cabe lembrar que os indicadores de desempenho visam mensurar se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados ou não. Medir é importante: “O que não é medido não é gerenciado”. O sistema de indicadores proposto pelo *Balanced Scorecard* além de preservar os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, também incorpora um conjunto de medidas que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Quanto às metas, foram estabelecidas para cada indicador de desempenho, baseadas nos resultados anteriores, na expectativa de crescimento no mercado da empresa, e nas suas condições atuais.

A Figura 3 apresenta os objetivos estratégicos e os indicadores estratégicos definidos para a empresa estudada:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Perspectiva Financeira	1- Otimização do Lucro Líquido	Índice de Volume de Vendas Índice de Margem de Contribuição Índice Vendas Loja de Conveniência Índice de Despesas Operacionais e Financeiras Índice de Despesas com RH Índice de Lucro Líquido
	2- Retorno do Capital Investido	Índice de Retorno do Capital Investido
	3- Minimizar a inadimplência	Índice de inadimplência Índice de Juros Recebidos
Perspectiva de Clientes	1- Oferecer o Melhor Atendimento	Índice de Satisfação - Atendimento
	2- Disponibilizar Produtos e Serviços de Qualidade e Segurança	Índice de Qualidade dos Produtos Índice de Qualidade dos Serviços
	3- Satisfazer as Necessidades dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes – Agilidade e Solução de Problemas
Processos Internos	1- Implantar Sistema de Gestão de Qualidade	Índice de Qualidade nos Procedimentos de Controle
	2- Trabalhar com Gestão da Informação	Índice de Qualidade da Informação
	3- Envolver os Departamentos na Tratativa de Não Conformidades	Índice de Não Conformidades - Acidentes Índice de Não Conformidades - Contaminação Índice de Não Conformidades - Derrames Índice de Não Conformidades - Lançamentos Financeiros
Aprendizado e Crescimento	1- Capacitar os Colaboradores	Índice de Treinamentos
	2- Atrair e Reter os Melhores Talentos	Índice de Colaboradores que Satisfazem as Competências do Cargo
	3- Garantir a Motivação dos Colaboradores	Índice de Satisfação dos Colaboradores - Tratamento Índice de Satisfação dos Colaboradores - Remuneração Índice de Absenteísmo Índice de Rotatividade

Figura 3 – Objetivos Estratégicos x Indicadores de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

4.3.4 Elaboração do Plano de Ação

Após serem apresentados os indicadores e as metas associados aos objetivos estratégicos foi elaborado o plano de ação. O plano de ação tem a finalidade de responsabilizar cada colaborador sobre seu papel a ser desempenhado dentro da organização, e de proporcionar aos gestores um *feedback* sobre sua estratégia, pois possibilita a comparação entre os objetivos planejados e seu respectivo desempenho.

Na empresa Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda. a elaboração do plano de ação leva em consideração os principais objetivos a serem alcançados pela empresa alinhados a sua estratégia.

PLANO DE AÇÃO - ATIVIDADE					
Item	AÇÃO PLANEJADA (O que?)	RESPONSÁVEL (Quem)	JUSTIFICATIVA (Por que?)	METODOLOGIA (Como fazer?)	PRAZO (Até quando)
1	Aumentar Mix de Gasolina e Álcool na Venda de Combustíveis	Gestor	Obter maior margem unitária nas operações de vendas de combustíveis	O índice será obtido pelo direcionamento / preferência de abastecimento automotiva gasolina/etanol	Mensal
2	Aumento de Vendas da Loja de Conveniência	Gestor	Aumento do faturamento da empresa	Investimento em marketing / Oferta de vantagens / Brindes aos clientes	30/set
3	Diminuir os Índices de Não Conformidades	Gestor e demais colaboradores	Melhorar os processos internos e garantir maior segurança no ambiente de trabalho	Acidentes: Maior investimento em equipamentos de segurança Contaminação e Derrames: Manutenção adequada das bombas e tanques/ treinamentos adequados aos colaboradores Lançamentos Financeiros: Treinamento dos colaboradores responsáveis	31/dez
4	Motivação dos Colaboradores (Remuneração)	Gestor	Aumento de produtividade Diminuição de rotatividade	Revisão dos salários dos colaboradores	31/set

Quadro 2 – Plano de Ação Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda.

Fonte: Elaborado pela autora, 2010

Conforme demonstra o Quadro 2, as principais ações vinculadas às estratégias da organização são:

1. Aumentar Mix de Gasolina e Álcool na Venda de Combustíveis: essa ação está voltada para o aumento do volume na venda de combustíveis e obtenção de maior margem de contribuição unitária; o responsável para executá-la será o gestor da organização, através do direcionamento ou preferência de abastecimento dos clientes nos produtos de gasolina e álcool. O prazo estabelecido visa que esse seja um trabalho mensal contínuo.

2. Aumento de Vendas da Loja de Conveniência: essa ação visa o alcance do aumento esperado nas vendas da Loja de Conveniência. Cabe ao gestor da organização executá-la através de maior investimento em marketing, oferta de vantagens e brindes aos clientes. O prazo estabelecido visa resultados melhores até o final do mês de setembro de 2010.

3. Diminuir os Índices de Não Conformidades: essa ação visa melhorar os índices apresentados no estudo de caso referentes às não conformidades. O melhor resultado desses índices indica que houve melhora nos processos internos da organização e maior segurança no ambiente de trabalho. Os responsáveis para a execução dessa ação será o gestor junto com toda a equipe de colaboradores da organização, visando melhorar os resultados até o final do ano de 2010.

4. Motivação dos Colaboradores – Remuneração: essa ação visa aumentar a produtividade dos colaboradores e diminuir o índice de rotatividade na organização. É de responsabilidade do gestor executá-la, através da revisão dos salários dos colaboradores até o mês de setembro de 2010.

4.4 IMPORTÂNCIA E VANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DO BSC

As principais vantagens da implantação do BSC nas organizações consistem em: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia e comunicá-la a todos os envolvidos, alinhar as metas departamentais e pessoais a estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de logo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN e NORTON, 1997).

No estudo de caso desenvolvido dentro da empresa Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda., pode-se dizer que o BSC funciona como a base (estrutura/suporte) do sistema gerencial e oferece a organização todas as vantagens citadas por Kaplan e Norton.

Primeiramente, com a implantação do BSC foi possível a empresa identificar sua estratégia, através da definição de sua missão, visão, negócio, princípios e valores. Essas informações são explícitas a todos os colaboradores da empresa, e de certa forma direcionam o papel a ser desempenhado por cada um para que a estratégia seja bem sucedida.

A criação do mapa estratégico e objetivos estratégicos representam o alinhamento dos objetivos de longo prazo à estratégia, permitindo aos gestores da empresa visualizarem quais são as iniciativas que devem ser tomadas e para onde precisam direcionar maiores esforços pelos próximos cinco anos.

Quanto à criação dos indicadores de desempenho e metas na aplicação do BCS na empresa estudada, apresenta a importante função de permitir aos gestores avaliarem o resultado de sua atividade de forma mais rápida, se o desempenho de algum indicador não estiver sendo satisfatório em relação aos resultados passados e sua respectiva meta, novas decisões podem ser tomadas e a estratégia pode ser revisada.

No último processo do BSC, o da elaboração do plano de ação, permite a responsabilização do gestor e demais colaboradores da organização a fim de que seus trabalhos sejam executados e acompanhados em conformidade com a estratégia estabelecida.

De maneira geral, pode-se dizer que a implantação do sistema de gestão *Balanced Scorecard* é de grande importância para a empresa estudada, pois é capaz de traduzir sua missão e estratégia em objetivos e medidas tangíveis que geram informações essenciais de apoio a tomada de decisão, capazes de garantir sua sustentação, estabilidade e crescimento no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco principal verificar de que forma o sistema de gestão *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas – financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e crescimento - podem contribuir para a melhoria dos processos e otimização dos resultados da empresa Comércio de Combustíveis Pastorello Ltda.

Como no estudo de caso houve a aplicação da metodologia do sistema, é possível dizer que sua utilização supre as necessidades dentro da organização, pois possibilita o constante controle e mensuração de seus resultados e ao mesmo tempo estabelece às metas e

objetivos futuros, deixando claro aos gestores e demais colaboradores a estratégia estabelecida.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Estratégica**. 2004, São Paulo, Atlas S.A, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Gestão de Valor na Empresa**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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. **Kaplan e Norton na prática**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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