

GESTÃO OPERACIONAL DE SERVIÇOS BASEADA NO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO DE UM DISTRIBUIDOR DE COMBUSTÍVEIS NO MUNICÍPIO DE PIRASSUNUNGA/SP

OPERATIONAL MANAGEMENT SERVICES BASED ON BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY OF A FUEL DISTRIBUTOR IN THE CITY OF PIRASSUNUNGA/SP

Carlos André Bonganha*

RESUMO

Este artigo trata da importância da aplicação de metodologias de gestão através da utilização do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de avaliação da qualidade da prestação de serviços em um Posto de Combustíveis localizado no município de Pirassununga/SP. A metodologia proposta tem como objetivo fazer uma abordagem do BSC dentro de uma empresa do ramo de distribuição de combustíveis, que será apresentada e analisada sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, onde para cada perspectiva, serão definidos objetivos e indicadores relacionados à estratégia da empresa. Apresentou-se como resultado deste estudo uma proposta de gestão baseada no Balance Scorecard, que poderá ser adaptada a qualquer empresa que atue neste ramo.

Palavras-chave: Gestão Operacional de Serviços. Balanced Scorecard. Indicadores estratégicos.

ABSTRACT

This article brings the importance of application management methodologies using the Balanced Scorecard (BSC) as a tool for evaluate the quality of the service in a Gas Station in the city of Pirassununga/SP. The proposed methodology aims to make a BSC approach within a company's fuel distribution business, which will be presented and analyzed from four perspectives: financial, customers, internal processes, learning and growth, where each perspective will be defined goals and indicators related to business strategy. The result of this study is a management proposal based on Balance Scorecard, which can be adapted to any company that operates in this branch.

Keywords: Operational Management Services. Balanced Scorecard. Indicators strategical.

Introdução

O setor de serviços tem se tornado o grande propulsor do crescimento nos países desenvolvidos, fato que é decorrente do processo de desindustrialização que assola todo o mundo. A perda de participação da indústria, naturalmente aumenta a dos serviços, que representa quase 80% do PIB nos países desenvolvidos e que chega a 67% no

Brasil, onde as novas engrenagens da prosperidade são os eixos de inovação em serviços .

De acordo com Kotler (1998, p. 539),

[...] um serviço é qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) asseveram que os serviços estão no centro das atividades econômicas. Portanto, tanto os serviços comerciais quanto os de infraestrutura funcionam como intermediários entre os setores extrativistas e manufatureiros, e ainda como canal de distribuição para o cliente final.

Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 30), “[...] uma sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer, em contraponto às sociedades industriais e pré-industriais”.

O processo de prestação de serviço costuma ser parte integrante do próprio serviço, sendo muito difícil a total segregação entre a arquitetura de produtos tangíveis e intangíveis, especialmente quando a abordagem deste trabalho tem foco em serviços (produtos intangíveis).

Esta dificuldade se acentua a medida que as organizações buscam a agregação de serviços a seus produtos como forma de buscar competitividade através da incorporação de mais valor ao produto tangível.

Nos centros urbanos, por exemplo, os Postos de Combustíveis tem procurado agregar mais serviços às suas atividades tradicionais de comercialização de combustíveis (etanol, gasolina e diesel), através da oferta de lavagem automotiva, limpa pneus, troca de óleo, lanchonete, cafeteria, recarga de celulares, padaria, etc.

Segundo Ayres (2009), as estratégias de posicionamento para os serviços contem 2 elementos: tipo do projeto (design) de serviço e tipo de processo de produção, onde a estratégia de cada negócio é o fator determinante da tipologia das operações em serviços, e a tipologia das operações em serviços determina o tipo de processo de produção.

As operações em serviços são identificadas em três tipos:

1) Quase-manufatura: a produção do serviço é feita de modo semelhante à manufatura (manutenção industrial, caixas eletrônicos, software houses, etc.).

2) Cliente como produto: onde os clientes são altamente envolvidos, caracterizando dependência na prestação de serviço em função do cliente (salões de beleza, clínicas médicas, etc.)

3) Cliente como participante: neste tipo há um elevado grau de envolvimento do cliente nas operações e os bens físicos podem ser ou não representativos do serviço. Os serviços podem ser padronizados ou altamente personalizados, dependendo do ramo de atividade.

Neste artigo, vamos focar as operações do cliente como participante, onde vamos buscar oferecer os seguintes recursos:

- Fácil acesso (vias públicas)
- Amplo estacionamento
- Entradas facilmente localizáveis
- Facilidades operacionais
- Áreas de recepção
- Bebedouros, sanitários
- Balcões de serviços, caixas
- Exposição de mercadorias, boa iluminação

A intensidade na oferta de todos estes recursos, vai variar de acordo com a quantidade de envolvimento dos clientes nas operações.

Com o alto grau de relacionamento entre clientes e empregados, o desempenho dos atendentes (funcionários) é fator preponderante na satisfação do cliente, requerendo um adequado processo de seleção e treinamento, atrelado a programas de incentivos pelo bom desempenho, que constituem estratégias eficazes para o aumento da satisfação dos clientes, e conseqüente ampliação nos volumes de venda, e uma maior probabilidade de fidelização.

Empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelo cliente obtêm sobre os concorrentes melhores preços, maior lucratividade e maior fidelidade, sendo essa uma estratégia de diferenciação (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Um sistema de medição de desempenho é um conjunto de indicadores inter-relacionados entre si, que têm como objetivo principal controlar e auxiliar na tomada de decisões, do nível estratégico ao operacional. Nesse sentido, o controle é uma das forças fundamentais que mantêm a organização eficiente (SALAZAR, 2001).

As grandes organizações sabem que se algo não puder ser expresso em números não pode ser medido. Com isto para se manterem líderes por longos períodos, medem o seu próprio desempenho buscando sempre a melhoria contínua. Aquelas que não dispõem de um sistema de medição estruturado, ficam sempre mais vulneráveis às mudanças no ambiente externo.

Normalmente, essas organizações têm o seu sistema de medição mais voltado para indicadores financeiros que não refletem a verdadeira realidade nem garantem a sustentabilidade (FPNQ, 2002).

Nesse sentido, é mais difícil julgar a qualidade de um serviço do que a de um produto (KOTLER, 1998; COBRA, 1992, 1997), o que leva as empresas a buscarem ferramentas que avaliem se suas ações estão atendendo as expectativas dos seus clientes.

Cada vez mais se torna importante a avaliação da qualidade da prestação de serviços, seja por meio de abordagens simples, programas de relacionamento com os clientes (C.R.M.), como também através da aplicação de metodologias de gestão de operações utilizando o Balanced Scorecard (BSC).

1 Caracterização do Problema

Segundo o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom), existem atualmente 38.338 Postos de Combustíveis no Brasil (Quadro I), fato que coloca o país em um lugar de destaque, perdendo apenas para os Estados Unidos, mas ficando a frente de importantes países da Europa (Alemanha) e de países da América do Sul (Argentina, Venezuela e Chile). Este setor de serviços comercializou 84,6 bilhões de litros de combustíveis automotivos, industriais, de aviação e lubrificantes em 2010 com um faturamento anual de mais de 210 bilhões de reais, arrecadando tributos na ordem de R\$ 64 bilhões anuais.

A cadeia logística deste segmento opera desde a produção (14 refinarias, 3 centrais petroquímicas, 420 Usinas de Álcool, 63 produtores de Biodiesel e 214 importadores), Distribuição (220 distribuidoras), Varejo (38.338 postos revendedores e 470 Transportadores Revendedores Retalhistas – TRR), visando atender Grandes Consumidores, Consumidores Rurais, Pequenas Empresas Consumidoras, Caminhoneiros e Automobilistas.

A adoção de modelos de gestão e avaliação de desempenho cada vez mais eficazes tornam-se necessárias neste ambiente de grande potencial de crescimento que este setor encontra no Brasil, onde mais de 60% dos transportes são feitos através do Modal Rodoviário.

Como o atual modelo de informação leva em conta apenas os aspectos financeiros (volume, faturamento e despesas) do negócio, abre-se a possibilidade da entrada de modelos de gestão empresarial, baseadas no Balance Scorecard, que incluem outros indicadores relevantes ao negócio.

Quadro I - POSTOS DE COMBUSTÍVEIS NO MUNDO

PAÍS	NÚMERO DE POSTOS
Alemanha	12.825
Argentina	5.867
Brasil	38.338
Chile	2.789
Estados Unidos	163.700
Inglaterra	9.380
Venezuela	4.290

Fonte: Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom), 2011

2 Metodologia

Este artigo tem como proposta a utilização do modelo de informação gerencial contábil baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), visando avaliar a qualidade na gestão operacional de serviços prestados por um Posto de Combustíveis localizado em Pirassununga/SP.

Num primeiro momento serão levantados todos os consumidores que frequentam o estabelecimento pelo menos 2 vezes por semana e que consumam 200 litros de combustíveis mensalmente.

A partir desta seleção será apresentada para a Empresa Administradora do Posto, os índices que melhor representam os resultados sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, onde para cada perspectiva foram eleitos 2 itens a serem avaliados.

3 *Balanced Scorecard* e suas perspectivas

O Balance Scorecard foi criado por Kaplan e Norton no início da década de 1990, como um sistema de avaliação de desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro de todo o processo, fornecendo uma estrutura para implementação com sucesso, da estratégia das organizações.

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

A execução bem-sucedida da estratégia envolve três componentes: descrição da estratégia, mensuração da estratégia e gestão da estratégia.

Estes três componentes têm para Kaplan e Norton (2004), como filosofia: “Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente). Não se pode medir o que não se pode descrever (primeiro componente)”.

É possível comparar o BSC com os instrumentos de uma cabine de comando de um avião, pois são necessárias muitas informações sobre todos os aspectos de um voo (nível de combustível, altitude, direção, destino, etc.) para que o piloto possa tomar suas decisões, e assim como em uma empresa esta complexidade exige que seus gestores visualizem o desempenho também sobre outras perspectivas que não somente a financeira.

O BSC focaliza 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.

3.1 *Perspectiva Financeira*

O BSC conserva a perspectiva financeira, pois as medidas financeiras são importantes para sintetizar as consequências econômicas das ações realizadas. As medidas de desempenho financeiro informam se a estratégia da empresa e sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

Kaplan e Norton (1997) fazem uma abordagem sobre três tipos de estratégia numa entidade: crescimento, redução de custos e a utilização dos ativos e investimentos, onde:

a) Crescimento e mix de receita: refere-se à oferta de novos produtos, à busca de novas aplicações para os produtos já existentes, à conquista de novos clientes e mercados, ao aumento da sinergia entre diferentes unidades estratégicas de negócios, à mudança do mix de produtos e à mudança na estratégia de preços.

b) Redução de custos/melhoria de produtividade: corresponde ao aumento da produtividade da receita, à redução dos custos unitários, melhoria do mix de canais e redução das despesas operacionais.

c) Utilização dos ativos/estratégia de investimento: refere-se à redução do ciclo de caixa e à melhoria da utilização dos ativos (ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 226)

3.2 Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva se caracteriza pela identificação do mercado e a dos segmentos com os quais a organização deseja competir, pois as empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que se escolha o que não fazer.

As organizações geralmente selecionam dois conjuntos de medidas para esta perspectiva. O primeiro – as medidas essenciais – contém as medidas genéricas que praticamente todas as organizações utilizam: participação de mercado, retenção de clientes; captação de clientes; satisfação dos clientes; lucratividade de clientes.

O segundo conjunto de medidas contém vetores de desempenho – os diferenciadores – dos resultados fornecidos aos clientes. Respondem à pergunta: “O que a organização deve oferecer aos seus clientes para alcançar níveis de satisfação, retenção, captação e, conseqüentemente, participação de mercado?” Os direcionadores de desempenho consideram as propostas de valor que a organização buscará oferecer aos seus segmentos específicos de clientes e mercado (ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 227).

3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Para a perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e dos acionistas, permitindo que a unidade de negócio ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e que possam satisfazer às expectativas que os

acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Costumam, assim, desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formulá-los para as perspectivas financeiras e as do cliente.

Cada organização usa um conjunto específico de processos, a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatou-se que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptá-la ao construir a perspectiva de seus processos internos. Este modelo inclui três processos principais:

1) Inovação: a unidade de negócio pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que as atenderão. A inovação é um dos processos internos críticos para o futuro da organização;

2) Operações: o processo de operações representa a onda curta da criação de valor nas organizações. Ele começa com o pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos aos clientes atuais.

3) Serviço pós-venda: é a fase final da cadeia de valor interna. Inclui garantia e conserto, correção de defeitos, devoluções, processamento dos pagamentos, como a administração de cartões de crédito (ANGELONI; MUSSI, 2008, p. 227).

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

3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Um dos aspectos mais inovadores e importantes do BSC é criar instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Entretanto, são os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento que oferecem infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos nas outras três perspectivas.

O BSC enfatiza a importância de investir no futuro, não apenas em áreas tradicionais de investimento – equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos

produtos –, mas em infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – para alcançar os objetivos de crescimento financeiro em longo prazo (ANGELONI; MUSSI, 2008).

4 Definição de objetivos e indicadores relacionados a missão, visão e valores da empresa

A empresa objeto deste estudo pertence a uma Cooperativa, com 36 anos de atuação no estado de São Paulo e Minas Gerais.

A sua missão é: “Fornecer bens e serviços que atendam às necessidades dos seus cooperados e clientes e contribuir efetivamente para o desenvolvimento das atividades agropecuárias, num ambiente que fomente o espírito de cooperação e responsabilidade socioambiental”.

A sua visão é: “Ser referência na sociedade em que está inserida, e particularmente no sistema cooperativista, pela atuação comprometida com a ética e com os princípios e valores do cooperativismo”.

Seus valores: Cooperação como forma de fortalecimento mútuo, Gestão democrática da nossa organização, Participação dos associados e funcionários como sustentáculo do empreendimento cooperativo, Educação como processo de aperfeiçoamento da sociedade para melhoria da qualidade de vida e despertar da consciência da cidadania e responsabilidade social.

Ao analisar a missão e visão dos valores desta cooperativa, buscamos encontrar indicadores em cada uma das quatro perspectivas do BSC, que estejam alinhados com os princípios descritos acima, do qual estão apresentados abaixo:

Perspectiva Financeira – Margem de Contribuição e Geração de Caixa

Perspectiva do Cliente – Índice de Satisfação dos Clientes e Retenção de Clientes (com suporte do CRM).

Perspectiva dos Processos Internos – Tempo de Parada e Giro dos Estoques.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento – Retenção de Pessoas-Chave e Rotatividade de Funcionários.

Com esta seleção de indicadores, propomos uma intervenção que visa a avaliação de desempenho com revisões trimestrais, que irão auxiliar no desenvolvimento da empresa.

Considerações finais

A partir da investigação apresentada, esta distribuidora, com os dados e as informações geradas através do modelo de informação gerencial contábil baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), poderá avaliar a qualidade na gestão operacional dos serviços prestados e fomentar seus gestores no que diz respeito ao processo decisório, visando sempre a melhoria contínua no atendimento aos seus cooperados e clientes.

Neste artigo a distribuidora estudada ainda não utiliza o *balanced scorecard* (BCS) como instrumento de gestão, porém, como os indicadores aqui selecionados se basearam na Missão e Visão da Empresa, esta pode ser uma ferramenta a ser aprovada e utilizada pela Cooperativa e também servir de base para outras distribuidoras.

Referências

- ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação** – o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AYRES, A. P. S. **Gestão Logística e Operações**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.
- BALLOU, R. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CEEES. Disponível em: <<http://www.cee.es.com/>>. Acesso em: 15 dez. 2012.
- COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COOPERCITRUS – COOPERATIVA DE PRODUTORES RURAIS. Disponível em: <<http://www.coopercitrus.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2012.
- INDICADOR BRASIL. Disponível em: <<http://www.indicadorbrasil.com.br>>. Acesso em: 8 ago. 2012.
- GARCÍA VILLALONGA, C. **Estructura del sector de las estaciones de servicio en España**. Disponível em: <<http://www.ciete.es/articulos/item/67-estructura-del-sector-de-las-estaciones-de-servicio-en-esp%C3%B1a.html>>. Acesso em: 15 dez. 2012.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KEEDI, S. **Transporte, unitização e seguros internacionais de carga**. São Paulo: Aduaneiras, 2008.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SABBAGH, J. Estaciones de Servicio. **Obras y Proyectos**, Vitacura, p. 62-65, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/arq/n62/art12.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2012.