

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Relatório para Planejamento e Controle de Resultados:  
Estudo de caso em uma Gerência de Operação e Manutenção de Oleodutos**

**Danielle da Rosa Soares Alves**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em ciências contábeis.

Orientadora: Prof. Carolina Edom Piccoli

Porto Alegre

2012

## **RESUMO**

Na acirrada concorrência vista no mercado mundial, tomar decisões acertadas e oportunas já não é mais um diferencial e sim uma necessidade. Para que as informações contábeis sejam úteis na tomada de decisão é necessário interpretá-las. Em função do alto número de indicadores das análises contábeis, as inferências obtidas destes índices são complexas quando aplicadas à realidade corporativa. O presente trabalho tem como objetivo descrever quais inferências obtidas das análises do Demonstrativo de Exercício para subsidio do processo de tomada de decisão em uma Gerência de Operação e Manutenção de Oleodutos. Identifica quais análises devem ser realizadas em cada rubrica do Relatório de demonstrativo de resultado. Identificando quais contas devem ser balizadoras da dimensão financeira do Balanced ScoreCard. Descreve as relações gráficas utilizadas á luz da bibliografia das análises de Informações Contábeis.

Palavras – chave: Análise de DRE, Balanced Scorecard, Relatório Gerencial.

## **ABSTRACT**

In view of fierce competition on the world market, make informed decisions and timely information is no longer a differentiator, but a necessity. For accounting information to be useful in decision making is necessary to interpret them. Due to the high number of indicators of financial analysis, the inferences obtained from these indices are complex when applied to corporate reality. This paper aims to describe what inferences obtained from the analysis of the Statement of Financial subsidies to the process of decision making in a Management Operation and Maintenance of Pipelines. Identifies which analyzes should be performed on each item in the income statement report. Identify which accounts should be guide the best financial dimension of the Balanced ScoreCard. Describes the graphical interfaces used in the light of the literature analyzes of Accounting Information.

**Key - words:** Income Statement Analysis, Balanced Scorecard, Management Report.

## 1 INTRODUÇÃO

Na acirrada concorrência vista no mercado mundial, tomar decisões acertadas e oportunas já não é mais um diferencial e sim uma necessidade.

Para tomar decisões é necessário o uso de instrumentos que forneçam informações confiáveis sobre o ambiente.

Castor apud Jones, Ribeiro e Silva (2009), nos relata que a crescente complexidade do ambiente estratégico e o aumento exponencial dos dados e informações a respeito de variáveis controláveis e incontroláveis, além da rapidez com que as mudanças ambientais ocorrem obrigam as empresas a adotarem instrumentos mais diligentes e ágeis na coleta e interpretação de dados e informações.

Os relatórios contábeis têm a função de atender as exigências legais para que uma empresa possa realizar transações comerciais com demais entidades e indivíduos.

No atual cenário, os relatórios contábeis vêm servindo de subsidio para os relatórios gerenciais. Conforme Marion, 2003 nos relata deve-se estabelecer um modo de gerar informações seguras e confiáveis que atendam a diversos usuários.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Figueiredo e Caggiano (1997, p.24) determinam que a contabilidade moderna caracteriza-se “como uma das ferramentas mais úteis aos administradores na otimização do processo de tomada de decisão”, ou seja, é um sistema de informação e mensuração de eventos que influenciam a tomada de decisão.

A justificativa acadêmica dessa pesquisa pode ser demonstrada na contribuição para a construção da revisão da bibliografia sobre Análise de Informações Contábeis. Esta bibliografia, embora extensa, não é conclusiva quanto à quais inferências as análises devem evidenciar em cada rubrica dos relatórios demonstração do resultado do exercício e quais as possíveis indicações na tomada de decisão de curto prazo.

O processo decisório para Catelli apud Jones, Ribeiro e Silva (2009):

“Envolve os ajustamentos diários pelas condições dinâmicas com o objetivo de possibilitar a escolha do curso de ação mais apropriado para a implementação das decisões estratégicas. Assim, a informação é o fluido vital de qualquer sistema e a responsabilidade pelo desempenho de um sistema de informações adequado é a principal preocupação de qualquer administrador.”

Conforme Reginato & Vanti (2005), a atividade de coletar informações úteis exige dos usuários empenho na identificação de informações relevantes e de interesse para a organização. Para tal faz-se essencial o uso das ferramentas de BI, que são utilizadas para extrair, dos dados armazenados nos bancos de dados, as informações cabíveis ao processo decisório.

Para descrever como as análises das informações contábeis influenciam na tomada de decisão é importante visualizá-las no ambiente corporativo. Neste ambiente evidenciam-se as possíveis interpretações das análises das rubricas contábeis e é possível comparar suas indicações com realidade da instituição estudada.

Para que as informações contábeis sejam úteis na tomada de decisão é necessário interpretá-las. Em função do alto número de indicadores das análises contábeis, as inferências obtidas destes índices são complexas quando aplicadas à realidade corporativa. Buscando a assertividade e coerência na tomada de decisões, quais inferências podem ser obtidas da análise do relatório de Demonstração de Resultados do Exercício, em uma Gerência de Serviços de Manutenção?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

O presente trabalho tem como objetivo descrever quais inferências são obtidas das análises do Demonstrativo de Exercício para subsidio do processo de tomada de decisão em uma Gerência de Serviços de Manutenção.

### 1.2.2 Específico

Identificar quais análises devem ser realizadas em cada rubrica do Relatório de demonstrativo de resultado.

- Indicar quais contas devem ser avaliadas na dimensão Financeira do Balanced Score Card.
- Descrever as análises utilizadas na entidade estudada.
- Discutir as análises realizadas á luz da bibliografia das análises de Informações Contábeis.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MANUTENÇÃO INDUSTRIAL DE INDÚSTRIA PETROLÍFERA**

A Empresa de Operação e Manutenção de Oleodutos estudada tem como objetivo manter o sistema de dutos do Rio Grande do Sul dentro das melhores práticas de produtividade e segurança

O petróleo é recebido por navio e permanece estocado no Terminal “Y”, sendo transportado à Refinaria “X” por malha de oleodutos de 97Km de comprimento. Estes oleodutos são operados e monitorados remotamente por um centro de controle localizado no estado do Rio de Janeiro.

Para que todos os parâmetros operacionais sejam monitorados dentro de padrões confiáveis é necessário o cumprimento de planos de manutenção e inspeção em diversas disciplinas: Automação, Mecânica, Instrumentação e Elétrica. A equipe em tela conta com 42 profissionais e desenvolve suas atividades em uma área construída de aproximadamente 175m<sup>2</sup>.

Esta Unidade de Negócio foi configurada com o objetivo descrito e com os recursos listados em 2008, contando com quatro anos de sua existência.

#### **2.1.1 Definição de manutenção**

Para Kardec e Nascif, 2001, a estratégia de manutenção tem a missão de garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações de modo a atender a um processo de produção ou de serviço, com confiabilidade, segurança, preservação do meio ambiente e custo adequados.

## 2.2 BALANCED SCORECARD (BSC)

De acordo com Kaplan (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão estratégica das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho.

De acordo com Brandão et al (2008) o processo de avaliação do desempenho organizacional tradicionalmente é realizado através de relatórios financeiros, que expressavam os resultados de uma organização a partir de medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Esses indicadores, no entanto, descrevem apenas situações passadas, sem explicar a geração de valor futuro.

No atual contexto empresarial, caracterizado pela busca por inovações e pelo investimento no desenvolvimento de novas competências e tecnologias, não parece recomendável mensurar o desempenho organizacional apenas no curto prazo, utilizando só medidas financeiras (Carbone, Brandão e Leite, 2005).

Buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos. Tal instrumento, denominado *balanced scorecard* (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas foca outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem.

- *Financeira* — mostra os resultados financeiros, normalmente expressos por medidas de lucratividade. É indicado que a direção de cada unidade de negócio estabeleça medidas financeiras baseadas na estratégia desenvolvida. Os objetivos e medidas financeiras tem dois papéis principais: indicar qual o desempenho financeiro é aguardado, de acordo com a estratégia, e servir de referência principal para os objetivos e medidas das demais projeções do *scorecard*;
- *Clientes* — permite direcionar os esforços da empresa para identificação, conquista e manutenção de certos segmentos de clientes, a partir de medidas como satisfação do cliente, índice de reclamações, percentual de participação no mercado, imagem e reputação da organização;

- *Processos internos* — orienta o aperfeiçoamento de processos críticos em que a organização precisa de excelência, a partir de indicadores como a qualidade de serviços, medidas de garantia (consertos e devolução de produtos) e índices de produtividade, entre outros;
- *Aprendizado e crescimento* — age sobre fatores que a empresa deve considerar para gerar crescimento e melhoria em longo prazo, utilizando medidas como clima organizacional, competência dos funcionários e disponibilidade de sistemas de informação.

Como a estratégia organizacional representa um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, os objetivos e indicadores em cada perspectiva de desempenho exercem influência uns sobre os outros (Kaplan e Norton, 1997). Com isso, ao traduzir a estratégia corporativa em objetivos, ações e indicadores, o BSC pode subsidiar o diagnóstico de competências, orientando a identificação das competências necessárias à consecução de objetivos em cada perspectiva de desempenho.

Conforme Costa (2009) os indicadores financeiros têm sido a base de definição e cálculo das medidas e indicadores de desempenho sendo aceites pela generalidade, pois estão bem testados e produzem sinais considerados claros.

No entanto, apesar de estes serem bem aceites e terem tido sucesso na era industrial, não conseguem responder às competências e conhecimentos das organizações atuais, em que a criação de valor se baseia em ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 1992).

As medidas financeiras também não refletem as decisões correntes de recursos e não permitem medir ativos intangíveis, que nos dias de hoje têm tanto ou mais valor que o ativo imobilizado (Kaplan, 1997).

Kaplan (1997) mostra que os indicadores financeiros são inadequados para orientar e avaliar a trajetória da empresa num ambiente competitivo, pois são indicadores de ocorrência, não contam toda a história da informação passada e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro.

A sua expressão reflete o equilíbrio entre diversos elementos, gerado a partir da missão, valores, visão e estratégia da organização e constituído por várias componentes relacionadas entre si (Objetivos – Indicadores – Metas – Iniciativas) fornecendo aos líderes

uma ferramenta de gestão com benefícios relevantes na administração do seu negócio (Costa, 2009).

De acordo com Diniz (2010) o BSC apresentava-se, então, como uma ferramenta criada para ser o *driver* principal do negócio, apoiando tanto as atividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir ao encontro da missão e dos objetivos estratégicos.

O BSC para além de mecanismo de controle estratégico é também uma ferramenta de comunicação que visa guiar os gestores e descrever a ligação entre medidas *lagging* e *leading* (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC foi apresentado por Kaplan e Norton (1992) em quatro perspectivas que se dividem em indicadores *lag* e *lead*, isto é, indicadores de resultados e de tendência, respectivamente.

- Perspectiva Financeira: indicadores *lag*
- Perspectiva Cliente: indicadores *lead*
- Perspectiva Processo interno de negócio: indicadores *lead*
- Perspectiva Aprendizagem e crescimento: indicadores *lead*

### 2.3 AS FASES DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL POR KAPLAN (1997)

Esta perspectiva é resumida por Kaplan e Norton (1997) em crescimento rápido (*rapid growth*), sustentabilidade (*sustain*) e resultados (*harvest*).

Kaplan (1997) diz que, no crescimento rápido salienta-se o crescimento das vendas e o estabelecimento de novos canais de distribuição e marketing, mantendo um nível adequado de gastos com o desenvolvimento de produtos e processos. Nesta etapa encontramos as empresas no estágio inicial do seu ciclo de vida, é esperado que possuam produtos e serviços potencialmente promissores e será comum um maior grau de investimento, tanto para aperfeiçoamento do seu produto, quanto para ampliação da sua capacidade técnica / produtiva ou desenvolvimento do relacionamento com clientes. Nesta fase é possível que se opere com fluxo de caixa negativo ou com baixa taxa de retorno de investimento. Financeiramente, o objetivo principal da fase de crescimento será o aumento percentual em cada região de atuação.

A fase de sustentabilidade, segundo Kaplan (1997), enfatiza as medidas financeiras tradicionais como o rendimento operacional, retorno sobre o capital investido e margem bruta, procurando conseguir um excelente retorno sobre o capital investido. É aqui que se deve centrar a atenção das organizações que visam o lucro, pois terão que manter os seus níveis de lucratividade ou melhorá-los. Deverão centrar-se na quota de mercado instalada, na expansão da capacidade instalada e no aperfeiçoamento de métodos. As unidades de negócios que estão nesta fase normalmente utilizam como balizador uma relação entre a receita contábil gerada e o nível de capital investido.

Na fase mais madura da empresa deseja-se obter os resultados dos investimentos realizados nas duas fases já descritas. Agora não se justificam altos investimentos, apenas os necessários para que a capacidade e equipamentos sejam mantidos, sem ampliações ou aumento de capacidade. Os investimentos projetados devem considerar períodos de retorno mínimos e bem definidos, o principal objetivo das empresas neste ponto é aumentar o fluxo de caixa em seu benefício, diminuindo o capital de giro (Kaplan, 1997).

## 2.4 INDICADORES DE BALANÇO

De acordo com Franco (1989), do ponto de vista contábil, em face do conjunto patrimonial, interessa principalmente dois aspectos do patrimônio: o econômico e o financeiro.

Conforme nos ensina Franco (1989):

“Analisar uma demonstração é decompô-la nas partes que a formam para melhor interpretação de seus componentes.”

A análise não se aplica apenas aos componentes do conjunto patrimonial, em seu aspecto estático, mas abrange também os fenômenos que contribuem para o resultado econômico, positivo ou negativo, caracterizado pelo aspecto dinâmico do patrimônio.

De acordo com Franco (1989) análise estática do patrimônio é demonstrada através do Balanço Patrimonial. Já a análise Dinâmica, conforme nos ensina Franco (1989) é evidenciada através do estudo das Demonstrações do Resultado do exercício (DRE).

### 2.4.1 Processo de análise

Por análise entendemos não somente a decomposição dos componentes do patrimônio e de suas variações, mas também a comparação das partes com o conjunto e também entre si.

	<i>Processos de análise</i>	<i>Na dinâmica patrimonial</i>	<i>Interpretação</i>
1	Decomposição dos fenômenos patrimoniais em seus elementos mais simples e irreduzíveis.	Análise das variações patrimoniais	Especifica sobre receitas, resultado e lucro.
2	Determinação da percentagem de cada conta ou grupo de conta em relação ao seu conjunto (coeficientes), chamada de análise vertical.	Coeficientes das variações patrimoniais	Decorrente do confronto dos coeficientes com os de exercícios sucessivos e com padrões.
3	Estabelecimento da relação entre componentes de um mesmo conjunto (quociente)	Quocientes das variações patrimoniais.	decorrente do confronto dos quocientes com os de exercícios sucessivos e com os padrões.
4	Comparação entre componentes do conjunto em sucessivos períodos (índices)	Índices de variações, patrimoniais absolutas e relativas.	Decorrente do confronto dos índices absolutos com os relativos
5	Comparação entre componentes de um universo de conjuntos, para determinação de padrões.	Padrão dos coeficientes e quocientes de variações patrimoniais.	Sobre o grau de normalidade em relação aos padrões.

Tabela 1 - Etapas Análise dinâmica - Fonte: franco (1989)

## 2.5 COMPARAÇÃO ENTRE COMPONENTES DO RESULTADO DO ECONÔMICO EM SUCESSIVOS PERÍODOS (ÍNDICES)

Conforme Franco (1989) é através da comparação entre componentes do conjunto patrimonial em sucessivos períodos se conhece sua evolução. Estabelecemos, então, os

índices de variação tomando por base um período inicial que será representado pelo índice 100.

Índices absolutos são calculados com base nos valores absolutos das variações patrimoniais. São variações numéricas em sucessivos exercícios.

Índices relativos são estabelecidos com base nos coeficientes. São variações numéricas em sucessivos exercícios.

## 2.6 COMPARAÇÃO ENTRE ÍNDICES ABSOLUTOS E RELATIVOS.

Conforme Franco (1989) as empresas tendem a ter seus índices absolutos aumentados em função do seu desenvolvimento, no entanto os índices relativos continuam inalterados se o aumento de todas as despesas e receitas crescerem na mesma proporção.

Franco (1989) nos cita as seguintes hipóteses:

“(…)

- O índice absoluto aumenta, sem aumento do relativo, o que indica situação de normalidade em empresa em desenvolvimento;
- Ambos os índices aumentam, indicando tendência de aumentar o componente que representam, com diminuição de outros índices relativos;
- O índice relativo diminui, apesar do aumento do absoluto, o que indica terem os demais elementos aumentados em maior proporção;
- O índice aumenta, sem aumento do absoluto, o que indica terem diminuído os demais elementos;
- Ambos os índices diminuem, indicando tendência do componente de diminuir, com aumento dos índices de outros elementos.

”

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa em tela será exploratória. Esta classificação se deve á orientação do objetivo proposto. Conforme nos relata Gil (2008), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

O estudo de caso foi o delineamento adotado para a realização do trabalho. Yin (2001, p. 19) menciona que “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por que (...)”. Conforme Gil (2008), este delineamento

torna-se recomendável para proporcionar maior nível de profundidade transcendendo o nível puramente descritivo proporcionado pelo levantamento.

O caso será analisado baseando-se no método indutivo. Ou seja, serão analisados os dados contábeis da empresa estudada e o resultado das análises será comparado com as teorias apresentadas na revisão bibliográfica.

O objeto de estudo deste trabalho constitui-se de uma gerência de manutenção e operação de oleodutos, empresa de serviços do ramo de movimentação e estocagem de petróleo, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Nela será analisada a importância do planejamento orçamentário e o respectivo controle de sua execução e também a implantação de modelos de relatórios gerenciais para suporte no processo de tomada de decisão.

Para não revelar a razão social da empresa estudada, no sentido de manter o sigilo quanto às estratégias da empresa, atribuiu-se a ela a denominação de “Empresa de Operação e Manutenção Industrial de Oleodutos”.

A técnica para coleta de dados neste Estudo e Caso será a pesquisa documental, conforme delimita Martins (2008) a pesquisa documental busca material que não foi editado. Será utilizado o relatório de Demonstrativo de Resultado do Exercício como fonte primária e a pesquisa bibliográfica do tema será fonte secundária

Foram utilizadas as informações contábeis contidas no sistema Business Intelligence. Os dados extraídos foram consolidados dos Demonstrativos do Exercício dos quatro trimestres do ano de 2011. Foram realizadas análises verticais e horizontais com estes quatro períodos.

Os dados foram modulados para viabilizar as análises propostas por Franco (1989): índices absolutos e índices relativos. Conforme observado na tabela x.

O relatório financeiro utilizado foi o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), pois conforme Franco este relatório é próprio para evidenciar as análises dinâmicas da instituição.

Na construção do DRE foram considerados todos os ativos operados pelo segmento da empresa estudada, neste trabalho denominada como “Empresa de Operação e Manutenção

Industrial de Oleodutos”. Para não comprometer as análises com atividades e despesas oriundas de outros segmentos optamos em analisar o DRE até a rubrica 'Lucro Bruto'.

O levantamento de dados primários será realizado nos arquivos privados da empresa estudada, através de livre acesso à coleta das informações necessárias, mantido o sigilo de sua razão social, da mesma forma que os dados secundários, tais como relatórios internos, dados históricos da empresa.

Para o estudo que se apresenta será utilizada uma abordagem qualitativa. Conforme Gil (2008) a análise qualitativa é um processo de seleção, descrição e interpretação de dados.

#### **4 RESULTADOS**

Com os dados contábeis coletados e modulados foi possível estabelecer as relações propostas por Franco (1987) e construir hipóteses de interpretação com gráficos entre as rubricas do DRE.

Abaixo apresento os dados compilados:

## 4.1 ANÁLISE DOS DADOS

	Q1				Q2				Q3				Q4			
	Realizado Soc	índices	quocientes		Realizado Soc	Índices	quocientes		Realizado Soc	índices	Quocientes		Realizado Soc	Índices	Quocientes	
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA.</b>	16.945.957	100%			14.059.010	82,96%			18.020.565	<b>106%</b>			20.720.672	122%		
Encargos sobre Vendas.	-1.891.242	100%			-1.743.240	92%			-2.709.559	<b>143%</b>			-3.510.673	186%		
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA.</b>	15.054.714	100%			12.315.770	82%			15.311.006	<b>102%</b>			17.209.999	114%		
Lubrificantes (CF).	-5.896	100%	13%		-110	2%	<b>0%</b>		-833	<b>14%</b>	<b>1%</b>		-499	8%	<b>0,2%</b>	
Tubulações, Válvulas e Conexões (CF).	-6.357	100%	14%		-2.264	36%	<b>2%</b>		-31.065	<b>489%</b>	<b>22%</b>		-7.727	122%	<b>2,7%</b>	
Cabos e Amarras (CF).	n/d				n/d				n/d				-968	100%	<b>0,3%</b>	
Materiais de Segurança e Proteção (CF).	-15.230	100%	33%		-8.824	58%	<b>8%</b>		-9.224	<b>61%</b>	<b>6%</b>		-5.756	38%	<b>2,0%</b>	
Materiais de Laboratório (CF).	n/d				-305	100%	<b>0,3%</b>		-1.520	<b>498%</b>			-826	271%	<b>0,3%</b>	
Barreiras, absorvedoras, mangueiras e mangotes (CF)	n/d				n/d				n/d				n/d			
Produtos Químicos (CF)	n/d				n/d				n/d				n/d			
Materiais Diversos (CF).	-18.181	100%	39%		-93.152	512%	<b>89%</b>		-100.186	<b>551%</b>	<b>70%</b>		-268.069	1474%	<b>94,3%</b>	
Viveres (CF).	-637	100%	1%		-188	30%	<b>0%</b>		-1.240	<b>195%</b>	<b>1%</b>		-434	68%	<b>0,2%</b>	
<b>Materiais (CF).</b>	-46.301	100%	100%	<b>1%</b>	-104.844	226%	<b>100%</b>	<b>2%</b>	-144.069	<b>311%</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>	-284.279	614%	<b>100%</b>	<b>6%</b>
<b>Pessoal (CF).</b>	-687.416	100%	100%	<b>15%</b>	-741.607	108%	<b>100%</b>	<b>15%</b>	-733.761	<b>107%</b>	<b>100%</b>	<b>15%</b>	-884.180	129%	<b>100%</b>	<b>17%</b>
Manutenção e Reparos (CF).	-639.747	100%	48%		-968.564	151%	<b>62%</b>		-1.014.220	<b>159%</b>	<b>63%</b>		-543.007	85%	<b>37%</b>	
Serviços Técnicos (CF).	-434.998	100%	32%		-147.107	34%	<b>9%</b>		-387.553	<b>89%</b>	<b>24%</b>		-377.137	87%	<b>26%</b>	
Serviços de Alimentação (CF).	-2.744	100%	0,20%		-1.501	55%	<b>0,10%</b>		-1.851	<b>67%</b>	<b>0,12%</b>		-4.237	154%	<b>0,29%</b>	
Serviços de Transporte (CF).	-192.581	100%	14%		-168.005	87%	<b>11%</b>		-134.949	<b>70%</b>	<b>8%</b>		-131.260	68%	<b>9%</b>	
Serviços Gerais (CF).	-68.889	100%	5%		-267.288	388%	<b>17%</b>		-62.837	<b>91%</b>	<b>4%</b>		-399.179	579%	<b>27%</b>	
<b>Serviços (CF).</b>	-1.338.958	100%	100%	<b>30%</b>	-1.552.465	116%	<b>100%</b>	<b>32%</b>	-1.601.409	<b>120%</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>	-1.454.820	109%	<b>100%</b>	<b>29%</b>
Encargos (CF).	-50.768	100%	100%	<b>1%</b>	-33.069	65%	<b>100%</b>	<b>1%</b>	-51.890	<b>102%</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	-61.009	120%	<b>100%</b>	<b>1%</b>
Arrendamento D&T (CF)	-2.377.072	100%	100%	<b>53%</b>	-2.377.072	100%	<b>100%</b>	<b>49%</b>	-2.377.072	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>48%</b>	-2.377.072	100%	<b>100%</b>	<b>47%</b>
<b>Custo Serviços Prestados Fixo.</b>	<b>-(4.500.515)</b>	100%		<b>100%</b>	<b>79%</b>	<b>100%</b>	<b>74%</b>		<b>-(4.908.202)</b>	<b>109%</b>		<b>100%</b>	<b>77%</b>	<b>100%</b>	<b>69%</b>	
Materiais (CV).	-(11.807)	100%		<b>1%</b>	-(8.454)	72%	<b>0%</b>		-(15.470)	<b>131%</b>		<b>1%</b>	-(11.591)	98%	<b>1%</b>	
Encargos (CV).	-(1.149.611)	100%		<b>99%</b>	-(1.710.285)	149%	<b>100%</b>		-(1.489.550)	<b>130%</b>		<b>99%</b>	-(2.304.553)	200%	<b>99%</b>	
<b>Custo Serviços Prestados Variável.</b>	<b>-(1.161.418)</b>	100%		<b>100%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>	<b>26%</b>		<b>-(1.505.020)</b>	<b>130%</b>		<b>100%</b>	<b>23%</b>	<b>100%</b>	<b>31%</b>	
<b>Custo Serviços Prestados.</b>	<b>-(5.661.934)</b>	100%		<b>100%</b>	<b>55%</b>	<b>100%</b>			<b>-(6.413.221)</b>	<b>113%</b>		<b>100%</b>	<b>-(7.377.504)</b>	130%	<b>100%</b>	
<b>Lucro Bruto</b>	<b>9.392.780</b>	100%		<b>55%</b>	<b>5.787.973</b>	62%		<b>41%</b>	<b>8.897.785</b>	<b>95%</b>		<b>49%</b>	<b>9.832.495</b>	105%		<b>47%</b>

## 4.2 ANÁLISE DOS ÍNDICES E QUOCIENTES

Um indicador bastante relevante quando se pretende analisar a situação econômica de uma unidade de negócio é a evolução da sua Receita, Custo dos Serviços Prestados e Margem de contribuição:

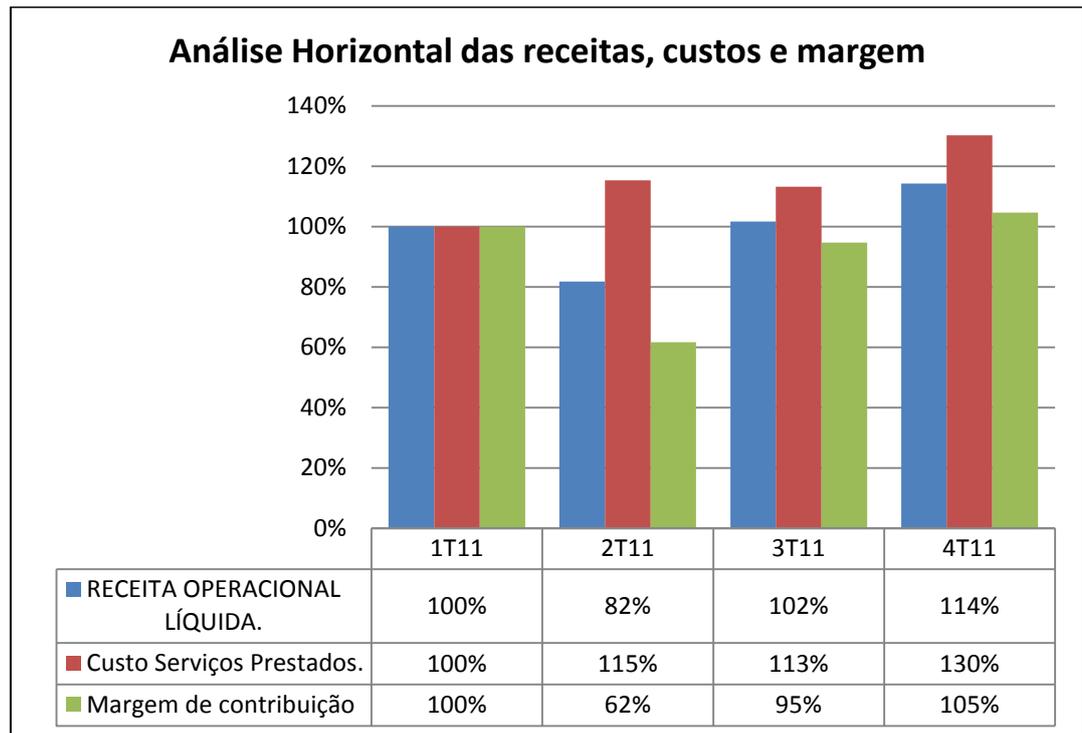


Ilustração 1: Análise Horizontal das receitas, custos e margem.

Fonte: próprio autor.

Conforme demonstrado no gráfico abaixo a unidade de negócio apresenta uma margem de contribuição média de 48,36%.

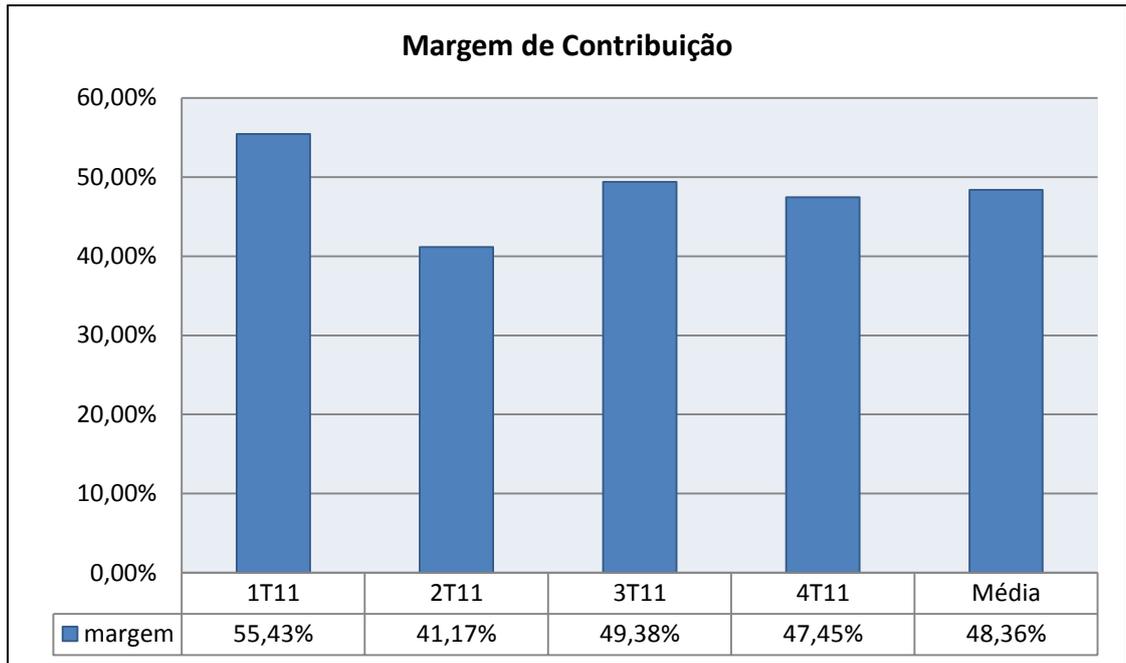


Ilustração 2: Análise Horizontal da Margem de Contribuição.

Fonte: próprio autor.

O DRE nos apresenta os componentes do custo do Serviço Prestado dividido em dois grupos: Custos Fixos e Custos Variáveis.

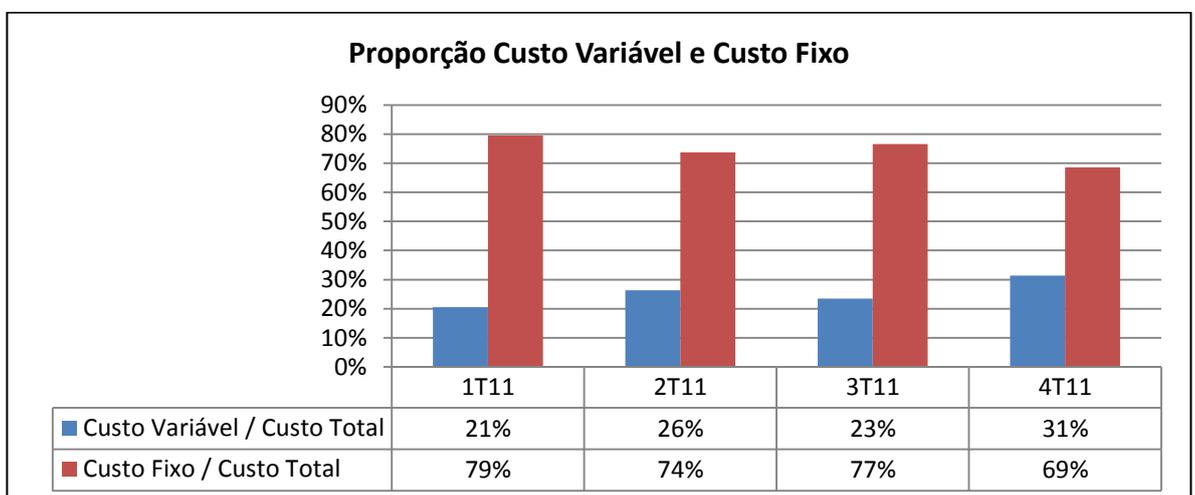


Ilustração 3: Análise Vertical – Proporção do custo Variável e do Custo Fixo do CSP.

Fonte: próprio autor.

Os custos fixos representam em média 74,75% do custo de serviços prestados, desta forma aprofundando nossa análise iremos estratificar a distribuição dos custos fixo no gráfico a seguir:

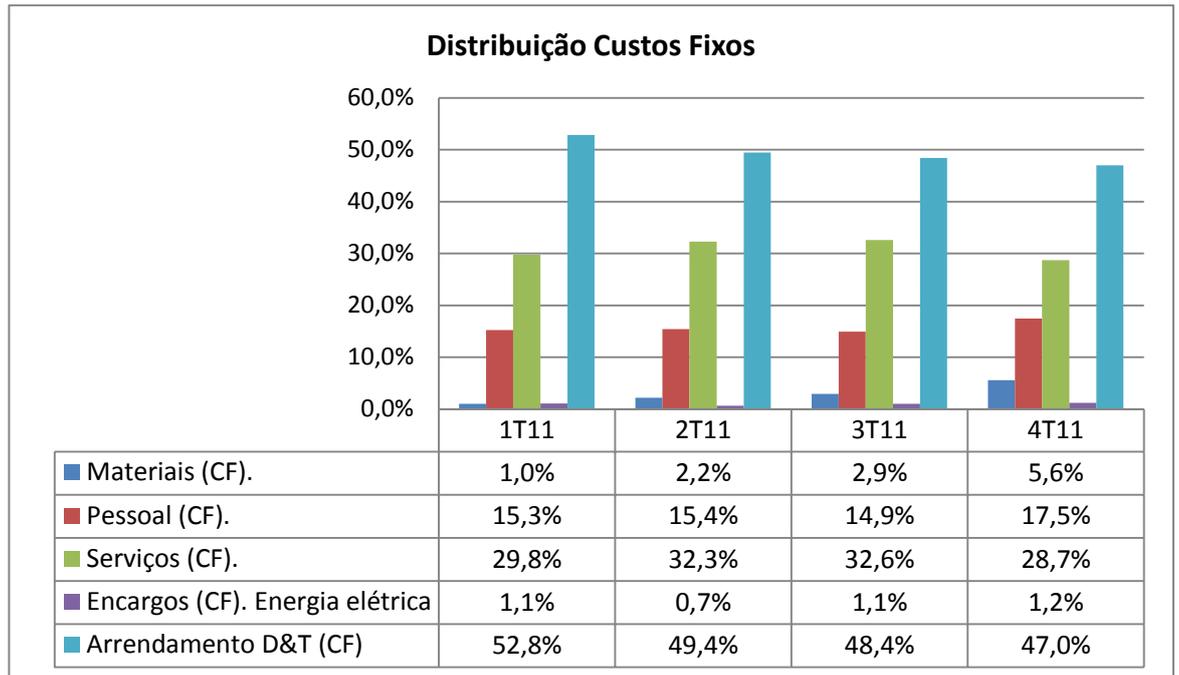


Ilustração 4: Análise Vertical – Distribuição dos Custos Fixos.

Fonte: próprio autor.

No gráfico de estratificação dos custos fixos observamos que o custo mais relevante na composição é a rubrica “Arrendamento D&T (CF)”. Esse custo representa em média 49 % do custo fixo. No entanto este custo é estipulado via contrato e não pode ser reduzido no médio e curto prazo.

Desta forma nos resta analisar o segundo custo mais relevante: Serviços, que representa em média 31% do custo fixo.

O custo fixo da Rubrica “Serviço (CV)” é composto conforme gráfico abaixo:

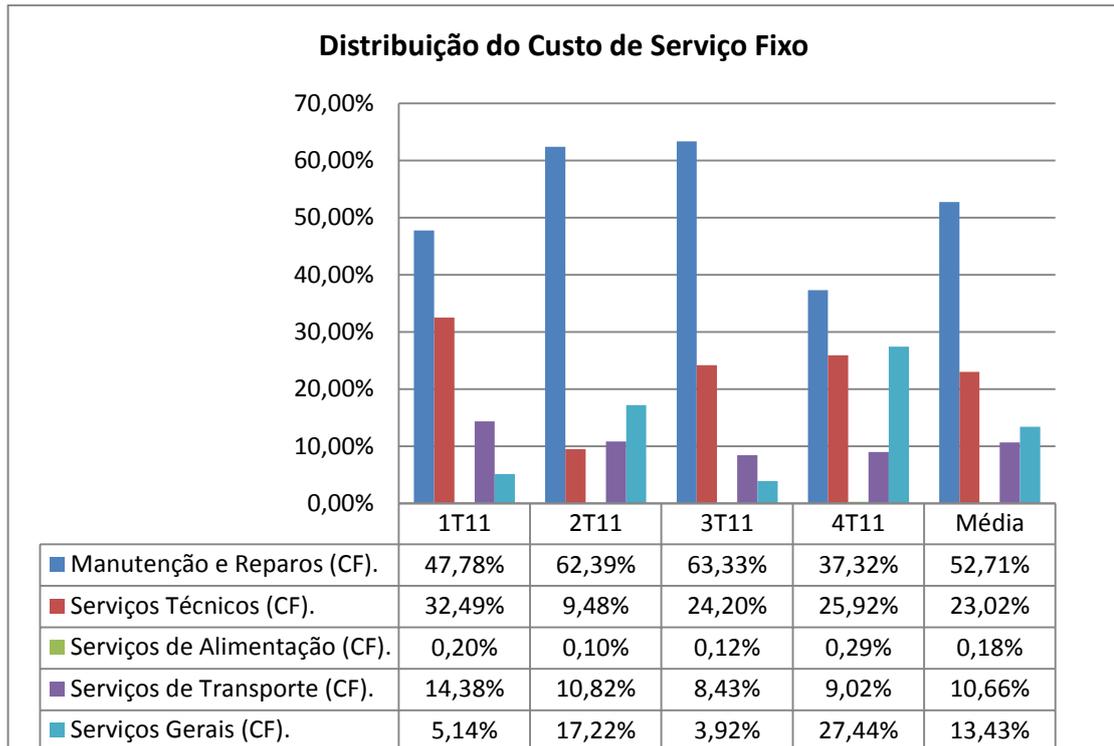


Ilustração 4 - Análise Vertical – Distribuição dos Custos de Serviços (CF).

Fonte: próprio autor.

Nesse gráfico podemos verificar que o custo do serviço de Manutenção e Reparos corresponde em média por 52,7% do custo dos serviços. Sendo este o custo gerenciável de maior impacto no Custo Fixo e por consequência no Custo Total. Esta rubrica representa individualmente 12,33% do Custo de Serviço Prestado Total.

Outra análise possível vem da separação entre os custos gerenciáveis e não gerenciáveis. A rubrica “Arrendamento D&T” tem origem em contrato firmado por longo prazo, desta forma classificamos como não gerenciável em curto prazo. Já as demais rubricas de custos podem ser classificadas como gerenciáveis no curto e médio prazo.

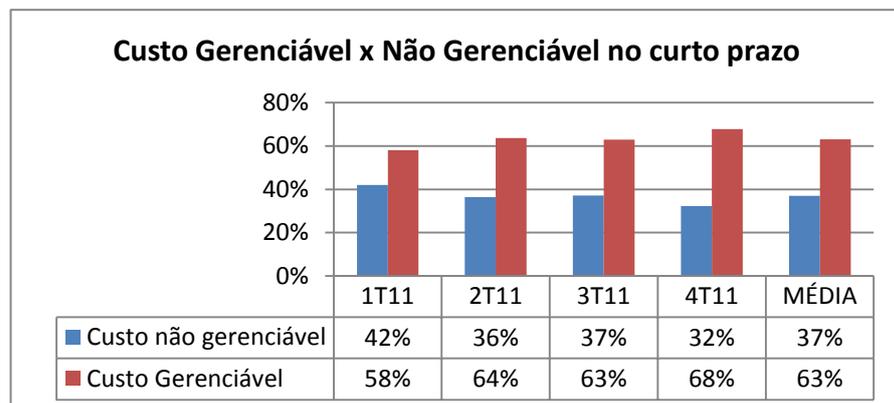


Ilustração 5 Análise vertical do custo Gerenciável e não gerenciável no curto prazo. -Fonte: Próprio Autor

Apresentamos no gráfico a seguir, a distribuição dos custos gerenciáveis no curto prazo:

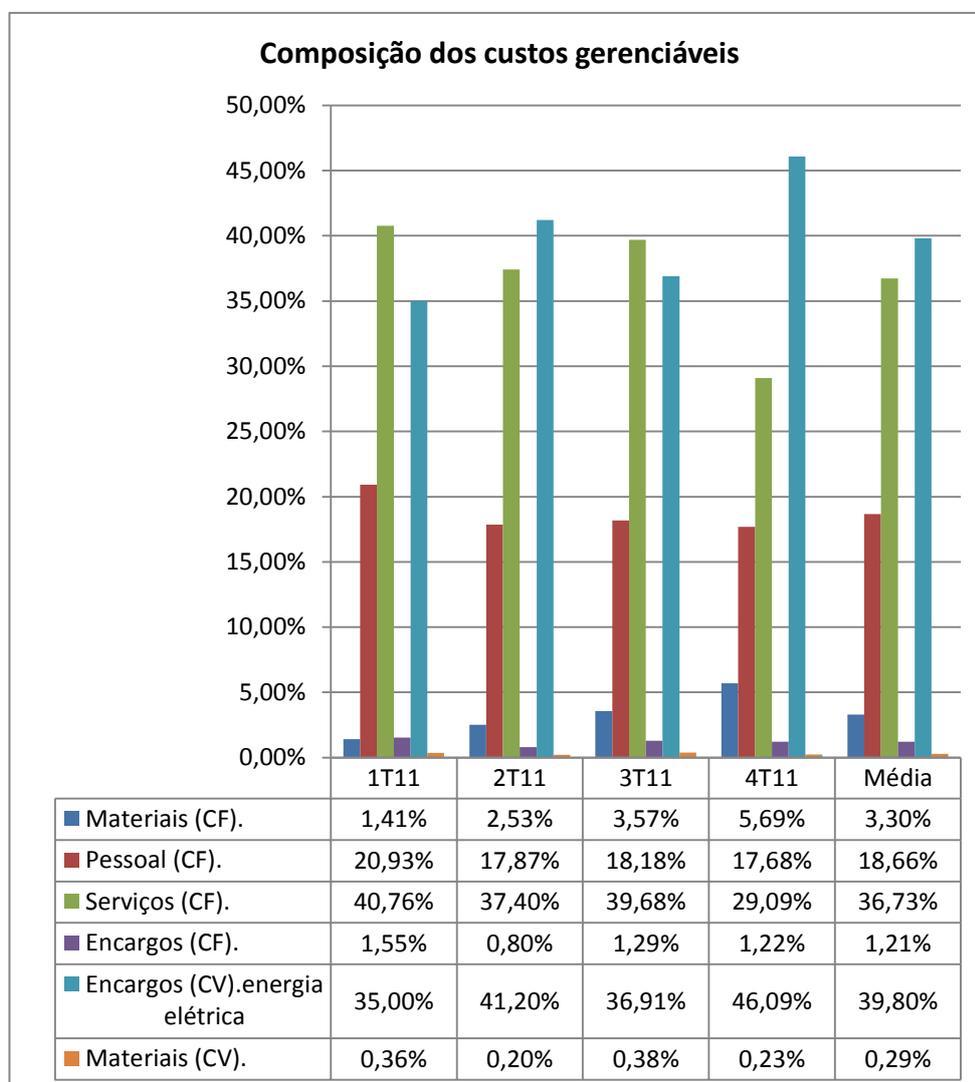


Ilustração 6 - Composição dos custos gerenciáveis  
Fonte: O próprio Autor

Juntamente com a rubrica “Serviço (CF)” que representa em média 36,73% dos custos gerenciáveis outra rubrica bastante expressiva é a “Encargos (CV)”, que se trata da energia elétrica dispensada para o bombeio dos oleodutos. Essa rubrica representa 39,80% dos custos gerenciáveis.

#### 4.3 Análise dos índices em relação ao aspecto financeiro do BSC

A unidade de negócio estudada apresenta-se ainda na fase denominada por Kaplan (1997) como Sustentação. Nesta fase a empresa já está plenamente configurada e tem suas

metas de margem de contribuição estabelecidas. Visa à redução de custos através da otimização dos gastos.

As análises horizontais e verticais servem como apoio para definir quais os principais custos que devem ser observados com maior cuidado. Também os quocientes apresentados servem como balizadores para compor a perspectiva Financeira do Balanced Scorecard.

## **5 CONCLUSÃO**

Identificamos que devem ser realizadas análises das rubricas em relação ao seu grupo e estes indicadores devem ser comparados com os períodos sucessivos a fim de verificar a tendência ou alguma anomalia na estrutura.

Entendemos que as rubricas que devem compor o a dimensão Financeira do BSC são: “Margem de Contribuição”, “Serviço (CF)” e “Encargos (CV)” pois estas participam em maior parte para o resultado do negócio.

Os “Serviço (CF)” e “Encargos (CV)” se monitorados e analisados detalhadamente têm potencial para proporcionar a maximização das margens de contribuição.

A diminuição da quantidade de rubricas a serem avaliadas auxilia o gerenciamento do negócio e agilizam a tomada de decisões.

Dessa forma podemos concluir que concentrando esforços em uma pequena quantidade de lançamentos e fatos contábeis podemos obter alterações significativas no resultado.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANZANELLO, Cynthia A.. OLAP Conceitos e Utilização. Instituto de Informática - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <http://www.fag.edu.br/professores/limanzke/AdministraçãodeSistemasdeInformaçõesOLAP.pdf> 2007 Acesso em: 23 jun. 2011

BRANCO, Gil. “A organização, o Planejamento e o Controle da Manutenção”. Editora Ciência Moderna. Rio de Janeiro, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de Competências : integrando a gestão de competências, o balanced Scorecard e a avaliação 360° . Revista de Administração Pública, vol. 42, n.5, Rio de Janeiro: set/out. 2008.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COSTA, Ana Catarina de Almeida. Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público no lucrativo – O estudo do caso do Instituto Politécnico de Portalegre. *Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.* Lisboa, Outubro de 2009.

DINIS, Ana Isabel C. Avaliação do desempenho: Balanced Scorecard - Um caso prático. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial - Universidade de Aveiro. Lisboa: 2010

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Hilário – Estrutura, análise e interpretação de balanços: de acordo com a lei das S.A., lei nº 6404, de 15-12-1976. Editora Atlas- São Paulo: 1989.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JONES, G.; Ribeiro, K.; Silva, P. - Modelos de relatórios para planejamento e controle de resultados: Estudo de caso em uma empresa industrial - R. Cont. Ufba, Salvador-Ba, v. 3, n. 1, p. 20-33, janeiro/abril 2009

KARDEC, Alan; NASCIF, Júlio. “Manutenção – Função Estratégica”. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

REGINATO, Luciane; VANTI, Adolfo A. Proposta de Modelo de Business Intelligence (Bi) para a tomada de decisão sob a perspectiva da área de Contabilidade Gerencial - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <[http://www.ucla.edu.ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costoI/CongresoInternacionaldeCostos/VOL\\_200511232139/artigos/custos602.pdf](http://www.ucla.edu.ve/DAC/departamentos/coordinaciones/costoI/CongresoInternacionaldeCostos/VOL_200511232139/artigos/custos602.pdf)> – Acessado Acesso em: 23 jun. 2011.

SELVA, Carlos - A utilidade dos relatórios contábeis como meio de informação no processo de tomada de decisão – Portal Contábeis – acessado em 18/11/2010.

YIN, Robert K., Estudo De Caso: Planejamento E Métodos - Bookman Companhia Ed, 2001.