

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE *BALANCED SCORECARD* COMO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ACRON TECNOLOGIA EM SANEAMENTO LTDA. SEDIADA EM NATAL/RN, 2011

João Maria Xavier

Mestrando em Administração pela UNP.
E-mail: joaocontabei@yahoo.com.br

Natália Niede Silva

Bacharel em Ciências Contábeis pela UNP.
E-mail: natalia@unp.br

Juliana Karla Vasconcelos da Silva

Bacharel em Ciências Contábeis pela UNP.
E-mail: juliana@unp.br

57

Data de Submissão: agosto de 2011.

Data de Aceite: dezembro de 2011.

Resumo: Este é um trabalho de conclusão de curso, com pesquisa aplicada na área de contabilidade gerencial. Apresentamos, aqui, o desenvolvimento de uma proposta de implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma indústria norte-rio-grandense, na Acron Tecnologia em saneamento. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta da Gestão Estratégica que mede todos os indicadores de desempenho na organização, com metas e tarefas claramente definidas. Utilizamos uma metodologia na forma de estudo de caso, que englobou pesquisas bibliográficas, análise de documentos, coleta de dados eletrônicos e visitas técnicas. Devido à grande necessidade das empresas em busca de uma gestão estratégica mais eficiente, o presente trabalho tem por objetivo propor um modelo de gestão baseado no *Balanced Scorecard*, propondo analisar a estrutura organizacional com a análise dos indicadores estabelecidos para o mesmo, dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Gestão Estratégica. Planejamento Estratégico.

PROPOSED ESTABLISHMENT OF BALANCED SCORECARD AS AID TO DECISION-MAKING: A CASE STUDY IN THE COMPANY ACRON SANITATION TECHNOLOGY LTDA. BASED IN NATAL/ RN, 2011

Abstract: This is a completion of course work with applied research in the field of management accounting. We present here the development of a proposed deployment of the *Balanced Scorecard* (BSC) in an industry north of Rio Grande do Norte, in Acron Technology sanitation. The *Balanced Scorecard* is a strategic management tool that measures all performance indicators in

the organization with clearly defined goals and tasks. We use a methodology in the form of case study, which included literature searches, analysis of documents, electronic data collection and technical visits. Due to the need for companies seeking a strategic management more efficient, this paper aims to propose a management model based on the Balanced Scorecard, to analyze the proposed organizational structure with the analysis of indicators established for the same, within the four perspectives Balanced Scorecard: Financial, Customer, Internal Processes and Learning and Growth.

Keywords: Managerial Accounting. Strategic Management. Strategic Planning.

1. INTRODUÇÃO

Diante da competitividade acirrada no mercado, é necessário que as empresas se preocupem com o seu gerenciamento, necessitando, assim, de planejamento estratégico, voltado para a gestão do negócio. Com isso, vimos a possibilidade de implantar, na empresa Acron Tecnologia, o *Balanced Scorecard*, que se trata de uma ferramenta voltada para a gestão de negócio, focalizada na implementação estratégica, que vem se mostrando como alternativa eficaz de modelo de sistema de gerenciamento.

O *Balanced Scorecard*, apresentado inicialmente como ferramenta de monitoramento da performance e controle da estratégia, evoluiu em seu potencial, passando a ser tratado como uma ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, assim também como possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes. Pouco tempo após sua criação, o conceito tornou-se amplamente disseminado e aplicado por executivos em todo o mundo. A tradução da expressão “*Balanced Scorecard*”, do idioma inglês para o português: “cartão de pontos equilibrados”. Trata-se de uma expressão que, no idioma original, contém diversos significados e qualquer tentativa de tradução pode implicar imperfeições na interpretação, portanto, com o termo, vem sendo usado com frequência no Brasil em sua forma original, isto é, optou-se pelo uso do termo inglês ou de sua sigla (BSC).

O *Balanced Scorecard* procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997, p.155). Deve ser decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, em quatro dimensões de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Para poder obter a excelência dos serviços, é preciso ser estratégico e saber o que é preciso para as melhorias de cada entidade a ser trabalhada, e, no caso da Acron Tecnologia, o ideal foi a implantação do *Balanced Scorecard* como auxílio na tomada de decisão, para melhoria nos processamento da industrialização dos produtos e no repasse para comercialização.

Poderíamos começar preparar nossa ferramenta de trabalho, atuar diretamente nos problemas encontrados, aplicar o BSC e cometeríamos um erro por essência, pois é de extrema importância estudar a empresa desde sua constituição, a missão, vocação, planejamento estratégico etc. e estudar se o BSC é eficaz ou não.

O *Balanced Scorecard* existe há apenas duas décadas e seria fundamental se todas as empresas, sem exceção, adotasse o BSC, pois, além de ser uma ferramenta de gestão, como foi dito anteriormente, é um auxílio que o empresário tem antes de tomar qualquer decisão. O mercado está cada vez mais exigente, é preciso saber trabalhar todos os pontos estratégicos para existir a continuidade dos negócios, é por falta desses estudos que muitas empresas não têm durabilidade no mercado e, muitas vezes, quando querem voltar ao mercado, têm a dificuldade por perderem a credibilidade.

O objeto de estudo será a Acron Tecnologia Ltda, uma empresa marcada pelo seu pioneirismo e visão de futuro. É uma empresa reconhecida em todo o setor de saneamento, pela coragem de inovar, pelo tratamento diferenciado oferecido às mais de 180 empresas, públicas e privadas, da sua carteira de clientes, pela qualidade dos seus equipamentos e pela eficácia das soluções tecnológicas oferecidas.

A Acron Tecnologia conta com várias tecnologias de tratamento, tais como: Biológica (anaeróbia e aeróbia) e Físico-química (floculação, decantação, flotação, filtração e desinfecção), aplicando esses processos com várias alternativas que atendem, integralmente, aos requisitos da Legislação Ambiental, com preço justo e facilidade operacional.

Esta pesquisa busca desenvolver um estudo para evidenciar as dificuldades de gestão operacional e definir, através de um sistema de informação de gestão, as variáveis de controle, metas e interpretações, para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo. Buscando a solução para procedimentos internos (rotinas existentes) e para o repasse do produto para finalização, é que estamos implantando o BSC na Acron Tecnologia Ltda.

O objetivo desse trabalho, portanto, é aplicar um procedimento de gestão (BSC) para melhorar a tomada de decisão, com ênfase na organização dos processos de industrialização, baseado no estudo de caso da empresa Acron Tecnologia no estado do Rio Grande do Norte.

2. METODOLOGIA

O método que utilizaremos nesta pesquisa é o estudo de caso, que é o método aplicado em ciências sociais e aplicadas. E o objetivo é o de compreender o evento em estudo e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado. (CATELLI, 2001).

A coleta de dados utilizou dados primários (pesquisa de campo) e secundários (bibliográficos) nesta pesquisa.

Os dados primários foram coletados mediante a realização de estudos dentro da empresa Acron Tecnologia, utilizando informações econômicas, financeiras, patrimoniais e organizacionais.

Os dados secundários foram coletados mediante a realização de consultas em alguns livros e sites especializados em *Balanced Scorecard*.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. *BALANCED SCORECARD* – BSC

O *Balanced Scorecard* surgiu no início dos anos 90, implantado por um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard, liderado por Robert Kaplan e David Norton.

Norton e Kaplan (1977) asseveram que o *Balanced Scorecard* nasceu com um novo sistema de medição de desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros e acabou tornando-se um novo sistema gerencial.

Segundo Niven (2005, p. 17), o *Balanced Scorecard* permite que uma organização traduza sua visão e estratégia, oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas.

O BSC é uma proposta de como definir, sistematicamente, o que deve ser medido e gerido, de forma a acompanhar o cumprimento da estratégia da empresa. A necessidade de essas informações serem definidas por quem gere e não por quem as gera é inerente à lógica desse sistema.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 15), o *Balanced Scorecard* permite, também, que uma empresa integre seu planejamento estratégico ao processo anual de orçamentação. Quando definem metas de superação de 3 (três) a 5 (cinco) anos para as medidas estratégicas, os executivos projetam, também, marcos de referência para cada medida no próximo ano fiscal – até onde pretende ir durante os 12 (doze) meses do primeiro ano do plano. Esses referenciais de curto prazo estão dentro da trajetória estratégica de longo prazo da unidade de negócios.

O *Balanced Scorecard* está ligado diretamente ao planejamento estratégico da empresa, traduzindo as metas e os objetivos esperados pelos gestores, para, assim, mostrar resultados positivos.

3.1.1. Objetivos do *Balanced Scorecard*

Segundo Costa (2006, p. 12), a estratégia no BSC é definida como um conjunto de hipótese sobre os relacionamentos de causa e efeito: (a) entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; (b) entre os objetivos e as medidas de desempenho obtido no esforço de alcançá-los. O BSC enfatiza a necessidade de o corpo diretivo estar em concordância sobre a estratégia da empresa e sobre seus desdobramentos em táticas e ações, pois o que deve ser mantido e gerido é identificado a partir do desdobramento da estratégia à ação.

O *Balanced Scorecard* tem como objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

3.1.2. Perspectivas

O *Balanced Scorecard* combina indicadores financeiros e não-financeiros, permitindo à empresa utilizar somente informações relevantes em suas atividades, que são agrupadas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Cada uma das quatro perspectivas tem os seus próprios objetivos, indicadores, metas e iniciativas para operacionalizar a estratégia e avaliar o desempenho. A seguir serão apresentadas as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*:



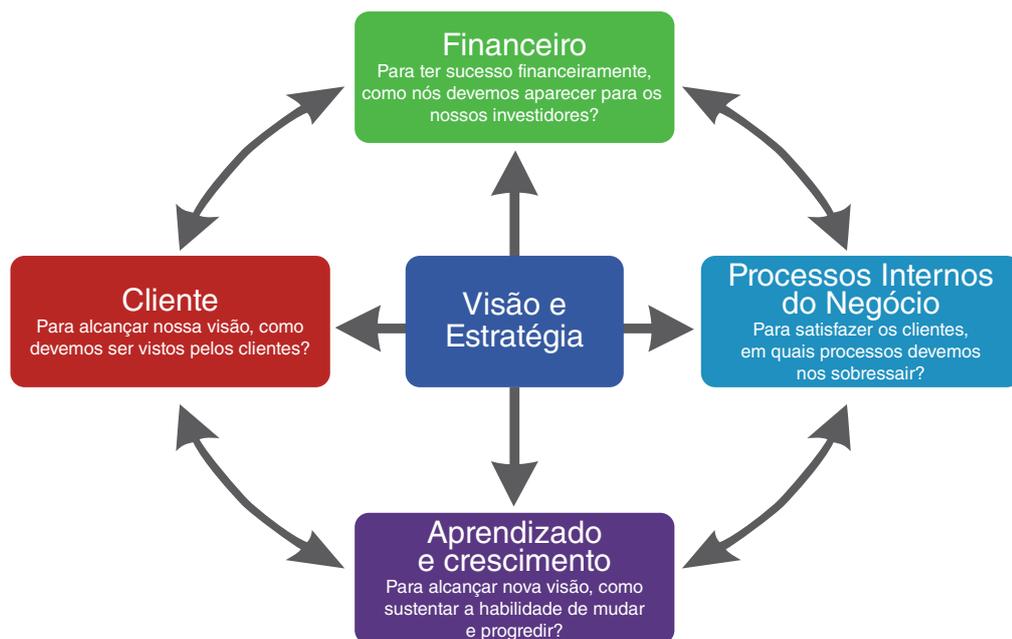


Figura 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: (KAPLAN; NORTON,1997)

3.1.2.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é a forma habitual de a coordenação analisar os métodos executados, e é no BSC que ela visualiza, de forma necessária, a comprovação dos resultados da estratégia aplicada. Os fatores decisivos para que esse sistema obtenha sucesso são as informações atualizadas e precisas, sendo essa uma área em que as decisões têm grandes conflitos na empresa, devido ao ritmo acelerado da economia atual.

Através dessa perspectiva financeira, é possível verificar se a empresa está obtendo sucesso com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Kaplan e Norton (1997) afirmam que o *Balanced Scorecard* conserva a medida financeira, devido essa medida ser valiosa para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 64), os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócios. O uso do *Balanced Scorecard* não conflita com essa meta vital. Na realidade, o *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento.

Exemplos para indicadores: redução dos custos, melhor utilização dos ativos, lucratividade, etc.

3.1.2.2. Perspectiva Clientes

É através desta perspectiva que as empresas poderão identificar em quais segmentos de Mercado e de clientes irão concorrer; esses segmentos representarão as fontes de produção dos elementos de resultados dos objetivos financeiros da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 67), na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e de Mercado no quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e Mercado.

Ou seja, essa perspectiva geralmente incluirá indicadores que, hoje, já são bastante utilizados.

3.1.2.3. Perspectiva Processos Internos

De acordo com Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva está voltada para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 99), no *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento aos anseios dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais, a empresa deverá buscar a excelência.

Essa perspectiva permite que os administradores identifiquem os processos mais críticos para a concretização dos objetivos dos acionistas e dos clientes. São os processos internos que condicionam o funcionamento da empresa e estão orientados no sentido de satisfação do cliente.

A perspectiva dos processos internos tem seu foco nas operações internas, porém, gera resultados significativos nas relações externas da empresa, uma vez que contribui para a criação de valor nos clientes (perspectiva dos clientes) e para o aumento da rentabilidade da empresa (perspectiva financeira).

3.1.2.4. Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos desenhados pelo *Balanced Scorecard* trazem, em geral, uma grande defasagem entre a capacitação necessária para se alcançar esses objetivos e o desempenho esperado. Por isso, faz-se necessário investimento em capacitação de pessoas, tecnologia, sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas da organização para eliminar essa defasagem.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 131), os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Scorecard.

Essa perspectiva é o alicerce para que se alcancem os objetivos das outras três perspectivas. Podemos identificar uma estrutura necessária para que seja possível o crescimento e o desenvolvimento em longo prazo.



3.1.3. Mapa Estratégico

O Mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia da organização. É formado por um conjunto de objetivos estratégicos ligados por relações de causa e efeito, distribuídos em 4 (quatro) perspectivas do negócio da organização.

É importante lembrar que a elaboração do mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (1997), é um processo que demanda análise estratégica de uma empresa, envolvendo missão, visão e objetivos genéricos. Portanto, antes de qualquer aplicação desse mapa, devem ser levados em consideração diversos aspectos, como cultura e estratégia da organizacional.

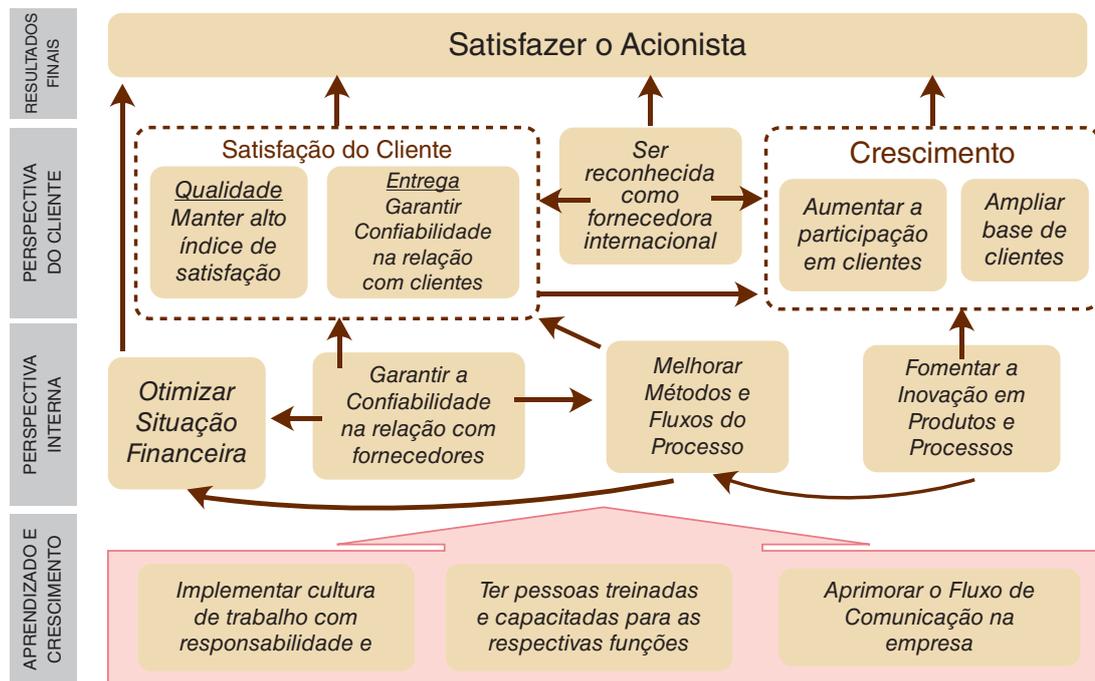


Figura 2 – Mapa Estratégico do BSC
Fonte: Porter, 1995

Essa ferramenta estratégica é o resultado de muito estudo dos autores Robert Kaplan e David Norton. A motivação dos estudiosos era descobrir uma maneira de mensurar os ativos empresariais, até então se usava apenas a contabilidade financeira.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta um estudo de caso da empresa Acron Tecnologia: seus objetivos, Valores, Missão, Visão e demais elementos necessários à construção do BSC.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A história de sucesso da indústria norte-rio-grandense Acron Tecnologia é marcada pelo seu pioneirismo e visão de futuro. É uma empresa reconhecida em todo o setor de sane-

amento, pela coragem de inovar, pelo tratamento diferenciado oferecido aos cerca de 200 clientes, entre órgãos públicos e empresas privadas, da sua carteira, pela qualidade dos seus equipamentos e pela eficácia das soluções tecnológicas oferecidas. Juntas, as mais de 500 estações produzidas e implantadas pela Acron Tecnologia tratam, diariamente, cerca de 1,86 bilhões de litros, entre águas e efluentes, beneficiando uma população de aproximadamente 12,4 milhões de habitantes em 20 estados do país.

A Acron Tecnologia é uma empresa genuinamente potiguar e, hoje, é uma das mais respeitadas fabricantes nacionais de estações de tratamento de águas e efluentes. A empresa, instalada no distrito de Extremos, tem seus equipamentos em operação por todo o Brasil.

A Acron Tecnologia oferece produtos, serviços e apoio técnico adequado para garantir as melhores soluções para tratamento de água e efluentes. A empresa é reconhecida no setor de saneamento pela capacidade de inovação e pela eficiência das soluções tecnológicas oferecidas. O tratamento das águas e efluentes passa por várias etapas, inclusive por sistemas desenvolvidos pela própria Acron.

Para manter-se nesse nível de qualificação, a indústria potiguar mantém parcerias com diversas empresas de consultoria e desenvolvimento de projetos ligados ao saneamento, centros de pesquisas de Universidades e fabricantes de equipamentos e softwares, utilizados em conjunto com os seus equipamentos nos sistemas que desenvolve, fabrica e implanta.

A Acron Tecnologia desenvolve equipamentos em PRFV, modulares, com modelos que atendem às mais diversas capacidades nominais, permitindo composições que atendem às necessidades de tratamento de água e efluentes com a melhor relação custo-benefício. Uma opção extremamente vantajosa em relação às soluções convencionais ou às soluções compactas desenvolvidas com outros materiais.

A Acron Tecnologia oferece completo diagnóstico e formulação de soluções tecnológicas adequadas às necessidades de sua empresa: da elaboração do projeto à análise precisa do tratamento de águas e efluentes já existente. Através do diagnóstico elaborado, ela traça um plano de recuperação e melhoria das estações de tratamento de águas e efluentes, utilizando as mais modernas tecnologias que atendem, integralmente, aos requisitos da Legislação Ambiental.

Além de desenvolver e fabricar seus próprios equipamentos, a Acron faz a implantação das estações de tratamento de águas e efluentes. Isso gera não só economia, mas, também, rapidez e controle absoluto sobre todo o processo, evitando erros e desperdícios. Com a estação de tratamento implantada, é necessária uma manutenção periódica, adequada e constante.

A mesma fornece treinamento especializado para os funcionários de sua empresa e operação assistida por técnicos capacitados.

A Acron é desenvolvida para operação em ambiente PC, oferecendo qualidade, confiabilidade, controle e facilidade na operação, possibilitando operar de forma autônoma, isto é, sem a interferência do operador, ou, ainda, de forma remota, sendo controlada à distância, via internet. Sua abrangência é determinada na fase de projeto, na qual, o sistema permite monitorar e controlar não apenas o processo de tratamento, como, também, a qualidade da água em todas as fases, a dosagem de produtos químicos e seus estoques, a lavagem dos filtros e o sistema de recuperação de águas de lavagem.

5. ROPOSTA DO MAPA ESTRATÉGICO DO BALANCED SCORECARD PARA ACRON TECNOLOGIA

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa, descrevendo sua estratégia através dos objetivos relacionados e distribuídos nas quatro perspectivas, de acordo com os seguintes componentes:

Objetivos Estratégicos: implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relação de causa e efeito, de forma clara. O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.

Indicadores chave de desempenho: indica como será medido e acompanhado o sucesso de cada objetivo.

Metas de longo prazo: trata-se do nível de desempenho esperado ou taxa de melhoria necessária para cada indicador.

Iniciativas Estratégicas: estas, associadas ao desafio colocado pelas metas de longo prazo, dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidos, a fim de viabilizar o alcance dessas metas. Trata-se de “ações de intervenção” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

A Acron Tecnologia em Saneamento utiliza alguns indicadores para verificar se as políticas propostas, dentro de sua missão e visão, estão sendo executadas a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. A seguir, mapa estratégico, que evidencia as medidas que fazem parte da política de qualidade da Acron Tecnologia:

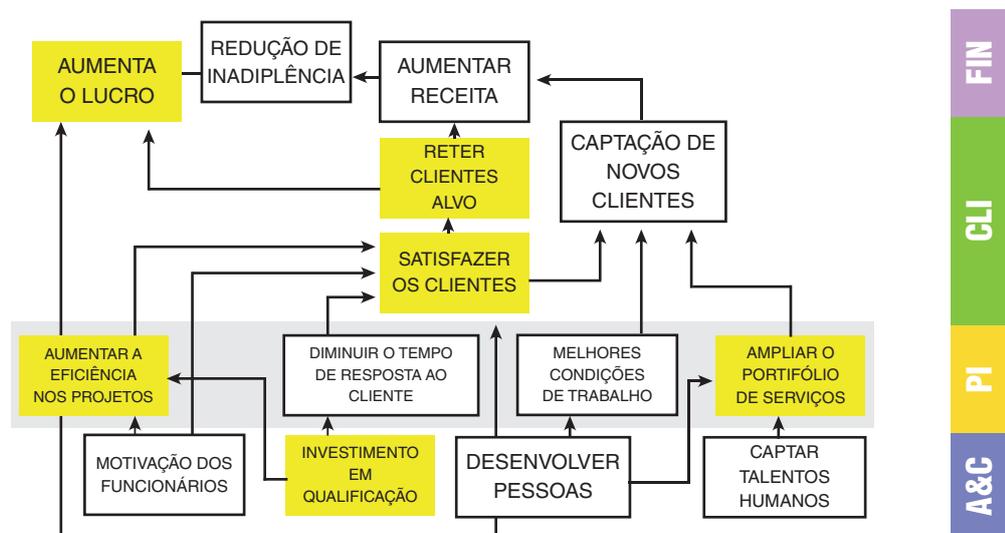


Figura 3 – Mapa Estratégico para implantação do BSC na Acron Tecnologia.
Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

A partir das mesmas, fez-se, inicialmente, uma classificação dos indicadores, aplicando as quatro perspectivas do BSC.

5.1. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Esta pesquisa propõe indicadores que permitirão que os usuários da informação vejam que a perspectiva financeira contribuirá para melhorar a parte financeira da Acron Tecnologia. O objetivo desses indicadores é avaliar tudo que influi sobre o lucro e que se faz considerado nesta perspectiva.

Através dessa perspectiva, a estratégia organizacional obterá sucesso, pois indica os índices de rentabilidade, indicando se a estratégia da Acron e as intervenções adicionam valores aos proprietários.

Foram propostos quatro indicadores para essa perspectiva: crescimento da receita, inadimplência, margem líquida e redução de custos operacionais.

Perspectiva Financeira		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas
Maior Rentabilidade	Crescimento da Receita	Avaliar o crescimento da receita
Reduzir Inadimplência	Inadimplência	Reduzir o percentual da inadimplência
Maior Lucratividade	Margem Líquida	Gerenciamento de caixa
Redução de Custo	Redução de custos operacionais	Diminuir os Custos de logísticas

Quadro 1 – Perspectiva Financeira aplicada na Acron Tecnologia

Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

O crescimento da receita, a avaliação das fontes de receitas e seu direcionamento são indispensáveis para o sucesso da gestão. Verificamos a necessidade dos dados serem detalhados por cada cliente, produto e serviços.

Verifica-se que a inadimplência deixa os empresários desprotegidos, que é preciso antes conhecê-la, sabendo quais foram os fatores que a ocasionaram. Com isso, poderão utilizar praticas preventivas e, assim, controlá-la.

Na margem líquida, a gestão terá que verificar, junto a sua receita e aos custos variáveis, se há realmente a necessidade desses custos variáveis, para uma melhor obtenção de margem líquida.

Por ser uma indústria de grande porte, necessita de grandes custos para geração da receita, no entanto, terá que verificar as ocorrências dos custos. No setor operacional dos produtos, que ocorrerá grande parte dos custos, esses são indispensáveis; já no setor administrativo, os custos poderão ser diminuídos, racionalizados, desde que não atrapalhe o ambiente favorável para os funcionários.

Portanto, a Acron Tecnologia, para atingir as metas propostas por esta perspectiva financeira, deverá buscar incrementos na sua receita, administrar melhor as despesas, trabalhar a redução de inadimplências e verificar os custos variáveis.

5.2. PERSPECTIVA CLIENTES

A perspectiva clientes possui a finalidade de identificar os segmentos, nos quais, a Acron Tecnologia deseja competir. Para esta perspectiva, foram propostos indicadores que irão possibilitar aos gestores acompanhar a satisfação dos clientes da Acron Tecnologia.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: índices de satisfação de clientes, retenções de clientes e captação de novos clientes.

Perspectiva Clientes		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas
Satisfação de Clientes	Índices de Satisfação de Clientes	Investir na proximidade da relação com o cliente
Retenção de Clientes	Número de Contratos renovados	Criar um departamento de apoio ao cliente
Captação de Novos Clientes	Número de Contratos realizados	Construir o plano de Marketing

Quadro 2 – Perspectiva Cliente aplicada na Acron Tecnologia
Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

É impossível falar em satisfação sem falar em qualidade. Atender aos clientes com qualidade é indispensável para diferenciação no mercado. Visando manter um índice de satisfação elevado, foi proposto um levantamento, junto aos clientes da Acron Tecnologia, por meio dos funcionários, dos problemas existentes. Lembrando que nem todo cliente passa claramente a sua insatisfação.

É importante destacar que, para se manter no mercado, não basta a uma organização buscar apenas a satisfação dos seus clientes, mas principalmente buscar superar as suas expectativas.

A satisfação do cliente é entendida como um dos principais antecedentes da retenção e da lealdade para uma empresa. Assim sendo, para a retenção de clientes na Acron tecnologia, será necessária a busca da satisfação destes. Dessa forma, para se evitar a perda de clientes, é necessário buscar soluções personalizadas, de forma mais eficiente, já que, hoje, o que estes buscam é qualidade, atendimento diferenciado e redução de custos. Para a realização da retenção de clientes, foi proposta a criação de um departamento de apoio ao cliente, que tratará, junto com o cliente, a sua satisfação para melhor avaliação da empresa.

Buscando o objetivo de captação de novos clientes, foi proposta a criação de um novo plano de marketing, levando em conta a imagem, a marca e as necessidades imediatas, que são extremamente importantes para o mercado em constante mutação. Lembrando que o setor administrativo da Acron Tecnologia tem que estar com os olhos voltados para dentro da empresa e para o mercado externo.

5.3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

Essa perspectiva irá fornecer à Acron Tecnologia diretrizes para que se alcancem os objetivos, possibilitando a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. A melhoria dos processos internos no presente é o indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: diminuição do tempo de resposta ao cliente, satisfação dos funcionários e melhores condições de trabalho.

Perspectiva Processos Internos		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas
Diminuir o tempo de Resposta ao cliente	Tempo que demoramos a dar resposta aos clientes	Implementar o controle de recursos para a resposta junto ao cliente
Satisfação dos Funcionários	Satisfações internas Funcionários	avaliar satisfação dos funcionários por meio de pesquisa
Melhores condições de trabalho	infra-estrutura de sistemas – administração	melhorar as condições de trabalho para os funcionários

Quadro 3 – Perspectiva Processos Internos aplicada na Acron Tecnologia
Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

A redução do tempo em torno dos questionamentos do cliente é de importância fundamental, pois, a partir daí, é possível aprimorar a necessidade cobrada do cliente com as melhoras a serem implementadas internamente na Acron Tecnologia. Quanto mais rápido solucionarmos os problemas, mais estaremos garantindo a permanência do cliente na empresa, bem como adaptando as mudanças necessárias para o sucesso externo.

Quanto à satisfação dos funcionários, é necessário verificar se a Acron Tecnologia tem as condições de fazer com que seus funcionários realizem as tarefas, e as faça com satisfação. Foi proposto que deverá ser mantido um bom relacionamento entre colaboradores e gerentes, sempre conservando o respeito em seus postos, solicitando mais o comprometimento de todos nas decisões pertinentes ao seu setor de trabalho.

Melhores condições de trabalho para a equipe da Acron Tecnologia proporcionarão bem-estar, refletindo na realização do trabalho. Propomos uma pesquisa entre os funcionários para avaliar as condições de trabalho da Acron Tecnologia, tendo em vista possíveis melhoras.

5.4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Através desta perspectiva, pode-se analisar a estrutura da empresa, medindo-se sua capacidade de crescimento, aplicando as determinadas metas de planejamento.

Foram propostos três indicadores para essa perspectiva: motivação dos funcionários, permanência de pessoal e treinamentos.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento		
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas
Melhorar o desempenho	Motivação dos funcionários	Participação dos funcionários na melhoria da empresa
Evitar rotatividade	Permanências de pessoal	Identificar o tempo médio de casa
Investimento em qualificação	Treinamentos	Qualificar seus funcionários

Quadro 4 – Perspectiva Aprendizado e Crescimento aplicada na Acron Tecnologia
Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

A perspectiva do aprendizado e crescimento identifica qual a infraestrutura necessária para a empresa crescer e melhorar em longo prazo, pois a intensa competição do mercado exige das organizações um desenvolvimento contínuo dos produtos e processos existentes e habilidade para introduzir novos produtos no mercado. Para isso, foi proposto à Acron Tecnologia investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas na organização.

Para que o pessoal permaneça mais tempo na empresa, é preciso que se tenha uma cooperação entre ambos (empresa e funcionário). É importante que a empresa esteja sempre verificando se os salários estão compatíveis com a função exercida e fazendo reuniões para que se possa perceber o grau de satisfação dos funcionários.

Foi proposto que Acron Tecnologia tenha uma melhor política de recursos humanos. A empresa terá que investir em mais treinamentos, arcando com os gastos, e fazer um processo de seleção para manter uma mão-de-obra qualificada, exigindo uma escolaridade adequada para um bom desempenho na função exercida. Essa qualificação de seus funcionários será um grande investimento em sua empresa, pois um funcionário qualificado e satisfeito terá um atendimento mais ágil e satisfatório, o que, certamente, garantirá o retorno de seus clientes à empresa.

6. MAPA ESTRATÉGICO APLICADO NA ACRON TECNOLOGIA

O mapa estratégico ajudará a Acron tecnologia visualizar, de forma clara e objetiva, as suas estratégias, de forma a desenvolver um painel de demonstrar, através de medidas, a situação organizacional antes, durante e depois da execução do serviço e venda dos produtos. Essas medidas de ação ou direcionadores de desempenho serão projetadas para medir as atividades que conduzem aos resultados desejados.

Os fatores prioritários para o sucesso da Acron tecnologia devem ser considerados no planejamento estratégico e incorporados no planejamento operacional, fazendo parte do dia a dia da instituição.

Perspectiva Financeira			
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas	Peso
Maior Rentabilidade	Crescimento da Receita	avaliar o crescimento da receita	40%
Reduzir Inadimplência	Inadimplência	reduzir o percentual da inadimplência	20%
Maior Lucratividade	Margem Líquida	gerenciamento de caixa	10%
Redução de Custo	Redução de custos operacionais	Diminuir os Custos de logísticas	30%
Total da Perspectiva Financeira			100%

Perspectiva Clientes			
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas	Peso
Satisfação de Clientes	Índices de Satisfação de Clientes	Investir na proximidade da relação com o cliente	50%
Retenção de Clientes	Número de Contratos renovados	Criar um departamento de apoio ao cliente	30%
Captação de Novos Clientes	Número de Contratos realizados	Construir o plano de Marketing	20%
Total da Perspectiva Clientes			100%
Perspectiva Processo Internos			
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas	Peso
Diminuir o tempo de Resposta ao cliente	Tempo que demoramos a dar resposta aos clientes	Implementar o controle de recursos para a resposta junto ao cliente	30%
Satisfação dos Funcionários	Satisfações internas Funcionários	avaliar satisfação dos funcionários por meio de pesquisa	40%
Melhores condições de trabalho	infra-estrutura de sistemas – administração	melhorar as condições de trabalho para os funcionários	30%
Total da Perspectiva Processos Internos			100%
Perspectiva Aprendizado e Crescimento			
Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Iniciativas	Peso
Melhorar o desempenho	Motivação dos funcionários	Participação dos funcionários na melhoria da empresa	50%
Evitar rotatividade	Permanências de pessoal	Identificar o tempo médio de casa	10%
Investimento em qualificação	Treinamentos	Qualificar seus funcionários	40%
Total da Perspectiva Aprendizado e Crescimento			100%

Quadro 5 – Mapa Estratégico aplicado na Acron Tecnologia
Fonte: dados elaborados pelas autoras, 2010.

Portanto, diante do apresentado, apesar da Acron tecnologia possuir diversos sistemas de informação, a utilização do *Balanced Scorecard* trará uma sistematização e mensuração dessas informações, com as diversas perspectivas apresentadas: Financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento, permitindo o planejamento mais eficaz da sua gestão, possibilitando o estabelecimento de metas e o confronto dos resultados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização do *Balanced Scorecard* na Acron Tecnologia, como modelo de gestão estratégica, permitirá a esta o acompanhamento mais eficaz de suas seguintes dimensões de

negócio: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, através do estabelecimento de metas operacionais, com o devido acompanhamento de sua realização.

A Acron Tecnologia passará a ter uma visão estratégica, com a implantação do *Balanced Scorecard*, aumentando o seu controle de gestão em curto prazo, através dos indicadores propostos, agregando conhecimentos para melhorar o desempenho gerencial da organização, oferecendo melhores serviços aos seus clientes.

O Mapa Estratégico elaborado para a indústria Acron Tecnologia irá servir como apoio para analisar os indicadores estabelecidos para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, que serão utilizadas pela empresa, dando a ela uma visão mais abrangente do seu empreendimento e dos benefícios que ele irá proporcionar.

Foi elaborado um modelo de planilha baseado nas quatro perspectivas, que servirá para a implantação do *Balanced Scorecard* na Acron tecnologia. Essa planilha traduz os indicadores propostos para a mesma e, com essa ferramenta, a Acron Tecnologia poderá realizar o acompanhamento das metas estabelecidas, contribuindo com informações relevantes para um bom gerenciamento, podendo este, posteriormente, ser implementado no sistema informatizado da empresa.

8. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Mário J. O. **A Construção do trabalho científico**: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

CARNEIRO, Erima. **Biblioteca do Contador**: Contabilidade Geral. Rio de Janeiro: Ed. Finanças, 1960. Vol. 1. 265p.

CATELLI, Armando et al. **Controladoria**: Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. In: **Mudança**, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard**: conceito e guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de Contabilidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995. 362p

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. São Paulo: Atlas, 1997.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

KLAPLAN, S. Robert; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

LOUDERBACK, J.G.; Holmen, J.; Dominiak, G.. **Managerial accounting**. 9th edition, Cincinnati: South-Western College Publ, 2000.

- MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalho de Conclusão de Curso**. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo**: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- PALHARES, Antônio. **Introdução a Contabilidade**. 2 ed., São Paulo: Scipione, 1991.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SERRA, F.; TORRES, M.C.; TORRES, A. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- WILKEN, Edgard da Silva. **Elementos de Contabilidade Geral**.. Rio de Janeiro, Editora Aurora, [2000?]. 279p.