



ELABORAÇÃO DE UM MAPA ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO BSC PARA UMA EMPRESA DE TURISMO

Gabriela Regina Crippa–

Acadêmica da Unisul – gabriela.crippa@unisul.br¹

Thiago Coelho Soares–

Professor da Unisul – Thiago.soares@unisul.br²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gabriela Regina Crippa y Thiago Coelho Soares (2017): “Elaboração de um mapa estratégico através do BSC para uma Empresa de Turismo”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/08/mapa-bsc-turismo.html>

Resumo: A presente pesquisa estudou o caso de uma holding financeira que administra redes hoteleiras e centros de convenções, localizada em Florianópolis, estado de Santa Catarina. Atualmente conforme dados da revista Fortune “Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são efetivamente executadas.” A partir disso surge o questionamento: Quais medidas do BSC poderão contribuir para o aperfeiçoamento do controle gerencial, para a empresa MR Global Participações e Empreendimentos LTDA? Esta pesquisa tem como objetivo geral: desenvolver um projeto de estratégia organizacional a fim de mensurar o desempenho dos colaboradores através da ferramenta hoje conhecida como BSC. Inicialmente foi necessário desenvolver a estratégia e depois criar os mapas nas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, alinhados através de uma relação de causa e efeito. Considerando-se o tema e o objetivo geral definido em relação ao estudo junto à empresa, pode-se dizer que a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. A presente pesquisa explanou sobre o estudo da construção de mapas estratégicos através da metodologia BSC, com o intuito de ajudar esta empresa a entender a importância de uma organização alinhada aos objetivos dos acionistas. Desta maneira foi possível observar alguns pontos falhos e sugerir melhorias.

Palavras-chave: balanced scorecard, indicador de desempenho, gestão de turismo.

PREPARING A STRATEGIC MAP THROUGH THE BSC FOR A TOURISM COMPANY

Abstract: This research studied the case of a financial holding company that manages hotel chains and convention centers, located in Florianópolis, Santa Catarina state. Currently as reported in Fortune magazine less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed. From this raises the question: What measures of the BSC can contribute to the improvement of managerial control for the company MR Global Participações e Empreendimentos? This research has the general objective to develop an organizational strategy's project in order to measure the performance of employees through the tool known as BSC. Initially it was necessary to develop the strategy and then create the maps in the

¹ Especialista pela Fundação Getúlio Vargas e graduada em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina

financial, customers, internal processes and learning and growth prospects, aligned through a cause and effect relationship. This research spoke about the study of building strategy maps through the BSC methodology in order to help the studied company to understand the importance of an organization aligned with shareholders' goals. At this way, it has been possible to found some weak point and suggest improvements.

Keywords: balanced scorecard, performance indicator, tourism management.

Resumen: En este estudio se investigó el caso de una sociedad financiera de cartera que administra las cadenas de hoteles y centros de convenciones, que se encuentra en Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Actualmente ya que los datos de la fortuna "Menos del 10% de las estrategias efectivamente formuladas son efectivamente ejecutadas" De aquí viene la pregunta: ¿Qué mide BSC contribuirá a la mejora del control de gestión, la empresa MR Global Participações e Empreendimentos LTDA? Esta investigación tiene como objetivo general: el desarrollo de un proyecto de estrategia de la organización para medir el rendimiento de los empleados por ahora se conoce como herramienta de BSC. Inicialmente fue necesario desarrollar una estrategia y luego crear mapas sobre las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, alineados a una relación de causa y efecto. Teniendo en cuenta el tema y el objetivo general definido en relación con el estudio realizado por la empresa, se puede decir que la investigación es exploratoria y descriptiva. Esta investigación expone en el estudio de la construcción de mapas estratégicos a través de la metodología BSC, con el fin de ayudar a esta empresa a entender la importancia de una organización alineada con los objetivos de los accionistas. De esta manera, fue posible observar algunos puntos débiles y sugerir mejoras.

Palabras clave: balanced scorecard, indicadores de desempeño, la gestión del turismo.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa estudou o caso de uma holding que administra redes hoteleiras e centros de convenções, localizada em Florianópolis, estado de Santa Catarina, e atua no mercado imobiliário de gestão e participações societárias em empreendimentos.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma nova abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990. Reconhecendo algumas fraquezas e incertezas da abordagem prévia da administração, a abordagem do BSC prevê uma prescrição clara sobre o que as empresas deveriam medir para equilibrar a perspectiva financeira. É um sistema de gestão (não apenas um sistema de medidas) que habilita as organizações a clarear sua visão, estratégia e traduzi-las em ações.

Talvez o BSC não tenha sido originado a partir dos conceitos da administração estratégica. Seu surgimento está relacionado com a avaliação de desempenho através das quatro perspectivas (financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento). Entretanto conforme sua evolução e uso, o instrumento tornou-se uma importante ferramenta de gestão da estratégia. Mais que um exercício de medição, o BSC motiva melhorias não-incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. As organizações que implementam as práticas do BSC são também conhecidas como "organizações focadas na estratégia" (KALLÁS; COUTINHO, 2005).

O BSC vai além de medidas de curto prazo, revelando claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior e em longo prazo. Os executivos precisam reconhecer esses vetores do sucesso em longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas no BSC não se limitam a um conjunto de desempenho financeiro e não-financeiro, mas derivam de um processo hierárquico top down norteado pela missão e estratégia traduzida em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado passado e futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os autores ainda completam dizendo que os indicadores estratégicos podem ser vistos não como medidas de desempenho nas quatro perspectivas independente, mas como uma série de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do BSC. Auxilia-se a discussão entre os executivos mediante o desenvolvimento de uma representação gráfica dessas conexões, que é chamada de mapas estratégicos. Hoje se percebe que o mapa estratégico, é a representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, ele é tão importante quanto o próprio BSC para os executivos.

Portanto, o BSC permite materializar a estratégia (algo abstrato), em iniciativas (maneira de concretizar), através de mapas estratégicos e key performance indicator (KPI), que ajudam como metodologia para executar a estratégia do corporativo até as unidades de apoio.

Por este motivo, a ênfase deste trabalho acadêmico recaiu sobre a falta de estratégia que há dentro da organização, sendo assim, será dissertado o assunto no presente trabalho, afim de melhorar o entendimento sobre a ferramenta que será utilizada para a efetiva criação da estratégia empresarial, o modelo de gestão estratégica BSC. Que tem como escopo o mapeamento das estratégias a serem tomadas e o alinhamento dos objetivos da Holding (definidos pelos acionistas da empresa), a serem seguidos pelas unidades de negócio e unidades de apoio.

2 BALANCED SCORECARD

Ferramentas de planejamento e controle são eficientes em momentos onde o cenário setorial está com excesso de oferta ou o acirramento entre os concorrentes é elevado. O cenário educacional não é muito diferente do descrito (SOARES; MAZON, 2016).

A realidade do mercado dos negócios apresenta a necessidade de mudanças, sejam elas ocasionadas pelos avanços tecnológicos, novos perfis dos clientes, ou até mesmo pela temida competitividade. Dessa maneira, é importante e necessário que as organizações possam adotar uso de novos mecanismos para ajudar e guiar as decisões referentes ao mercado, deixando-as assim mais eficientes e produtivas. Um desses mecanismos que pode auxiliar envolve o Balanced Scorecard (BSC), que é uma ferramenta, na qual se traduz a visão e a estratégia da empresa, num conjunto de medidas e desempenho (DOS SANTOS, et al, 2015).

O choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o BSC. Esta metodologia preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

“Se não podemos medir, não podemos controlar. Se não podemos controlar não podemos gerenciar. Se não podemos gerenciar não podemos melhorar. Com o mercado caracterizado pela globalização e pela constante evolução, se não pudermos melhorar não podemos sobreviver” (CAMPOS, 1998: 123).

O BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizado segundo diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade (COUTINHO; KALLÁS, 2005).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma metodologia que descreva os objetivos e indicadores para que a organização alcance sua estratégia. O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho

financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

O BSC leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando a melhorar o desempenho futuro. Esta ferramenta capta as atividades críticas de geração no valor criado por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira o BSC revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior em longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas foram à estrutura do BSC. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A avaliação de desempenho das organizações é uma atividade importante para a gestão. É capaz de gerar novos desafios aos gestores. Avaliar o desempenho das organizações consiste em atribuir valor àquilo que se considera importante diante de seus objetivos estratégicos (SOARES; MAZON, 2016).

Entende-se que o fenômeno da implementação de sistemas de melhorias de desempenho, tais como o BSC, como uma fase de mudança e aprendizado que envolve aspectos comportamentais e estruturais da organização. Estes aspectos precisam ser considerados a partir de uma visão sistêmica, a fim de integrar estrutura, tecnologias, comportamentos e processos que fazem parte do fenômeno da implementação (ROMAN, et al, 2017).

3 METODOLOGIA

As pesquisas podem ser conceituadas de diversas formas quanto à sua metodologia. Por definição, a metodologia é um aspecto de grande importância na elaboração de uma pesquisa. Ela proporciona ao leitor a compreensão de como a mesma foi abordada. Além disso, possui o poder de indicar o caminho a ser tomado num momento de dúvida, pois ajuda na indicação de técnicas, métodos e instrumentos que devem ser utilizados no decorrer do trabalho (VERGARA, 1997).

Considerando-se o tema e o objetivo geral definido em relação ao estudo junto à empresa MR Global Participações e Empreendimentos LTDA, pode-se dizer que a pesquisa é do tipo exploratória (através de dados secundários) e descritiva.

Quanto à estratégia de pesquisa se utilizou o estudo de caso, o dos cursos de Administração e Turismo de uma universidade. Por se ter estudado um único fenômeno, este estudo focou-se no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente (YIN, 2001).

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (VERGARA, 1997).

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (VERGARA, 1997).

A coleta de dados deu-se de forma qualitativa e não estruturada, onde os dados foram colhidos através de entrevistas individuais com a sócia da empresa através de perguntas abertas, com o objetivo de ser mais específico e profundo.

Os dados documentais foram colhidos da seguinte maneira: levantamento de toda a documentação referente ao histórico da empresa, sendo assim uma pesquisa documental, que vale-se

de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. Assim, esta pesquisa não confunde com a bibliografia:

- documentos institucionais conservados em arquivos;
- documentos institucionais de uso restrito;
- documentos pessoais, como cartas e e-mails;
- projetos, regulamentos, registros de cartório;
- catálogos, listas, convites, peças de comunicação;
- instrumento de comunicação institucionais.

Em terceiro lugar buscou-se a opinião dos colaboradores sobre os processos que constituem a empresa, finalmente, a última etapa consistiu na junção de todos os dados e a elaboração do trabalho.

Uma vez compreendida a metodologia adotada, passam-se a analisar os dados da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Através de reuniões e entrevistas realizadas com os diretores da empresa, foram listados alguns objetivos que norteiam o que eles pensam sobre a MR Global atualmente, que serviu como subsídio para a elaboração da missão e dos valores da empresa, que serão listados mais para frente no trabalho. Hoje eles tem como objetivos: perenidade (ter uma longa “vida”), rentabilidade (aumentar receita e diminuir despesas), redução de riscos (diminuir os índices de riscos através de estratégias definidas).

Através do planejamento estratégico é que a empresa caminha em direção ao objetivo geral da holding. Esse planejamento foi distribuído através dos Comitês. Comitês são um conjunto de Projetos com o mesmo objetivo, onde lá são discutidas decisões que tendem buscar o objetivo geral da holding. Projetos são tarefas pertinentes para alguns setores ou processos. São características comuns entre eles: assuntos independentes, possuem propósito e objetivos distintos, são de duração limitada e possuem datas determinadas para início e conclusão. Existe dentro deles seus gerentes e participantes, que tomam as decisões e as transmite a diretoria através das reuniões (com uma periodicidade e uma pauta pré-definida, feita pelo seu coordenador).

De acordo com análise feita quanto ao diagnóstico de utilização da estratégia, planejamento e BSC, a eficiência da empresa MR Global é bastante falha, considerando que os colaboradores têm pouco tempo para elaborar projetos de melhorias, em virtude da grande demanda de atividades que os acionistas demandam. A sócia diretora é uma empresária que está sempre se atualizando e buscando novas ideias de gestão corporativa, já que a empresa é familiar. Ela procura profissionalizar ao máximo a MR Global e foi nesta procura que ela levou para a empresa a ideia de montar mapas estratégicos para mensurar os indicadores que interessam aos acionistas.

Em relação às estratégias voltadas para o mercado externo, a MR Global por ser uma holding, não desdobra a estratégia até o nível das suas Unidades de Negócios, nem para as Unidades de Apoio, ela se concentra na gestão de melhores práticas para a Unidade Corporativa, que faz o acompanhamento de toda parte financeira e desempenho de seus negócios. Em se referindo à análise SWOT exposta no trabalho, as funcionárias do setor acompanham mensalmente o desempenho dos hotéis que participam da cesta competitiva, avaliando: Taxa de Ocupação, Diária Média e RevPar dos concorrentes potenciais. Já sobre o mercado financeiro (que influencia diretamente o setor hoteleiro), elas acompanham através de informativos na internet e reuniões com parceiros. Portanto, a empresa está focada nas Forças e nas Ameaças em relação às estratégias dos hotéis.

A presente pesquisa explanou sobre o estudo da construção de mapas estratégicos através da metodologia BSC, com o intuito de ajudar esta empresa a entender a importância de uma organização

alinhada aos objetivos dos acionistas. Desta maneira foi possível observar alguns pontos falhos e sugerir melhorias onde serão dissertadas abaixo.

De acordo com os autores estudados, a elaboração dos mapas inicia-se através da formulação das estratégias básicas de toda organização: missão e valores. Logo após são discutidas as estratégias que a empresa quer alcançar a médio ou longo prazo e por fim a elaboração dos mapas estratégicos conforme a metodologia do BSC, através das perspectivas: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento. Não podendo esquecer também da importância do alinhamento das estratégias até os níveis operacionais, para que todos da organização possam estar alinhados ao objetivo geral, desta forma a comunicação deste alinhamento é bastante importante e muitas vezes esquecidos pela alta administração.

Para iniciar o seguinte estudo, foram necessárias algumas entrevistas com a diretora da empresa, a fim de entender e elaborar os objetivos dos acionistas, missão e valores da empresa MR Global. A título de conhecimento, não foi elaborado a visão da empresa, pois como ela é uma holding que cabem as suas unidades de negócios realizarem essa avaliação e elaborar o que a empresa quer ser.

Na criação dos objetivos dos acionistas, foram feitas reuniões, e a partir delas surgiram às três perspectivas de cada acionista. Redução de riscos partiu da acionista mais ortodoxa, ela espera que a empresa tenha crescimento através das reduções de despesas e diminuição dos riscos financeiros e jurídicos. Já a Perenidade, surgiu a partir da acionista e diretora, que busca a profissionalização da empresa, o crescimento através de novas ideias e à estabilidade da empresa no mercado. Por fim a perspectiva de Rentabilidade surgiu por meio do acionista empreendedor da MR Global, que através do conselho, dita as tendências do mercado e a aquisição de alguns novos negócios que serão rentáveis no futuro.

Na criação da missão e valores da empresa, foram elaboradas entrevistas que revelaram qual deve ser a missão de cada colaborador perante a MR Global. Quanto aos valores que os acionistas esperam de seus colaboradores, foi importante a criação deles para que os funcionários sigam essas diretrizes e realizem um bom trabalho, satisfazendo os acionistas e melhorando o ambiente de trabalho. Portanto este foi o primeiro passo para a criação do mapa estratégico através do BSC.

Com o intuito de atingir mais um patamar para a criação do mapa, foi necessário entender quais eram os níveis que a empresa deveria seguir para alcançar um bom resultado, desta forma para alinhar o valor a longo prazo para os acionistas, foi necessário criar iniciativas para melhorar a estrutura de custos, aumentar a utilização dos ativos e expandir oportunidades de receitas.

Este princípio vai ao encontro com a criação da perspectiva financeira da metodologia do BSC, a partir desse estudo, foi possível sugerir algumas iniciativas e calcular alguns indicadores para medir o crescimento financeiro da empresa até o ano de 2012 (período de sugestão dado para a empresa).

Para entender os objetivos da perspectiva financeira, é necessário explicar que para cada objetivo existe um indicador e uma iniciativa. Desta maneira, foi necessária a criação de um mapa para representar graficamente como atingir os objetivos gerais dos acionistas e a perspectiva financeira.

Primeiramente foram discutidos quais indicadores de desempenho financeiro seriam necessários para criar valor em longo prazo para os acionistas, então chegou-se a um consenso de que o EVA e o lucro operacional (GOP), são indicadores suficientes para a estratégia financeira. Como o maior objetivo das empresas é maximizar o lucro e diminuir as despesas, as iniciativas propostas foram às seguintes: diminuir as despesas administrativas em 3% até o ano de 2012 para que junto a isso possa se gerar um bom fluxo de caixa líquido, também foi sugerido que as despesas com viagens dos acionistas sejam rateadas entre as outras empresas do grupo, desta forma essa redução influencia diretamente na redução das despesas administrativas. Em relação à utilização consciente dos ativos, isso significa orientar os funcionários do financeiro que utilizem da melhor forma o ativo da empresa, trazendo assim o menor custo financeiro sobre o capital.

Por fim, as iniciativas relacionadas com o aumento da receita, estão ligadas as atividades das unidades de negócios, como: aumentar a taxa de ocupação em 2,33% que é o nível de ocupação dos hotéis em 2007 (melhor desempenho nos últimos três anos) e aumentar o valor do m² no aluguel do Centro de Convenções, já que ele possui uma alta demanda de eventos, estando fechada a sua agenda

anual sempre seis meses antes, além da empresa investir na climatização do espaço, o que influencia na valorização dos eventos.

Conforme os autores estudados, quando a empresa se refere a uma holding como no caso da MR Global, não cabe a realização da perspectiva de clientes, já que essa tarefa específica de retenção, conquista de novos clientes, criação de marca, satisfação do cliente (interno e externo) entre outros, é de responsabilidade de cada bandeira, onde existem estratégias de marketing e CRM que a MR Global não tem papel ativo nas decisões, mas sim de conselheiro. Em relação ao Centro de Convenções, a empresa também tem papel consultivo de novas estratégias, já que existe um gerente geral que anualmente apresenta os resultados conquistados e a perspectiva financeira e as principais estratégias que serão elaboradas no próximo ano. Desse modo não recai a este estudo a elaboração da perspectiva de clientes para a empresa MR Global.

A excelência na gestão operacional tem conexão direta com os objetivos da empresa, e é também o maior desejo de todas as organizações, desta forma foi possível verificar que para a MR Global estar alinhada aos objetivos financeiros, era preciso ter bons processos de gestão operacional, processos excelentes de gestão dos clientes internos e processos regulatórios e sociais.

Fazendo essa conexão de aspectos teóricos e a prática da empresa, foi possível sugerir alguns indicadores e iniciativas que possam ajudar no melhoramento de seus processos internos. Segue abaixo a parte do mapa para representar a perspectiva de processos internos da MR Global.

Cabe ressaltar que para cada objetivo financeiro deve haver uma ação de processos internos e para cada objetivo dos processos internos deve haver uma ação da perspectiva de aprendizado e crescimento, então cada objetivo proposto tem que possuir uma causa e um efeito para todas as ações.

Para a MR Global pode ser sugerido os objetivos listados acima, e para cada objetivo deste, existe um indicador e uma iniciativa que gera sinergia para a empresa em relação à perspectiva anterior. Segue abaixo os indicadores e as iniciativas de cada objetivo.

Depois de entender sobre a importância da causa e efeito, é possível propor as seguintes iniciativas para a MR Global. Em relação a melhorar a capacidade em gestão de projetos, esse assunto se refere à contratação de uma escola ou curso de gestão de projetos, para que a área esteja mais bem preparada para superar as expectativas dos acionistas, um bom exemplo de metodologia para entender e estudar projetos é o PMBOK, que é um conjunto de práticas em gerência de projetos levantado pelo Project Management Institute (PMI). Atualmente o cargo de supervisora de projetos não exige tal conhecimento, desta forma a gestão de tarefas e projetos internos é bastante deficitária de novas melhorias e visão estratégica.

Em relação ao desenvolvimento de processo com qualidade e tempo reduzido, se refere à realização de revisão anual dos fluxogramas listados no apêndice. São fundamentais que sejam revisados todos os fluxos de atividades, de todas as áreas e funções, e com o intuito de melhorar a comunicação das atividades, é sugerido que a empresa realize reuniões quinzenais para alinhar a Lista de Tarefas com a diretoria. Desta forma será possível medir o desempenho dos colaboradores e verificar as não conformidades das atividades feitas.

Por meio da excelência na gestão da qualidade, é possível sugerir a criação de um sistema de gestão da qualidade através do sistema conhecido como 5s, atingindo 100% da empresa, significa dizer que ele tem como objetivo alcançar todos os níveis, desde a diretoria até a área de serviços gerais. Entendendo melhor o sistema 5s é possível explicar que ele é feito de 5 princípios de senso que são expressados pelas seguintes palavras: Senso de separar e descartar, Senso de ordenar e organizar, Senso de limpar e inspecionar, Senso de padronizar e Senso da auto-disciplina. Contudo falar de 5s não é muito fácil, pois ele representa a mudança de cultura de uma organização. Mas, colocá-los em prática e mantê-los é muitas vezes doloroso e também complicado. Por isso, é necessária uma conscientização maior com aspectos relacionados ao respeito, cumprimento rotineiro dos usos, costumes e normas pré-estabelecidas. É uma busca contínua da espontaneidade e de hábitos saudáveis. Para a MR Global é importante a contratação de um profissional para a implantação do sistema.

Por fim, falar em criar desenvolvimento ambiental, foi uma iniciativa sugerida para que a empresa possa criar um sistema de gestão ambiental atingindo 100% da empresa, já que ela tem muito

desperdício quanto aos materiais de escritório. Seria importante a criação de lixos recicláveis, uso de folhas recicladas, impressão em impressora com menor consumo de tinta, preocupação com o descarte dos lixos entre outras ações interessantes para a diminuição do desrespeito com o meio ambiente e conseqüentemente a diminuição das despesas administrativas.

Para alcançar os objetivos das primeiras três perspectivas, foram sugeridos alguns objetivos para equipar a organização com as pessoas, competências, cultura e tecnologias certas.

Através dos estudos realizados, pode-se entender que nesta perspectiva existem três principais pontos que devem ser entendidos e abordados, o primeiro deles é quanto ao capital humano, onde foram sugeridos os objetivos em relação a eficiência nos processos internos e desenvolvimento das competências que aprimorem a melhor gestão corporativa para os acionistas, o segundo item é em relação ao capital da informação, que se refere as melhorias nos sistemas operacionais, informática e tecnologias que sistematizem os processos internos, o objetivo referente a este item é oferecer aos acionistas um sistema de gestão integrada, já estudado anteriormente a realização de contratar uma empresa para elaborar tal sistema, é importante lembrar que as ferramentas de trabalho utilizadas na empresa são de sua maioria em relação a computadores, impressoras, internet e outros equipamentos tecnológicos, por isso a MR Global se preocupa com o alinhamento desses sistemas a gestão da empresa. Por fim o terceiro item relacionado a processos internos é o capital organizacional, que foram sugeridas, a criação de um clima propício para o sistema de qualidade e melhorias e incentivar o trabalho em equipe.

Os objetivos da aprendizagem e crescimento podem ser entendidos da seguinte maneira: para o item da criação de processos internos eficientes, foi sugerida para a MR Global que sejam feitos treinamentos contínuos em 100% da empresa, através da revisão dos fluxogramas que foram feitos para cada área da empresa. Sobre o desenvolvimento de competências para a melhor gestão corporativa para os acionistas, foi sugerido que a empresa realize uma vez por ano um treinamento específico de cada área que seja chave para a excelência nos processos, importante para a realização desses cursos, que seja contratada uma empresa especializada em criação de competências para os colaboradores.

Em se tratando da criação de um sistema de gestão integrada, é fundamental a contratação de uma empresa especializada em tecnologia e criação de softwares para interagir as ferramentas atuais da MR Global e a criação de novas funções que possam otimizar o tempo de trabalho, foi dado como indicador para a apresentação dos requisitos necessários das melhorias a serem desenvolvidas um prazo de seis meses para a empresa contratada.

Sobre o capital organizacional foram selecionados alguns assuntos em que a MR Global pode promover para criar valor para a organização, o primeiro deles foi quanto à criação de cultura organizacional orientada para valores e qualidade, isso se refere ao item falado na perspectiva de processos internos, sobre o sistema 5s em 100% da empresa. Por ultimo e não menos importante, promover a cultura orientada para os valores criados logo acima, em 100% da organização com a realização de reuniões mensais para o alinhamento das atividades e do time. Essas foram as sugestões elaboradas para melhorar a gestão corporativa da empresa e otimizar as despesas aumentando o lucro e promovendo pessoas.

Com o objetivo de entender melhor o alinhamento das atividades, foi realizado o mapa estratégico da MR Global com o intuito de representar graficamente a missão, valores, objetivos, indicadores e iniciativas, todos ligados através de uma relação de causa e efeito.

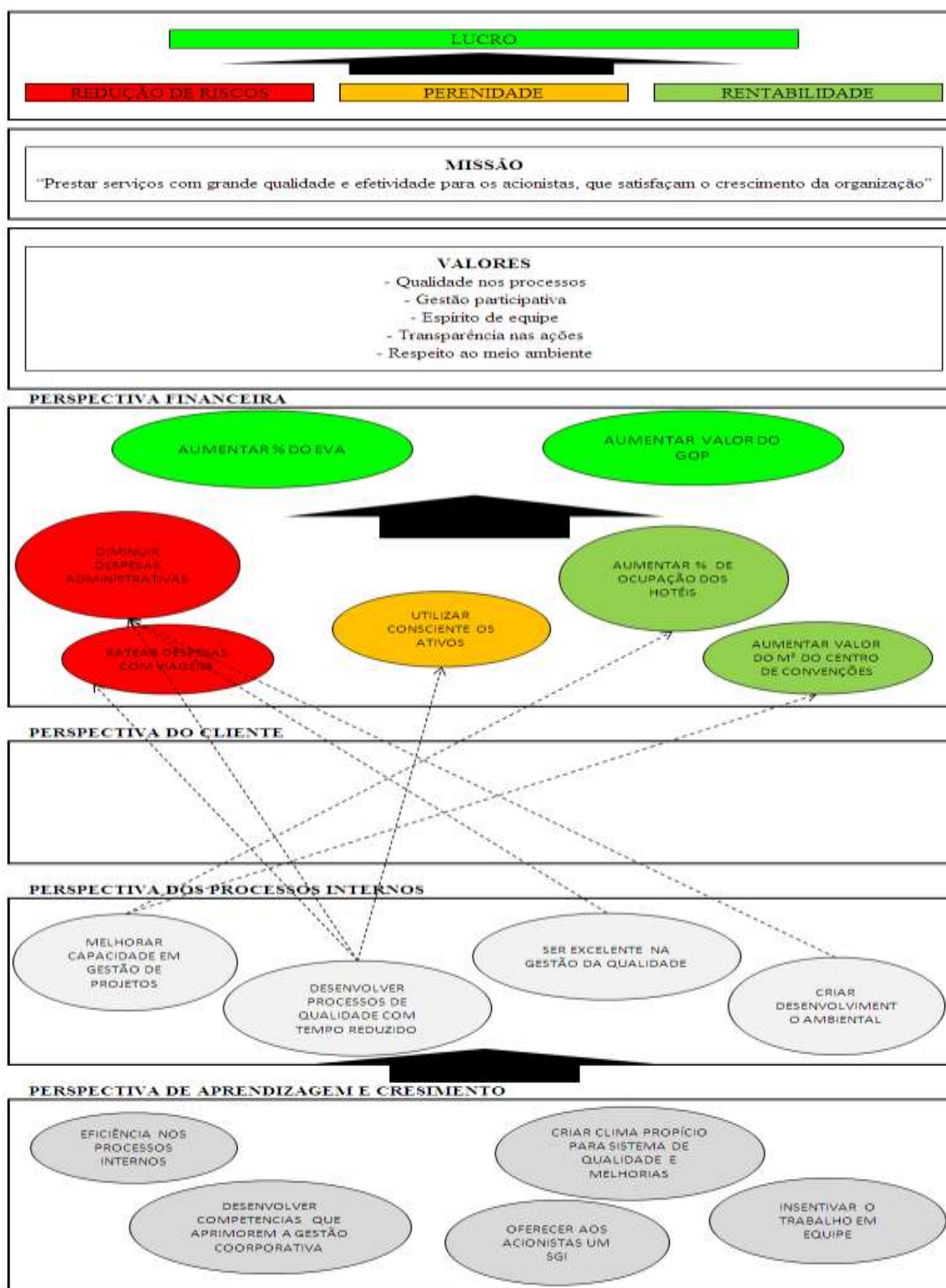


Figura 1: Mapa estratégico da empresa MR Global.

Fonte: do autor.

CONCLUSÕES

Neste trabalho procurou-se desenvolver um projeto de estratégia organizacional a fim de mensurar o desempenho dos colaboradores através da ferramenta hoje conhecida como BSC. . Primeiramente será necessário o desenvolvimento da estratégia e depois a formulação dos mapas nas perspectivas, financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, alinhados através de uma relação de causa e efeito. As considerações aqui formuladas derivam da análise dos documentos gerenciais da empresa como de entrevistas realizadas com os proprietários.

Nos resultados da pesquisa foi possível identificar a situação financeira da empresa relacionado o EVA e o GOP nos anos de 2007 e 2008 e prever metas futuras. Ressalta-se que estes valores foram estipulados a partir de algumas sugestões de redução de custos e aumento de receita da organização.

O BSC é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho, organizado segundo diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade. Elaborou-se o mapa estratégico da MR Global como forma de orientar as ações da empresa. Assim, pretendeu-se encadear a sequência de ações desenvolvidas desde a as perspectivas de aprendizagem e crescimento, para os processos internos até atingindo as financeiras. Tudo isto alinhado com a missão e valores da organização.

Para facilitar as ações foi desenvolvido um conjunto de passos que a empresa deve seguir para fazer com este BSC seja implantado. Para as Perspectivas de aprendizagem e crescimento e processos internos foram elaborados objetivos específicos, que geram indicadores e que por consequência geram iniciativas de ações. Algumas destas ações são isentas de custos para a organização, outras impactam em custos, mas trazem ganhos operacionais de agilidade. Todavia são ações que estão em consonância com os indicadores da perspectiva financeira.

Desta forma, conclui-se que o BSC enfatiza a importância de investir no futuro, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A empresa deve investir também na infra-estrutura, seja esta de pessoal, de sistemas ou de procedimentos, se quiser alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro de longo prazo

Com o exposto, a pergunta de pesquisa, bem como o objetivo proposto para esta pesquisa, foram atendidos. Como este é um tema ainda ressonante e pouco trabalhado, há ainda espaço para outras pesquisas e contribuições adicionais. Estas poderão trazer novas informações para o âmbito acadêmico e agregar conhecimento para que as empresas brasileiras tornem-se competitivas, aproveitando assim as oportunidades do mercado de forma sustentável, e agregando conhecimentos e experiências.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, J.A. (1998): "Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios". Editora Aquariana. São Paulo.
- DOS SANTOS, G.L.; ZACCARON, V.J.; LIMA, M.A.; SOARES, T.C. (2015): "Análise dos indicadores de desempenho sob a ótica da perspectiva aprendizado e crescimento: estudo de caso no ramo de embalagens plásticas". Em Revista Produto & Produção, vol. 16, n.1, março 2015, pp. 01-14
- KALLAS, D.; COUTINHO, A.R. (2005): "Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras". Editora Elsevier. Rio de Janeiro.
- KAPLAN, R.S.; NORTON D.P. (1997): "A Estratégia em Ação: balanced scorecard". Editora Campus. Rio de Janeiro.
- ROMAN, D.J.; OSINSKI, M.; ERDMANN, R.H. (2017): "A substantive theory on the implementation process of operational performance improvement methods". Em Revista de Administração, vol. 52. n.2. Abril-Junho, 2017, pp.148-162.

SOARES, T. C.; MAZON, G. (2016): "Autoavaliação e seus Drivers de Mudança Institucional Baseado na Capacidade Absortiva". Em Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE Vol. 15, N. 4. Outubro/Dezembro, 2016. pp. 77-90.

VERGARA, S.C. (1998): "Projetos e relatórios de pesquisa em administração". Editora Atlas. São Paulo.

YIN, R. (2001): "Estudo De Caso: Planejamento e Métodos". Editora Bookman. Porto Alegre.