

BALANCED SCORECARD APLICADO AO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

BALANCED SCORECARD APPLIED TO MANAGEMENT DEVELOPMENT

Alex Paubel Junger¹
Jaison de Souza Ferreira²
Henrique Araujo Pinto³

Artigo recebido em maio de 2018

RESUMO

A logística se tornou uma ferramenta que proporciona a empresa, quando bem utilizada, vantagem competitiva e conseqüentemente uma fatia maior do mercado, onde somente os inovadores e arrojados conseguem alcançar os seus objetivos em sua totalidade. Este trabalho objetiva mostrar como funciona um programa de desempenho, baseado nas teorias do Balanced Scorecard e KPIs (Key Performance Indicators). Objetiva identificar por intermédio dos indicadores quais são os fatores que causam problemas administrativos, descobrir o porquê de unidades não alcançarem as metas esperadas, quais as dificuldades, levantar o *ranking* saudável entre as unidades, premiar os melhores desempenhos e engajar a equipe na obtenção dos resultados. Esta pesquisa contém dados que mostram o desempenho das unidades, em que, mês após mês, estabelecem-se metas desafiadoras, objetivando a melhoria contínua nos processos e na satisfação do cliente.

Palavras-chave: Serviços Logísticos. KPIs. Balanced Scorecard. Desempenho.

ABSTRACT

Logistics has become a tool that provides the company, when well utilized, competitive advantage and consequently a larger market share, where only the innovative and bold can achieve their goals in their entirety. This work aims to show how a performance program works, based on theories of the Balanced Scorecard and KPIs (Key Performance Indicators). It aims to identify through the indicators what are the factors that cause administrative problems, to find out why the units do not reach the expected goals, the difficulties, to raise the healthy ranking among the units, to reward the best performances and to engage the team in obtaining the results. This article contains data that shows the performance of the units, where, month after month, challenging targets are established, aiming at continuous improvement in processes and customer satisfaction.

Keywords: Logistic Services. KPIs. Balanced Scorecard. Performance.

¹ Universidade Federal do ABC e da Universidade Cruzeiro do Sul. E-mail: alexpaubel@hotmail.com.

² Faculdade Eça de Queiroz. jailsonferreira@outlook.com.

³ Universidade Nove de Julho. arburi@ig.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, as organizações vislumbram a obtenção de diferenciais que favoreçam a produtividade, o que, proporciona inovação e abrangência de mercado para o atendimento das suas metas, em diferentes sentidos. Além de ligada à agilidade com que irá manusear armazenar, deslocar, adquirir, controlar os produtos e reduzir os custos.

A utilidade, além do mencionado, é acrescentada do enfoque atual, encaminhamento na direção de agregar as necessidades dos clientes, sendo estas diferenciadas, no sentido de repor o estoque regulador, na produção imediata ou no atendimento a um pedido especial dos consumidores. Esta visão se relaciona a satisfação dos atores que são parte fundamental no processo de comercialização, proporcionando a empresa perspectivas de aumento de receitas de vendas e margens de lucro.

A empresa foco deste artigo é uma prestadora de serviços logísticos, transportes e armazenagem. Considerada uma das melhores provedoras de inteligência e operação logística especializado do país. Atua há mais de 15 anos no mercado com 35 unidades em diversas regiões do Brasil.

Esta empresa apoia o seu crescimento aprimorado se baseando em diversas teorias. Em busca da melhoria contínua a empresa desenvolveu programa de desempenho, que objetiva realizar a gestão de diversos indicadores de acordo com cada área, traçar metas e objetivos a fim de alavancar resultados em busca de qualidade e satisfação do cliente.

O programa é baseado nas teorias do *Balanced Scorecard* (BSC) e *KPIs* (*Key Performance Indicator*), que se configuram ferramentas de gestão para realizar a medição e o nível de desempenho e o sucesso de um determinado processo ou organização. Cada unidade acessa os seus resultados, que também são divulgados para todos os colaboradores. A ideia é que toda a empresa esteja no mesmo ritmo, sincronizada, que conheça os indicadores, tenha ciência na consequência que os seus processos trazem para a empresa e na sua importância no comprometimento de executar as tarefas.

O programa retorna melhorias nos processos, progresso dos indicadores, promove o comprometimento geral com a estratégia da organização, redundando em ótimo desempenho financeiro e otimiza conhecimentos e habilidades dos colaboradores.

Kaplan e Norton (1997), constantemente mencionam a importância da medição. Segundo os autores, “o que não é medido, não é gerenciado”. Dessa forma, a intenção é avaliar o desempenho logístico a partir da seleção de indicadores-chave (KPIs) característicos de seus processos, baseado na ferramenta BSC.

Sendo assim, pergunta-se: como a ausência de indicadores de performance compromete o resultado operacional de uma organização?

Como hipóteses, emergem as afirmações:

- a) Existem indicadores de performance que impactam diretamente no resultado operacional de uma empresa;
- b) O não acompanhamento dos resultados implica diretamente na tomada de decisão equivocadas na resolução dos problemas;
- c) Um conjunto de indicadores pode ser inadequado para avaliação da prestação de serviços logísticos.

Assim, a pesquisa objetiva apresentar a importância e como se utilizar uma ferramenta de medição de desempenho. Apresenta-se a utilização do BSC por meio de programa de desempenho com a utilização de sistema de indicadores em empresa com mais de 15 anos de atuação, visando mostrar resultados e a contribuição do programa no desenvolvimento e no crescimento da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A logística deve ser entendida como a função responsável pelos fluxos e armazenagem de material, produtos e informação dentro das empresas. Mas, também, como um conceito mais amplo, responsável pelos fluxos e armazenagem entre os agentes da cadeia de suprimentos (MENTZER; MIN; BOBBITT,2004).

Para Bowersox e Closs (2010) o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Ballou (2001) considera que a missão da logística é: “Disponer a mercadoria ou serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo e que fornece a maior contribuição à empresa”.

Mediante a importância competitiva e estratégica que a logística exerce na organização, cria-se a oportunidade do surgimento de operadores logísticos, que são empresas especializadas em prestar serviços logísticos. A utilização de tal modalidade de serviços se faz vantajosa, uma vez que permite a organização contratante se preocupar com seu core business, e o operador logístico, por possuir a expertise em gestão logística, mostra-se capacitado a oferecer mais experiência e melhor qualidade de serviços logísticos para empresa contratante.

2.1 Indicadores de Desempenho

As medidas de desempenho funcionam como um guia para os investimentos, definição de objetivos, posicionamento, autoconhecimento, previsão e redução de incertezas, auxiliando a gerencia e focar seus recursos em ações prioritárias, refletindo ainda o comportamento da empresa. (Dornier, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1996) os indicadores devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e fatores críticos da organização, desta maneira se garante que os indicadores funcionarão como um sistema de medida de desempenho e não simplesmente como uma medida de controle de um processo.

Para Neves (2009), a gestão com base em indicadores de desempenho é o ponto de partida para se alcançar a excelência e melhores práticas na organização. Este mesmo autor defende que aquilo que não é medido não é gerenciado, e aquilo que não é gerenciado não é melhorado, e finalmente, o que não é melhorado deixa de existir.

De acordo com Rossi (2009), uma vez os indicadores definidos, bem como sua fórmula, frequência, responsáveis, polaridade, eles devem ser aplicados e divulgados a todos os colaboradores da empresa. Assim, quando todos os colaboradores entenderem a fundo os indicadores, o gestor pode demonstrar como cada colaborador impacta em determinados indicadores, demonstrando de tal forma a importância de suas ações no resultado da empresa.

Desta maneira, percebe-se a importância de ter e gerenciar os indicadores de desempenho, que devem estar ligados com objetivos estratégicos alocados no mapa estratégico, de tal forma que possibilitem medir e controlar o andamento da implementação da visão estratégica.

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

Com base nos estudos de Kaplan e Norton (1997), pode-se dizer que por meio de uma estrutura de objetivos, metas e vetores de desempenho, que interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, o BSC mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento”, constituindo-se, não em uma ferramenta de controle, mas em um sistema de comunicação e aprendizado.

O que diferencia o BSC dos demais sistemas gerenciais não é a existência de medidas não-financeiras, pois muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que “os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da empresa” (KAPLAN e NORTON, 1997).

As relações entre as medidas de resultado (indicadores de ocorrência) e os vetores de desempenho (indicadores de tendências) obedecem a uma lógica de interdependência. Sem os vetores de desempenho, as medidas de resultado não indicam como os resultados são alcançados e nem se a implementação da estratégia terá sucesso. Da mesma forma, os vetores de desempenho sem as medidas de resultado mostram apenas uma melhoria operacional na organização, mas não se essas melhorias se traduzem em expansão dos negócios: “Um bom BSC deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN e NORTON, 1997).

3 MÉTODO

Baseia-se inicialmente em pesquisa bibliográfica que visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o assunto. Segundo (Mattar, 1996), a pesquisa bibliográfica é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

A pesquisa bibliográfica também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa que é o objetivo central desse trabalho. Para (Gil, 1991), a pesquisa exploratória assume, na maioria das vezes, o formato de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Considerando a natureza dos problemas apresentados, foi realizado um levantamento bibliográfico a partir de informações pertinentes encontradas em livros, teses e artigos de revistas especializadas.

Os principais recursos utilizados para esta pesquisa foram a Pesquisa bibliográfica sobre qualidade, Livros, pesquisa na internet, Jornais, artigos de revistas especializadas onde fizemos algumas correlações entre as informações destes dados, Internet e porque esta análise e

discussão dos problemas apresentados estão baseadas em proposições teóricas de diversos autores.

Além disso, é apresentado o método de estudo de caso em grande empresa de serviços logísticos, em sua filial localizada em Barueri, São Paulo, SP. Local em que ferramentas de qualidade foram postas em prática e são usualmente aplicadas, o tempo todo, e que demonstraram a eficiência em seu uso regular, minimizando erros de procedimentos e mantendo elevada qualidade na logística e nas prestações de serviços.

3.1 Estudo de Caso

As bases empíricas deste artigo se fundamentam no estudo realizado em empresa prestadora de serviços logísticos, atuante há mais 15 anos no mercado, tendo por objetivo principal propor indicadores que possibilitem a gestão e a avaliação adequada dos serviços prestados por intermédio da ferramenta BSC.

O departamento de desempenho é o responsável por definir, escolher e implementar os indicadores de medição de desempenho, verificando também, se o sistema é capaz de mostrar os resultados obtidos e as tendências de resultados futuros, a fim de proporcionar à organização oportunidades de manter ou alterar os processos conforme objetivos da missão da empresa e as metas a alcançar.

O programa é utilizado pela diretoria de cada unidade na elaboração de suas estratégias e pelos seus departamentos em seus controles gerenciais. Cada departamento faz análises de seus indicadores e providência melhorias quando requeridas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisou-se o fluxo nos processos dos serviços logísticos, de transporte e de armazenagem e também a verificação dos fatores que contribuem para a estruturação dos desempenhos. A ideia é sugerir um formato adequado para gestão e avaliação do desempenho geral de cada unidade, mostrar que os indicadores oferecem a possibilidade de identificar, monitorar e compartilhar, na busca do aprimoramento do gerenciamento e das operações. Desta forma, as ligações de cada unidade se tornam mais próximas, transparentes e evolutivas conduzindo à melhoria contínua dos processos e do crescimento da empresa.

Portanto, por meio da pesquisa realizada, infere-se que pela criação de um conjunto de indicadores é possível avaliar, medir e monitorar os serviços logísticos, obtendo melhores desempenhos logísticos estruturando melhores formas de proporcionar atendimento ao cliente.

4.1 Fluxograma

Os resultados foram retirados do sistema principal e analisados pela Central (São Paulo). A Central encaminha para as unidades avaliarem os seus resultados, estas confirmam se as informações estão corretas, a gerência aprova e em seguida é acontece o reenvio à Central.

A Equipe de Performance solicita os resultados para Central, e lança-os na base mestre (contém as informações de todas unidades do ano).

A Figura 1, apresenta a descrição do processo de análise dos indicadores.



Figura 1 – Análise dos indicadores
Fonte: autores

Por intermédio da base mestre se verificam a medição do real, a meta e o atingimento, sendo:

- a) Real - Resultado em valor ou porcentagem da meta atingida;
- b) Meta - Valor ou porcentagem que se deseja atingir (de acordo com a situação da unidade);
- c) Atingimento - Valor em porcentagem do que foi atingido.

Por meio desses dados a equipe de Performance realiza o levantamento geral das unidades, articulam os resultados desejados pela empresa e esperam canalizar a energia, a habilidade e o conhecimento dos colaboradores da organização, pretendendo alcançar os objetivos e o comprometimento geral com a estratégia da corporação.

4.2 Desenvolvimento da Pesquisa

Tendo o BSC como referência, a empresa desenvolveu programa com três pilares, contando para isso com indicadores das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, assim construídos:

- a) Financeiro: custos;
- b) Gente e Gestão (aprendizagem e crescimento): absenteísmo, acidentes, *turnover* e reconhecimento atitude;

- c) Operações (processos internos): Inventário, OTIF (On-Time & In-Full) Armazém, produtividade, OTIF (On-Time & In-Full) e Transporte.

Os indicadores de desempenho financeiros indicam se a execução da estratégia da empresa teve ou não sucesso e o retorno esperado, analisando a estrutura de capital da empresa (ver Gráfico 1).

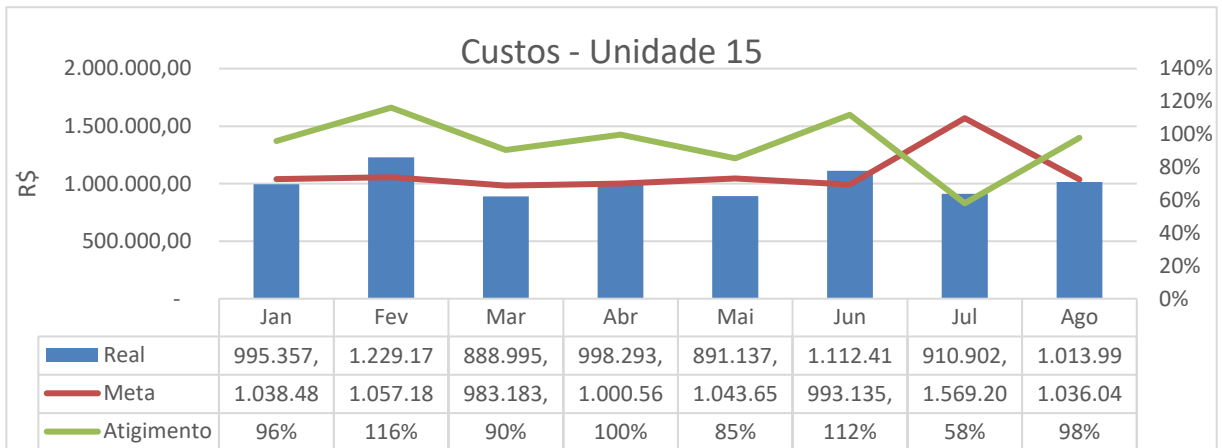


Gráfico 1 – Análise financeira
Fonte: autores

A partir do Gráfico 1, analisa-se que em apenas dois meses se ultrapassou o teto de gastos. Sendo assim, se alcançou a meta, trazendo ainda um bom resultado. Explicando: a empresa propôs metas, realizou os monitoramentos e acompanhou os resultados.

Visando monitorar a gestão dos colaboradores, a empresa utiliza os indicadores de *turnover*, absentismo e acidentes.

O *turnover* representa a rotatividade de pessoas na empresa, ou seja, as admissões e demissões (entrada e saída). Este indicador tende a determinar as substituições de colaboradores antigos por novos e analisar a capacidade da empresa em retê-los (ver Gráfico 2).

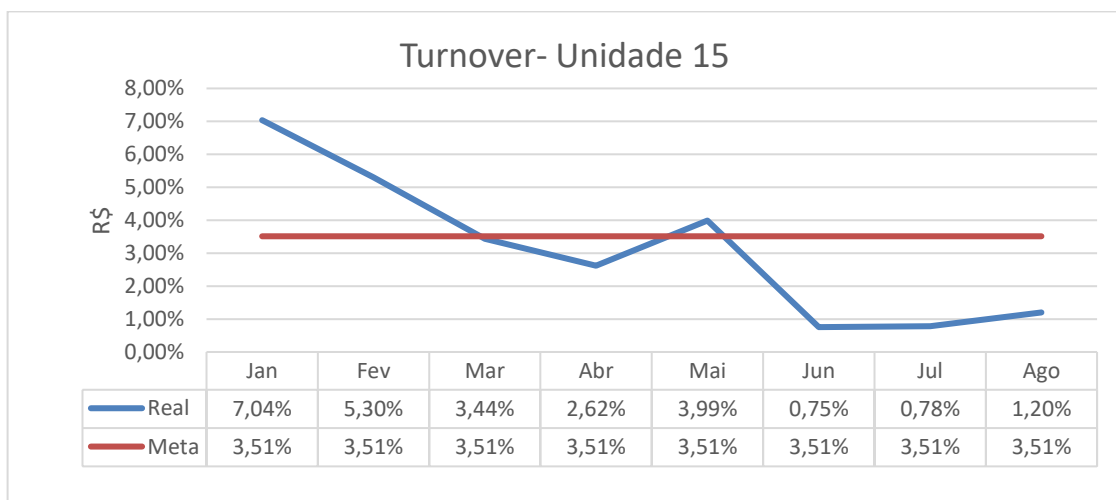


Gráfico 2 – Turnover
Fonte: autores

Verifica-se no Gráfico 2 que os meses de janeiro e fevereiro apresentam os maiores índices de *turnover*. Isto ocorre pela insatisfação dos colaboradores.

Referente ao absentéismo na empresa, ocasionado pelas faltas, atrasos e saídas, isso ocasionado por inúmeros motivos, mostram-se os indicadores no Gráfico 3.

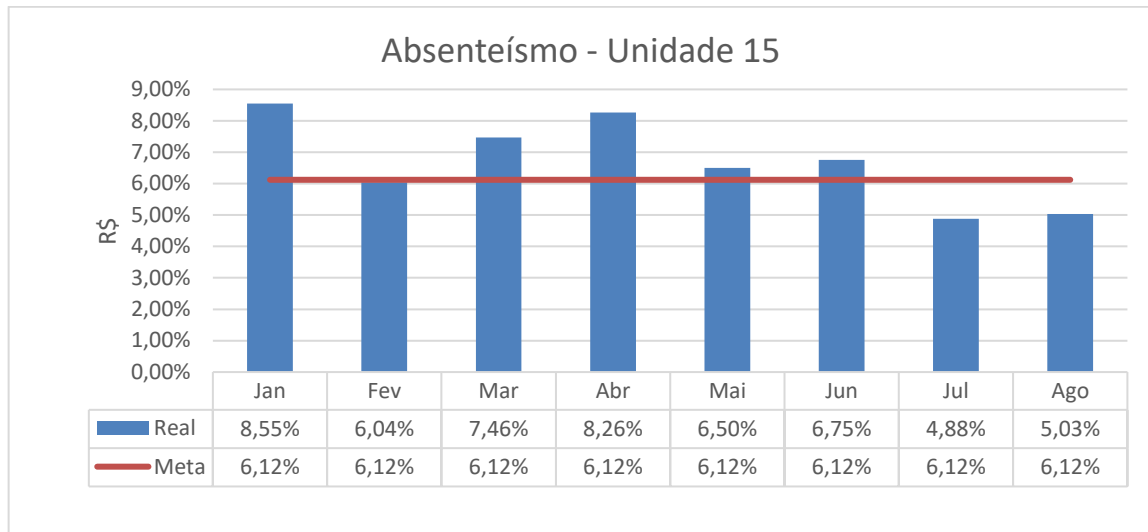


Gráfico 3 – Absenteísmo

Fonte: autores

Nota-se nos resultados calculados do absentéismo não muito bons, o que significa que estamos perdendo muitas horas de trabalho, estamos deixando funcionários sobrecarregados e precisamos identificar os problemas.

Os indicadores relacionados com as operações (armazém) realizam a medição da qualidade do serviço, produtividade e os prejuízos, como avarias, desvio de expedições, etc.

No Gráfico 4, apresenta-se o OTIF armazém, que representa os pedidos entregues de acordo com a solicitação do cliente, no prazo, completo e sem erros.

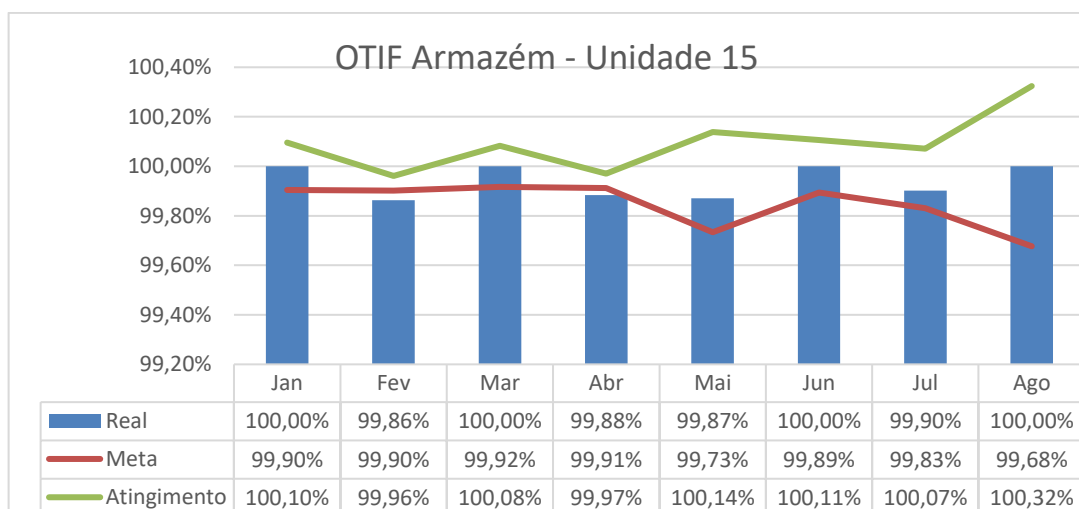


Gráfico 4 - OTIF – Armazém

Fonte: autores

Analisando o Gráfico 4, verifica-se que o resultado final foi superior à meta estipulada, superando inclusive as expectativas da unidade. Um feito excelente para a empresa, pois desta forma se alcançou não só o objetivo da unidade como também a satisfação do cliente.

Como é esperado em armazenagens, é crucial manter o controle rígido do estoque, baseado em processo conhecido como inventário, em que acontece a comparação do físico (real) versus sistêmico (nos programas), a fim de obter o controle interno dos materiais existentes no armazém.

Devido a desvios de expedições, avarias e outros riscos de perdas, a empresa assume esses custos, sendo que, no caso, a meta da unidade para os prejuízos é de até R\$ 200.000,00.

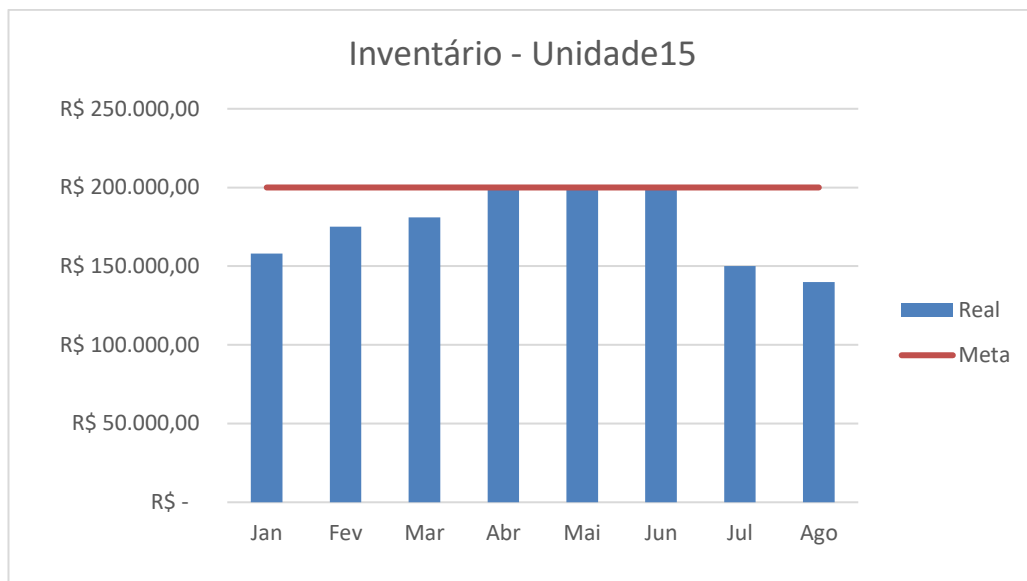


Gráfico 5 – Inventário

Fonte: autores

Conforme visto no Gráfico 5, observa-se que por pouco não foram ultrapassadas as metas estipuladas, em três dos meses controlados, porém, em seguida se conseguiu contornar a situação. Quanto menor o custo de inventário, melhor para a empresa; quanto menor o risco, maior é a acuracidade de custos com a operação.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados mostrados nos gráficos, se verificam quais os indicadores responsáveis pelo desempenho insatisfatório (ou satisfatório) em vista dos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Para o indicador ser considerado satisfatório, os resultados devem estar além da meta. Caso haja metas não alcançadas, identifica-se imediatamente uma divergência nos processos.

Faz parte do conceito BSC elaborar ajustes quando necessários, mesmo revisando os objetivos e a visão da organização, pois assim, permite que exista a garantia contínua da

capacidade de identificar problemas e falhas, permitindo que os processos de melhoramentos contínuos prossigam de maneira eficaz, e desejada.

Um dos objetivos do programa é de comunicar aos níveis empresariais a estratégia e a visão da organização, por meio dos indicadores. Por isso, os resultados obtidos mensalmente, incluindo os planos de ação, são comunicados aos envolvidos, seja por meio de jornais corporativos, murais, painéis, reuniões etc. Esta ação objetiva gerar e ampliar o conhecimento organizacional, permitindo aos interessados acesso aos resultados.

A implementação da gestão por indicadores destaca os pontos mais importantes e os que precisam de maior atenção na organização; indica às áreas o que deve ser feito; e, demonstra suas implicações.

O objetivo do processo é mostrar a organização (pelos indicadores e por seus controles) que existe uma estratégia delineada, trazendo-a para o foco de todos, o que permite melhor alocação de recursos e arranjo de atividades – e, ainda, dá uma arquitetura lógica (relação de causa e efeito) para que a organização conheça exatamente as consequências de suas decisões.

6 REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001

_____. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução. Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2009. p. 24-7

BANZATO, Eduardo. **Sistemas de Controle e Gerenciamento do Armazém (WMS)**. Artigo disponível em: <http://www.guialog.com.br/ARTIGO261.htm>.

BEZERRA, Filipe. **Balanced Scorecard – BSC (análise e aplicação)**. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>, publicado em abril de 2014.

BOWERSOX, J.D.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CAMPOS, José A. **O Cenário Balanceado: painel de indicadores**. Aquariana, 1998

COELHO, Leandro G. **Indicadores de Desempenho Logístico (KPI)**. Disponível em: <http://www.logisticadescomplicada.com/indicadores-de-desempenho-kpi/>, publicado 3 de abril 2011.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica**. Saraiva, 2014.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: Textos e casos**. São Paulo: Atlas 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas, São Paulo, 4ed. 1990.

KAPLAN, R e Norton, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Campus, 2000.

_____. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Campus, 1997.

_____. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.** Harvard Business Review, Boston, 2004

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing.** Editora Atlas. São Paulo. 1ed. 1996.

MENTZER, J.T.; MIN, S.; BOBBIT, M. **Toward a Unified Theory of Logistics.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, no 8, p.606 – 627, 2004

NEVES, Marco. A. **Indicadores de desempenho em logística.** Disponível em: http://www.guiadotrc.com.br/logistica/indicadores_desempenho_logistica.asp.

_____. **Tudo sobre indicadores de desempenho em logística.** Revista Mundo Logística. São Paulo, v.1, n.12, p.30-45, 2009.

ROSSI, D. **Controle de custos logísticos através de indicadores.** Revista Mundo Logística. São Paulo, v.1, n.12, p.46-50, 2009.