

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA Gestão da Produção e Logística

Maria Cecília Garcia da Silva Peixoto

GESTÃO DE INDICADORES: ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA
ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA EMPRESA DE MANUFATURA CONTRATADA

Porto Alegre

2011

MARIA CECÍLIA GARCIA DA SILVA PEIXOTO

GESTÃO DE INDICADORES: ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA
ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA EMPRESA DE MANUFATURA CONTRATADA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito para a conclusão
de MBA em Gestão da Produção e Logística.

Orientador: Prof. Mestre Flávio Nerva

Porto Alegre

2011

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise da gestão de indicadores da área de Suprimentos de uma empresa de manufatura contratada. O objetivo é analisar qual o impacto da gestão dos indicadores da área nos objetivos estratégicos da empresa. Devido ao mercado estar cada dia mais competitivo e para as empresas manterem relevante um alto padrão de qualidade para atender as necessidades de seus clientes/consumidores. Neste contexto, os indicadores de desempenho não apenas examinam os processos e identificam problemas, mas também servem para prevê-los e evitá-los. O método a ser utilizado será o estudo de caso, e quando esta pesquisa estiver concluída é esperado lembrar a importância dos indicadores de desempenho para a gestão e tomada de decisões.

Palavras-chave: gestão. indicadores.manufatura contratada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL	14
2.2 ESTRATÉGIA E A GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3 BALANCE SCORECARD	17
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	20
3 MÉTODO	23
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	23
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	23
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	24
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	24
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4.1 OS INDICADORES DA ÁREA DE SUPRIMENTOS	26
4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXO A - QUESTIONÁRIO	55
ANEXO B – PAINEL BSC	57

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, a adoção de indicadores de desempenho é vital para a sobrevivência das empresas, de acordo Hronec (1994, p.1) “eles são os sinais vitais da organização”.

Estes, os indicadores são propostos para medir o desempenho em áreas chave do negócio como: mercado, clientes, produtos, processos, fornecedores, recursos humanos, comunidade e sociedade,

E são vários os fatores que contribuem para o crescimento do interesse em medir o desempenho das organizações, entre eles:

- O maior distanciamento e o maior grau de exigência dos acionistas e dos investidores, os quais estão aprimorando seu entendimento sobre gestão, aumentando assim a necessidade de ter um processo de medição objetivo, sistemático, confiável e eficaz, bem como transparente, e que não esteja restrito aos indicadores financeiros;
- A maior velocidade na tomada de decisões e, conseqüentemente, nos efeitos destas decisões.

Sendo assim, é relevante para o crescimento de toda organização que esta seja cautelosa e assídua ao avaliar o impacto sistêmico das decisões no desempenho global, pois a análise dos indicadores é uma atividade mais importante do que sua determinação. O ditado popular diz : “De nada valem os dados se você não souber transformá-los em informações produtivas, de nada valem as informações se você não tiver conhecimento de como aplicá-las.”

De acordo com a FPNQ¹, a influência de um bom sistema de medição na cultura organizacional é muito maior do que a simples constatação de que as metas estão sendo atingidas. A fundação também coloca que a clarificação das prioridades e das interligações entre as iniciativas dos diversos setores é fato gerador de alinhamento e possibilita a criação de linguagem e objetivos comuns.

De acordo com Kiyari (2001), historicamente, os indicadores de desempenho eram encarados como um mecanismo de controle e repressão, porém esta visão acabava limitando

¹ Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

outras aplicações, como por exemplo servirem de suporte para a aprendizagem organizacional. Algumas empresas ainda carregam este fator histórico quando se trata de disseminar a cultura do indicador de desempenho.

Apoiado nestes conceitos e frente à realidade prática dos indicadores no contexto empresarial, é que está baseada a pesquisa deste estudo de caso, o qual analisará os indicadores de desempenhos da área de Suprimentos de uma empresa de manufatura contratada, uma CM ou Contract Manufacturer a qual será chamada de Target S.A. por motivos de sigilo de informação. No próximo item, se estará contextualizando a empresa, bem como será apresentada a definição do problema a ser analisado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Faz-se relevante descrever o tipo de negócio da empresa, ou seja, o ramo da manufatura contratada. CM's (Contract Manufacturer) são empresas organizadas através de uma rede de produção internacional, onde estão envolvidas as empresas proprietárias das marcas conhecidas (OEM²), os fabricantes de componentes eletrônicos, além das próprias CMs. O foco das empresas proprietárias das marcas são as funções que apresentam relação direta com a manutenção do mercado, isto é, as vendas e desenvolvimento (P&D³); e o foco das CM's são as atividades de suporte a manufatura do que foi projetado pelo proprietário das marcas conhecidas, ou seja, a compra, a manufatura e a logística dos produtos acabados.

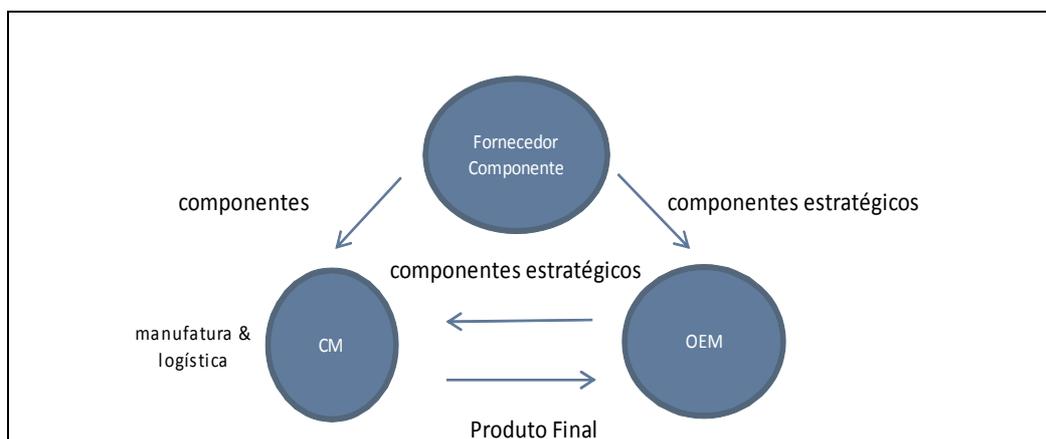


Figura 1: Ciclo de Operação de um CM

Fonte: desenvolvida pelo autor

A Target é uma CM gaúcha com reconhecimento nacional e internacional. Tem sua matriz sediada em Porto Alegre e três filiais: uma no Paraná, uma em São Paulo e outra em Manaus. Seu quadro de funcionários é composto de 900 pessoas, distribuídos entre a matriz e as três filiais. Seu faturamento anual está em torno de R\$ 200.000.000,00 com perspectivas de dobrar nos próximos 2 (dois) anos, devido ao incremento de novos negócios.

Este estudo de caso analisará os indicadores de desempenho da área de Suprimentos da empresa procurando verificar se a aplicação destes evidencia alguns dos principais propósitos de um indicador, ou seja, se funcionam como ferramenta de condução ao

² OEM – original manufacturer (fabricante original)

³ P&D – planning and development (planejamento e desenvolvimento)

comportamento desejado; se dão aos colaboradores o direcionamento para atingirem a estratégia da organização e se estes são ferramentas de gestão e tomada de decisões.

Segundo a FPNQ (2001, p.7) a fundamentação para haver nas empresas uma medição sistemática, está no fato de que “a mediação sendo feita de forma estruturada permite as organizações monitorarem seu desempenho e desta forma realizar mudanças rapidamente, com base em informações pertinentes e confiáveis”. Mas, também podemos mencionar ainda conforme a fundação, que quando “a medição é feita de forma circunstancial, pontual e isolada, pode se levar a decisões equivocadas que podem gerar muita confusão e entropia organizacional”, ou seja, indicadores que são utilizados conforme as circunstâncias não são confiáveis e não são salutareos para o crescimento das organizações.

Buscando entender a importância dos indicadores para as empresas, foi localizada a definição de Hronec (1994, p.1) que diz que os indicadores “são os sinais vitais da organização”, ou seja, “são a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou de seu output atingem a meta específica”. Já a FPNQ (1998, p.5) define indicadores como "uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas, pré-estabelecidas.

Para ambas as definições se tem como o objetivo principal de um indicador medir e direcionar à metas pré estabelecidas, pois há o pressuposto que em uma organização a meta básica por trás de todas as atividades é a melhoria da compreensão organizacional e da realidade, o que possibilitará a tomada de melhores decisões e ações para o futuro, visando sempre o crescimento contínuo da empresa.

Na área de Suprimentos da Target, os dados coletados apontam que os indicadores não estão sendo utilizados em seus propósitos, os quais já foram citados anteriormente, pois há indicativos de que são apenas mensurados; que não são utilizados como ferramentas de gestão; e provavelmente não estejam conduzindo ao resultado desejado estabelecido pela empresa.

Para melhor esclarecer esta percepção é relevante contextualizar a situação dos indicadores, que serão o objeto deste estudo de caso. Iniciando pelo indicador de Planejamento e Controle de Demanda (IDLO_025)⁴, no qual se verifica o atingimento da meta estabelecida; mas, segundo alguns colaboradores, muitos fornecedores tem reclamado da falta de informação para um re-suprimento de seus estoques, a fim atender a Target em seus pedidos de compra.

⁴ Indicador Logístico 025.

Quanto ao indicador que mede desempenho de entrega dos fornecedores (IDLO_08)⁵, este também está dentro da meta, mas a área de Compras tem indicado que o principal Pareto⁶ para os atrasos de matéria prima à produção são as não-conformidades nas entregas dos fornecedores, ou seja, estão sendo recebidos materiais com especificações diferentes das solicitadas pela empresa. Outro caso a se observado é o indicador que mede a entrega de matéria-prima por ordem de produção (IDLO_017)⁷ que não tem sido medido nos últimos meses; e finalizando, o indicador que mede *saving* (ganho) de matéria prima (IDLO_021)⁸, que está com meta sem revisão há aproximadamente dois anos.

Segundo alguns colaboradores da área, o desencontro das informações nos indicadores está relacionado com o ramo de atuação da companhia, pois, conforme já se descreveu uma CM não possui nem produto, nem mercado próprio para seu planejamento, sendo estes informados e vividos por seus clientes, ou seja, este tipo de empresa atua em um segmento de mercado, que sob a perspectiva de gestão de materiais é adverso a um bom planejamento como controle de produção e operações logísticas, pois a demanda informada não é própria, sendo estas, altamente voláteis e imprecisas, pois não são as visões de mercado da empresa-fornecedora, e sim visão da empresa-cliente. Enfim, os desencontros são justificados pelo fato de uma CM viver e se manter pelo mercado do cliente em todas as circunstâncias, sejam estas favoráveis ou desfavoráveis.

Baseado no que foi acima ilustrado e segundo Hunt & Jones (1998), no caso das empresas de montagem de placas de circuito impresso, os custos das matérias primas representam em torno de 80 a 85% do custo final do produto o que exige um grande monitoramento das variáveis que impactam na decisão de aquisição dos componentes. Mas, sendo este um ramo de mercado de difícil atuação, pergunta-se: onde está a rentabilidade deste tipo de empresa? A rentabilidade, ou seja, o ganho financeiro destas empresas está na competência sob a gestão de materiais, que quando bem realizada permite resultados financeiros expressivos, ou seja, o ganho ou a perda de uma empresa de manufatura contratada está na área de Suprimentos.

Diante desta informação, é entendido que a coordenação e o alinhamento da cadeia de suprimentos necessita ser monitorado constantemente para garantir que os materiais cheguem

⁵ Indicador Logístico 08.

⁶ Lei de Pareto, também conhecido como princípio 80-20, que afirma que para muitos fenômenos, 80% das conseqüências advêm de 20% das causas.

⁷ Indicador Logístico 017.

⁸ Indicador Logístico 021.

no prazo determinado, com qualidade assegurada e que, além disso, que seus fornecedores apresentem custo reduzido, gestão logística avançada, competitividade e serviços de qualidade. Sendo assim, estes processos são críticos para uma CM e precisam ser mensurados e alinhados com a estratégia da empresa.

Para Karplan & Norton (1997) ao articularem os resultados desejados, os administradores esperam canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira para alcançar as metas de longo prazo. Mas, como obter esta canalização e sincronia de energias? Esta canalização e sincronia são possíveis, através da utilização de indicadores de desempenho, que são sistemas de medição que tornam explícitas as relações entre os objetivos e as medidas estabelecidas pela empresa, no caso da Target S.A, o sistema escolhido para o alinhamento é o Balance Scorecard⁹, o qual será melhor detalhado no capítulo 2 deste estudo de caso.

Deve-se observar que, mesmo havendo os sistemas de medição, ou seja, os indicadores de desempenho, ainda assim é possível haver o fracasso das estratégias estabelecidas pela empresa. Esta possibilidade é plausível quando não há a devida compreensão de todos quanto aos processos, em outras palavras, quando não há o devido aprendizado, comunicação e divulgação das estratégias à todos os colaboradores envolvidos no macro-processo.

Ratifica-se esta observação, mencionando Goulart (2006), que diz que as empresas, hoje, passam por problemas de gestão estratégica, ou seja, executam mal sua própria estratégia, pois segundo a autora antes de implementar estratégias, “toda e qualquer organização deveria em primeiro lugar, pensar em desenvolvê-las de maneira simples e transparente para que esta fosse perfeitamente compreendida em todos os níveis hierárquicos”, desde a direção da empresa até o nível tático e operacional permitindo o que permitirá sua consolidação e sucesso.

Enfim, lincando estas explicações com o escopo deste estudo de caso, ou seja, os indicadores de desempenho da área de Suprimentos da Target será buscado analisar qual a situação atual destes indicadores, bem como se estão alinhados com seus propósitos e com a estratégia principal da empresa. Também serão analisados se os indicadores são conhecidos

⁹ *Balance Scorecard* criado por David Norton e Robert Karplan é a ferramenta de medição, que traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

pelos colaboradores em suas metas e intenções; qual a percepção da equipe, quanto à comunicação (divulgação, análise, planos de ação), bem como qual a opinião do grupo de Suprimentos quanto à importância dos indicadores na gestão e tomada de decisões. Então, ao final se buscará responder a pergunta:

Qual o impacto da gestão dos indicadores de área nos objetivos estratégicos da empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar qual o impacto da gestão dos indicadores da área de Suprimentos da Target S.A. nos objetivos estratégicos da empresa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar a situação dos indicadores da área de Suprimentos;
- ✓ Analisar a gestão de indicadores e sua influência na condução dos trabalhos;

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado está cada dia mais competitivo e para as empresas manterem-se é necessário um alto padrão de qualidade para atender as necessidades de seus clientes/consumidores. Na manufatura é preciso sempre aperfeiçoar os processos e torná-los mais eficientes, a fim de se obter um resultado positivo.

E este desafio se amplia em uma empresa do ramo da manufatura contratada, onde nem o produto e nem o mercado são seus, mas esta carrega a responsabilidade de manter o nome e a qualidade do produto do cliente detentor da marca junto ao mercado

A avaliação, ação e reação neste ambiente são impossíveis sem o conhecimento dos parâmetros de impacto, sem o conhecimento dos processos e sem a mensuração dos indicadores de desempenho. Segundo Kraljic (1983) existe uma necessidade de se conhecer os parâmetros que impactam na decisão de compra, sendo que, quanto maior for o controle e disponibilidade desses dados, maior é a capacidade de se tomar decisões estratégicas. Portanto, faz-se necessário ter um fluxo definido das atividades e um controle sobre a execução destas, pois estas informações são de relevante importância para o gestor de área e para a empresa.

Sendo assim, é visto que as informações resultantes dos indicadores são relevantes para a tomada de decisão, tanto no planejamento, quanto na busca de objetivos da organização. Também é visto que os indicadores são de suma importância no controle para o alinhamento das saídas dos processos e das metas da empresa, bem como na identificação das oportunidades de melhoria.

Quando esta pesquisa estiver concluída é esperado com seus resultados, lembrar a importância dos indicadores de desempenho para que estes deixem de ser apenas mensurados, e sejam vistos como ferramenta de trabalho e como suporte na tomada de decisões de todo o grupo de colaboradores.

É entendido que este é o momento de pesquisar o problema, pois a **Target** passa por um momento de reestruturação com mudança de presidência, de gerência, de escopo de negócios; e os colaboradores acreditam que somente um realinhamento das atividades, revisão dos processos e dos indicadores poderão ajudar a reverter a situação crítica na a empresa se encontra frente a seus clientes e acionistas.

O estudo de caso estará estruturado, inicialmente em 5 capítulos:

O **Capítulo 1** apresentará o tema, a definição do problema, os objetivos (geral e específico), bem como a justificativa para o estudo de caso.

O **Capítulo 2** apresentará uma breve revisão bibliográfica sobre Gerenciamento da Qualidade Total, sobre a Estratégia aliada a Gestão de Pessoas, *Balance Scorecard (BSC)* e, obviamente sobre Indicadores de Desempenho.

O **Capítulo 3** apresentará o método utilizado para análise do estudo de caso.

O **Capítulo 4** apresentará o caso, bem como sua análise.

O **Capítulo 5** apresentará as conclusões finais.

O **Referencial Bibliográfico** apresentará a relação de todas as obras referenciadas no estudo de caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL

Para se compreender indicadores, é preciso compreender Qualidade Total. A gestão da qualidade total (em língua inglesa "*Total Quality Management*" ou simplesmente "TQM") consiste em uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Segundo Oakland (1994) a TQM visa criar uma compreensão dos processos e construir uma cadeia de valor onde cada integrante compreenda quem são seus clientes e fornecedores internos e externos, a fim de que as exigências para manter a qualidade e confiabilidade sejam atendidas e mantidas.

A TQM tem sido amplamente utilizada, na atualidade, por organizações públicas e privadas, de qualquer porte e em todos os ramos. A conscientização e a busca da qualidade tornaram a certificação dos sistemas de gerenciamento da qualidade indispensáveis uma vez que:

- ✓ Aumentam a satisfação e a confiança dos clientes;
- ✓ Aumentam a produtividade;
- ✓ Reduzem os custos internos;
- ✓ Melhoram a imagem e os processos de modo contínuo;
- ✓ Possibilitam acesso mais fácil a novos mercados.

O valor da qualidade nas empresas é alto, e o preço exigido para sua manutenção é a contínua avaliação dos métodos e requisitos aplicados, ou seja, a contínua medição sistemática e estruturada. É pertinente o destaque de que a contínua avaliação dos métodos faz diferença na capacidade de uma empresa apresentar resultados excelentes e sustentáveis. O fato de constantemente medir permite verificar se as conformidades determinadas pela organização estão sendo seguidas nos processos internos, pois é o que garantirá ao cliente o material com qualidade e confiabilidade desejada. Segundo Oakland (1994, p.15) na administração *qualidade* e *confiabilidade* são sinônimos, pois ambos devem ter como premissa básica o atendimento às exigências do cliente. Para o autor *qualidade* é atender as

exigências e *confiabilidade* é a capacidade de continuar atendendo as estas exigências. E como manter ambos?

Ambos serão mantidos quando a trajetória da organização for reavaliada periodicamente. Para Oliveira (1995, p.1) “nem sempre a tarefa de atingir e manter tais objetivos é simples, devido à grande variedade e complexidade dos elementos que estão presentes e devem ser considerados”.

Havendo esta complexidade, como e com o que se deve avaliar o caminho na busca da Qualidade Total? Para encontrar este caminho, faz-se necessário o uso de ferramentas, que propiciarão o aprimoramento, mas, conforme Oliveira (1995, p.7), “o uso destas implicará na necessidade de se atacar e resolver os problemas por elas identificados”.

Neste contexto é que se mencionam as *Ferramentas para Aprimoramento da Qualidade*, as *FAQ* que são os facilitadores do trabalho daqueles que são responsáveis pela condução de um processo de gerenciamento da qualidade. Entre as mais utilizadas estão: o Fluxograma, *Brainstorming*, Diagrama de Causa-Efeito, Coleta de Dados, Gráficos, Análise de Pareto, Histograma, Diagrama de dispersão, *Box Plot* e Gráficos de Controle.

Entretanto, o uso destas ferramentas dissociado de uma cultura adequada não costuma trazer resultados duradouros, pois segundo Meirelles (2001) a busca da melhoria contínua exige que as pessoas compreendam as causas dos problemas, ou seja, onde estão as variações. Em outras palavras, aprendendo a utilizar as ferramentas da qualidade, há o aprendizado da variabilidade e o controle da variação é o caminho para o alcance da qualidade total.

Então, de acordo com Oakland (1995, p.48) “a TQM é uma abordagem, um caminho, que visa melhorar a competitividade, eficácia e a flexibilidade por meio de planejamento, organização e compreensão de cada atividade envolvendo cada indivíduo em cada nível”. Hoje, a TQM não é mais um diferencial estratégico para as empresas, mas sim é uma condição de preexistência para que estas se mantenham competindo no mercado.

Para Meirelles (2001, p.14) “o gerenciamento da qualidade total somente funciona quando as pessoas usam as ferramentas estatísticas e as técnicas comportamentais básicas para manipular e coletar os dados, a fim de analisar e resolver os problemas por estes levantados”. O autor coloca que, as pessoas não fazem isso baseados em um sentimento abstrato, mas sim o fazem porque entendem que esta é a única forma de atender – e exceder as expectativas de seus clientes, e manter a qualidade e a confiabilidade de seus produtos e mercado.

Então, é visto que a qualidade em uma visão mais moderna e abrangente extrapola o produto ou o processo, englobando outros conceitos como a estratégia e gestão de pessoas,

assuntos no próximo item terão breve revisão da literatura apresentada relacionando estes tópicos à qualidade, bem como a indicadores.

2.2 ESTRATÉGIA E A GESTÃO DE PESSOAS

Pensar estrategicamente é essencial para qualquer empresa ou setor da economia. Está associado com a atividade de previsão e planejamento para o futuro. Este estudo de caso adota a definição de FERREIRA (1988, p.195) que define estratégia como “*a arte de aplicar os meios disponíveis para a consecução de objetivos específicos*”.

Já a FPNQ (2002) coloca que toda a organização tem uma estratégia, independentemente de esta ser fruto de processo estruturado ou de estar formalizada, e que é imperativo o desdobramento da estratégia em objetivos para a boa comunicação e para que esta gere ação.

Então, sendo a estratégia uma “arte” e havendo a necessidade de desdobramentos em objetivos, deduz-se que esta precisa ser compreendida, para ser bem executada, o que segundo Goulart (2006) não acontece nas organizações. A autora relata que em 1999, a revista *Fortune* publicou um editorial reportando que 70% dos altos executivos não conseguiam compreender, que um dos motivos para a má conduta empresarial era a má execução da estratégia implementada.

Surge então o questionamento: qual o motivo das empresas executarem mal suas estratégias? Uma das respostas seria o ditado popular que diz “regra simples é regra fácil”. Ou seja, segundo a autora as organizações deveriam primeiramente se preocupar em desenvolver as estratégias de maneira simples e transparente, e que fossem compreensíveis a todos os níveis hierárquicos da organização. Depois, estas deveriam atuar pelo exemplo, em outras palavras, fazer o que dizem para ser feito, pois assim todos os seus níveis procurariam executar com perfeição suas atividades, através de metas previamente estabelecidas e constantemente revisadas. E por final, mas não menos importante, as empresas, deveriam desenvolver planos de medição de desempenho eficazes e eficientes em seus propósitos, ou seja, analisarem o que precisa ser analisado para o atingimento da estratégia.

A solução está na visão de longo prazo, segundo Goulart (2006), pois as empresas que trabalham com esta visão, estarão melhor preparadas para as sazonalidades, o que lhes proporcionará um melhor desempenho de suas atividades. Esta mudança de visão, segundo a

autora, é devido ao fato de que no passado, as empresas eram genuinamente industriais, mas, hoje se deparam com a gestão do intangível, ou seja, com a gestão do conhecimento, bem como com o constante compromisso de criar valor para seus clientes.

E quais seriam estes canais de criação de valor para os clientes e para o desdobramento das estratégias? Estes canais são as pessoas, pois estas constituem a força responsável pelo desenvolvimento das organizações. Sabe-se que não existem organizações sem pessoas, e faz-se então fundamental a compreensão dessa idéia simples para entender a importância destas na administração e no desdobramento do plano estratégico.

A mudança de pessoas como recursos para pessoas como parceiras, segundo Chiavenatto (1999, p.8) não infere as empresas o direito de usar este termo, ou seja, parceiro de forma vazia, mas sim de fato utilizá-lo buscando-o como verdadeiro tratamento das pessoas, ou seja, como parceiros na busca do resultado maior.

Tendo sido estabelecido o vínculo entre estratégia e pessoas, entende-se que deve ser abordado o *Planejamento Estratégico*, que é a união da “arte de aplicar os meios disponíveis para a consecução de objetivos específicos com as pessoas, que constituem a força responsável pelo desenvolvimento das organizações. De acordo com Mintzberg (1994) planejamento estratégico é o curso de ações conscientemente intencionadas e deliberadas, cuja finalidade é atingir os objetivos previamente definidos pela administração. Mas, a parte relevante do processo estratégico é a medição e o controle dos resultados gerados pela aplicação da estratégia.

Na Target, escopo desse estudo de caso, o processo de medição da estratégia é o *Balance Scorecard*, que será referenciado teoricamente no próximo item. Serão apresentados no Anexo B deste estudo de caso, o painel de pilotagem do BSC 2011 da empresa, bem como os resultados do indicador de resultado operacional, ao qual estão vinculados os indicadores da área de Suprimentos da companhia, área em que está focado este trabalho.

2.3 BALANCE SCORECARD

Karplan & Norton (1997), relatam que nos meados de 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo entre diversas empresas intitulado “Measuring Performance in the

Organization of the Future¹⁰”. E foi criado um sistema de medição motivado pela crença de que os indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos. Então, os autores contam que se reuniram por diversas vezes durante o ano de 1990 com a finalidade de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho, que foi batizado de *Balance Scorecard*.

Então, o BSC nasceu como a solução para o alinhamento dos processos com a estratégia organizacional, pois para Karplan & Norton (1997, p.IX) “a maioria das empresas, mesmo aquelas que estavam implementando novos sistemas de medida de desempenho, não alinhavam as medidas às suas estratégias”. Estas se perdiam em escolhas complexas, e segundo os autores, não mediam os processos de impacto estratégico, ou seja, os processos existentes não mediam o impacto de suas rotinas junto à estratégia principal da empresa. Então, o BSC, a nova a ferramenta, entrou não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para conduzir as empresas, que optaram por sua utilização a gerenciar seus processos.

O BSC significa, para Karplan & Norton (1997) foco e clareza nos resultados esperados; convergência de esforços; compromisso com o desempenho; envolvimento e participação, bem como possibilidades de uma empresa se tornar competitiva, ou seja, o Scorecard contempla em sua avaliação todos os ângulos envolvidos com a estratégia e competitividade de uma empresa.

O BSC NÃO:

- É um novo sistema de indicadores financeiros;
- Fornece um diagnóstico operacional;
- Gera a estratégia empresarial;
- É um projeto único;
- É um sistema de informática que se opera automaticamente.

Na realidade, o BSC:

- É um instrumento para suportar a gestão;
- É um processo para efeitos gerenciais;
- Contribui para a transparência sobre as informações de gerenciamento;
- É um instrumento para concretizar e comunicar a estratégia;
- Somente alcança seu potencial integral se receber vida por meio de um suporte contínuo da liderança da organização.

¹⁰ Medindo o desempenho nas organizações do futuro.

Pelo fato de hoje as empresas competirem em ambientes complexos, se faz relevante a compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O BSC traduz através de suas perspectivas a missão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho que servem de base para a medição e a gestão operacional.

As perspectivas trabalhadas pelo sistema são de relevância para a operação das organizações, ou seja, o BSC mede o avanço da estratégia através de indicadores que estão vinculados aos processos críticos das empresas. As perspectivas observadas são: a financeira, a do cliente, a dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Exemplificando, o desdobramento destas perspectivas em resultados concretos, o Scorecard proporciona as empresas o acompanharem do desempenho financeiro, ao mesmo tempo em que monitoram o progresso na construção das capacidades.

A visão e a estratégia da empresa devem ser desdobradas nos seguintes questionamentos das perspectivas do BSC, conforme se ilustra na figura abaixo:

Tabela 1 – Visão Geral Perspectivas BSC

Perspectivas	
Financeiro	Para sustentar financeiramente nossa missão em que devemos nos concentrar?
Clientes	Para realizar nossa visão, como devemos parecer aos olhos dos clientes?
Processos Internos	Para satisfazer nossos clientes, em que processos operacionais devemos ser excelentes?
Aprendizagem & Crescimento	Como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Fonte: desenvolvida pelo autor

A utilização do *Scorecard* como medida de desempenho nas empresas, também pode proporcionar os seguintes benefícios:

- ✓ Esclarecimento e obtenção de consenso quanto à estratégia;
- ✓ Comunicação, pois este esclarece a estratégia a toda empresa;
- ✓ Alinhamento, quanto às metas departamentais e pessoais, junto à estratégia;
- ✓ Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais;

- ✓ Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- ✓ Revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- ✓ *Feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Para Karplan & Norton (1997) o principal objetivo do BSC é esclarecer que as medidas financeiras e não-financeiras afetam a todos na empresa, e que estas devem fazer parte do sistema de informação dos funcionários em todos os níveis da organização. Os autores ainda colocam que os funcionários da linha de frente precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações e os altos executivos precisam reconhecer os seus vetores de sucesso a longo prazo.

Para Rezende (2008, p.4) “estamos em um novo paradigma mundial de produção onde a competitividade é um alvo móvel e as estratégias competitivas também deveriam ser”. Segundo o autor as inovações tecnológicas, os novos concorrentes, as novas leis e até mudanças de comportamento do cliente exigem mudanças, que obviamente tem que ser repassadas a estratégia com a mesma rapidez com que aconteceram.

Então, neste novo paradigma, as empresas que quiserem sobreviver e prosperar deverão se utilizar de um sistema de medidores de desempenho eficaz e eficiente, ou seja, de indicadores de desempenho que cumpram com seus propósitos, que sejam derivados de suas estratégias e capacidades e que permitam à empresa corrigir sua estratégia na mesma velocidade em que foram percebidas.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

Decidir que ações tomar, quando e como são tarefas difíceis para os gestores sem que haja um norteador para guiá-los. Estes norteadores: são os medidores ou indicadores de desempenho, que segundo RAMAL (2006, p.26) “são as medidas de comparação que usamos para ver se estamos trabalhando bem”.

Os Indicadores ou medidores de desempenho medem algo que já foi executado. E em sua essência o ato de medir une um conjunto de atividades, que visam quantificar variáveis e atributos intrínsecos ao objeto analisado. Segundo Hronec (1994, p.1) “as medidas de desempenho são os sinais vitais da organização”. As medidas de desempenho não apenas examinam os processos e identificam problemas, bem como servem para prevê-los e evitá-los.

De acordo com Harrington & Harrington (1997), um sistema de medição é importante, pois, segundo ele medindo há entendimento, entendendo se ganha conhecimento, e conhecimento é poder. Ainda de acordo com o autor, a distinção do ser humano dos animais se dá por sua capacidade de observar, medir, analisar e usar estas informações para realizar mudanças.

Para Harrington & Harrington (1997) as medições concentram a atenção em fatores que contribuem para o atingimento da missão organizacional; mostram se os recursos estão sendo empregados com eficiência; ajudam a monitorar tendências e estabelecer metas; fornecem dados para se saber quanto à empresa esta ganhando ou perdendo e propicia aos funcionários sensação de realização, além de outros fatores.

Dentro deste contexto, pode-se dizer que os indicadores são ferramentas utilizadas para a organização monitorar determinados processos (geralmente os denominados críticos) quanto ao alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho estabelecido. Estes visam possibilitar correções de possíveis desvios identificados a partir do acompanhamento dos dados, e buscam identificar as causas prováveis do não cumprimento de determinada meta e propostas de ação para melhoria do processo. Estes dados ainda fornecem informações importantes para o planejamento e o gerenciamento dos processos, podendo contribuir no processo de tomada de decisão.

Entretanto, é fundamental que seja observado o fato de que um indicador deve ser tangível e simples, ou seja, “um indicador muito complexo, intangível ou de difícil mensuração não é adequado, pois o custo para sua obtenção pode inviabilizar a sua operacionalização”, segundo Abreu (2008, p.159).

Complementando a importância dos medidores de desempenho podemos citar quatro benefícios das medidas, segundo Hronec (1994) que são a satisfação dos clientes; o monitoramento do processo; o benchmarking de processos e atividades; bem como a geração de mudanças.

Já para a determinação de indicadores devem ser observados alguns aspectos importantes, como a comunicação estratégica, a repetibilidade e confiabilidade; a frequência de atualização e o estabelecimento de metas tangíveis e desafiadoras de longo prazo. Para melhor entendimento de cada um dos aspectos acima citados, abaixo estão listados os questionamentos que deverão ser formulados na escolha dos indicadores:

- ✓ **Comunicação Estratégica:** o indicador enfoca adequadamente a questão estratégica ou este dilui a atenção dos colaboradores, distorcendo o comportamento e/ou subotimizando o desempenho?

- ✓ **Repetibilidade e Confiabilidade:** os indicadores são quantificáveis, confiáveis e medidos de maneira repetitiva?
- ✓ **Frequência de atualização:** qual é a periodicidade da medição do indicador?
A periodicidade estabelecida é compatível com a intenção do objetivo?
- ✓ **Metas Desafiadoras:** o indicador permite estabelecer metas significativas de melhoria?

Então, podemos afirmar que um sistema de indicadores de desempenho deve ser construído, observando-se os aspectos acima citados, para que sejam alcançados três objetivos principais, segundo Bowersox, Cooper & Closs (2002) que são o monitoramento, controle e direcionamento das ações. Então, um indicador consistente deve monitorar controlar e direcionar, e segundo Mintzberg (1978) além dos objetivos já citados, deve também estimular ações, que estejam aliadas ao desdobramento da estratégia

Enfim, os referenciais teóricos destacam exaustivamente o papel e a importância dos indicadores de desempenho, ao focar pessoas e recursos na direção desejada. Para Karplan & Norton (1997) o desenvolvimento e a aplicação de um conjunto equilibrado e consistente de medidas propiciam o melhor uso dos recursos existentes e provocam a melhoria do desempenho da organização como um todo.

3 MÉTODO

A metodologia de pesquisa desempenha um papel de “bússola” na atividade de pesquisa. Ela orienta os caminhos da investigação através dos métodos mais adequados com a problemática da pesquisa tratada. Neste trabalho, o método adotado será o estudo de caso.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

De acordo com YIN (2004, p.27), a essência e a tendência do estudo de caso tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões avaliando-se o motivo pelo qual foram tomados, como foram implementadas e quais foram os resultados.

Em um estudo de caso podemos coletar dados qualitativos e analisá-los e apresentá-los de uma forma quantitativa. E a partir de uma hipótese gerar informações qualitativas para dar sequência às análises de aprimoramento do objeto estudado.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa escolhida foi a *Target S.A*, na área de Suprimentos onde se deseja observar a gestão dos indicadores, pois aparentemente estes ao apenas medidos e não são utilizados como ferramentas estratégicas. A princípio eles não estão conduzindo ao comportamento desejado; sendo suas métricas não muito claras para os colaboradores que acabam não tendo um direcionamento correto para atingir as estratégias da área, muito menos as da organização.

A CM está passando por um momento de reestruturação e crescimento, e vê-se a necessidade de observar os indicadores de área tão relevante às operações, e analisar se estes contribuem para a empresa a atingir as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para coletar os dados serão utilizadas duas fontes de pesquisa uma primária e outra secundária, que serão abaixo definidas:

a) Fonte Primária: questionário aplicado junto à equipe de Suprimentos composta de 21 pessoas, ou seja, utilizaremos um questionário direcionado para um grupo de pessoas. Também serão observados os indicadores da área, abaixo relacionados. Os indicadores a serem observados serão:

- ✓ IDLO_008 – Performance de Fornecedores
- ✓ IDLO_017 – Matéria prima por Ordem de Produção
- ✓ IDLO_021 – Indicador de Saving
- ✓ IDLO_025 – Acuracidade Previsão de Demanda

b) Fonte Secundária: que serão os dados bibliográficos.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Existem diversas técnicas de análises de dados, usaremos para este estudo de caso a Análise Interpretativa para as entrevistas e Análise de Conteúdo para os registros de indicadores e relatórios.

A análise interpretativa é utilizada basicamente na análise de dados descritivos, sendo adequado para analisar entrevistas e observações. Já a análise de conteúdo analisa dados e mensagens. Visa ultrapassar a incerteza sobre o real conteúdo dos dados e enriquecer a leitura através da re-leitura dos dados coletados.

As informações coletas por questionários serão examinadas, categorizadas e classificadas. Durante o processo de observação direta, bem como índices e registros serão

feitas anotações para serem recombinaadas com as proposições iniciais do estudo de caso, já a observação é um instrumento básico da coleta de dados e pode ser usado isoladamente ou como suplemento para outros dados recolhidos através de outros instrumentos de pesquisa como, por exemplo, neste caso a entrevista.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo de caso será voltado para uma única empresa de manufatura contratada, que opera em forma diferenciada das demais existente no mercado brasileiro.

Sabe-se que fatores humanos, cultura, comportamento e motivação são de relevante importância para a análise do tema, mas este trabalho visa conscientizar um pequeno grupo de pessoas, incluso nestas, os gestores de área, para a importância de uma ferramenta, neste caso, os indicadores de desempenho para o desenvolvimento de um trabalho mais proativo e participativo, ao invés de exaustivo e desgastante.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 OS INDICADORES DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

Neste capítulo serão apresentados os indicadores da área de Suprimentos em sua atual situação. Buscar-se-á dar descrição detalhada para um perfeito entendimento dos medidores, também se procurará informar em qual (ais) processos internos o indicador afeta e por quais processos este é afetado. Também serão informadas as metas, limites de controle, se houverem, bem como se há ou não planos de ação em andamento.

Os indicadores são “batizados” com a sigla IDLO que significa “indicador de desempenho logístico” e a numeração é a sua sequência de criação junto à área de Qualidade. Então, sabe-se que a área de Suprimentos trabalha com 4 (quatro) indicadores de desempenho logístico, sendo que 3 (três) deles são medidos, ou ao menos deveriam ser medidos mensalmente, que são os indicadores: IDLO_08 (Performance de Fornecedores), IDLO_021 (Saving de Matéria prima) e o IDLO_025 (Acuracidade da Previsão de Demanda); e o indicador IDLO_017(Matéria prima por Ordem de Produção) que tem sua métrica determinada para mensuração semanalmente, devido às características dos processos que afeta.

Então, a primeira análise foi do indicador IDLO_008, que é o indicador logístico que mede a performance da qualidade de matérias primas entregues pelos fornecedores da Target S.A. Conforme os registros de qualidade da empresa, este indicador deveria ser medido mensalmente, pois tem como intenção medir a performance da qualidade das matérias primas entregues pelos fornecedores. O medidor afeta diretamente a área de Qualidade e Prazos de produção e é afetado diretamente pela qualidade de matéria prima entregue pelos fornecedores. Tem sua meta estabelecida em 97%, ou seja, os materiais a serem recebidos dos fornecedores qualificados pela empresa devem estar conformes, em no mínimo, 97% das entregas, sendo aceitável um percentual de não conformidade, de apenas 3% dos pedidos colocados e entregues. Na análise foi verificada a desatualização do indicador, que teve sua última medição em Fevereiro de 2011 e não foi registrado nenhum plano de ação.

Quanto ao indicador IDLO_017, este é o indicador que representa numericamente o índice de matéria-prima armazenada e disponível para separação por data de produção, ou

seja, o indicador analisa se todas as matérias primas necessárias para compor as ordens de montagem está ou não disponível na data programada pelo PCP¹¹ para colocar em linha de produção.

O medidor afeta diretamente o Lucro Líquido e a Receita Líquida, sendo afetado diretamente pelo atendimento, prazo e qualidade. Tem sua meta estabelecida em 85% das ordens de produção e limite de controle em 72% das ordens, ou seja, a meta é ter 85% das ordens de produção disponíveis para entrar em fabricação na data programada pelo PCP, sendo o mínimo aceitável de 72 % das ordens programadas. Na análise foi verificada a desatualização do indicador, que teve sua última análise em Março de 2011, onde foi levantado o percentual de 42,1% das ordens de produção do mês de Março disponíveis para entrada em linha na data programada pelo PCP. Registra-se que não há nenhum plano de ação registrado para o indicador.

O outro indicador da área, o IDLO_021 é o indicador que mede os *savings*¹² e perdas no processo de compras de matérias-primas e insumos. O indicador afeta diretamente o Lucro Líquido e a Receita Líquida, sendo afetado por todos os processos da empresa. Tem sua meta estabelecida em US\$ 1.000.000,00, sendo que desde o ano de 2007 a meta não foi revista. O limite de controle é de US\$ 800.000,00 com uma faixa mensal de controle conforme ilustrado na figura abaixo:

Tabela 2 – Limites de Controle IDLO_021

	Limites de	Limite de	Meta
	Saving mês	Controle	
JAN	49.488	20.000	25.000
FEV	47.554	48.000	60.000
MAR	41.547	84.000	105.000
ABR	40.282	128.000	160.000
MAI	-	184.000	230.000
JUN	-	248.000	310.000
JUL	-	320.000	400.000
AGO	-	400.000	500.000
SET	-	488.000	610.000
OUT	-	584.000	730.000
NOV	-	688.000	860.000
DEZ	-	800.000	1.000.000

Fonte: Planilha de cálculo do Indicador de Desempenho (Dados) - IDLO_021

¹¹ PCP – Planejamento e Controle de Produção.

¹² *Saving* – ganhos.

Na análise foi verificado que o indicador está em dia com sua atualização e com planos de ações estabelecidos para correção das estratégias. A meta anual, bem como o limite de controle está sendo revista junto à Diretoria, pois segundo a área de Negociação responsável pelo levantamento dos dados do indicador, o valor estabelecido é intangível se comparado ao volume de vendas projetado pela empresa para o período.

Dolár	1,70	POA				
Meta Saving		Ano				
2008-2010	1.000.000,00	Exercício		Previsto	Realizado	% Variação
		2011	Jan	1.735.567,88	1.567.488,82	-9,7%
			Fev	1.501.198,53	1.935.671,18	28,9%
			Mar	1.888.189,24	2.125.093,53	12,5%
			Abr	1.969.620,56	2.587.407,06	31,4%

Figura 2: Volume de Vendas Q1_2011 (Projetado e Realizado)

Fonte: desenvolvida pelo autor

Deve-se observar que em um CM os custos das operações de compra representam em torno de 60% dos custos totais do produto final. Uma meta estabelecida em USD 1 milhão de dólares de um volume de venda de USD 2,5 milhões representa um ganho de quase 50% em um mercado já maturado, ou seja, itens/componentes já amadurecidos pelo mercado. Em outras palavras em componentes que já foram cotados e recotados diversas vezes chegando ao ponto de maturação de melhor custo junto ao fabricante e junto aos distribuidores. A área de Negociação, por solicitação de seu gestor, realizou uma análise baseada nos dados do indicador versus volumes de vendas dos últimos 4 (quatro) anos e chegaram ao número de USD 270 mil como meta de saving para 2011.

O indicador IDLO_025 é o indicador que mede a acuracidade da previsão de demanda, ou seja, representa numericamente o percentual de erro entre a previsão de demanda e os volumes firmados em pedido pelos clientes. Nas métricas do indicador não há informação de quais processos são afetados por seus resultados, mas com base nas análises realizadas, identificou-se que o processo de Previsão de Demanda afeta atendimento, prazo e qualidade.

Na análise foi verificado que o indicador está desatualizado e que teve sua última análise em Dezembro de 2010. E, devido ao prazo da última atualização foram desconsiderados os dados compilados. Registra-se que não há nenhum plano de ação registrado para o indicador.

Mencionando Pillmore (2003, p.84), textualmente, “*as pessoas fazem aquilo que é enfatizado, medido e recompensado, e naturalmente vão se aperfeiçoar nisto; mas se as tarefas que são importantes deixarem de ser medidas e enfatizadas, as pessoas deixam de acreditar que elas são importantes.*”

Observa-se na descrição da situação atual dos indicadores a não observação dos aspectos importantes citados pelo BSC, ou seja, a comunicação estratégica, a repetibilidade e confiabilidade; a frequência de atualização e o estabelecimento de metas desafiadoras de longo prazo.

Segundo Chiavenatto (2003) um processo sem medição deixa os líderes sem base para comunicar as expectativas de desempenho à força de trabalho; sem saber o que está acontecendo na organização e/ou setor; sem identificar as lacunas de desempenho que devem ser analisadas e eliminadas, sem *feedback*; sem possibilidades de identificar o desempenho e recompensá-los, bem como os deixa sem base para tomar decisões e dar apoio com relação a recursos, planos, políticas, estruturas, etc.

Então, no próximo capítulo será procurado analisar, através do questionário aplicado, qual a influência da gestão de indicadores da área de Suprimentos na condução dos trabalhos, e conseqüentemente qual seu impacto sobre a estratégia da empresa.

4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada especificamente na área de Suprimentos, conforme já informado. Foram entregues 21(vinte e um) questionários para os colaboradores da área de Suprimentos entre os dias 7 e 8 de Junho de 2011, sendo que dos 21(vinte e um) questionários entregues retornaram 19(dezenove) questionários respondidos, ou seja, a análise dos dados será feita sob a opinião de 90,48% dos colaboradores da área.

Antes da aplicação do questionário, realizou-se um teste piloto com 2(dois) colaboradores em 06 de Junho, aos quais foi solicitado que respondessem ao questionário, observando se alguma das perguntas deveria ser revisada por falta de clareza ou excessiva complexidade. Para Gil (1999) embora esta não seja uma prática comum em estudo de caso, a utilização de testes piloto é importante para o pesquisador, antes de partir para a coleta de dados, pois este tem como objetivo “*verificar os procedimentos de aplicação com base no protocolo, visando seu aprimoramento*”.

Realizado o teste, o qual foi devolvido no mesmo dia, ou seja, em 06 de Junho, nestes havia a solicitação de algumas correções de português, bem como a reestruturação da pergunta 11 (onze) do questionário para melhor contextualização do assunto.

Será necessário fazer uma redução dos dados (*data reduction*¹³) de tal forma que, se incluirá na análise somente aquilo que é essencial e que tenha estreita ligação com os objetivos da pesquisa, ou seja, a análise dos indicadores de desempenho da área de Suprimentos frente ao resultado final da CM Target S.A.

Foi aplicado o questionário, que está a disposição do leitor no Anexo A. Este é composto de 14 perguntas extraídas deste estudo de caso, de forma a se tornarem balizadores no objetivo de responder o questionamento levantado neste trabalho. Algumas perguntas do questionário foram fechadas, focadas na obtenção de dados objetivos; outras foram de intensidade com espaço disponível para explicações, e ao final do questionário foi disponibilizado espaço para que os colaboradores registrassem considerações complementares sobre a gestão de indicadores na área.

Primeiramente, serão apresentados e analisados 2 (dois) quadros explicativos informando o cargo ocupado na área, bem como o tempo de empresa. A primeira análise será quanto ao cargo:

Tabela 3 – Função Colaboradores

FUNÇÃO		
CARGO	Qtd	%
ANALISTA DE COMPRAS	17	89%
SUPERVISORES	2	11%

Fonte: desenvolvida pelo autor

Verifica-se, que maior parte dos colaboradores da área, ou seja, 89% ocupam a função de analista que tem como escopo de trabalho analisar e negociar solicitações de compra, realizar cotações e contratações de serviços, bem como realizar cadastro de fornecedores, buscando sempre a melhor relação custo x benefício para a instituição. Analisando a função pelas perspectivas do BSC, constata-se que esta é operacional, pois executam as tarefas e operações cotidianas da organização.

¹³ *Data Reduction é o processo de minimização dos dados coletados para armazenagem.*
<http://searchdatabackup.techtarget.com/definition/data-reduction>

O papel do comprador, ou analista de compras, hoje, é amplo, pois segundo o site Islog¹⁴, esta função é um “canal de comunicação entre as áreas de engenharia, logística, produção, vendas, finanças e junto à sua cadeia de fornecedores, porém seu papel não é somente de comunicar, mas sim interpretar, viabilizar, negociar, sugerir e fazer com que este fluxo esteja sempre ativo.”

Então, sendo o analista de compras um intérprete, viabilizador e negociador do seu negócio, vê-se que é relevante a este conhecer as entradas (*input*) e as saídas (*output*) de seu processo, bem como quem são seus clientes internos e externos para o melhor desempenho da função.

Ainda quanto aos cargos, o saldo percentual de 11% é composto pelos supervisores, que são os responsáveis pelo nível tático da área, ou seja, eles devem mediar ou gerenciar a articulação interna da estratégia junto ao nível operacional. No desdobramento das respostas do questionário, será procurado analisar a consistência desta colocação.

A segunda análise, antes do questionário será quanto ao tempo de empresa:

Tabela 4 –Contratação

TEMPO DE EMPRESA		
ANOS	Qtd	%
MENOS DE 1	7	37%
DE 1 A 3	7	37%
MAIS DE 3	5	26%

Fonte: desenvolvida pelo autor

Verifica-se, é pequeno o número de funcionários com mais de 3(três) anos de empresa, ou seja, são somente 26%. Sendo os 74% restantes, divididos igualmente, ou seja, 37% para o grupo de colaboradores que tem de 1(um) a 3 (três) anos de empresa e os outro 37% para o grupo que tem menos de 1 ano de empresa.

Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos que são as bases de dados e os sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas. As pessoas buscam conhecimento das informações de diversas formas, seja por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e, principalmente através das outras

¹⁴ Instituto de Logística. <http://islog.org.br/home/2010/07/o-perfil-do-comprador-moderno-2/>. Último acesso 18 Jun 2011.

peessoas. Então, sendo o grupo de colaboradores da área de Suprimentos, em sua maioria novo na empresa, será procura do analisar no conjunto de resposta dos questionários, o quanto este aspecto influencia nos dados coletados, ou seja, o quanto o pouco tempo de empresa impacta na evolução dos indicadores de área.

A seguir, serão analisadas as perguntas do questionário que darão o suporte fático a esse estudo de caso.

Os dados da pergunta 1 (um) e 2 (dois) serão consolidados, pois foram idênticos.

1) Você sabe qual é o indicador de desempenho de sua área?

Tabela 5 – Conhecer o Indicador de Área

SIM	16	84,21%
NÃO	2	10,53%
N/A	1	5,26%

Fonte: desenvolvida pelo autor

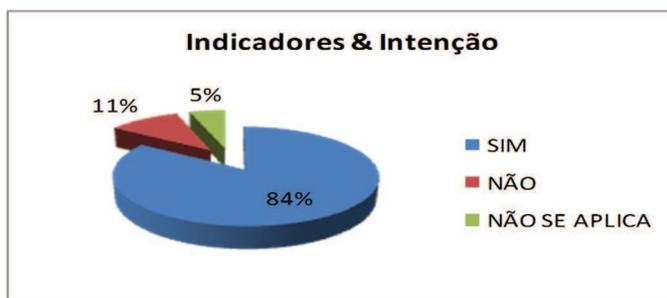
2) Você sabe o que mede este indicador?

Tabela 6 – Intenção do Indicador de Área

SIM	16	84,21%
NÃO	2	10,53%
N/A	1	5,26%

Fonte: desenvolvida pelo autor

Gráfico 1 - Intenção do Indicador de Área



Fonte: desenvolvida pelo autor

Analisando o gráfico 1, que é a consolidação das respostas das perguntas 1 e 2, pois os dados foram idênticos, vê-se que 84 %, ou 16 colaboradores sabem qual é o seu indicador de

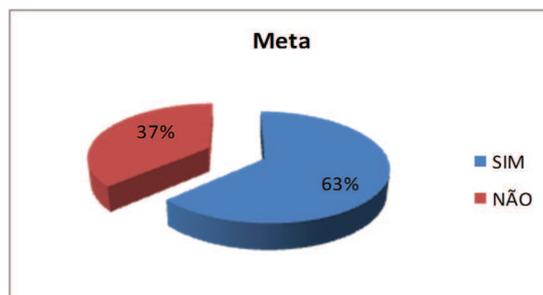
desempenho e sabem o que este mede; 11%%, ou 2 colaboradores não sabem qual é o seu indicador e 1 (um) colaborador, que apesar de trabalhar na área de Suprimentos, não tem o seu indicador vinculado aos resultados da área.

De acordo com Kronmeyer (2005) os indicadores são ferramentas que permitem o direcionamento dos esforços das pessoas e das organizações através de metas predefinidas, e é fundamental que estes realmente comuniquem a intenção do objetivo. As organizações frequentemente tornam difícil às pessoas compreenderem a direção desejada para o negócio, e conseqüentemente tornam difícil a compreensão dos indicadores e de sua estratégia.

Sendo assim, deve-se comentar que existe uma diferença entre *saber* e *compreender*. O *saber* é ter a informação, já o *compreender* é utilização dessa informação no contexto da realidade, ou seja, *compreender* é o *saber* efetivado. Verificar-se-á, no decorrer das análises do questionário, se os 84% representam para o processo o *saber* ou o *compreender*, e se no caso da Target a compreensão tem sido facilitada ao grupo de colaboradores.

3) Você sabe qual é a meta do seu indicador de área?

Gráfico 2 – Meta do Indicador de Área



Fonte: desenvolvida pelo autor

A pergunta 3 (três), gráfico 2 está relacionada com a meta dos indicadores. Vê-se que 63 %, ou seja, 13 dos colaboradores sabem qual é a meta a ser alcançada pelo seu indicador; mas 37%, ou 6 colaboradores desconhecem a meta a ser alcançada. Então balizando o número de colaboradores que desconhecem a meta com as perguntas 1 e 2, temos 4 destes que sabem qual é o seu indicador, bem como qual é a sua intenção, ou seja, o que ele mede, mas desconhecem a meta a ser alcançada.

Segundo Chiavenatto (2003) para se chegar a meta é preciso começar com um resultado planejado. Este resultado deve ser discutido segundo determinadas dimensões críticas, já estas dimensões devem ter indicadores que demonstrem que o resultado está sendo discutido e para estes indicadores existem metas que devem ser alcançadas. Para as metas

devem existir planos de ações que vão depender do desempenho de todos a fim de se atingir o objetivo.

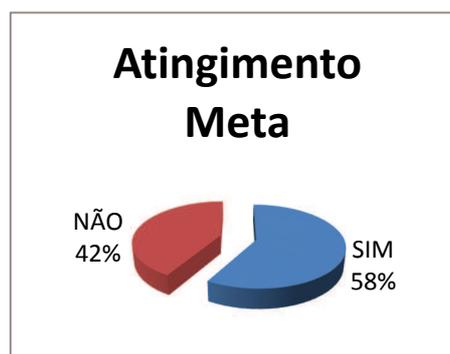
Já que as metas dependem do desempenho de todos para se atingir um objetivo esperado, e esta é um desenho do processo para se chegar a um resultado, pode-se supor que ao serem encontrados colaboradores que desconhecem a meta de seu indicador, estes também desconhecem seus planos de ações. E não conhecendo os planos de ações não sabem a melhor maneira de direcionar seus esforços para um melhor desempenho individual.

Pode-se, também citar Karplan & Norton (1997) que dizem que algumas empresas não oferecem ao seu pessoal conhecimento, ferramentas e meios para se alcançar as metas, e em sua maioria buscam estabelecer metas desafiadoras em processos fragmentados com medidas isoladas.

Mas, também pode ser salientado que o desconhecimento da meta para estes 4 (quatro) colaboradores seja um problema de comunicação que poderá ser resolvido com uma reunião mensal na área para apresentação e avaliação dos indicadores. Procurar-se-á analisar no decorrer das análises, qual das hipóteses se confirmará no cenário de Suprimentos na Target.

4) Sendo SIM, a resposta da pergunta 3, você sabe informar se seu indicador está dentro da meta estabelecida?

Gráfico 3 – Indicador x Meta



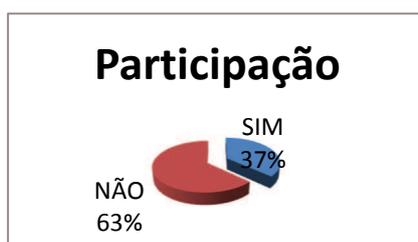
Fonte: desenvolvido pelo autor

A pergunta 4 (quatro), gráfico 3 foi direcionada para as respostas **SIM** da pergunta 3. Sendo que dos 19 entrevistados, somente 12 responderam **SIM** a pergunta 3 será neste universo de 12 respostas que se analisará esta pergunta. Então, vê-se que 58 %, ou seja, 7

(sete) colaboradores sabem qual é a meta e informam que o objetivo está sendo atingido; mas 42%, ou 5 (cinco) colaboradores sabem qual é a meta, mas não sabem informar se o objetivo está sendo atingido.

5) Você já participou de grupo de trabalho para definir a meta deste ou outro indicador de sua área?

Gráfico 4 – Envolvimento

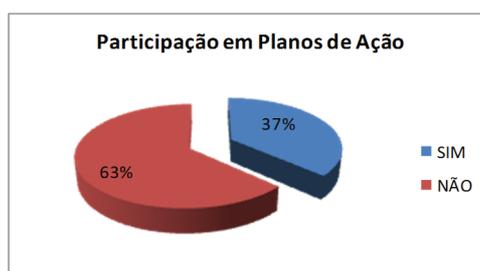


Fonte: desenvolvido pelo autor

O intuito desta pergunta é saber o envolvimento do grupo de colaboradores com a definição das metas de seus indicadores, e constatou-se que estes em sua maior parte, ou seja, 79% do total nunca participaram de grupo de trabalho com o objetivo de definir suas metas. Aparentemente, estas são impostas e o grupo, na sua maior parte desconhece os parâmetros que foram analisados para seu estabelecimento. Segundo Karplan e Norton (1997, p.236) este é o maior erro dos executivos, ou seja, estabelecer metas para os indicadores sem que estas sejam entendidas e aceitas por todos os funcionários.

6) Você já participou de grupo de trabalho para analisar e/ou tratar problemas levantados pela análise do indicador?

Gráfico 5 – Envolvimento Análises Indicador de Área



Fonte: desenvolvida pelo autor

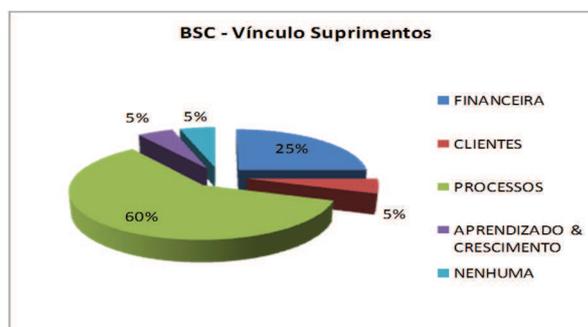
Segundo as respostas do questionário, vê-se que a maioria dos funcionários que respondem por um indicador nunca participou de grupo de trabalho para analisar e/ou tratar os problemas levantados por este. Com base nas respostas da pergunta 5 e da 6, constata-se que os colaboradores em sua maioria, ou seja, 63%, ou seja, 12 pessoas do grupo nunca foram envolvidas na discussão da meta dos indicadores, bem como nunca foram envolvidas na análise e/ou tratamento dos problemas levantados.

De acordo com os referenciais teóricos, como por exemplo Kaplan & Norton (1997), um plano de ação deve ser elaborado considerando as demandas e avaliações dos usuários e o cenário em que estão envolvidos, pois quanto maior o envolvimento dos responsáveis por sua execução, maior a garantia de se atingir os resultados esperados.

Para Rezende (2008) os planos de ações devem ser elaborados de forma participativa e com o envolvimento de pessoas de diversas funções do grupo organizacional. Devem ser amplamente divulgados para toda a organização, pois a divulgação tem o objetivo de buscar o compromisso de todos. Para o autor é vital promover e incentivar a participação direta e indireta das pessoas da empresa.

7) Considerando-se que o Balance Scorecard (BSC) trabalha com 4 (quatro) perspectivas de estratégia, assinale a qual perspectiva do BSC você acha que seu indicador está vinculado.

Gráfico 6 – Vínculo Indicador de Área e BSC



Fonte: desenvolvida pelo autor

Os indicadores da área de Suprimentos da Target estão vinculados a perspectiva financeira do BSC, através do indicador de Resultado Operacional. Estes dados foram coletados junto à área de Qualidade em 09 de Junho de 2011, e o indicador está abaixo da

meta no painel de controle do Scorecard. O Painel de Indicadores da empresa estará disponível para o leitor no Anexo B deste trabalho para fins comprobatórios desta informação.

Buscou-se com esta questão ver o conhecimento dos colaboradores quanto ao BSC que é o instrumento escolhido pela organização para suportar a gestão; e também, verificar se os princípios básicos do sistema estão sendo atendidos, como por exemplo, se a estratégia foi traduzida em termos operacionais, possibilitando o entendimento de todos.

Mas baseado nas respostas dos colaboradores, vê-se que somente 25% destes sabem que seus indicadores de área afetam a perspectiva financeira da empresa, 60% acredita que afeta Processos Internos, ou outros 15%, se distribuem entre clientes, aprendizado e crescimento, e há colaboradores que acham que seus indicadores não afetam nenhuma das perspectivas do BSC.

Verifica-se nas respostas uma visão equivocada misturando o entendimento de processos com estratégia, supõe-se que este equívoco seja consequência de uma falha de comunicação, pois segundo Chiavenatto (2003) ao utilizar o BSC as empresas tem de encontrar uma linguagem de fácil entendimento para que as pessoas que trabalham nela possam utilizá-la e ajudarem a organização em seus objetivos.

A dispersão nas respostas demonstra que o uso do BSC não está claro para os colaboradores, pois cada um está montando seu próprio entendimento quanto às bases da ferramenta. Observou-se na área que as atividades são desenvolvidas de forma automática, isolada, e muitas vezes, sem uma análise crítica do impacto de determinada ação. A visão do microprocesso é saliente, enquanto, pelos dados coletados é verificado muito pouco entendimento do macro processo.

Pode-se afirmar com base dos referenciais teóricos, como Kaplan & Norton (1997), que um grupo de trabalho direcionando seus esforços em diferentes direções compromete o sucesso da estratégia, pois é do alinhamento que surge a sinergia necessária para o cumprimento desta.

Na próxima pergunta buscar-se-á verificar como esta lacuna de informação, ou seja, a deficiência de clareza na tradução estratégica influencia no comportamento e no alinhamento dos colaboradores de Suprimentos da Target.

8) Abaixo listados estão os indicadores da área de Suprimentos, assinale qual indicador é diretamente impactado por seu trabalho. Pode ser marcada mais de uma opção.

Primeiro serão apresentadas as respostas coletadas pelo questionário, e depois será feita a análise. Seguem dados:

Indicador	Total	%
IDLO_08 Performance de Fornecedores	1	5%
IDLO_017 Matéria Prima por Ordem de Produção	10	53%
IDLO_21 Saving	5	26%
IDLO_25 Previsão de Demanda	3	16%

Figura 3 – Impacto Trabalho sobre Indicadores da Área

Fonte: desenvolvida pelo autor

Com esta pergunta havia o interesse de se verificar junto aos colaboradores se estes conheciam o cruzamento dos processos da área, mas com base nas respostas dadas, constata-se que além dos problemas de comunicação, a área também passa pelo problema de falta de compreensão de seus processos

Os processos da área são cruzados, devido as suas características. O IDLO_08, que mede a qualidade das matérias primas entregues pelos fornecedores está vinculado ao processo de suprimentos, através da ação de Compras. Seus resultados afetam diretamente o IDLO_017, que é o indicador que mede a entrega de matéria prima por ordem de produção, bem como afeta ao IDLO_021, que mede o ganho por linha de pedido negociada.

O vínculo dos processos está no fato de que sem qualidade nas matérias prima entregues pelos fornecedores, há problemas no atendimento das ordens de produção; consequentemente haverá compras a custos mais elevados para cumprir os prazos da fábrica, que acabarão gerando perda financeira, pois é sabido que não há preço e prazo na mesma operação, em outras palavras, quando há prazo, será aberta mão do preço; e quando há preço, será aberta mão do prazo, salvo em raras exceções.

O IDLO_025 também afeta todos os outros indicadores já que esse mede o processo de previsão de demanda, ou melhor, sua acuracidade. O cruzamento do processo de previsão

de demanda está no fato de que um *forecast*¹⁵ assertivo reduz a chance de haver recebimentos de matérias fora das especificações solicitadas pela empresa, devido à pressão; sinaliza aos fornecedores as intenções de compra da empresa, o que possibilita a negociação de preço dentro de prazo, e coloca antecipadamente as necessidades de material aos fornecedores que se programam junto aos fabricantes para entregarem os componentes no prazo de atender as demandas da produção.

Então, é visto que há uma interdependência entre os processos e os indicadores. Esperava-se que as respostas demonstrassem este cenário de interligação de dependência, ou seja, que demonstrassem a visão do processo de suprimentos. Pelas respostas elencadas na figura 3, os colaboradores acham que somente impactam no indicador a que estão diretamente vinculados. Se houvesse a compreensão dos processos, no mínimo a resposta desta pergunta seria como o abaixo demonstrado na figura 4:

Impacto	IDLO_08	IDLO_017	IDLO_021	IDLO_025	Total	%
IDLO_08 Performance de Fornecedores		X	X		2	13%
IDLO_017 Matéria Prima por Ordem de Produção	X		X	X	3	19%
IDLO_21 Saving	X	X		X	3	19%
IDLO_25 Previsão de Demanda	X	X	X		3	19%
					16	

Figura 4 – Perspectiva do Impacto do Trabalho sob Indicadores Área

Fonte: desenvolvida pelo autor

9) É relevante haver reuniões mensais para informar a evolução dos indicadores da área? Por quê?

¹⁵ *Forecast* previsão de consumo; compra, demanda.

Gráfico 7 – Avaliação Comunicação

Fonte: desenvolvida pelo autor

Esta pergunta foi formulada com a intenção de captar a opinião dos colaboradores, quanto à realização de reuniões mensais para a comunicação da evolução dos indicadores. Abaixo, estão registradas **literalmente** as opiniões do grupo:

- ✓ “as reuniões são importantes para que se saiba se o trabalho da equipe está dando resultados”;
- ✓ “para que o grupo saiba onde deve melhorar seu desempenho”;
- ✓ “para que haver transparência nos processos”;
- ✓ “para elencar problemas, falhas e perdas de processos, pontuar estratégias de melhorias e ações que deram certo”;
- ✓ ”para que todos os responsáveis pelo processo estejam a par dos assuntos”;
- ✓ “para que sejam norteados o andamento do setor, ou seja, as causas dos problemas para podermos reagir”;
- ✓ “para conhecimento e entendimento de todos para melhorias”
- ✓ “para que estejamos todos envolvidos”.

De acordo com as considerações antes registradas, há um desejo do grupo quanto a um maior envolvimento com os indicadores, bem como com a busca de melhorias para os processos. Desejo que é demonstrado com os números do gráfico 7, onde 89% dos colaboradores acham relevante haver reuniões mensais para informar a evolução dos indicadores da área. É importante registrar, que os 11%, que são dois colaboradores acham que as reuniões devem acontecer para a informação, mas não é necessário que ocorram mensalmente.

10) Sendo 1, totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito, indique qual é o seu grau de satisfação com o processo de comunicação dos indicadores (divulgação, análise, planos de ação, etc.) na área de Suprimentos.

1 - TOTALMENTE INSATISFEITO	2	11%
2 - INSATISFEITO	10	53%
3 - INDIFERENTE	3	16%
4 - SATISFEITO	4	21%
5 - TOTALMENTE SATISFEITO	0	0%

Figura 5: Avaliação Comunicação

Fonte: desenvolvida pelo autor

Durante o processo de observação direta constatou-se que alguns indicadores estão afixados em um mural da área, sendo que dos medidores que foram analisados neste estudo de caso, somente o IDLO_021 está exposto.

O grupo, ou seja, 64% dos colaboradores estão insatisfeitos com a comunicação dos indicadores, pois se acredita que estes entendam que esta falta de comunicação possa estar prejudicando o seu desempenho individual e do grupo, conforme se pode observar nas colocações da pergunta 9. De acordo com Kronmeyer (2005) as pessoas desejam contribuir para as organizações das quais elas possam se orgulhar, já que há no ser humano um desejo intrínseco de sucesso, bem como também há o desejo de fazer um trabalho competente e a comunicação eficaz e eficiente é uma porta para esta construção.

É registrado, também o percentual de 16% do grupo indiferente a informação ou não informação das análises e planos de ação. Para este grupo o procedimento seria irrelevante, mas, questiona-se se este comportamento é por falta de compreensão ou por falta de credibilidade nos indicadores.

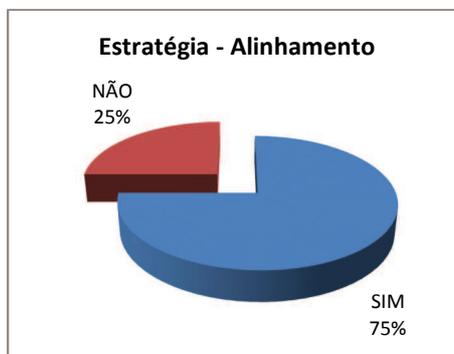
11) Sendo o Balance Scorecard a ferramenta de medição do desempenho adotada pela empresa e que este define Estratégia como sendo “o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência a longo prazo”, você saberia informar qual é a estratégia geral da empresa?

Gráfico 8 – Avaliação Comunicação Estratégia

Fonte: desenvolvida pelo autor

Do grupo de 19 funcionários da área de Suprimentos 15 destes, ou 79% desconhecem a estratégia da empresa. Dentro dos cinco princípios do BSC que permitem que o foco estratégico seja mantido está o alinhamento da organização à estratégia, a partir do envolvimento e comprometimento de todos. Como já foi analisado no gráfico 4, a maior parte dos colaboradores da área está distante dos IDE's, pois 63% deles nunca participou de grupos para definição de metas e/ou em grupos de trabalho de plano de ação. Hoje, devido ao afastamento do grupo dos indicadores e da estratégia, conforme se constata no gráfico 8, temos a diluição da atenção, a distorção do desempenho e a sub-otimização do comportamento, já que alguns colaboradores até registraram que estão indiferentes à evolução dos Medidores, o que se pensará da estratégia.

12) Sendo SIM, a resposta da pergunta 11, seu indicador está alinhado para o atingimento desta estratégia?

Gráfico 9- Avaliação Indicadores e Alinhamento Estratégia

Fonte: desenvolvida pelo autor

A pergunta 12 (doze), gráfico 9 foi direcionada para as respostas **SIM** da pergunta 11. Sendo que dos 19 entrevistados, somente 4 responderam **SIM** a pergunta 11 será neste universo de 4 respostas que se analisará esta pergunta. Então, vê-se que 75 %, ou seja, 3 (três) colaboradores sabem que seu indicador está alinhado com a estratégia, apesar de estarem desatualizados e sem plano de ações, pois para Chiavenatto (2003) o *desempenho* é sempre relativo à execução de uma tarefa; o *resultado* é a medição no final desta tarefa e a *estratégia* são as formas encontradas para se *desempenhar* a tarefa á fim de alcançar o *resultado*.

Se os indicadores estão desatualizados, o desempenho não tem sido medido, e sendo assim os resultados (metas) podem ou não estar sendo atingidos. E se não há medição, não há plano de ações e não há como avaliar os resultados, que podem ser positivos ou não. E, se não está sendo medido o desempenho, não se sabe ao certo qual é o resultado. Em não se sabendo o resultado, pode se pressupor que há riscos para a estratégia; e se há risco para a estratégia como afirmar que os indicadores estão alinhados, se não há registros nem evidências?

Observou-se em conversas com diversos colaboradores, que responderam a este questionário, que muitos se constrangiam por saberem tão pouco sobre seus indicadores. Então, acha-se pertinente citar Karplan e Norton (1997) para finalizar a análise desta questão, os autores dizem que as pessoas se esforçaram para apresentar um bom resultado daquilo que está sendo medido ou avaliado, ou em outras palavras, “diga-me como me medes e eu te direi como me comporto’.

13) Sendo 1, discordo totalmente e 5 concordo totalmente, indique se você acha relevante a gestão de indicadores para a tomada de decisão.

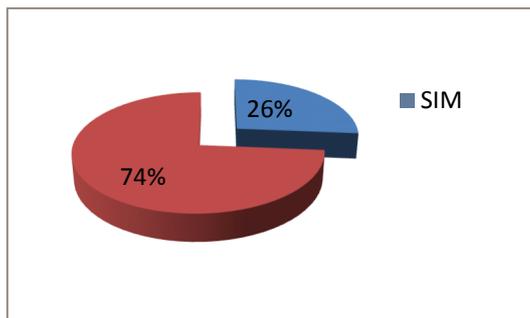
1 - DISCORDO TOTALMENTE	0	0%
2 - DISCORDO	0	0%
3 - INDIFERENTE	1	5%
4 - CONCORDO	8	42%
5 - CONCORDO TOTALMENTE	10	53%

Figura 6: Avaliação indicadores – gestão – tomada de decisão

Fonte: desenvolvida pelo autor

14) Você utiliza os dados dos indicadores de área como ferramenta de gestão e tomada de decisão?

Gráfico 10 – Indicadores como Ferramenta



Fonte: desenvolvido pelo autor

As perguntas 13 e 14 se complementam, pois ambas abordam a gestão e a tomada de decisão. Todos os colaboradores concordam que os indicadores são importantes para a tomada de decisão, mas se vê pelos dados que dos 19 entrevistados, apenas 5 utilizam os medidores como ferramenta de gestão e tomada de decisão.

A informação de que 5 (cinco) colaboradores se utilizam dos indicadores como ferramenta de gestão e tomada de decisão é preocupante, pois a medição dos indicadores na área de Suprimentos está falha. Justifica-se esta afirmativa, devido ao fato que alguns dos medidores não são atualizados há mais de 60 dias e, em sua maior parte não apresentam registro de planos de ações. Pode-se, então deduzir que as decisões tomadas por estes 5 (cinco) colaboradores não foram bem fundamentadas, pois sendo as empresas organismos vivos e em constante mudança, os dados e fatos, também estão em constante mutação. Já para os 74% dos componentes do grupo de Suprimentos que, hoje, não utilizam os indicadores como ferramenta de gestão e tomada de decisão, vê-se que, não há como reprová-los, neste momento, já que as ferramentas estão com sua confiabilidade comprometida, devido à desatualização.

15) Utilize o espaço abaixo para registrar considerações complementares sobre a gestão de indicadores de desempenho na área de SUPRIMENTOS.

Esta questão foi formulada com a intenção de possibilitar aos colaboradores a colocação de sua opinião pessoal, quanto à gestão dos indicadores de desempenho em sua área de trabalho, ou seja, na área de Suprimentos. Não foram todos os colaboradores que registraram suas considerações, mas as opiniões expressadas enriqueceram este trabalho. O registro será literal, pois se acredita que assim será mantida a verdadeira percepção do cenário. Ao final de cada comentário será informado o cargo e tempo de empresa do colaborador.

- ✓ *“Deveria haver maior integração nos indicadores com as demais áreas. Por exemplo, o IDLO_017 fica abaixo de 50% e conseguimos ter o indicador de entrega de 70%. Como montamos sem MP¹⁶? As métricas estão desalinhadas.”* (Supervisor de PCM, 3 anos)
- ✓ *“Toda a ferramenta, seja ela de melhoria, ou apenas de verificação de processos é muito válida. É preciso saber se elas refletem a realidade da empresa para que assim as tomadas de decisão sejam realmente bem posicionadas”.* (Analista de Compras, oito meses)
- ✓ *“Os indicadores estão restritos e vinculados a algumas pessoas, não há o engajamento de toda a área”.* (Analista de Negociação, 2 anos)
- ✓ *“Deveria haver melhor divulgação e detalhamento de como funcionam os indicadores e quais são os principais Paretos de cada indicador relacionado à área”.* (Analista de Negociação, 3 anos)
- ✓ *“Os indicadores de desempenho, ao meu entender, deveriam ser desdobramentos dos indicadores dos diretores e cada área poderia escolher os indicadores que realmente direcionassem para a estratégia da companhia. O alinhamento dos indicadores é fundamental para se perpetuar no mercado. O mérito da equipe também deveria ser reconhecido, ou seja, bônus para o atingimento das metas, mas metas que fossem desafiadoras e atingíveis, onde o comprometimento e envolvimento da equipe pudessem ser medidos”.* (Analista de Compras, 3 meses)
- ✓ *“Deveriam ser mais bem expostos e discutidos entre as áreas do setor”.* (Analista de Negociação, 3 anos)

Cada um dos comentários registrados pelos colaboradores dá uma boa visão da situação do setor de Suprimentos com relação aos indicadores. As considerações reforçam o que foi constatado pela coleta de dados, ou seja, a centralização, pois muitos nunca foram envolvidos em reuniões ou grupos de plano de ação; a baixa confiabilidade da ferramenta, devido ao desalinhamento com as métricas relevantes do setor, bem como também à devido à desatualização; e a insatisfação do grupo quanto à comunicação dos indicadores.

Estes, os indicadores em sua essência são ferramentas que devem permitir que os esforços das pessoas e das organizações sejam direcionados para o atingimento de metas, mas na maioria das empresas existem apenas como controle operacional, quando poderiam ser

¹⁶ MP – matéria prima

orientados pra a consecução de objetivos estratégicos. Segundo Goulart (2006) os indicadores deveriam ser utilizados “para transmitir a visão e as estratégias aos empregados de todos os níveis da organização”, facilitando assim a construção compartilhada da visão e da estratégia.

Grande parte dos administradores sabe como definir e criar objetivos operacionais, mas desconhecem a ciência de criar mecanismos de comunicação e monitoramento destes objetivos junto às pessoas. Cada colaborador, individualmente, necessita orientação para compreender como seu trabalho pode contribuir para o sucesso do atingimento dos objetivos de sua área, de sua empresa.

Revela-se nas considerações dos colaboradores o desejo de envolvimento, de reconhecimento, bem como que os indicadores de sua área de trabalho sejam não só bons, mas confiáveis para alinhamento dos trabalhos e tomada de decisão. Volta-se a citar Kromeyer (2205) que cita três coisas importantes de se saber sobre as pessoas nas organizações:

1. As pessoas desejam contribuir para as organizações das quais elas possam se orgulhar
2. As pessoas esforçam-se para alcançar o sucesso; e
3. As pessoas desejam fazer um trabalho competente.

Enfim, as considerações registradas pelos colaboradores de Suprimentos da Target expressam os três pontos citados anteriormente citados por Kronmeyer (2005), o desejo de envolvimento com o processo de indicadores, o desejo de saber mais para poderem melhorar e contribuir com a estratégia; o desejo de saber onde melhorar através do conhecimento dos pontos críticos (Paretos), bem como há também há o desejo e o pedido de que haja melhor comunicação dentro da área quanto a estas ferramentas, que são consideradas importantes, mas não são tratadas como se realmente o fossem.

Alinha-se a esta análise a questão colocada por Karplan e Norton (1997, p.287) quanto à cultura das organizações. Os autores afirmam que dizem que “a cultura reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização”.

Então, esta colocação leva a reflexão de que é possível que o cenário de Suprimentos seja uma demonstração de cultura da empresa, pois segundo Schein *apud* Mamed (2009) a cultura de uma organização é um padrão de pressupostos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver os seus problemas, e que funcionaram bem para serem considerados como válidos, e assim são ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a estes problemas.

Em outras palavras, o tratamento dispensado os indicadores pode apenas estar refletindo um aprendizado, transmitido e compartilhado entre os colaboradores, que é resultante de uma aprendizagem socialmente condicionada e que exprime a identidade da empresa construída com o tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso teve por finalidade analisar os indicadores de desempenho da área de Suprimentos da Target S.A, bem como sua gestão. O desejo de analisar os indicadores de uma empresa sempre existiu, mas as idéias para concretizar a pesquisa não se formavam. À medida que as aulas no MBA – Gestão da Produção e Logística foram avançando o desejo aumentou, bem como também aumentaram os questionamentos.

Os questionamentos foram gerados pelo confronto entre a teoria e a prática, pois o que se verifica nas empresas é totalmente inverso ao que é ministrado em sala de aula. Vê-se nas corporações o uso de diversos indicadores, mas não se verifica os desdobramentos dos principais propósitos dos indicadores de desempenho, ou seja, o monitoramento, o controle confiável, bem como o direcionamento do grupo a meta desejada.

Os métodos escolhidos para a pesquisa foram a observação direta e o questionário, que colaboraram para a construção dos cenários, bem como para a construção das análises.

Entende-se que com a observação direta o primeiro objetivo foi alcançado com satisfação, que era o de analisar e observar os indicadores da área. Cada um dos 4 (quatro) indicadores foram analisados e observados, sendo constatado que três deles estão desatualizados, tornado suas informações inconsistentes para o uso como ferramenta de tomada de decisão.

Segundo, os referenciais, a repetibilidade e confiabilidade são aspectos importantes para que os indicadores da área sejam respeitados em sua consistência. Alguns, dos Medidores de Suprimentos estão sem atualização há mais de 60 dias, tendo, repete-se com sua confiabilidade afetada, já que os dados estão desatualizados, tornando-os não confiáveis para uso e tomada de decisão.

Foi também constado a presença de um fator cultural, que é a falta da cultura do indicador, em outras palavras, não há na empresa a cultura do aprendizado dos indicadores de desempenho. As ferramentas existem, mas o uso está dissociado de uma construção de aprendizado adequada, o que gera ações em resultados duradouros. Segundo Meirelles (2001, P.14) a busca da melhoria contínua exige que as pessoas compreendam as causas dos problemas, ou seja, que compreendam onde estão as variações para assim poder controlá-las.

É ratificada esta colocação referenciando o que foi comentado no início da análise do questionário, ou seja, que se buscava esclarecer se os colaboradores de Suprimentos tinham o *saber* ou o *compreender* quanto aos indicadores de sua área, e pode ser respondido que em

sua maioria eles *sabem*, mas não *compreendem* seus indicadores, bem como, *sabem*, mas não *compreendem* os seus processos.

O não *compreender* os processos influencia na gestão dos indicadores da área, ou seja, a falta de conhecimento e compreensão acaba não gerando envolvimento dos colaboradores, pois há pouco entendimento do impacto nos trabalhos realizados. Para Oakland (1994, p.163) quando se cria uma compreensão dos processos é construída uma cadeia de valor onde cada integrante compreende quem são seus clientes e fornecedores internos e externos, e com isso são mantidas exigências relevantes para que a qualidade e confiabilidade destes sejam atendidas.

O pouco tempo de empresa de alguns colaboradores, também, tem impactado na gestão dos indicadores, pois a maior parte do grupo operacional de Suprimentos é nova na companhia, ou seja, tem menos de 1(um) ano na função. Na observação direta foi constatado que na matriz de treinamento dos novos funcionários não constam os indicadores da área para explanação e explicação, e segundo os colaboradores, estes, os indicadores, são apenas comentados em meio ao treinamento de outros tópicos de trabalho da área.

Há no setor uma centralização dos indicadores, os quais são calculados pelos gestores, o que segundo Kronmeyer (2005) chama-se de “gestão heróica”, ou seja, a gestão baseada no *eu*. A centralização ficou evidenciada durante o período de observação onde foi questionado quem sobre quem era o responsável pela atualização dos indicadores e pela coleta de dados, sendo confirmado por três dos quatro gestores que estes é que faziam, tanto a atualização, quanto a coleta de dados. Exceção está para o IDLO_021 que é analisado na área de Negociação em forma de rodízio mensal.

Então, pode-se colocar que o conhecimento de como atualizar, analisar e até criticar os resultados obtidos através dos indicadores está centralizado em algumas pessoas, que normalmente são os gestores, e estes não conseguem atualizá-los, devido à falta de tempo, já que são diversas as suas atividades. Esta mesma falta de tempo impede que os gestores ensinem a outros colaboradores como fazê-lo, o que provavelmente manteria os indicadores atualizados e geraria o aprendizado entre a equipe.

Nos referenciais, como por exemplo, em Kronmeyer (2005) a administração eficaz é baseada na colaboração. A centralização, hoje existente na área para esta atividade está comprometendo o desempenho do grupo, pois além de gerar falta de confiança nas ferramentas de gestão, devido à desatualização; está impossibilitando o aprendizado e bloqueando o envolvimento e a motivação dos colaboradores.

Antigamente, o segredo era a alma do negócio, mas hoje, não é mais. A alma do negócio é a comunicação. Em todos os materiais pesquisados quanto a gerenciamento da qualidade total, estratégia, gestão de pessoas, BSC e indicadores todos registram que a qualidade da comunicação dispensada é relevante para o sucesso seja da estratégia, do processo, da meta, ou do indicador de uma companhia, área ou equipe.

Foi constatada uma carência muito grande de comunicação eficiente e eficaz na área de Suprimentos da Target, e é subentendido ser uma cultura da empresa. No mural principal da área, há alguns indicadores afixados, mas que não traduzem nada para a maioria dos colaboradores, que quase nunca se aproximam do mural para analisá-los, já que não compreendem os dados levantados e suas premissas.

Conforme as respostas do questionário respondidos pelos colaboradores, grande parte da equipe acha relevante reuniões para informação da evolução dos indicadores, mas, hoje, na área não há esta cultura, ou seja, de reunirem-se para analisar a evolução dos indicadores. Mas é relevante e contraditório salientar que, na empresa há uma reunião mensal para apresentação dos indicadores globais da Produção demonstrando sua evolução e plano de ações implementados, bem como os resultados obtidos.(?)

A pesquisa também envolveu uma análise do conhecer a estratégia, ou melhor, o desdobramento da estratégia, pois os indicadores da área de Suprimentos estão vinculados a perspectiva financeira da empresa, através do indicador de Resultado Operacional do BSC, e sendo que os indicadores do departamento estão desatualizados e ou fora da meta, se procurou analisar qual tem sido o impacto destes junto à estratégia principal, melhor dizendo junto à perspectiva financeira do BSC corporativo, através do indicador de Resultado Operacional.

Foi observado que o indicador de Resultado Operacional está abaixo da meta estabelecida pela companhia, conforme o Painel de Indicadores do BSC 2011, disponível no Anexo B deste trabalho, mas não foi possível evidenciar se o motivo são os indicadores de Suprimentos já que os dados não estão atualizados.

Cita-se Chiavenatto (2003) que diz que para toda meta tem de ter um “dono” para avaliar os resultados obtidos, através dos indicadores, e em caso de desalinhamento, o “dono” iria trabalhar em planos de ações, que nada mais são do que intervenções para ajustar o processo à meta. Sendo assim descrito, pode-se avaliar que o Indicador de Resultado Operacional também está desatualizado e sem acompanhamento e plano de ações.

É relevante observar quanto à estratégia, que através da coleta de dados constatou-se que 79% dos colaboradores da área desconhecem a estratégia da Target para o mercado, evidenciando novamente o problema da comunicação já citado.

Mas, apesar das constatações existe um lado positivo desta análise, que está no fato de haver na equipe um desejo de se envolver e melhorar, pois existe nas pessoas do grupo um desejo explícito de contribuir, modificar e crescer.

Enfim, buscando responder ao objetivo geral deste estudo de caso, que é saber se a gestão de indicadores da área de Suprimentos está impactando os objetivos estratégicos da companhia, responde-se que é possível, mas para ser afirmado seria necessário que os indicadores estivessem atualizados, bem como com planos de ações desdobrados, e hoje não se tem na empresa esta base de dados para concluir a análise.

Mas, o que pode ser afirmado é que as pessoas são importantes para a implementação da estratégia, pois o que foi visto durante toda a análise e dados que os resultados são gerados pelo desempenho das pessoas, em última análise são os empregados que irão determinar o sucesso ou fracasso da estratégia, e esta é a parte mais difícil para os administradores compreenderem.

Conclui-se que, o mais difícil no sucesso da gestão está na arte de um administrador saber atingir seus objetivos através da comunicação, do engajamento e do envolvimento das pessoas, ou seja, realizar objetivos através das pessoas.

É essencial haver uma conexão. É preciso compreender que os indicadores tem de estar conectados com os objetivos, os objetivos com a estratégia, e a estratégia tem de estar conectada com as pessoas. As pessoas precisam estar no centro, e para isso, cada colaborador precisa de orientação para compreender como o seu trabalho influencia e contribui para o sucesso do todo.

Obviamente, o mundo empresarial, em sua maioria, não lembra de manter esta conexão, e também, em grande parte, não valoriza esta habilidade de execução, ou seja, de realizar a tarefa, de fazer acontecer, e de fazê-los *através* e *com* as pessoas, mas na prática é sabido que esta é a verdadeira chave para uma boa gestão, que seja ao mesmo tempo eficaz, eficiente, construtiva e de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ABREU**, Aline França de et al. Gestão Integrada da Inovação. São Paulo: Atlas, 2008. p.159.
- CAMPOS**, Lucila Maria de Souza; **MELO** Daiane Aparecida de. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. Prod., São Paulo, v. 18, n. 3, dez. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo. fez?Script=se>. Acesso em 30 maio 2011.
- CHIAVENATO**, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO**, Idalberto; **CERQUEIRA NETO**, Edgard. P. de. Administração Estratégica; em busca do desempenho superior, uma abordagem além do Balance Scorecard. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.
- FERREIRA**, A. B. H, 1988, Dicionário Aurélio Escolar da Língua Portuguesa, 1 ed., Editora Nova Fronteira, Rio de Janeiro, RJ.
- GIL**, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART**, Iris Barbosa. Temas de Psicologia e Administração. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.
- HARRINGTON**, H. James & **HARRINGTON**, James S. Gerenciamento Total da Melhoria Contínua. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HRONEC**, S. M. Sinais Vitais. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUNT**, I. & **JONES**, R. Winning new product business in the contract electronics industry International Journal of Operations & Production Management, Vol. 18 No. 2, pp. 130- 142, 1998.
- KAPLAN**, Robert S.; **NORTON**, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KIYAN**, Flávio M. Proposta para Desenvolvimento de Indicadores como suporte estratégico. São Carlos, 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001. Acessos em 30 maio 2011.

KRALJIC, P. Purchasing must become Supply Management – Harvard Business Review, pp. 109-117, 1983.

KRONMEYER, Oscar. Estratégia e Pessoas: alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores, 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/>>. Acessos em 30 maio 2011.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, Manuel. Ferramentas Administrativas para identificar, observar, e analisar problemas. 1ª Ed. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York: Harper & Row, 1973.

NEELY, A.; GREGORY, M. Performance measurement system design. International Journal of Operations & Prodcuy Management, v. 15, 1995. Disponível em: <<http://ebsco.com>> Acesso em: 13 jun. 2011.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich et al. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. Rev. adm. Contemp. [online]. 2003, vol.7, n.1, pp. 37-65. ISSN 1982-7849. Acesso em 13 jun 2011.

PILLMORE, Eric M. Consertando a Tyco. HBR, p.80-87, 2003.

PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 1998.

PLANEJAMENTO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.

OAKLAND, John; Gerenciamento da Qualidade Total: TQM. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Otávio J.; Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados. 1ª ed. São Paulo: Thomson, 1995.

RAMAL, Silvina. Como transformar seu talento em um negócio de sucesso. 2ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2006.

REZENDE, Denis A. Planejamento Estratégico para instituições públicas e privadas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCHEIN, E. apud **MAMEDE, Antonio Augusto de Canto;** A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>, 2009. Acesso em 13 junho 2011.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Questionário – Estudo de Caso

Cargo:.....

Tempo de Empresa: () – de 1 ano () de 1 a 3 anos () + 3 anos

Marque com um X qual sua área de atuação em SUPRIMENTOS:

() Produto Novo () Negociação () PCD () PCM
 () Compras () COMEX () Eng. Homologação () DQF

- 1) Você sabe qual é o indicador de desempenho de sua área?
 () SIM () NÃO

- 2) Você sabe o que **mede** este indicador?
 () SIM () NÃO
 Sendo **SIM** sua resposta, favor descrever em breves palavras a intenção do indicador:.....

- 3) Você sabe qual é a **meta** do seu indicador de área?
 () SIM () NÃO

- 4) Sendo **SIM**, a resposta da pergunta 3, você sabe informar se seu indicador está dentro da meta estabelecida?
 () SIM
 () NÃO

- 5) Você já participou de grupo de trabalho para definir a meta deste ou outro indicador de sua área?
 () SIM () NÃO
 Quais?.....

- 6) Você já participou de grupo de trabalho para analisar e/ou tratar os problemas levantados pela análise do indicador?
 () SIM () NÃO
 Quantas vezes? () 1 () 2 () 3 () várias () nenhuma

- 7) Considerando que o **Balance Scorecard (BSC)** trabalha com 4 (quatro) perspectivas de estratégia, assinale a qual perspectiva do BSC você acha que seu indicador está vinculado.
 () Financeiro () Clientes () Processos () Aprendizado & Crescimento
 () nenhuma

- 8) Abaixo listados estão os indicadores da área de **SUPRIMENTOS**, assinale qual indicador é diretamente impactado por seu trabalho. Pode ser marcada mais de uma opção.

- IDLO_08 Performance de Fornecedores
- IDLO_017 Matéria Prima por Ordem de Produção
- IDLO_021 Saving por Matéria Prima
- IDLO_025 Acuracidade Previsão de Demanda

9) É relevante haver reuniões mensais para informar a evolução dos indicadores de área?
 SIM NÃO

Por quê?

10) Sendo **1, totalmente insatisfeito** e **5 totalmente satisfeito**, indique qual é o seu grau de satisfação com o processo de comunicação dos indicadores (divulgação, análise, planos de ação, etc.) na área de **SUPRIMENTOS**.

- 1 - TOTALMENTE INSATISFEITO
- 2 – INSATISFEITO
- 3 – INDIFERENTE
- 4 - SATISFEITO
- 5 – TOTALMENTE SATISFEITO

11) Sendo que o **Balance Scorecard** é a ferramenta de planejamento de medição do desempenho adotada pela empresa, e o **Balance** define **estratégia** como “*o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência ao longo prazo*”; você saberia informar qual é a estratégia geral da empresa? SIM NÃO

12) Sendo **SIM**, a resposta da pergunta 11, seu indicador de área está alinhado para o atingimento desta estratégia?

- SIM NÃO

Justificar:.....

13) Sendo **1, DISCORDO TOTALMENTE** e **5 CONCORDO TOTALMENTE**, indique se você acha relevante a gestão de indicadores para a tomada de decisão?

- 1 - DISCORDO TOTALMENTE
- 2 – DISCORDO
- 3 – INDIFERENTE
- 4 – CONCORDO
- 5 – CONCORDO TOTALMENTE

14) Você utiliza os dados dos indicadores de área como ferramenta de gestão e tomada de decisão?

- SIM NÃO

15) Utilize o espaço abaixo para registrar considerações complementares sobre a gestão de indicadores de desempenho na área de **SUPRIMENTOS**.

.....

ANEXO B – PAINEL BSC

BSC 2011

Painel de Indicadores Radar Plano de Ação

Indicador	Unidade	no Período			Acumulado			Período Anterior			
		Realizado	Orçado	Meta %	Realizado	Orçado	Meta %	Realizado	%		
(E) EBITDA - ID_PUN_C_047	\$	2.039.456,74	1.380.182,00	876,221,00	232,76	874.573,87	7.422.295,00	2.212.454,00	39,53	45.289,10	1.931,09
(E) EBITDA/VP - ID_PUN_C_041	%	-0,09	0,30	0,30	-30,00	0,12	0,30	0,30	36,89	-0,04	491,67
(E) EBITDA/NGC - ID_PUN_C_042	%	-0,20	0,50	0,50	-40,00	0,29	0,50	0,50	58,33	-0,09	524,07
(E) DUEBITDA - ID_PUN_C_043	Valor	-23,00	6,00	6,00	383,33	-4,08	6,00	6,00	48,06	-59,00	193,08
(E) Índice de Capitalização - ID_PUN_C_044	Valor 2	7,44	15,00	15,00	150,40	8,80	15,00	15,00	141,36	5,70	45,67
(E) Índice de Cobertura dos Juros - ID_PUN_C_045	Valor 3	-0,20	0,78	0,78	-25,64	0,34	0,78	0,78	43,48	-0,08	623,96
(E) Lucro Líquido - ID_PUN_C_053	\$	-0,67	0,24	-0,26	-57,69	-12,49	-4,25	-8,98	60,91	-1,44	-667,36
(E) Resultado Operacional - ID_PUN_C_052	%	-1,00	0,45	-0,33	103,03	-17,98	-6,66	-13,79	69,62	-1,17	1.336,75
(E) Utilização da Planta - ID_PRO_P_037	%	N/D	N/D	85,00	N/D	28,17	0,00	85,00	33,14	0,00	N/D
(E) Managem Contribuição - ID_PUN_C_051	%	12,26	16,01	15,72	77,99	15,77	15,97	15,66	100,69	12,44	126,74
(E) Utilização da Planta - ID_PRO_M_037	%	45,70	N/D	90,00	50,78	74,39	0,00	90,00	82,66	59,60	124,82
(E) Giro de Estoque (K) - ID_LOG_C_002	Valor 3	3,96	N/D	4,50	88,00	4,53	0,00	4,50	100,70	4,64	97,67
(E) Saving de RP (U\$F) - ID_LOG_C_021	\$	-360.084,10	N/D	1.000.000,00	-36,01	197.254,60	0,00	415.833,33	-47,44	291.644,05	132,36
(E) Performance de Pagamento à Fornecedores Matéria-Prima - ID_LOG_C_026	Valor 2	37,50	N/D	57,00	65,79	45,95	0,00	54,08	84,97	38,00	120,93
(E) Acuracidade de Estoque - ID_PUN_C_012	%	N/D	N/D	N/D	N/D	89,19	90,75	91,21	97,78	99,59	89,55
(E) Performance de Fornecedores - ID_LOG_C_008	%	92,40	N/D	95,00	97,26	95,51	0,00	95,00	100,53	91,00	104,95
(E) ITS (K) - ID_QUA_C_012	Valor	441,00	N/D	210,00	-10,90	272,92	0,00	210,00	70,04	410,00	133,43
(E) ITS (K) - ID_QUA_P_012	Valor	443,00	N/D	210,00	-10,95	274,92	0,00	210,00	69,09	412,00	133,27
(E) ITS (K) - ID_QUA_S_012	Valor	401,00	N/D	210,00	9,05	245,17	0,00	210,00	83,25	370,00	133,74
(E) ITS (K) - ID_QUA_M_012	Valor	0,00	N/D	90,00	200,00	139,00	0,00	90,00	45,56	0,00	N/D
(E) EAO - ID_CTB_C_054	%	N/D	166.448,00	130.200,00	N/D	206.283,00	1.724.444,00	1.558.000,00	186,76	0,00	N/D
(E) Inadimplência - ID_FIN_C_021	%	6,00	N/D	2,00	100,00	11,17	0,00	2,00	38,33	11,00	98,48
(E) Produtividade (K) - ID_STM_P_199	%	57,56	N/D	100,00	57,56	84,06	0,00	100,00	84,06	81,59	100,56
(E) Produtividade (K) - ID_STM_M_199	%	48,84	N/D	100,00	48,84	93,48	0,00	100,00	93,48	50,24	186,06
(E) Produtividade (K) - ID_STM_S_199	%	32,25	N/D	100,00	32,25	57,53	0,00	83,33	69,04	38,94	147,74
(E) Atendimento (K) - ID_STM_P_299	%	27,55	N/D	100,00	27,55	35,40	0,00	100,00	35,40	40,38	87,68
(E) Atendimento (K) - ID_STM_S_299	%	118,93	N/D	100,00	118,93	55,69	0,00	83,33	66,83	80,27	69,38
(E) Lead Time (K) - ID_STM_P_399	%	24,59	0,00	100,00	24,59	43,39	0,00	100,00	43,39	60,00	72,32
(E) Lead Time (K) - ID_STM_M_399	%	151,75	0,00	100,00	151,75	80,98	0,00	100,00	80,98	101,06	80,13
(E) Lead Time (K) - ID_STM_S_399	%	184,17	0,00	100,00	184,17	148,58	0,00	100,00	148,58	541,53	27,44
(E) Flexibilidade (K) - ID_STM_P_499	%	105,50	N/D	100,00	105,50	90,55	0,00	100,00	90,55	121,05	74,80
(E) Flexibilidade (K) - ID_STM_M_499	%	131,15	0,00	100,00	131,15	78,52	0,00	100,00	78,52	93,02	84,41
(E) Flexibilidade (K) - ID_STM_S_499	%	428,57	0,00	100,00	428,57	146,62	0,00	100,00	146,62	108,11	135,62
(E) Qualidade (K) - ID_STM_P_599	%	50,26	0,00	100,00	50,26	43,62	0,00	100,00	43,62	52,06	83,80
(E) Qualidade (K) - ID_STM_M_599	%	57,68	0,00	100,00	57,68	121,78	0,00	100,00	121,78	63,54	191,66
(E) Qualidade (K) - ID_STM_S_599	%	43,03	0,00	100,00	43,03	91,86	0,00	100,00	91,86	42,93	213,97
(E) Performance de Pagamento à Fornecedores de Serviços - ID_LOG_C_027	Valor 2	N/D	N/D	N/D	N/D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	N/D

(E) Resultado Operacional - ID_PLN_C_052**Informações****Descrição:** Resultado Operacional**Responsável:** dioneia.lindner**Última Atualização:** 5/10/2010**Faixas**

<= 85	> 85 <= 100	>= 100
◆	▲	●

Situação**Evolução**

--