

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
UMA EMPRESA DE MEDIO PORTE DO SETOR ATCADISTA

SHEILA FLIESCHMAN SILVESTRE RIBEIRO
ORIENTADOR: Luciana Hazin de Alencar, DSc
RECIFE, DEZEMBRO/2010



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR ATACADISTA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE GRADUAÇÃO
POR

SHEILA FLEISCHMAN SILVESTRE RIBEIRO
Orientadora: Luciana Hazin

RECIFE, DEZEMBRO/2010

R484i **Ribeiro, Sheila Fleischman Silvestre**

Identificação de indicadores de desempenho em uma empresa de médio porte do setor atacadista / Sheila Fleischman Silvestre Ribeiro. – Recife: O Autor, 2010.
vi, 42 f.; il., figs., tabs.

TCC (Graduação) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Curso de Engenharia de Produção, 2010.

Inclui Referências Bibliográficas.

1. Engenharia de Produção. 2. Indicadores de Desempenho. 3. Balanced Scorecard. 4. Gestão da Cadeia de Suprimentos. 5. Atacado Distribuidor. I. Título.

UFPE

658.5

BCTG/2010-244

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela conclusão deste trabalho. Por ter me dado esclarecimento, saúde e meios para o sucesso de mais uma etapa vencida em minha vida.

Agradeço a meus familiares que me deram toda a ajuda e apoio além da torcida e incentivo que tantas vezes precisei. Em especial, agradeço ao meu pai, por ter me auxiliado na ajuda da escolha do tema do trabalho e por ser sempre presente na minha vida.

Agradeço aos meus colegas de turma, por estarmos vivenciando os mesmos desafios, tornamo-nos companheiros, e por serem também pessoas em que me inspirei.

Agradeço a Luciana Hazin por toda sua dedicação e empenho como minha orientadora deste trabalho.

RESUMO

Como vem ocorrendo em praticamente todos os setores da economia, as empresas do setor atacado distribuidor vem sofrendo com um quadro de hiper competição. Não só através de outras empresas do mesmo setor, mas através do crescimento exponencial de empresas varejistas denominadas de Dominant Buyers que obrigam essas empresas a reverem seus processos internos e seu posicionamento estratégico. Como uma das ferramentas estratégicas, tem-se a utilização de indicadores de desempenho. Este trabalho tem como objetivo identificar um conjunto de indicadores de desempenho que venham a auxiliar a empresa foco, um intermediário do canal de suprimentos, a alavancar sua estratégia competitiva face aos concorrentes. O projeto, visa então alertar a empresa sobre a importância de se obter indicadores que suportem sua estratégia, bem como fornecer os componentes presentes em um relatório gerencial.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho, Balanced Scorecard, Gestão da Cadeia de Suprimentos e Atacado Distribuidor.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Canal genérico de distribuição	8
Figura 2.2. Princípio da mínima transação (BOWERSOX et al. 2006).....	11
Figura 2.3. Perspectivas de desempenho.....	20
Figura 3.1. Ciclo estratégico.....	29
Figura 3.2. Relacionamento entre estratégia e indicadores	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1. Indicadores perspectiva financeira.....	31
Tabela 3.2. Indicadores perspectiva dos clientes.....	32
Tabela 3.3. Indicadores perspectiva dos processos internos.....	34
Tabela 3.4. Indicadores perspectiva do aprendizado e conhecimento.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificativa.....	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Metodologia.....	4
1.4 Organização do Trabalho	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 Gestão da Cadeia de suprimento	7
2.1.1 O canal de distribuição.....	9
2.2 O atacado distribuidor	11
2.3 Indicadores de Desempenho.....	17
2.3.1 Indicadores na SCM	24
3. ESTUDO DE CASO.....	26
3.1 Descrição da empresa foco.....	26
3.2 Descrição do problema.....	27
3.3 Proposta dos Indicadores de Desempenho	29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

Segundo Sink (1991), as mudanças na tecnologia, na competição e nos ambientes, tanto interno quanto externos à organização, estão exigindo que as empresas mudem o que medem, como medem e como usam a medição. Segundo Kaplan (2004), não se pode gerenciar o que não se mede e não se pode medir o que não se pode descrever.

O mercado exige agilidade na condução dos negócios e busca constante de eficácia. A adoção de uma estratégia competitiva servirá para diferenciar a empresa de seus concorrentes (MOREIRA, 1996). Os indicadores de desempenho permitem uma empresa medir a satisfação dos stakeholders, clientes, empregados, acionistas, fornecedores e sociedade, a diagnosticar problemas, controlar e monitorar medidas, a agregar valor aos sistemas de controles e metas estabelecidas. Quando alinhados às estratégias da empresa, e desdobrados para os níveis operacionais, ajudam a empresa a atingir seus objetivos e obter respostas rápidas.

A empresa então passaria, não só a limitar-se ao aspecto financeiro ou produtivo, mas teria uma visão mais geral, atenderia a mais processos, abrangendo vários aspectos empresariais, resultando em um novo sistema estratégico. O desempenho das organizações é melhorado a partir do foco em seus principais problemas, considerando os horizontes estratégico, tático e operacional, que abrangem, por sua vez, os três níveis de uma organização: organização, processos e operações. Estes são os níveis de gerenciamento (FALCONI, 2009).

Líderes empresariais estão atacando de forma mais agressiva o desenvolvimento e a execução de uma estratégia de distribuição mais clara e distinta. Ao longo da última década, uma confluência de eventos criou um clima de transformação na forma como produtos e serviços vão desde a produção até a entrega aos usuários finais. Alguns dos desafios atuais sobre a distribuição são: crescente sofisticação do cliente e busca por valor agregado, desenvolvimento de tecnologias da informação e o aproveitamento das informações para ganhar mais poder através do canal de distribuição, a globalização, em que os mercados estão se tornando cada vez mais amplo e estreito ao mesmo tempo, exigindo a segmentação do mercado. A contribuição dessas mudanças nas relações entre produtores, distribuidores e consumidores está deixando o comércio mais complexo e competitivo (DROZDOW, 1992).

Vários analistas de mercado, principalmente na década de 80, afirmavam que o papel e a importância econômica dos atacadistas iria diminuir ou até mesmo desaparecer com o tempo. Tais afirmações baseavam-se no crescimento dos grandes varejistas e na tentativa de algumas empresas industriais em realizar a própria distribuição. Entretanto, hoje o que se

observa é o oposto, o desenvolvimento do segmento atacadista. Desta forma, assim como a década de 70 pode ser chamada da década dos produtos e mercado, a década de 80 a década da finança, a década de 90 pode ser chamada da década da distribuição (DROZDOW, 1992).

Segundo Stern et al (1998), os consumidores mostram uma tendência de aumento nas compras em caráter de maior variabilidade e quantidade. A medida que os consumidores finais satisfazem essa necessidade, a posição de uma figura intermediária é firmada. Além de aumentar a eficiência nas transações ao longo da cadeia de suprimento, o atacado facilita a circulação de bens e serviços ao envolver os fatores de posse, lugar e tempo. Para Bowersox, Closs e Cooper (2006), o atacadista tem como negócio principal, a especialização no processo de sortimento. Esta função reduz os riscos, os custos e os esforços dos demais membros do canal de distribuição ao melhorar o gap existente entre a grande quantidade e variedade produzida pelos fornecedores e a pequena quantidade e variedade exigida pelo consumidor além do gap entre o tempo e local em que os bens são produzidos e consumidos.

O atacado está criando estratégias para aumentar sua importância frente aos seus clientes e fornecedores, constituindo um elo fundamental no canal de comercialização. Muitos atacadistas o conseguem formando alianças e associações estratégicas para oferecer serviços especializados e reduzindo ou eliminando a duplicidade de certas funções nos canais comerciais. Quanto maior a necessidade dos consumidores finais pela produção dos serviços, maior a probabilidade de se aumentar os intermediários no canal de distribuição, devido a sua capacidade de agregar valor. A prestação dos serviços funcionam assim, como um determinante na estruturação dos canais de distribuição. Existem quatro critérios que influenciam a qualidade dos serviços (STERN et al, 1998):

1. Conveniência do lugar: consequência da descentralização do mercado. Oferecem a estrutura necessária para atender o cliente, reduzindo custos a medida que reduzem os custos de transporte;

2. Tamanho dos lotes: facilidade de se comprar em pequenas quantidades. Se não houvesse esta possibilidade, haveria grande disparidade entre as quantidades de compra e de consumo, por parte dos varejistas;

3. Tempo de espera e entrega: tempo entre o processamento do pedido e o recebimento da mercadoria. Quanto mais se tem que esperar, menor a satisfação do cliente;

4. Variedade dos produtos ou sortimento: quanto maior a variedade do sortimento, mais os custos com a distribuição, pois gera a necessidade de se obter estoques maiores.

Alguns dos serviços que agregam valor:

1. Serviço de apoio: trocas, devoluções, entrega.

2. Disponibilidade do produto: facilitada pela proximidade entre atacado-cliente, e pela troca de informação que permite ao atacado manter os produtos com um certo nível de disponibilidade.

3. Sortimento: para os clientes é muito mais fácil ir a um local onde se pode comprar produtos de diversas marcas do que ir à vários fornecedores.

4. Divisão do estoque: ao comprar em grandes quantidades e fracioná-las, o atacado oferece aos clientes a possibilidade de comprar em quantidades menores.

5. Crédito e financiamento: ao oferecer crédito, o atacado permite aos clientes venderem as mercadorias antes de pagar.

6. Assessoria: assistência nas vendas, em promoções, amostras da mercadoria, materiais de merchandising, desenho da loja.

Principalmente em países de economia mais avançada como os Estados Unidos, o setor atacadista está passando por uma série de mudanças que conduzem a reestruturação do setor, integração com os demais agentes da cadeia de suprimentos e à mudanças no tipo de administração. Vê-se uma mudança da predominância familiar para à profissionalização. Ganhar, manter e defender o acesso a uma base de clientes cada vez mais especializada é o foco do pensamento estratégico tanto em empresas de grande como de pequeno porte. Todos os aspectos do negócio que podem proporcionar uma vantagem competitiva devem estar sob rígido controle dos gerentes.

O estudo terá como base uma empresa do setor atacadista. O setor atacadista se apresenta como um importante intermediário entre as indústrias e os varejistas. De uma forma resumida, pode-se dizer que este setor dedica-se à compra de vários produtos e em grandes quantidades de vários fornecedores, para depois do tratamento de estoques e processos relacionados, processar pedidos, atendendo à vários clientes. Os atacadistas devem garantir aos clientes disponibilidade de produtos, facilidade no suprimento, ao ser capaz de fornecer diversos produtos e em pequenas quantidades, facilidades de crédito e suporte de vendas e logístico. Aparece assim como um setor em pleno crescimento. Representa 53,4% do aumento do mercado de consumo brasileiro em 2008, com R\$ 120,8 bilhões, segundo dados da NIELSEN (2010).

1.1 Justificativa

O tema relacionado aos indicadores de desempenho está bem presente na literatura, sendo um tema bem atual. Entretanto ele é exclusivo em cada organização, ou seja, cada

empresa tem que criar e selecionar os indicadores que mais lhe convêm. As empresas, atualmente, para se manter no mercado com competitividade e estratégias sólidas, têm buscado teorias, metodologias e gerenciamentos modernos, com o intuito de se tornar cada vez mais flexíveis perante aos desafios mercadológicos (SCARPINELLI; ROMAGNOLLI, 2010). A gestão com base nos indicadores aparece como uma possível solução ao problema exposto.

Falconi (2009), em um dos seus trabalhos como consultor, deparou-se com uma empresa que buscava a melhoria dos resultados operacionais. Após certa resistência dos diretores e gerentes, que acreditam “não ter problemas”, o Diretor financeiro apresentou um gráfico que apresentava uma enorme diferença do valor da margem do EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) indicador financeiro, da empresa quando comparada a outras empresas. Ao detectarem a possibilidade de ganho puderam realizar um trabalho, obtendo excelentes resultados. Este exemplo serve para ilustrar a importância dos indicadores, não só para o controle de processos, mas como para detectar possibilidade de ganhos.

1.2 Objetivos

O estudo tem como objetivo principal a identificação de indicadores de desempenho em uma empresa de médio porte do setor atacado distribuidor do estado de Pernambuco.

Os objetivos específicos são: conhecimento dos indicadores e dos sistemas de medição existentes na literatura, identificação das áreas de interesse e das áreas críticas da empresa, e o entendimento do meio onde a empresa foco está inserida.

1.3 Metodologia

A pesquisa possui diferentes definições. Segundo Luna (1996), a pesquisa visa à criação de um conhecimento que venha a preencher uma lacuna existente no conhecimento de determinada área, além de ser relevante teórica e socialmente fidedigno. Para alguns autores, ela pode ser classificada segundo sua finalidade (pura ou aplicada), sua abordagem (quantitativa, qualitativa ou combinada), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos.

Quanto à finalidade, a pesquisa realizada será aplicada, pois busca gerar conhecimentos para aplicação prática para a solução de um problema específico. Quanto aos objetivos, apresentará características tanto exploratória como descritiva. Exploratória, pois

visa proporcionar maior familiaridade com o problema, e descritiva, pois em um segundo momento será estabelecido as características de certas variáveis e fenômenos.

A metodologia empregada, quanto à abordagem, será do tipo qualitativa, pois se dará ênfase à perspectiva dos indivíduos. Busca-se com essa abordagem o delineamento do contexto do ambiente da pesquisa, uma descrição dos componentes do sistema. Em primeiro lugar será adotado a pesquisa bibliográfica sobre o tema através de periódicos e livros relacionados ao tema. O trabalho será baseado em um estudo de caso, tendo como unidade de análise uma empresa do setor atacado distribuidor. Será necessário o levantamento de dados através da pesquisa documental e pela observação, por vezes participante e por vezes não participante (participante, pois poderá existir a possibilidade de interação com os colaboradores), como modelo de análise dos processos internos da empresa.

1.4 Organização do Trabalho

O presente trabalho visa à identificação de indicadores de desempenho levando-se em consideração a visão sistêmica da cadeia de suprimento na qual a empresa em questão está inserida. No capítulo 1 tem-se uma introdução ao trabalho, a fim de esclarecer como o trabalho será conduzido e a importância do mesmo.

No capítulo 2, encontra-se o levantamento bibliográfico necessário para o desenvolvimento do estudo. O primeiro tópico trata sobre a gestão da cadeia de suprimentos, ou no inglês Supply Chain Management (SCM), sua definição, conceitos, estrutura e importância.

No tópico seguinte estuda-se o conceito, classificação e os elementos do canal de distribuição. Importante assunto dentro do contexto das redes de suprimento e fator essencial para entender o elemento principal deste trabalho, o atacadista distribuidor.

Posteriormente é apresentado o segmento atacado distribuidor com sua crescente importância estratégica e presença no mercado, suas funções, o papel que executa na cadeia de suprimentos, e algumas peculiaridades.

Para concluir o suporte teórico do trabalho, são apresentados os indicadores de desempenho. O que são e porque são importantes. Em seguida é apresentado o modelo de medição mundialmente conhecido, o Balanced Scorecard, e são citados outros sistemas de medição.

O capítulo 3 traz a explicação do estudo de caso. Primeiramente tem-se a descrição da empresa escolhida, sua atuação no mercado e serviços prestados. Neste contexto é

apresentado o problema, sua relevância e contexto dentro da empresa e também externamente em relação aos clientes e fornecedores. Por fim, têm-se a proposta de indicadores de desempenho, os indicadores selecionados e conseqüentes justificativas.

As considerações finais e suas limitações serão feitas logo após no capítulo 4.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Antes de se começar o trabalho, é de grande relevância o prévio entendimento dos conceitos relacionados ao seu principal tema, os indicadores de desempenho, bem como o entendimento do meio, no caso, do mercado, onde a empresa onde ocorrerá o estudo de caso está inserida. Desta forma, ao longo deste capítulo, são apresentados os principais conceitos necessários para a fundamentação deste trabalho.

O primeiro assunto a ser abordado é ainda recente na literatura, mas com importância já reconhecida não só no meio acadêmico como no meio profissional empresarial. A Gestão da Cadeia de Suprimentos ou Supply Chain Management (SCM) é um conceito que interliga várias funções vitais entre os diversos elos da cadeia, no intuito de acrescentar valor ao bem ou produto oferecido ao consumidor final.

Com base no entendimento de toda a cadeia de suprimentos, haverá um foco para o atacado distribuidor, principal componente da cadeia de suprimento para esse estudo. Será apresentado suas características e especificações, essenciais para o entendimento deste trabalho. Por fim, será apresentado o indicador de desempenho. Seu conceito, importância, características, modelos existentes, como formulá-los e por fim sua aplicação em uma cadeia de suprimentos.

2.1 Gestão da Cadeia de suprimento

A Cadeia de Suprimentos (CS) é um conjunto de todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de mercadorias desde o estágio de matéria prima até sua transformação em produtos acabados e sua entrega ao consumidor final, e dos fluxos de informação, com o objetivo de agregar valor e obter vantagem competitiva frente aos concorrentes (BALLOU, 2001).

Os fluxos da CS acontecem tanto à montante, no sentido dos fornecedores, como a jusante, no sentido dos clientes (PIRES, 2004). Geralmente o fluxo de informações é predominante no sentido montante enquanto que o fluxo de materiais é predominante à jusante, mas podem ocorrer movimentações nos dois fluxos.

Pires (2004) apresenta uma discussão quanto ao termo utilizado, pois, devido à complexidade da cadeia de suprimento, da quantidade de fluxo de informações e produtos que se movimentam entre unidades da cadeia tanto em contato direto como em todas as unidades, além dos serviços que são executados por diversos elos da cadeia de forma conjunta, entre

outros fatores, alguns autores sugerem o termo Rede de Suprimentos à Cadeia de Suprimentos.

A origem e até mesmo a definição da Gestão da Cadeia de Suprimentos ou no inglês, Supply Chain Management (SCM) ainda não são certas. Pires (2004) defende que existe diversas definições e que praticamente todas são complementares. Uma coisa é certa: ela é multifuncional e abrange interesses das mais importantes áreas das empresas industriais, em especial a logística, compras, marketing e gestão de produção. Embora o foco seja em empresas industriais, neste trabalho as definições e utilidades serão aplicadas em uma empresa de serviços, como no caso de uma empresa do atacado distribuidor.

Como uma expansão da gestão de produção, a SCM aparece da necessidade de se extrapolar os limites internos da empresa, em gerenciar todos os processos de negócios que ocorrem nos diversos elos que agregam valor. Já a logística é vista por muitos autores como uma subdivisão da SCM, pois a logística é sua parte mais visível. Como uma expansão do marketing, a SCM engloba funções de identificação das necessidades do mercado e sua tradução nas necessidades de produção e aparece com a importância de se englobar os fornecedores das outras camadas nas atividades de Marketing. Por último, como expansão de compras, Pires (2004) explica que o setor de compras sofreu profundas mudanças em seus processos tradicionais devido à abrangência da área, confunde-se com a SCM.

A importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos deve-se à otimização total da cadeia. Segundo Mentzer *et al.* Apud Pires (2004), a gestão da cadeia de suprimentos é a coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais de negócios dentro de uma organização no contexto de toda a cadeia de suprimentos, com a finalidade de melhorar o desempenho tanto das companhias individuais e da cadeia de suprimentos como um todo. Pires (2004) conclui que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um modelo gerencial que procura maximizar os esforços ao interligar os processos de negócios chave ao longo da CS, tendo como principal objetivo atender ao consumidor final e os demais stakeholders com o menor custo possível e com o máximo de valor agregado.

A cadeia de suprimentos é estruturada através dos diversos membros constituintes da cadeia, que podem ser os fornecedores de matéria prima, de componentes, do produto final, as empresas de atacado e distribuição, o varejo e finalmente o consumidor final, sabendo que os membros não se comunicam de forma linear, podendo haver sobreposições de conexões. Os componentes da CS, segundo o modelo apresentado pelos pesquisadores Douglas Lambert e Martha Cooper em Pires (2004), são classificados em primários, quando executam atividades que acrescentam valor ao produto ou serviço oferecido, e membros de suporte, quando

oferecem suporte aos membros primários. Por este prisma, a cadeia inicia-se quando não há mais fornecedores primários e termina quando não há mais fornecedores de suporte.

Ainda no contexto da estrutura da CS, o modelo apresentado divide-se em três dimensões:

- Estrutura Horizontal: número de níveis medido no sentido horizontal da cadeia;
- Estrutura vertical: número de participantes em cada nível da estrutura horizontal;
- Posição horizontal da empresa focal: situa a empresa foco mais ao longo da cadeia de suprimento.

2.1.1 O canal de distribuição

O canal de distribuição é composto pelas diversas unidades organizacionais responsáveis pela posse ou processo de comercialização do produto, que executam a transferência dos produtos desde o primeiro fornecedor até o ponto em que será vendido ao consumidor final (BOWERSOX, 2001). De uma forma genérica, incluem: fabricantes e usuários industriais, atacadistas, varejistas e serviço de pós venda (VER AUTOR - CAP 4).

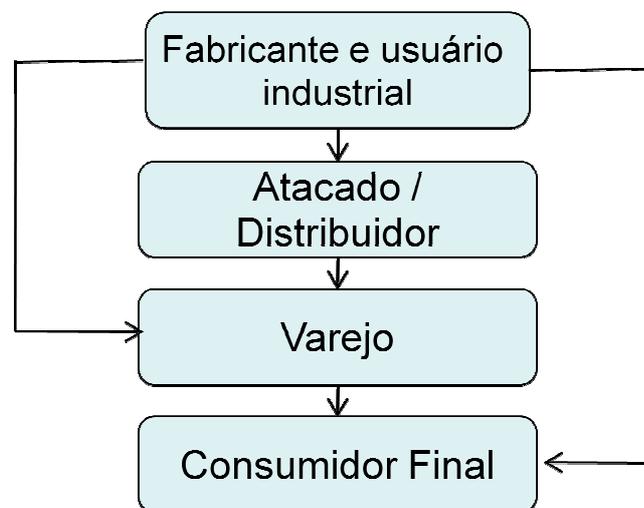


Figura 2.1. Canal genérico de distribuição.
Adaptado de Bowersox (2001)

Dentro do contexto da Supply Chain, os canais de distribuição apresentam quatro funções básicas: geram demanda para seus produtos e serviços, depois a satisfazem e logo depois oferecem os serviços pós venda, e finalmente há a troca de informações em ambos os sentidos da cadeia.

A estruturação dos canais de distribuição depende de como a empresa queira se posicionar no mercado e da estrutura geral da cadeia de suprimento que ela está inserida. Ela costuma ser dinâmica, e sempre podem resultar em vantagens competitivas (BOWERSOX,

2001). Ainda segundo Bowersox(2001), a estrutura do canal de distribuição é criada começando-se pela análise do consumidor final, de suas necessidades e dele se constrói o canal. Existem alguns fatores que são identificados na maioria dos casos:

- Rápida disponibilidade dos produtos em clientes prioritários;
- Exploração do máximo potencial de venda dos produtos incluindo promoções;
- Cooperação entre os participantes em relação aos aspectos da distribuição;
- Nível de serviço fixado pelos participantes da cadeia;
- Fluxo de informação rápido e preciso;
- Redução dos custos.

Quanto aos tipos de canais existentes, segundo o mesmo autor, eles podem ser do tipo vertical, quando a estrutura é linear, em que a responsabilidade sobre a posse e responsabilidade do produto é passada de membro em membro da cadeia. Como o varejista é o último da cadeia, ele é o responsável pelos serviços pós-venda oferecido aos clientes. O papel do atacadista limita-se a desconsolidação dos grandes lotes de produtos em pequenos lotes vendidos aos varejistas. Outro tipo de canal existente é o híbrido, que se caracteriza pela execução em paralelo das funções de distribuição pelos membros da cadeia. Como vantagem, tem-se o contato direto com os grandes consumidores e o máximo proveito das principais competências dos elementos da cadeia. Como desvantagem, observa-se muitas vezes a duplicidade de atuação de alguns membros. E por fim, um canal de distribuição pode apresentar os dois tipos descritos anteriormente, sendo assim chamado de canal múltiplo.

Neste trabalho será focado o atacadista como elemento do canal de distribuição. A existência dos intermediários nos canais de distribuição aparece como solução da enorme gama de atividades que os varejistas teriam que arcar se resolvessem fabricar os produtos que comercializam e se os fornecedores, no sentido inverso, resolvessem se responsabilizar pelas atividades de distribuição e vendas nos ponto de vendas. Desta forma, a criação de intermediários, permite a cada membro do canal focar em suas competências centrais, aumentando sua eficiência.

O atacado distribuidor aparece na cadeia de distribuição como o intermediário entre o fabricante e o varejo e outros compradores organizacionais. Como agente intermediário, o atacado possui de um lado fabricantes interessados em vender toda a sua linha de produtos e de outros varejistas interessados na comercialização de múltiplas marcas e linhas de produto. Para o fabricante, realiza funções de cobertura de mercado, vendas, estocagem do inventário, processamento de ordens de compra de qualquer volume, pesquisa de mercado e serviços ao

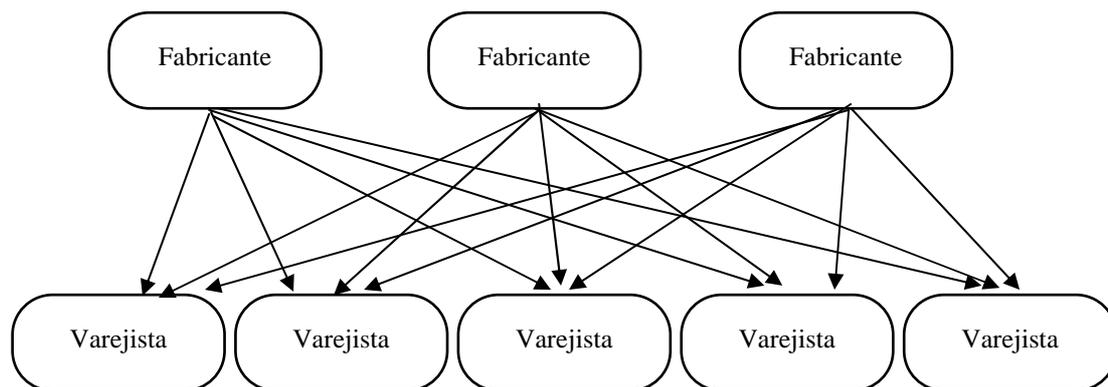
consumidor. Para os varejistas, oferece disponibilidade de produtos, sortimento e quantidade de produto adequada, crédito e financiamento, consultoria e suporte técnico.

2.2 O atacado distribuidor

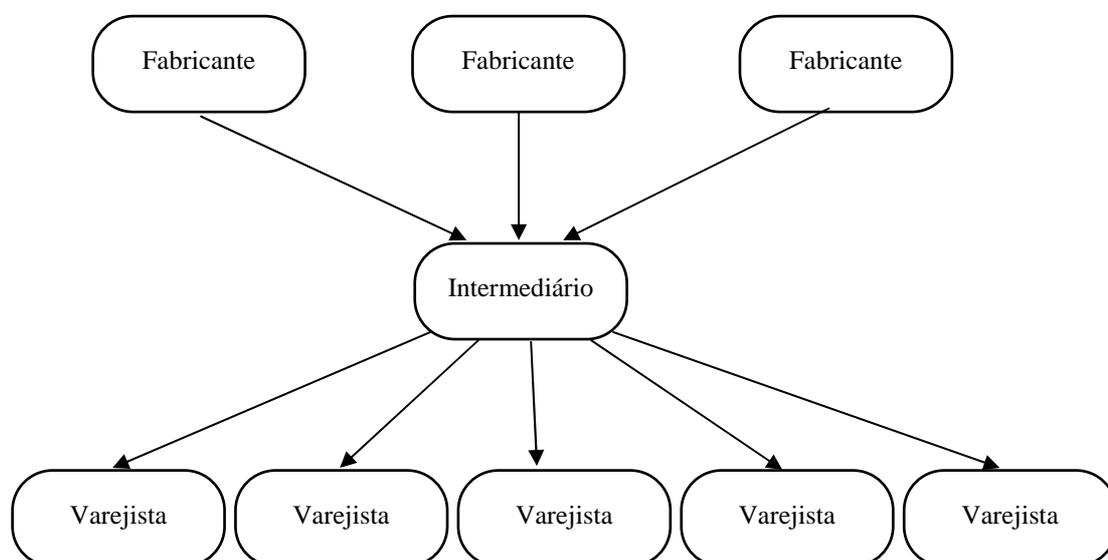
O setor atacadista distribuidor, do ponto de vista estratégico, está intimamente ligado à gestão da cadeia de suprimentos. Caracteriza-se pelo gerenciamento de bens tangíveis, pelas transações comerciais, pelo grande volume de compra, estocagem, manipulação e revenda em quantidades menores para o varejista. Compram e vendem produtos dos quais assumem os riscos (BOWERSOX; CLOSS, 2001) e possuem poder de precificação. Concedem crédito ao cliente, além de manter equipes de vendas e oferecer serviços agregados. Entretanto, o atacadista não necessariamente é obrigado a exercer todas essas funções. O distribuidor caracteriza-se pela exclusividade com um ou alguns fornecedores, obedecendo a contratos e responsabilidade em relação ao volume de venda, extensão em penetração, preço e mix.

Em relação ao fornecedor, o atacadista distribuidor aparece como peça chave na distribuição, por atingir lugares e consumidores que a indústria não chegaria. Muitos fabricantes usam o atacado-distribuidor para chegar ao varejo por preferirem “terceirizar” a função distribuição, devido a sua complexidade e baixa rentabilidade. Os benefícios que o atacadista pode oferecer aos fornecedores é a garantia da sua presença no mercado e a troca de informação adquirida com o cliente. Além de oferecer equipes de venda, representando, muitas vezes, fornecedores exclusivos, que devem ser capazes de penetrar no mercado e gerar um maior número de clientes (ELOI, 2010).

O intermediário então participa do canal de suprimento com os fornecedores e do canal de distribuição com os clientes.



Sem intermediário no canal



Com intermediário no canal

Figura 2.2. Princípio da mínima transação (BOWERSOX et al. 2006)

O maior desafio da parceria fornecedor - atacado é o alinhamento de suas estratégias. Estender as suas estratégias as estratégias dos fabricantes não é fácil. Deverá haver uma mudança nos modelos de operação, vendas e integração tecnológica, afirma o professor Barrizzelli da FEA/USP (ELOI, 2010).

Em 2009, o setor atacado distribuidor apresentou um crescimento real de 4,1% em comparação com 2008, de acordo com dados obtidos pelo Ranking ABAD/Nielsen 2010 (ano-base 2009). Esse resultado é refletido em todas as variáveis que compõe seus indicadores:

- A metragem quadrada do total de armazéns teve um aumento de 35,6%: em 2008, 271 empresas comuns possuíam 1.626.511 m² t de armazéns, e em 2009 esse número passou para 2.206.182 m²;

- O número de funcionários teve uma variação de 1,1%, passando de 64.852 em 2008 para 65.567 em 2009;
- O faturamento foi de mais de 36 bilhões de reais contra os 32 bilhões de reais do ano anterior, representando uma variação de 10,7%;
- Participação no mercado merceário: 52,2%;
- Pontos de venda atendidos: 1 milhão.

Esse crescimento demonstra a melhoria na gestão das empresas, que buscaram índices operacionais mais eficientes, afirma Barrizzelli (ELOI, 2010).

O desenvolvimento do segmento deve-se a uma grande vantagem: a enorme extensão do território brasileiro. Devido à grande dimensão do país e do mercado consumidor, o atacado distribuidor aparece como solução para os fabricantes, que sozinhos não teriam como atender todo o canal de distribuição, em especial o de menor porte. O atacado distribuidor é responsável por mais da metade do nível de distribuição de produtos do país, garante o abastecimento de um milhão de pontos de venda presentes nos quase seis mil municípios brasileiros, totalizando 52,2% de tudo o que é comercializado no mercado de consumo (Ranking ABAD 2010).

Hoje, o consumidor é multicanal e compra de quem oferecer o mais completo pacote de serviços. O preço, apesar de ser um dos indicadores de maior peso na hora da compra, não é mais o fator decisivo. Segundo Ladmir Carvalho, diretor-executivo da Alterdata (2010), o preço costumava ser o grande diferencial entre as empresas, mas hoje é a eficiência que leva uma empresa a ser mais ou menos competitiva do que outra. Os clientes prezam cada vez mais pela conveniência e serviços prestados.

Essa mudança de comportamento pode ser explicada pela estabilização e abertura econômica, crescente globalização dos mercados, mudanças na estrutura do varejo, surgimento de formas alternativas de distribuição, consolidação das grandes cadeias varejistas, diminuição das margens e aumento das exigências por parte do consumidor final devido à mudanças no comportamento de compra, avanços e difusão da tecnologia de informação, redução do ciclo de vida e nos próprios processos de produção dos produtos, dificuldade crescente na construção de marcas mundiais, aumento da concorrência. Como consequência dessa transformação mercadológica, empresas líderes no mercado brasileiro, em vários níveis no canal, passaram a procurar formas alternativas de agregar valor aos seus produtos. Nesse contexto que se estreitam as relações entre varejistas e o atacadista. (BRUNO, 2010)

Para atender os pontos de venda, as empresas intermediárias investem no profissionalismo para melhorarem a eficiência de suas atuações. O *approach* pode ser alcançado através de técnicas de gestão mais científicas, programas de capacitação, entendimento do perfil do consumidor, e pelo melhor aproveitamento das oportunidades. Tecnologias avançadas que aceleram a troca de informações tais como EDI (Eletronic Data Interchange), técnicas de JIT (Just-In-Time), QR (Quick-Response) entre outras ferramentas fornecem o suporte necessário (ALCÂNTARA, 1999).

As empresas não são responsáveis somente pela venda e abastecimento dos varejistas, mas assumem um fator estratégico ao mostrar alternativas, oferecer novos tipos de produtos e lançamentos, ajudando o comerciante a encontrar um mix de produtos ideal, e aperfeiçoar a prestação de serviços ao cliente final, com a ajuda de promotores e promoções. O atacadista-distribuidor deve exercer serviços aos integrantes do canal de distribuição, facilitando todo o processo e reduzindo a duplicidade de funções. Para obter vantagens frente aos concorrentes, o atacado distribuidor deve concentrar suas atenções em pelo menos seis serviços básicos oferecidos aos fornecedores e clientes: menor custo pelo valor percebido, maior eficiência, maior qualidade, simplificação do canal, melhor informação entre os integrantes e expor o valor agregado dos serviços oferecidos. A excelência nesses serviços coopera para a fidelização dos clientes.

A estratégia de compras deve estar alinhada com a estratégia empresarial. Esse alinhamento pode ser observado nas relações entre fornecedores e atacadista distribuidores, onde a função compra é essencial para garantir o giro das mercadorias (Van WEELE apud PIATO, 2008). Nesse segmento, a decisão sobre o que comprar está intimamente ligada à decisão do que vender. As decisões sobre compras impactam a eficiência com a qual as atividades logísticas se desenvolvem (BALLOU, 2001). “Se a empresa comprar mal, dificilmente vai vender bem. O segredo do negócio é uma boa compra” afirma Grazziotin (2002).

No processo de compras, deve ser observado o público alvo, valor agregado dos produtos, características dos produtos nas relações peso-volume e valor-peso, em especial. Atualmente, a função suprimentos nas empresas comerciais ultrapassa a simples compra. Elas estão mais cientes dos conceitos e técnicas de gestão de suprimentos, não se restringindo somente ao processo de negociação com fornecedores (Van WEELE apud PIATO, 2008).

A função compras comerciais no atacado distribuidor envolve as atividades de: pesquisa de produtos; seleção e desenvolvimento de fornecedores através de alianças estratégicas; negociação de preço baseada em volume, mix e condições de pagamento;

emissão e acompanhamento das ordens de compra, controle do estoque, avaliação do desempenho dos fornecedores quanto aos prazos de entrega e parcerias. No que diz respeito à seleção de fornecedores, é comum a visita de fornecedores, em especial os de menor porte, que buscam firmar parcerias. Nesse caso, faz-se necessário a avaliação do mesmo, através da qualidade e aceitação dos seus produtos no mercado.

A atividade de controle de estoque está relacionada à capacidade do atacadista distribuidor em não deixar faltar produtos. Em muitos casos, perde-se uma venda por apresentar ruptura do estoque. Deve-se determinar um nível mínimo de estoques, quando será realizada uma nova ordem de compra, levando em consideração o tempo de negociação, prazo para entrega, sazonalidade e outros eventuais problemas.

Um diferencial no segmento em questão é o fator logístico. Em vários clientes, como restaurantes, hotéis e hospitais, não é de costume a existência de estoques. Logo, o fornecedor deve ser capaz de realizar uma entrega rápida.

Carlos Eduardo Severini, presidente da ABAD (MENEZES, 2010) confirma a importância do posicionamento do atacado distribuidor como parceiro e consultor do varejo independente para o desenvolvimento de ambos. Para uma empresa desenvolver-se com rentabilidade é necessário um conjunto de fatores, planejamentos, ações e execuções que devem estar alinhados com os objetivos e metas da empresa. Mesmo com a adoção dessas medidas, o sucesso não é garantido, pois o setor caracteriza-se como uma atividade dinâmica e complexa.

Entre as 23 maiores empresas segundo o ranking ABAD 2010, os principais fatores levantados como fundamental para o crescimento está:

- Investimento na logística: entregas rápidas e zero de ruptura;
- Investimento em eventos voltados para o cliente que promovem a capacitação;
- Eficiência no atendimento;
- Melhoria dos nossos processos internos, principalmente nas áreas de recebimento de mercadorias;
- Treinamento dos funcionários com o objetivo de reduzir a rotatividade e de melhorar a qualidade dos serviços e do atendimento ao cliente;
- Definição das boas estratégias;
- Alinhamento entre o mercado e as metas de curto prazo;
- Planejamento estratégico, definição das metas de custo, faturamento e precificação.

As transformações no setor atacadista também foram incentivadas pelo aparecimento de empresas denominadas de Dominant Buyers ou Power Buyers, tendo como o principal

exemplo, o Wal Mart. Empresas desse tipo compram em imensas quantidades e ditam os termos do negócio por estarem em uma posição de poder na CS. Elas não somente competem diretamente com os atacadistas distribuidor, mas, devido ao grande volume de compra, o ultrapassam, comprando diretamente na indústria. A conseqüência é o encurtamento do canal de distribuição (ROSENBLOOM, 1993).

Segundo Alcântara (1999), os atacadistas precisam entender quais implicações o crescimento dos Dominant Buyers exerce sobre seu papel nos canais de distribuição, para poderem desenvolver estratégias e ações que possam minimizar seu impacto. As principais implicações são:

- Atacadistas sem espaço nos canais de distribuição: pode ocorrer devido a interesses próprio dos fornecedores em executar a venda direta;
- Surgimento de atacadistas de larga escala: o crescimento a partir de aquisições e fusões e a expansão do território nacional e internacional, possibilitarão aos atacadistas aumentarem sua participação no mercado, aumentarem a produtividade pela economia de escala e investimentos em tecnologia, ampliarem suas bases de fornecedores e, portanto oferecerem mais marcas, produtos e serviços aos seus consumidores;
- Desenvolvimento de capacidades: determinante para conseguir vantagem competitiva.

O reposicionamento estratégico dos intermediários deve contemplar os seguintes fatores (ALCANTARA, 1997):

- Fazer bem o básico: é a excelência no desempenho operacional. O atacado deve centrar todos os esforços para ter desempenho superior nas suas quatro funções básicas (vendas, compras, logísticas e finanças), profissionalizando sua estrutura administrativa e descentralizando suas operações. Com esse objetivo atendido, haverá uma redução dos custos e ganho de escala e competitividade nas questões fundamentais;
- Aprofundar a relação com os clientes: pode acontecer tanto pela maior penetração nos clientes como pela positivação no mercado;
- Aperfeiçoar a composição do mix de produtos e serviços: adotar uma estratégia voltada para o cliente, e não no fornecedor;
- Integrar a cadeia logística: opção estratégica para a melhoria do serviço oferecido ao cliente, que busca a otimização da operação e a descentralização da estrutura;
- Especializar as equipes de compra e venda a partir de linhas ou categorias de produtos: garante um serviço eficiente, competitivo e ágil;

- Buscar fornecedores-parceiros: busca de um relacionamento baseado na cooperação;
- Buscar soluções que minimizem o efeito agravante da carga tributária na formação do preço do produto, dando maiores condições competitivas aos seus clientes.

LUSCH et al. apud Alcantara (1999) acrescenta que os atacadistas que queiram criar vantagens competitivas e manter uma posição diferencial dentro do canal de distribuição também devem:

- Fortalecimento das operações centrais: reavaliação da posição estratégica, centrar esforços no fortalecimento da missão central, delegar a terceiros as operações marginais, e tornar-se especialistas na distribuição de linhas específicas de produtos;
- Exploração de novos mercados: com a globalização da economia, enormes oportunidades de mercado se abrem aos atacadistas possuem a possibilidade de explorar novos mercados, reduzindo as fronteiras existentes entre diferentes regiões;
- Realizando mais com menos: aproveitar as novas tecnologias que possibilitam reduzir ou eliminar custos, aumentar a produtividade, melhorar o gerenciamento das informações e o serviço ao consumidor. Os atacadistas que souberem fazer uso desse potencial obterão clara vantagem competitiva no desenvolvimento de relações próximas com fabricantes, varejistas e outros consumidores;
- Compromisso com a qualidade: os atacadistas devem realizar avaliações qualitativas dos seus fornecedores e garantir a qualidade dos produtos distribuídos;
- Orientação ao suporte mercadológico: reconhecer que a sua primeira função é ajudar os seus fornecedores e os seus clientes a desenvolverem programas de marketing mais eficiente para o canal como um todo.

2.3 Indicadores de Desempenho

A utilização dos indicadores no contexto da gestão estratégica do negócio ganha ênfase em uma época de extrema velocidade, em que gerentes e a alta administração necessitam tomar decisões rapidamente. O que uma empresa define como indicador é o que ela deseja obter como resultado. As medidas nas organizações afetam de maneira muito significativa o comportamento dos gerentes e empregados (ALMEIDA, 2010). Em outras palavras, os indicadores de desempenho são aqueles escolhidos pela alta direção para medir o desempenho da estratégia, são utilizados para verificar a eficiência da estratégia adotada. E fornecem suporte à decisão na eventual necessidade de ajustar as metas e objetivos. Os

indicadores são parte de um conjunto de medidas utilizadas para traduzir a estratégia em termos operacionais (MOREIRA, 2005).

A medição e avaliação de uma organização é um aspecto fundamental da gestão empresarial. No entanto, a principal questão aparece quando se tem que definir sobre o que medir. Quais indicadores vão fornecer os aspectos mais relevantes para a avaliação e acompanhamento da empresa? Deve-se focar em uma área específica ou englobar toda a empresa em uma avaliação conjunta? Como utilizar esses resultados? Quem realizará os controles? Como realizá-los? Qual a meta para cada indicador? (SALES e LORIATO, 2010).

Antigamente, os gestores costumavam concentrar suas atenções apenas na avaliação financeira da empresa como retorno sobre investimento, valor agregado ao patrimônio, economia e lucratividade, obtendo indicadores da performance presente e crescimento pontual da empresa. Entretanto, essa abordagem mostrou-se insuficiente à medida que não traduz uma visão sistêmica dos processos e não explicitam esforços e resultados orientados para essas áreas, como melhorias, inovações e investimentos voltados à aprendizagem organizacional (ALMEIDA, 2010).

Por outro lado, ao mensurar todas as áreas de uma empresa, surgem inúmeros indicadores, que devem ser analisados e escolhidos, pois seria difícil acompanhar todos eles devido ao grande número de variáveis. Logo, observa-se a necessidade de identificar, selecionar e classificar os indicadores.

Os indicadores de desempenho devem representar os interesses dos stakeholders. Desta forma, a estratégia da empresa deve abordar as necessidades das partes interessadas, chegando a uma harmonização de interesses (PIRES, 2004). A principal dificuldade neste processo é a concepção de uma estratégia clara e eficiente por parte da alta administração e sua disseminação ao restante da organização, passando também pelo nível tático e operacional. Segundo Oliveira (1999), a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa.

As empresas que conseguem desenvolver um bom trabalho de concepção da estratégia e a disseminam nos níveis mais operacionais precisam, num segundo momento, intensificar os trabalhos para garantir uma efetiva integração entre a gestão operacional e a gestão estratégica, pois é a gestão operacional que sustenta a gestão estratégica. Para esse alinhamento ocorrer, é necessário superar dois grandes desafios: suportar a estratégia e alinhar a gestão de longo prazo à gestão de curto prazo (SEDRANI, 2010).

Para Sedrani (2010), o suporte da estratégia pode ser alcançado através do alinhamento entre o operacional e a estratégia em si. São os processos que conduzirão a

execução da estratégia. Devido à diferença entre o timing da estratégia (longo prazo) e o timing dos processos (curto prazo), ocorre que os processos atuais geralmente não são totalmente aderentes às demandas da estratégia. Para encurtar este gap, o processo de alinhamento da gestão operacional com a gestão estratégica deve passar pela construção de um ou mais níveis intermediários. Deve-se compreender quais processos serão responsáveis por essa integração, de forma que, na soma das partes, a estratégia seja atingida.

Em relação ao alinhamento da gestão de longo prazo à gestão de curto prazo, deve-se reconhecer o que alterar nos processos quando a estratégia ou as metas mudam, ou seja, qual o impacto operacional ao mudar uma meta ou estratégia, qual o reflexo da eficácia dos processos atuais sobre a estratégia. Estes pontos levantados são respondidos através do esclarecimento entre a conexão entre a estratégia e cada um dos processos de negócio. Deve-se então criar um sistema que traduza e comunique a visão e a estratégia empresarial.

Dessa forma, ainda segundo Sedrani (2010), o alinhamento da Gestão Operacional à Gestão Estratégica é um passo para aquelas empresas que querem se tornar uma organização orientada para a estratégia, e que valorizam o pensamento estratégico nas ações do dia-a-dia.

Existem diversas formas de se alinhar os processos às estratégias de uma organização. Um exemplo é a utilização dos Fatores Chaves de Sucesso (FCS), obtidos através de uma análise detalhada em cada objetivo estratégico. Para definir os FCS deve-se questionar: “Quais os processos críticos que a organização tem para alcançar o objetivo estabelecido?” (MOREIRA, 2006). Para cada processo deve ser identificado indicadores para seu acompanhamento e avaliação.

A metodologia mais conhecida para a medição de desempenho é conhecida como Balanced Scorecard (BSC), criada pelos professores Robert Kaplan e David Norton, publicada em um artigo na Harvard Business Review em 1992, intitulado “Balanced Scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho”. O desenvolvimento dessa ferramenta começou com um estudo dos autores em empresas após a constatação que apenas os indicadores financeiros eram insuficientes para medirem as atividades criadoras de valor, relacionadas ao mercado, aos processos internos e às pessoas. O BSC pressupõe que os resultados financeiros são frutos do desenvolvimento de outras áreas. A sua premissa principal parte do alinhamento da organização, dos indivíduos e das iniciativas interdepartamentais de maneira a propiciar a identificação de novos processos para o cumprimento da missão da organização.

Em uma entrevista concedida a Reincke e Cajaraville, pela revista HSM Management, (1998), Robert Kaplan esclarece certos pontos:

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial que tem como principal diferencial o reconhecimento que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para uma avaliação completa da organização, pois não contemplam os impulsionadores de rentabilidade de longo prazo. Desta forma, o BSC insere novos padrões de desempenho através de avaliações sobre o cliente, processos internos que devem ser melhorados e as possibilidades de aprendizado e crescimento, os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação.

O BSC funciona a partir do desdobramento da missão, visão e estratégia da organização num conjunto de indicadores e metas de desempenho, focado nas expectativas dos stakeholders. Permite às organizações inserirem a estratégia no centro dos processos gerenciais ao conectar a estratégia empresarial com o controle dos desempenhos operacionais. Neste contexto, Kaplan e Norton (1997) definem quatro perspectivas para a mensuração organizacional:

1. Financeiras: mede as conseqüências das ações desempenhadas de uma maneira econômica, com indicadores relacionados à rentabilidade da empresa e riscos. Esses indicadores possuem duplo papel: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir como orientação para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

2. Dos clientes: mede o desempenho da empresa relacionado a mercado e clientes, analisando indicadores de esforços que agregam valor e são vistos pelos clientes como fator de diferenciação, ou seja, analisa os atributos que os fornecedores oferecem para gerar fidelidade e satisfação nos clientes. Possui três aspectos principais: atributos dos produtos/serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

3. Dos processos internos: medidas que identificam os processos internos da empresa que são mais críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência para oferecer propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes além de satisfazer às expectativas dos demais stakeholders. Desta forma, esses indicadores garantem a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e maximização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

4. Do aprendizado e inovação: objetivos e medidas que identificam a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento, melhoria e aprendizado organizacional em longo prazo, dentro de três categorias principais: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, e motivação, iniciativa e alinhamento. Para Kaplan, esta última perspectiva é a mais importante, pois representam a

base da melhoria da qualidade e da inovação além de fornecer o suporte as outras perspectivas.



Figura 2.3. Perspectivas de desempenho

O foco em apenas uma destas perspectivas como base dos sistemas gerenciais induz a subotimização em detrimento das metas organizacionais mais amplas. As empresas precisam eliminar qualquer foco estreito e específico e inserir uma visão abrangente em que a estratégia se situe na essência dos sistemas gerenciais (KRONMEYER, 2010). Além dessas quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton, as empresas podem acrescentar outras conforme sua necessidade, mantendo a integração entre as demais perspectivas, e as organizações podem ainda alterar ou até mesmo eliminar algumas das quatro perspectivas padrão.

Em resumo, o Balanced Scorecard ajuda a apontar o diferencial competitivo da empresa, possibilitando que esforços sejam dirigidos para suas áreas de maior competência e ainda explicitando áreas com determinados graus de incompetência, pois eleitos os objetivos estratégicos a partir de dada visão, sua gestão é atribuída aos gerentes, que têm a responsabilidade desde a melhoria da satisfação do cliente, independentemente em que área esteja à melhoria nos seus processos internos; da comunicação à manufatura ou sistema correlato, dependendo da natureza do negócio (ALMEIDA, 2010).

Neste ponto também está a importância dos funcionários, considerados em termos de capacidade, competência, motivação, empowerment, e alinhamento. É necessário que a organização conte com pessoas de grande capacidade intelectual, pois ainda que as metas

continuem sendo determinadas pelos níveis hierárquicos superiores, elas devem ser transmitidas a cada um dos membros da organização que serão os responsáveis pela sua execução. O grande obstáculo na maioria das organizações é obter um comprometimento maior da gerência média e dos funcionários de linha de frente. Os indicadores também devem fazer parte de um sistema cultural organizacional que incentive o batimento das metas. As pessoas têm prazer em trabalhar em um time de vencedores (FALCONI, 2009).

O Balanced Scorecard, segundo Kaplan (2000), fornece às organizações uma ferramenta de comunicação e alinhamento dos empregados com a estratégia, em três processos diferentes: comunicação e educação; desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes e sistemas de incentivos e recompensas. Neste novo sistema gerencial os funcionários participam com idéias, informações de mercado, novidades tecnológicas, entre outras possibilidades. O BSC torna a estratégia responsabilidade de todos.

Outra abordagem dos indicadores funciona como uma cadeia de relação de causa-efeito, pois um indicador costuma influenciar o outro em uma perspectiva diferente. Segundo Olve et al. apud Oliveira (2010):

O grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e as medidas nas várias perspectivas para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um Balanced Scorecard.

O BSC classifica os indicadores em dois tipos:

- Indicadores de Tendência (leading indicators) ou Vetores de Desempenho: comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, ou seja, indicam os meios pelos quais se chegará aos resultados.
- Indicadores de Ocorrência (lagging indicators) ou Medidas de Resultados: resultados são conseqüências de ações e, portanto, indicadores de ocorrência servem para indicar conseqüências de ações. Estes indicadores relacionam-se uns com os outros. Desta forma, é criada uma rede de indicadores que engloba as quatro perspectivas, e que leva a visão estratégica até o nível operacional.

Segundo Rolt (1998), os indicadores como suporte à tomada de decisão, devem possuir as seguintes características:

- Precisão;
- Facilidade de levantamento;

- Facilidade de compreensão;
- Facilidade de comparação.

Rolt (1998) ainda cita a classificação em quatro categorias dos indicadores de desempenho, definidas pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade:

- Satisfação do cliente: devido à sua importância, deve ser acompanhado e analisado sistematicamente;
- Desempenho financeiro: mostra a realidade financeira da empresa;
- Desempenho operacional: avalia o comportamento dos processos e operações da organização;
- Clima organizacional: determina o grau de motivação das pessoas.

Além do Balanced Scorecard (BSC), existem outras ferramentas como o Value Based Management, Rolling Forecast, ABC-costing e Empowerment, além de outros modelos como o TQC Japonês, que tem por objetivo fornecer à organização uma base de gestão mais adaptável e focada na estratégia. Alguns autores oferecem outras formas de se agrupar os indicadores de desempenho. Gunasekaran et al. apud Pires (2004) dividem algumas medidas-chaves por nível de decisão (estratégico, tático e operacional) e também por processos (planejamento, abastecimento, produção, entrega e serviço ao cliente).

Falconi (2009) adere à divisão da organização em três níveis de gerenciamento de Rummler (2007). Os três níveis são identificados como:

- Operação: seqüência de trabalho executada por homens para agregar valor;
- Processo: é a cadeia de valor;
- Organização: estrutura de relacionamentos da empresa para que ela execute suas funções.

Em cada nível de gerenciamento existem as necessidades de metas, projeto e gerenciamento. A meta é o principal objetivo em todos os níveis de gerenciamento, e ela sempre estará com relação ao nível da operação como característica do valor agregado da operação, no nível do processo como indicadores das características do processo e no nível da organização como os indicadores relativos à satisfação dos stakeholders e seu desdobramento.

Os indicadores são determinados pelas metas. Elas surgem exatamente das lacunas existentes entre os indicadores reais e os ideais. Os indicadores ideais por sua vez, podem ser originados do melhor valor encontrado tanto internamente como em outras empresas, de um valor ideal, como o zero defeito, de um desvio padrão de certa variável, por exemplo. A meta deve ser estratégica e desdobrada aos demais níveis. Os indicadores acompanham essa

mudança de linguagem, passando de um indicador estratégico a um indicador geral e por fim, operacional (FALCONI, 2009).

2.3.1 Indicadores na SCM

Com o advento da SCM, tornou-se mais clara a idéia que o mercado desenvolve-se para um processo de competição entre as cadeias produtivas e não somente entre as empresas isoladas (PIRES, 2004). Observa-se a importância da criação de sistemas que meçam e indiquem se as metas estão sendo atingidas no âmbito global da cadeia de suprimentos, pois as medidas internas não contemplam o desempenho da SC nem identificam se há novas oportunidades para os integrantes da cadeia. Outro ponto levantado pelo autor referente aos benefícios da integração dos indicadores ao longo da cadeia é o fato que estoques concentrados mais a montante da cadeia têm um risco menor do que o mesmo estoque situado mais a jusante.

Pires (2004) ainda defende que os indicadores de desempenho ao longo da SC podem apresentar, em um primeiro momento, um caráter de diagnóstico ao invés de uma ferramenta de implantação da estratégia. Desta forma, há um alinhamento e ajuste dos objetivos estratégicos. Para viabilizar esse processo, os elos da cadeia devem continuar com suas medições internas, mas devem estabelecer critérios comuns de um conjunto de indicadores capazes de medir o desempenho de processos de negócios. Esse conjunto de indicadores, elegidos coletivamente representarão o desempenho da SC como um todo perante o consumidor. O resultado dessas medições servirá de base para o alinhamento estratégico de toda a rede de suprimentos.

O autor apresenta alguns estudos que indicam diferentes sistemas de medição e classificação dos indicadores: Pires e Aravechia (2001) classificam em medidas relativas ao cliente e medidas referentes à concorrência, enquanto que Handfield e Nichols Jr. (1999), classificam como pertencentes a quatro áreas principais: satisfação do cliente e desempenho, tempo, custos, ativos/recursos. Já Vollmann e Cordon (1998) propõem outras medidas como tempo de desenvolvimento e lançamento do produto, obsolescência, insatisfação dos consumidores finais, itens danificados, tempo de fluxo entre desembolso e receita, vendas perdidas, etc.

O primeiro passo para a integração da medição do desempenho na cadeia de suprimento como um todo é o desdobramento de sua estratégia. Assim como ocorre a implantação do BSC em uma organização é possível sua implantação na SC. Pires (2004)

explora a proposta de Brewer e Speh (2001) com relação à aplicação do BSC na SCM. Segundo esse autor, o BSC passa por um processo de quatro etapas, descritas brevemente a seguir, para efetuar sua implantação em uma empresa:

- Formulação da estratégia e construção do consenso: verificar se as estratégias das empresas participantes da SC são convergentes ou não;
- Seleção de medidas de desempenho consistentes com a estratégia: busca a harmonização e adequação dos indicadores, evitando sua desconexão entre os elos da cadeia. A busca pelas medidas corretas levam a otimização do resultado geral. O ideal é um conjunto entre 12 a 14 medidas, além de serem de fácil levantamento;
- Vinculação e comunicação das medidas: desdobramento da estratégia em medidas no nível operacional;
- Orientação para obtenção dos resultados esperados: no mínimo devem ser estabelecidas cinco ações:
 - Definição de um sistema de contabilidade para medir os resultados em toda a SC;
 - Definição das metas de melhoria;
 - Definição do plano de ação para se chegar às metas;
 - Controle e revisão das metas;
 - Disseminação da utilização do BSC.

3. ESTUDO DE CASO

O principal objetivo deste trabalho é a identificação de indicadores de desempenho em uma empresa do setor atacado distribuidor do Estado de Pernambuco. Este objetivo será alcançado através de um estudo de caso em uma empresa, que devido a questões de confidencialidade será chamada de empresa foco. Para a apresentação do estudo de caso, faz-se necessário a descrição da empresa, como ela funciona, sua missão, valores, pontos fortes e pontos fracos para poder entender a relevância que os indicadores terão para a empresa. Posteriormente, haverá, neste capítulo, a descrição do problema encontrado, ou seja, o que levou a fundamentação deste trabalho. E o final do capítulo compreende o estudo de caso bem como a proposta e indicadores de desempenho.

3.1 Descrição da empresa foco

A empresa foco para o estudo de caso é um intermediário do canal de distribuição. Classificada como atacado distribuidor, aparece entre os fornecedores, geralmente as indústrias de produtos acabados e os clientes, geralmente, o varejista.

Presente no mercado há doze anos, a empresa em questão tem como visão ser o atacadista preferencial de varejistas e das indústrias através da excelência nas negociações e eficiente prestação de serviços. Sua missão é distribuir gêneros alimentícios, bebidas, produtos de perfumaria e limpeza ao mercado varejista, preservando a integridade dos produtos, preço justo e qualidade de vida dos colaboradores. E como principal valor está a doutrina cristã, o desejo de servir. Seguido de seriedade, compromisso com o mercado e busca constante da eficiência.

A organização possui cerca de 500 funcionários. O maior número do quadro dos colaboradores esta alocado no depósito, se alternando nos turnos diurnos e noturnos, sendo responsáveis pelo recebimento, separação, entrega e todo manuseio dos produtos desde seu recebimento até a expedição. A sua força de vendas é composta pela prestação de serviço de quase 130 Representantes Comerciais Autônomos (RCA) e vendedores tanto internos como externos, que são divididos em segmentações para proporcionar mais foco às vendas.

Possui mais de 5000 mil clientes em todo o estado de Pernambuco e alguns nos estados da Paraíba, Alagoas e Rio Grande do Norte. Os pedidos podem ser entregues pela responsabilidade da empresa Cost Insurance and Freight (CIF) com um percentual

acrescentado no total do pedido, ou através do sistema Free On Board (FOB), em que os clientes dirigem-se a empresa para a coleta de seus pedidos.

Existem cerca de 4000 itens cadastrados, divididos nas categorias de food-service, atacado, itens da distribuição e perfumaria. Os produtos da distribuição são aqueles em que a empresa possui exclusividade na distribuição, ou algum tipo de aliança comercial com o fornecedor. Podendo ser de toda a sua linha ou de apenas alguns produtos.

Os pontos fortes da empresa foco é a qualidade do seu atendimento, o seu relacionamento com os clientes e uma variedade de mix considerada bem diversificada. Apesar de não possuir uma frota própria de caminhões, sua logística é apontada como um dos pontos mais positivos da empresa. Como pontos negativos a empresa possui um sistema burocrático em algumas atividades de vendas e a ineficiência de um sistema de avaliação de desempenho.

3.2 Descrição do problema

Como apontado anteriormente, um dos problemas da empresa é sua ineficiência na avaliação de desempenho dos funcionários e dos processos em si. Atualmente a empresa usa alguns indicadores de desempenho nas principais áreas funcionais em um atacado distribuidor, sendo estas os departamentos de compras, vendas, marketing e logística.

- Vendas:
 - Faturamento: volume de vendas líquido;
 - Mix: número de produtos diferentes vendidos por vendedor;
 - Positivização: número de clientes atendidos;
 - Inadimplência: valor do total de cheques devolvidos e de promissórias em aberto.
- Compras:
 - Faturamento: valor de vendas por fornecedor.
 - Ruptura: quantidade de itens em ruptura no estoque.
- Marketing:
 - Retorno das campanhas: retorno financeiro das campanhas promovidas pelos fornecedores;
- Logística:
 - Produtividade homem: total de toneladas separadas e expedidas.

- Financeiro:
 - Venda bruta;
 - Lucro líquido;
 - Fluxo de caixa;
 - Custo no faturamento.

Existem alguns outros tipos de levantamento que poderiam ser considerados como indicadores devido a sua função de acompanhamento e suporte à tomada de decisão. Como por exemplo, número de pedidos errados por comprador. Entretanto não existe nenhum meio formalizado de alimentação de dados, ou mesmo de metas a serem alcançadas. Mas o que existe é um sentimento subjetivo do que está correto ou sob o controle do que não está. Relembrando que um indicador tem que ser claro, objetivo e adequado à quem irá utilizá-lo, representando assim uma expressão da realidade (KARDEC, 2002).

Sob o prisma do BSC, a empresa contempla apenas a perspectiva financeira e parte dos processos internos. O propósito deste trabalho não é a implantação do Balanced Scorecard na empresa, mas esta ferramenta serve como modelo para a proposta de indicadores, por contemplar diferentes áreas operacionais e de interesses estratégicos.

Através da observação *in loco* e da participação em algumas reuniões, foi observado que a falta da gestão dos indicadores de desempenho leva à:

- Desmotivação dos funcionários: pois não existe um sistema de avaliação de desempenho e nem metas claramente definidas, fazendo com que eles não se sintam “cobrados”;
- Falta de foco nas atividades essenciais: uma das funções do indicador é mostrar o posicionamento da empresa, sua evolução nos processos. Como não se têm esses indicadores claramente definido e claramente exposto, torna-se difícil a avaliação do que é essencial às atividades e processos;
- Dificuldade em estabelecer atividades prioritárias: pelos mesmos motivos apontados no item anterior;
- Margem ao erro, pelo uso excessivo do subjetivismo: não se pode gerenciar o que não se mede e não se pode medir o que não se pode descrever (KAPLAN, 2004).

A criação de indicadores de desempenho em uma empresa de médio porte do setor atacadista, não só como fator de desenvolvimento, mas também como vantagem competitiva apresenta-se como fator chave da motivação deste trabalho. A empresa em questão vem se deparando com situações em que se necessita de informações rápidas e precisas, não somente sobre o comportamento dos funcionários, mas informações sobre a evolução da empresa no

âmbito geral. A adoção de um sistema de indicadores ajudaria a empresa a conseguir seus objetivos estratégicos com eficiência, ao promover o alinhamento estratégico com o plano operacional. A adoção de indicadores de desempenho por parte da empresa foco também levaria à otimização de suas competências centrais no âmbito de seu posicionamento na cadeia de distribuição, ou seja, a empresa poderia definir mais foco entre suas atividades de marketing, logística e vendas, direcionando custos e esforços.

3.3 Proposta dos Indicadores de Desempenho

Para se estabelecer uma proposta de indicadores é necessário primeiramente a definição da missão, visão e estratégia da organização. A missão e visão foram apresentadas no item 3.1, sobre a apresentação da empresa. Quanto a estratégia da organização, devido a situação de hiper-competição do mercado onde a empresa foco está inserida, a empresa adota a estratégia de baixo custos. O baixo custo como estratégia cria na empresa a necessidade de otimização dos processos internos e de maior aproveitamento do seu pessoal e dos recursos físicos. O baixo custo, por sua vez, não pode ser a única vertente da organização, deve estar fortemente relacionado e alinhado com alta qualidade nos serviços e atendimento às principais funções da empresa. Como consequência da estratégia, a organização atingirá sua principal meta, a maximização dos lucros. Pela maximização dos lucros, a empresa investe continuamente em seus funcionários e em tecnologias buscando a melhoria continua além de poder oferecer aos clientes preços competitivos e serviços com excelência.

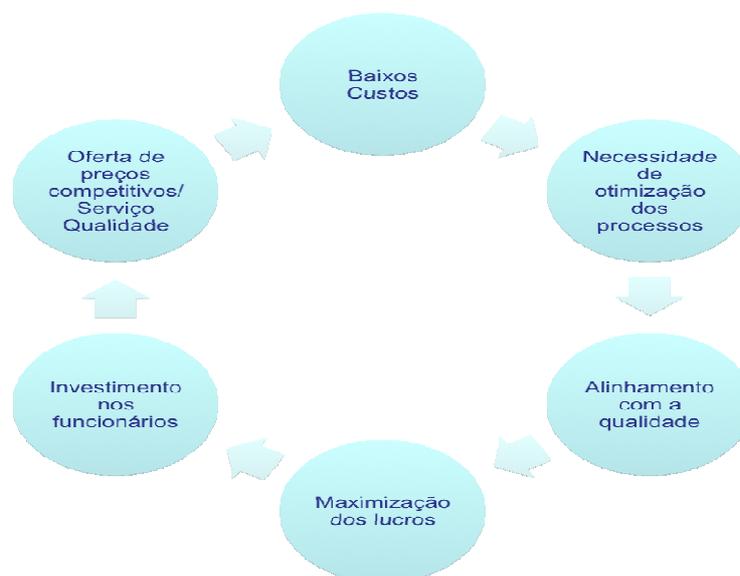


Figura 3.1. Ciclo estratégico

Analisando-se a rotina da empresa, os baixos custos podem ser atingidos pela gestão operacional, pela atividade de compras, gestão de estoque, manutenção das empilhadeiras, custo de frete, impressão e retrabalhos em geral. Uma situação de destaque na literatura a respeito da estratégia de baixos custos é a definição da variedade de mix de produtos e serviços oferecidos. Kaplan (2004) defende que as organizações que têm baixo custos como estratégia, possuem número reduzido de produtos e serviços oferecidos aos clientes. A empresa foco, no entanto, possui um posicionamento intermediário. Procura ofertar ao cliente uma boa variedade de serviços, tais como entrega, promotores e serviços de marketing em geral, além de oferecer produtos de diversas categorias, mas com um número limitado de sortimento e fornecedores.



Figura 3.2. Relacionamento entre estratégia e indicadores.

Com base nessas informações, segue-se para a definição da abrangência dos indicadores. Como a empresa foco ainda não possui a cultura de gestão dos indicadores seria de difícil execução sua aplicação em toda a organização ou sua expansão para toda a rede de suprimentos. A definição dos indicadores, foi feita através do desmembramento da estratégia da empresa, apontada pelos seus gestores em entrevista, relacionando-as às quatro perspectivas apontadas por Kaplan e Norton no modelo do Balanced Scorecard. Com base no que os gestores definiram como essencial, foi buscado na literatura indicadores que suprissem as necessidades operacionais e estratégicas. Os indicadores já utilizados foram mantidos.

Para cada perspectiva, foi selecionado de 5 a 10 indicadores. Este número foi escolhido com o objetivo de evitar a proliferação dos indicadores e estimular a busca pelos indicadores mais adequados.

I. Perspectiva financeira: Como a estratégia da empresa foco é de baixos custos, esta perspectiva é a que aponta mais diretamente os resultados da empresa. A perspectiva financeira tem dois objetivos principais: Gerenciar os custos e aumentar as receitas. Gerenciar os custos é o que sustenta a estratégia adotada e o aumento da receita serve como indicador do resultado das demais perspectivas. Os indicadores financeiros são analisados somente pela diretoria e o gerente financeiro. A empresa não possui a cultura da divulgação desses valores. Entretanto, através de entrevista com o diretor geral e por dados obtidos na literatura, segue sugestão de indicadores financeiros:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): indica a capacidade operacional da empresa de gerar caixa, da eficiência de seus equipamentos, da capacidade de sua equipe operacional, da capacidade de sua equipe de vendas, da eficiência de suas operações, etc. Resumidamente, mostra o desempenho operacional da empresa;
- Lucro líquido: indica o desempenho da empresa inteira levando em consideração todos os fatores, menos o capital empregado;
- Fluxo de caixa livre: reflete o histórico dos recursos financeiros disponíveis no caixa da empresa a cada instante;
- Retorno sobre investimentos (ROI): economias anuais obtidas pela estratégia dividido pelo investimento realizado na mesma estratégia. Indica a eficiência da utilização do capital;

Custo do inventário: visa o monitoramento referente ao estoque, como custos de manutenção, seguro, utilização do espaço de estocagem, risco de se obter as mercadorias, etc.

Gerenciar Custos	Aumentar receitas
EBITDA	Lucro líquido
ROI	Fluxo de caixa
Custo do inventário	

Tabela 3.1 Indicadores perspectiva financeira

II. Perspectiva dos clientes: demonstra a capacidade da empresa em fornecer satisfação total ao cliente. O baixo custo não pode resultar em pouca qualidade. Compreende assim, indicadores representativos do que seria a qualidade para o cliente. Kaplan (2004) sugere primeiramente a segmentação dos clientes, para depois definir os indicadores segundo a

proposição de valor, que descreve a combinação de produtos, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa deseja oferecer. A proposição de valor da empresa, segundo a estratégia adotada enfatiza o melhor custo total. Tendo assim, como objetivo fornecer produtos de qualidade, com uma adequada seleção do mix de produtos, e com o preço mais competitivo possível, tem-se assim, dois principais objetivos: oferecer serviço com excelência e garantir a satisfação do cliente.

No caso do atacado distribuidor, os indicadores relacionados aos clientes, são fruto das atividades de logística (entrega, separação, não ruptura), vendas (excelente atendimento, assiduidade) e outros serviços (propaganda e promotores). A definição dos indicadores abrange tanto fatores ligados às atividades como fatores baseados na opinião dos clientes:

- Tempo de resposta ao consumidor: tempo entre a emissão do pedido e a entrega da mercadoria. Especialmente importante para pedidos FOB, onde o cliente busca a mercadoria no local, sendo o tempo de resposta essencial;
- Número de reclamações: medido através do número de reclamações feitas diretamente através do SAC. Atualmente, a empresa não possui o serviço de SAC, contudo este serviço consta no projeto de ampliação da empresa, não só na estrutura física como no sistema operacional;
- Flexibilidade no mix de produção: quanto dos produtos que se tem em estoque satisfaz o cliente. Um indicador complementar, é o valor perdido em vendas por falta do produto na carteira;
- Satisfação: indicador obtido através de questionários realizados freqüentemente com os clientes;
- Participação e posicionamento no mercado: posiciona a empresa externamente. Indicador obtido através de pesquisa de mercado e de documentos oficiais da associação dos atacadistas.

Oferecer serviço de qualidade	Garantir a satisfação do cliente
Tempo de resposta	Fatia de segmentação
Flexibilidade no mix de produção	Participação e posicionamento no mercado
Número de reclamações	Satisfação

Tabela 3.2 Indicadores perspectiva do cliente

III. Perspectiva dos processos internos:

busca a redução dos custos operacionais. É onde se deve mais investir para se alcançar os baixos custos, pois engloba as atividades essenciais da empresa foco, ou seja, é a perspectiva responsável pelo cumprimento da estratégia. É onde mais se pode economizar e otimizar a gestão dos custos. Kaplan (2004) enfatiza a necessidade de se dividir os processos internos em quatro grupos, e conseqüentemente de se possuir indicadores nos quatro grupos: processo de gestão operacional, processo de gestão de clientes, processo de inovação e processos regulatórios sociais. No caso da empresa foco, os indicadores de gestão do cliente estão atrelados aos indicadores de venda e na perspectiva do cliente. Os indicadores dos processos de inovação, por sua vez, estão atrelados à perspectiva do conhecimento e aprendizado.

Na perspectiva dos processos internos no geral foram aproveitados os indicadores já utilizados pela empresa, com a adição de outros, visando o completo acompanhamento das atividades essenciais. Seus principais objetivos são relacionados as principais áreas, a melhoria das práticas das atividades operacionais, aplicado à logística, atender as necessidades dos clientes, aplicado às atividades de marketing, gerenciar compras para atingir estoque ótimo, representado por compras e aumentar a força de venda, objetivo das vendas.

- Logística:
 - Produtividade homem: total de toneladas separadas e expedidas.
 - Tempo médio de descarga: o acúmulo de caminhões parados na empresa esperando para ser descarregado gera diversos desgastes, como custo do motorista, geralmente terceirizado, tempo em que a mercadoria não está disponível para venda, ocupação da plataforma e influi também no fator produtividade/homem;
 - Porcentagem de produtos não entregues no prazo: indicam duas não conformidades principais. Uma que o cliente não recebeu sua mercadoria, e a segunda de custos extras para realocação do pedido na rota;
 - Acuracidade do inventário: demonstra a diferença existente entre o estoque físico e a informação contábil;
 - Número/ custos da avaria: significa perda para a empresa. Gera custo tanto para o fornecedor como para a empresa;
 - Processos regulatórios: tonelagem de material reciclado.
- Marketing:
 - Retorno das campanhas: retorno financeiro e positividade das campanhas promovidas pelos fornecedores

- Visibilidade da empresa: Este indicador visa assegurar se empresa foco possui continuamente, ao menos um dos critérios atendidos referente aos 4Ps do marketing: praça, preço, produto e promoção. Os indicadores referente a praça, garantia de disponibilidade do produto, são acompanhados pela logística; quanto ao preço, a empresa foco tem a política de lançar semanalmente uma promoção; a qualidade de imagem do produto é monitorada pelos indicadores do número de avaria; restando assim como indicador do marketing, a existência da comunicação através da propaganda, publicidade, marketing direto, entre outras ferramentas.
- Compras:
 - Faturamento: valor de vendas por fornecedor;
 - Ruptura: quantidade de itens em falta no estoque;
 - Stock outs: quantidade de vendas perdidas em função da indisponibilidade do produto
 - Relacionamento com o fornecedor: número de visitas do fornecedor, convívio, convites para eventos.
 - Valor em estoque: custo das mercadoria em estoque
- Vendas:
 - Faturamento: volume de vendas líquido;
 - Mix: número de produtos diferentes;
 - Positivização: número de clientes atendidos;
 - Inadimplência: valor do total de cheques devolvidos.

Melhorar a prática das atividades operacionais	Atender as necessidades dos clientes	Gerenciar compras para atingir estoques ótimos	Aumentar força de vendas
Produtividade homem	Retorno das campanhas	Faturamento por categoria de produto	Faturamento
Tempo médio de descarga	Visibilidade da empresa	Ruptura do estoque	Mix de produto vendido
Porcentagem de produtos não entregues no prazo		Stock outs	Positivização
Acuracidade no inventário		Relacionamento com o fornecedor	Inadimplência
Número de avaria		Valor estoque	
Tonelagem de material reciclado.			

Tabela 3.2 Indicadores Perspectiva dos processos internos.

IV. Perspectiva do conhecimento e aprendizado: compreende a capacidade da empresa em investir nos seus colaboradores, disponibilizando conhecimento e novas competências, afim de se obter melhor aproveitamento dos recursos humanos. Além do âmbito humano, reflete a capacidade da empresa em gerar novos projetos de melhoria e de suporte, através da implantação de tecnologias.

- Número de novos projetos: detecta o estímulo da empresa para a inovação e busca da melhoria;
- Percentual de projetos concluídos: serve como acompanhamento dos projetos e estímulo a sua conclusão, para que não haja abandono;
- Proporção de Pessoal Qualificado/Nível Superior: importante pois como o trabalho no depósito é de caráter físico, os colaboradores costumam ser de classes sociais mais baixas, muitas vezes não possuindo qualificação;
- Realização de treinamento: busca da capacitação dos recursos humanos;
- Custo com horas extras: significa que algum processo não está funcionando corretamente, ou que há funcionários sobrecarregados ou que não executam sua função corretamente, em todo caso diagnosticam algum problema.

Melhorar o aproveitamento dos recursos humanos	Reforçar aproveitamento tecnológico
Hora extra realizada	Número de novos projetos
Realização de treinamento	Porcentagem de projetos concluídos
Número funcionários com nível superior	

Tabela 3.4 Indicadores Perspectiva do aprendizado e conhecimento:

Uma vez identificados os indicadores, o próximo passo seria a definição das metas e posteriormente de critérios que assegurassem o controle e a avaliação dos resultados. Entretanto, para o estabelecimento das metas, é necessário o levantamento dos dados para se poder chegar à números reais e tangíveis. Outra possibilidade é através do benchmarking, ou da adoção de melhores práticas. A dificuldade no setor é a não cooperação entre os concorrentes, restando assim, o benchmarking com fornecedores e parceiros.

Quanto a implantação, seria necessário a realização de um workshop para sensibilizar os colaboradores da importância dos indicadores de desempenho como forma de controle, monitoramento e especialmente direcionamento das atividades e processos da empresa. A sensibilização dos colaboradores é de extrema importância, pois em muitos casos, são eles

próprios os responsáveis pela alimentação dos dados. Um avanço nesta direção é a criação de tecnologias responsáveis pela alimentação dos dados, garantindo a fidelidade dos dados.

A descrição completa do indicador deve contemplar os seguintes requisitos: nome do indicador, descrição, propósito, responsável pela medição, fórmula, meta, frequência de levantamento dos dados, forma de coleta e quem utiliza os dados.

De posse dos indicadores e da descrição detalhada do ser perfil, deve-se criar um modelo padrão de relatório gerencial. A sua função é proporcionar maior simplicidade para o diretor e gerentes na hora da análise dos indicadores. Eles devem ser apresentados por perspectivas podendo conter o histórico da evolução dos indicadores. Cada indicador deve estar relacionado com sua meta, evidenciando o *gap* existente para o atingimento das metas.

Com o relatório gerencial, o diretor poderá acompanhar a evolução da empresa como num todo, a medida que os indicadores possuem uma relação de causa e efeito e contemplam todas as áreas da empresa. Contudo, a criação dos relatórios trazem custo adicional para a empresa. Na verdade, um investimento, pois seria necessário a criação ou compra de um software capaz de executar esses relatórios, através da entrada de dados fornecido pelos diversos funcionários responsáveis pela alimentação dos dados em seu setor. Além do custo de aquisição do software, tem-se o custo de treinamento dos colaboradores.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho conseguiu atingir seu principal objetivo: a identificação de indicadores de desempenho para uma empresa de médio porte do setor atacado distribuidor. Entretanto, a descrição completa do perfil do indicador não pode ser realizada, pois necessita-se, além de dados confidenciais, de um levantamento da evolução de certos dados da organização, que no presente momento, é inexistente.

Após a revisão bibliográfica sobre os indicadores de desempenho, e sua aplicação prática em um intermediário da cadeia de suprimentos, é relevante destacar os seguintes pontos práticos:

- A necessidade da revisão freqüente dos indicadores, pois devem sempre estar atualizado com o mercado externo e com a própria evolução da organização;
- A importância de obter-se a cooperação e comprometimento de todos, pois o levantamento dos dados e sua própria fidedignidade dependem dos colaboradores envolvidos no processo. Na empresa foco, foi observada a inexistência de sistemas próprios para a alimentação dos dados, o que muitas vezes levava a distorção dos dados obtidos;
- A necessidade da comunicação estratégica e feedback. A comunicação estratégica torna-se importante por divulgar os desejos da alta administração a todos os colaboradores, ou seja, por garantir que as metas e as estratégias da diretoria cheguem de maneira clara e específica aos demais funcionários. Somente dessa forma pode-se assegurar sua colaboração e comprometimento, além de evitar falhas na transmissão da informação. Já o feedback tem por finalidade verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foi definida e pelo caminho inverso, revela se os objetivos estão sendo atendidos.

Uma dificuldade encontrada na realização do estudo foi a carência na literatura em relação ao intermediário da cadeia de suprimentos. A maior parte do material encontrado foi em revistas do ramo ou em livros internacionais. E em relação aos indicadores de desempenho, a maioria está relacionada ao Balanced Scorecard, confirmando sua supremacia em meio acadêmico.

4.1 Limitações do trabalho

O trabalho possuiu diversos fatores limitantes. O primeiro, referente ao

detalhamento dos indicadores quanto a sua descrição, pessoa responsável pelo perfil, meta, frequência, etc, ou seja, quanto ao perfil do indicador, pois a empresa foco está passando por um período de grandes mudanças, tanto em sua estrutura física como em sua estrutura tecnológica e em seu suporte informacional. Devido as alterações no corpo tecnológico da empresa, torna-se inviável a descrição sobre como ocorrerá o levantamento dos dados.

4.2 Sugestão para Trabalhos futuros

A identificação dos indicadores de desempenho em uma empresa é somente o primeiro passo para um sistema eficiente de gestão de indicadores. Um sistema de gestão deve conter todo o perfil do indicador, composto, entre outros aspectos do seu valor numérico ou em escalas, meios de alimentação dos dados, definição da periodicidade de sua revisão mas também deve contemplar uma completa rede de causa-efeito bem estruturada e interligada.

Outro estudo de grande importância refere-se à estrutura de uma empresa de atacado distribuidor. Para mostrar a carência presente na literatura, basta fazer um paralelo com o setor varejista, onde os estudos encontram-se bem mais avançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKEDA, R.; JUNQUEIRA, P. **Questionando a utilidade do orçamento como ferramenta de gestão.** [s.n.t].

ALCÂNTARA, R. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição:** um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria. São Paulo, 1997. 194 f. Tese - (Doutorado em Administração), EAESP-FGV.

ALCÂNTARA, R.L.C.: Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. **Gestão & Produção** n.3 v. 6 São Carlos, 1999.

_____. **Performance empresarial:** indicadores da era industrial aplicam-se à era do conhecimento? Disponível em: < <http://simulaoempresarial.blogspot.com> >. Acesso em: outubro de 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística empresarial:** o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimento.** São Paulo: Bookman, 2006.

BRUNO, A. Cada um no seu quadrado. **Abastecimento.** Ed. 22, a 4. São Paulo: EBC, jul/ago 2010.

CALARGE, F. A., LIMA, P.C. 2001. Da abordagem do TQM (Total Quality Management) ao GQM (Global Quality Management): a inserção e utilização da metodologia do projeto axiomático no desenvolvimento de modelos de gestão sistêmica da qualidade. **Gestão Produção.** Ago, v.8, n.2. 2001.

DROZDOW, N.: The Distribution Decade. **Chief Executive**. v. 74,1992. Disponível em: <http://www.chiefexecutive.net/ME2/Audiences/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=A1D60E2745B44D70BD00E3CAEFF9FE53&AudID=*CEO%20of%20the%20Year>

Acesso: agosto, 2010

EDRANI, L. G. **Alinhando a gestão operacional à gestão estratégica da sua organização.**

Disponível em:

<http://engerede.net/index.php?option=com_content&view=article&id=57%3Aas-empresas-tem-despendido-esforcos-para-conseguir-desenhar-uma-boa-estrategia-&catid=34%3Aartigos&lang=en> Acesso: agosto, 2010.

ELOI, C. Trilha de crescimento. **Distribuição**. Ed. 208. a 18. São Paulo: EBC, maio 2010.

_____. Foco no relacionamento. **Distribuição**. Ed. 208. a 18. São Paulo: EBC, maio 2010.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FRANCISCHINI, P. G. **Balanced Scorecard**: Integrando estratégia e medidas de desempenho. Conectivo, São Paulo, abr./2002, n 50, p. 8-9.

GRAZZIOTIN, G. **A Arte Do Varejo**: O Pulo Do Gato Está Na Compra. São Paulo: Senac, 2002.

HERRERO, E. 2005. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Editora Elsevier. Rio de Janeiro.

GUIRALDELLI, D. FERREIRA, G. Um novo bazar. **Distribuição**, Ed. 208, a. 18. São Paulo: EBC, maio de 2010

KAPLAN, R. S. Balanced Scorecard. **HSM Management**, São Paulo, n. 11, nov./dez. 1998.

Entrevista concedida a Mercedes Reincke e Andrea Cajaraville. Disponível em:

<<http://www.solusoft.com.br/paginas/InfoBalancedScorecard.htm>>. Acesso: setembro, 2010.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

Kardec, A. **Gestão estratégica e avaliação do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

KRONMEYER FILHO, O. R. **Balanced Scorecard como sistema gerencial**: Transformando estratégias empresariais em resultados com Balanced Scorecard e gerência por projetos. [S.l.:s.n.]

LIMA, R.C.; FEDERICI, A. Como alinhar os processos à estratégia. **3GEN Gestão Estratégica**, 2006. Disponível em: www.3gen.com.br. Acesso: outubro, 2010

MENEZES, J. Crescer e melhorar. **Distribuição**. Ed. 208. a 18. São Paulo: EBC, maio 2010.

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

MOREIRA, F.F.; LIMA, R.C.; SEDRANI, L.G.M. O que é balanced Scorecard? A evolução do BSC de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica. **3GEN Gestão Estratégica**, 2005. Disponível em: www.3gen.com.br. Acesso: outubro, 2010

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. Ed. Rev. São Paulo: Atlas, 1999.

PIATO, É. L et al. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro. **Gestão & produção** v.15, n.3, 2008

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

RIVOIRO, C. ET al. 23 maiores atacadistas do Brasil: Ranking ABAD 2010. **Distribuição**. Ed. 209, a. 18. São Paulo: EBC, Junho de 2010

ROLT, M.I.P. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas.** 1998. Dissertação (mestrado em engenharia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Junho de 1998.

ROSENBLOOM, B. **Wholesale Distribution Channels: New Insights and Perspectives.** New York: The Haworth Press, 1993

SALES, L. S. B.; LORIATO, L.A. Usando a EAP para definir uma abordagem bottom-up de indicadores de desempenho. **Mundo Project Management.** A. 6, n. 31, Fev/mar 2010.

SCARPINELLI, M.; ROMAGNOLLI, V. R.; ARAÚJO, A. F. Balanced Scorecard: um novo indicador de desempenho na gestão empresarial. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis.** Ano V, n. 10, Outubro de 2007. Disponível em: <
<http://www.revista.inf.br/contabeis10/pages/artigos/cc-edic10-anoV-art05.pdf> >. Acesso: junho de 2010.

SOUSA, P.T.C. **Indicadores de responsabilidade social nas empresas.** Disponível em:
<http://www.slideshare.net/ptarsosousa/indicadores-de-responsabilidade-social-nas-empresas>.
Acesso: julho 2010.

STERN, L.W et al. **Canales de comercialización.** 5. Ed. Pearson Educación, 1998.