

ARTIGO ORIGINAL

MAIA, Raul Victor Gonzaga De Souza ^[1]

MAIA, Raul Victor Gonzaga De Souza. Indicadores De Desempenho Em Vista Da Potencialidade Na Gestão. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 15, pp. 156-165. Maio de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/potencialidade-na-gestao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/potencialidade-na-gestao

Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA
 - 2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO
 - 2.2 TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO
 - 2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO E SUA PERSPECTIVA FINANCEIRA
 - 2.4 APLICAÇÕES DOS INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD (BSC)
- 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

RESUMO

Este artigo descreve os indicadores de desempenho como fator de fundamental importância em toda e qualquer instituição. Pretende uma contribuição teórica sobre o assunto abordando o conceito de indicador de desempenho e seu poder como ferramenta de gestão. Olhar-se-á para a perspectiva financeira dos indicadores aprofundando o estudo nas atividades logísticas que geralmente possuem grandes parcelas dos custos das empresas e o correto uso da ferramenta pode atribuir a grandes ganhos. Objetiva-se demonstrar como um sistema de medição e avaliação de desempenho baseado em indicadores pode fornecer às

organizações os mecanismos necessários para uma gestão moderna e voltada para o futuro, sem ignorar o passado atual e registrado e preservando a história. Demonstra-se que podendo controlar os processos e conseqüentemente aumentando assim sua eficiência, obterá redução nos custos de distribuição e armazenagem, o que provocará aumento no lucro por meio do aumento nas vendas.

Palavras-Chave: Indicadores de desempenho, Ferramenta de Gestão, Finanças, Logística.

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 50, Edwards Deming e Juran Joseph, em conjunto com executivos japoneses introduzem a moderna abordagem em qualidade, inovação e *empowerment*, assim como definições sobre feedback e gestão, estes embasados em indicadores da performance. Daí surge uma revolução empresarial, que no Brasil torna-se notória nos anos 80, através da popularização da visão de Qualidade Total.

Começa então uma evolução da proposta pelas variadas empresas em diferentes segmentos. Na Logística, importante atividade em qualquer administração, a medição de indicadores é grandemente aplicada em diversos níveis de usuários, tanto com operadores e ajudantes, pessoal técnico, supervisores quanto com os responsáveis administrativos, gerência e direção.

O termo “indicadores de desempenho” tem sido citado cada vez mais em artigos, trabalhos, congressos e afins sobre gestão estratégica das organizações empresariais. A globalização trouxe com ela um nível competitivo considerável, obrigando as empresas a fazerem escolhas mais eficientes nas aplicações de suas estratégias na vida cotidiana da organização. Existe uma maior preocupação em se estabelecer processos adequados para o correto funcionamento dos setores que se interligam, formando uma cadeia que irá intervir em dados importantes como custo, por exemplo, na hora de decidir sobre o repasse ou não aos clientes.

O desenvolvimento de um bom sistema de monitoramento de desempenho é fundamental para o gerenciamento das atividades da empresa. É de muita valia a medição da eficácia dos sistemas desenvolvidos pois, tal indicação influencia no alcance dos objetivos da empresa e

ainda estabelece o melhor caminho para o bom aproveitamento dos recursos.

Toda empresa encontra dificuldade para encontrar seu melhor indicador de desempenho e o mais apropriado às suas atividades, o que torna importante decorrer sobre a definição dos tais. Para tanto, à frente nesse artigo abordar-se-á uma técnica conhecida como BSC que planeja agregar e controlar os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa.

Abordar-se-á também nesse estudo a perspectiva financeira dos indicadores, e será aprofundado nos indicadores de desempenho das atividades logísticas. Neste sentido, custo logístico é de importância peculiar uma vez que representam em média 25% do custo fabril de uma empresa.

Portanto, o objetivo deste artigo científico será dar uma modesta noção sobre os diferentes tipos de indicadores de desempenho e suas enormes contribuições a gestão financeira da empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

São eles que permitem a medição do desempenho das empresas, garantindo que todos os envolvidos de todos os níveis hierárquicos, caminhem na mesma direção visando o mesmo objetivo com as estratégias corretas. Funcionam como “veículos de comunicação”, pois facilitam a comunicação que os executivos do alto escalão comuniquem a missão e visão da empresa aos mais baixos níveis hierárquicos, envolvendo diretamente todos os colaboradores na realização dos objetivos estratégicos da empresa.

Portanto, os Indicadores de desempenho demonstram o desempenho de uma empresa, assegurando que toda as equipes em todos os setores independentemente de níveis hierárquicos sigam buscando os objetivos da empresa como um todo,

De acordo com Oliveira (2006), “indicador de desempenho é o parâmetro e critério de

avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio”.

Para Barbosa (2007), indicadores de desempenho são as métricas utilizadas para quantificar a eficiência (saídas do processo) e a eficácia (resultados) de uma ação. É através da eficiência e eficácia medidas pelos indicadores que a organização poderá saber se a estratégia está sendo seguida.

2.2 TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Estudos recentes agrupam os indicadores de desempenho em três classes: indicadores de inputs, indicadores de processos e indicadores de *outputs* ou de resultados

Indicadores de input: se relacionam com recursos na implementação de projetos e suas execuções. Por exemplo, a medida dos espaços físicos ou de mão-de-obra são tratados através de indicadores de inputs.

Os indicadores de processo já indicam se os trabalhos estão sendo executados da forma correta e se relacionam com a eficiência do processo. Um bom exemplo são as medições de endereçamentos e como é feita a separação de pedidos e sua produção.

Os indicadores de *outputs* ou de resultados lidam com os resultados do processo, como medição de números demandados e checados, faturamento correto, como se deu o transporte etc. Esta é a função desta classe de indicadores.

Os tipos de indicadores são importantes e possuem uma interligação, devendo ser aproveitados de forma a se alcançar e superar metas previamente colocadas no intuito de se efetuar o objetivo da organização.

Em logística, existem os profissionais que aderem a uma diferente classificação dos indicadores. São eles:

- Indicadores de custos
- Indicadores de conformidade do processo
- Indicadores de serviços

Neste caso, os indicadores de custos tratam de valores de transporte, armazenagem de recursos, valores de estoque, o custo com logística reversa e os custos de produtos acabados, entre outros. Os indicadores de conformidade do processo tratam de aspectos como saldos pré-determinados e resultados inesperados. Fazem parte destes indicadores, a fase de conferência de material, a operosidade dos transportes, cargas e descargas, prazos etc. Finalmente, os Indicadores de serviços refletem o desempenho do processo e permitem acompanhar o seu resultado final. A precisão do inventário e a taxa de pedidos completos são exemplos de indicadores de serviço.

Key Performance Indicator (KPI), ou como se diz em português, Indicadores Chave de Desempenho são as métricas que o gestor elege como fundamentais na avaliação dos processos de gestão.

Estes indicadores acompanham o progresso das operações, evitando o uso de inúmeras quantidades de papéis, dados e relatórios desnecessários. Diz-se que é através do KPI que a empresa define seu foco principal na busca do alcance de metas.

Esta técnica é utilizada na comunicação quanto à visão e a missão da empresa junto aos seus empregados de mais baixo nível hierárquico, pois quando existe um comprometimento em compartilhar as informações que compõe os processos onde estes funcionários estão diretamente ligados, fica claro a importância dada pela administração ao trabalho em cadeia de todas as partes e equipes que formam a empresa.

Conhece-se categorias diferentes da KPI, importantes de serem citadas como:

- Indicadores de produtividade que correspondem ao emprego dos recursos desde a avaliação da entrega;
- Indicadores de qualidade, que são os colaboradores do indicador de produtividade, pois detectam desvios de recurso, avarias ou danos nos produtos, e apuram quantidades de erros durante um determinado período num processo ou meta estabelecida.
- Indicadores de capacidade: são os KPI que fazem a medição da competência de resposta num processo, como, por exemplo, quantos produtos certa máquina é capaz de acondicionar, durante certo período,
- Indicadores estratégicos: estes ajudam a orientar o ponto em que se encontra a empresa dentro do objetivo que se propôs a alcançar, dentro de uma meta antes estabelecida. Eles também trazem uma comparação do quadro geral da empresa e de como deveria estar.

Tais indicadores são de relevância e o KPI demonstra uma visão bem importante para que os processos da empresa sejam acompanhados, proporcionando uma forma de adequá-los aos objetivos antes situados.

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO E SUA PERSPECTIVA FINANCEIRA

A integração dos processos de logística precisa ser considerada pois, ela é responsável por todo o fluxo dos produtos, começando na origem, e indo até o local de consumo. A isto, Lambert chamou de 'logística integrada' que significa "o tratamento integrado das diversas atividades como um sistema integrado". (LAMBERT, 1998)

O autor ressalta que a correta forma de lidar com a função logística é analisando o custo total, através da busca constante em minimizar a logística total. Deste modo, somente de posse dos dados de custos é possível medir a função logística.

Para Ballou (2006), "as atividades logísticas devem ser encaradas como um processo contínuo, cujo desempenho deve ser monitorado". Ou seja, possuem a missão de captar informações sobre o processo logístico, principalmente se acontecer variáveis bem acima do normal.

Segundo Rey (1999), a medição do desempenho logístico precisa da base dos indicadores utilizados pela empresa, pois eles atuam na melhoria da situação competitiva no mercado a

que pertence a empresa.

Bowersox e Closs (2001), afirmam que são três os objetivos cruciais na implementação e no aumento de princípios de medição de desempenho logístico: monitorar, controlar e direcionar as operações logísticas.

É importante ressaltar o que diz Lambert (1998) quanto aos erros cometidos por administradores que preferem diminuir os custos com sistemas logísticos, O autor afirma que “Não adianta cortar custos individualmente, pois irão ocorrer trocas compensatórias entre elementos de custos, ou seja, a alteração em uma função pode alterar uma ou mais funções.”

São diversos os critérios que causam erros nas medições, assim como distinção de custo de transportes, falta de conhecimento ao diferenciar os custos fixos e as variáveis e controle de falhas

Portanto, existe a necessidade de uma contabilidade bem detalhada e exata, o que, muitas vezes, é preferível que se desenvolva na empresa pois auxilia nas diversas tomadas de decisões que os gestores fazem com base nestes dados, a todo momento.

Uma boa forma para que este processo seja otimizado é proposto por Lambert (1998) através da utilização de padrões de custos, flexibilidade nos orçamentos e domínio estatístico, podendo, assim, passar ao processo de avaliação e medição do desempenho logístico.

Mas para a eficiência deste método, é preciso a implementação de sistemas modernos de gerenciamento de informações, avanços nos recursos tecnológicos e modernos sistemas de informatização. A velocidade é um fator fundamental nos dias de hoje e devem ocorrer praticamente em tempo real.

2.4 APLICAÇÕES DOS INDICADORES DE DESEMPENHO LOGÍSTICO SOB A ÓTICA DO BALANCED

SCORECARD (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997), BSC é um procedimento que propõe estabelecer objetivos de qualidade aos indicadores utilizados numa empresa, tanto dos financeiros como dos administrativos, porém, somente para níveis considerados mais relevantes da empresa, sugerindo um desdobramento destes indicadores em setores, sempre com metas já estabelecidas, a cada período. Desta forma, as missões e atuações das empresas tornam-se em objetivos tangíveis.

O BSC aponta quais os segmentos onde há competição além de demonstrar quais clientes ainda precisam ser trazidos. Ele executa uma avaliação do futuro e aponta a porta em que se deve entrar para se chegar lá. Os indicadores de desempenho também precisam estar dentro das quatro perspectivas do BSC: Financeira; Clientes (mercado); Processos e operações internas; Inovação, aprendizado e sustentabilidade (crescimento).

Tais perspectivas compõem uma união interligada e seus indicadores se relacionam, o que forma um fluxo de ação e reação coeso, que inicia o processo na base do aprendizado e continua a crescer, culminando na perspectiva financeira.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho foi motivada pela aprendizagem proporcionada pelo estudo dos indicadores de desempenho, visto que essa é uma importante ferramenta de gestão que tem grande influencia na competitividade das empresas.

À medida que se consegue controlar os processos, aumentando assim sua eficiência, consegue-se obter redução nos custos de distribuição e armazenagem, provocando, consequentemente, aumento no lucro; além de possibilitar o oferecimento de um melhor nível de serviço aos seus clientes, gerando satisfação e aumento nas vendas.

Importante lembrar que é através da medição do desempenho que as empresas conseguem identificar os problemas, as perdas e os desperdícios do processo, além das atividades que estão causando diminuição na eficiência operacional e na otimização do uso de recursos,

buscando focar na solução destes problemas, visando uma melhoria da performance organizacional.

Esta opinião comunga com os autores referenciados para o trabalho, quando estes citam que avaliar e controlar o desempenho são duas tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos. Tendo em vista a necessidade de se mensurar o desempenho dos processos de forma a exercer um maior controle sobre estes, possibilitando uma melhoria contínua e um aumento da produtividade.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimento/ logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, L. Empresas podem obter selo nacional e ampliar vendas. Correio de Uberlândia. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/imprimirMateria.php?tid=29776&pubDate=2008-06-06>> Acesso em: 30 jul. 2009.

COELHO, Leandro Callegari. Controle financeiro do desempenho logístico. Disponível em: <https://www.logisticadescomplicada.com/controle-financeiro-do-desempenho-logistico/>. Acesso em abril de 2021.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

GASPARETTO, V. Proposta de uma sistêmica para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos. (doutorado) Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003

HIJJAR, Maria Fernanda. Mensuração de desempenho logístico e o modelo world class logistics - parte 1. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/mensuracao-de-desempenho-logistico-e-o-modelo-world-class-logistics-parte-1/> . Acesso em abril de 2021.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P., 1997. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. *Administração Estratégica da Logística*. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

MAZZA, Luciano; CORREIA, Marcelo Lourenço. Indicadores de desempenho logístico pelas perspectivas do Balanced Scorecard. Disponível em: <https://www.tecnologistica.com.br/portal/artigos/72694/indicadores-de-desempenho-logistico-pelas-perspectivas-do-balanced-scorecard/>. Acesso em abril de 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização & métodos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REY, Maria Fernanda. Medición de desempeño em logística y operaciones. *Revista Énfasis Logística*, Buenos Aires, nº 7, p. 114-118, julho 2000 (b).

^[1] MBA em Gestão financeira, Pós Graduação em Gerenciamento de Projetos. Bacharel em Engenharia de Produção.

Enviado: Março, 2021.

Aprovado; Maio, 2021.