

USO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA COMPETITIVA NA GESTÃO ESTRATÉGICA: um estudo de caso no departamento de Supply Chain Management de uma fábrica de papel e celulose em Mogi Guaçu – SP

Caio Dias Cerqueira¹ e Iris Laura Batista Martins².

1 Bacharel em Administração (UNIMOGI)

2 Mestre em Administração (UNIMOGI)

RESUMO

O presente estudo discorre sobre o uso do *Balanced Scorecard* (BSC) como vantagem competitiva para o departamento de *Supply Chain Management* (SCM) de uma fábrica de papel e celulose. Para tanto, optou-se por fazer um estudo de caso cujo instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado. Os dados coletados foram analisados e discutidos a partir da análise simples prevista na estatística descritiva. Os resultados da pesquisa apontaram que o BSC oferece uma vinculação entre estratégia e operação, que contribuiu à gestão da empresa possibilidades e direção para se extrair informações úteis às suas atividades, proporcionando ao departamento controle por meio de um sistema de gestão de desempenho derivado da estratégia da empresa, sendo assim comprovada a contribuição do BSC como ferramenta competitiva na gestão estratégica. Por outro lado, visto que a ideia do BSC é gerar informações através das perspectivas financeiras e não financeiras, observou-se que a ferramenta auxilia a organização a transmitir sua estratégia de forma comum a todos, contribuindo para a melhoria nos processos, no desempenho e no relacionamento com os *stakeholders*.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*. Gestão estratégica. *Supply Chain Management*. Desempenho.

ABSTRACT

The present study discusses the use of the *Balanced Scorecard* (BSC) as a competitive advantage to the *Supply Chain Management* (SCM) department of a pulp and paper mill. To do so, we chose to make a case study whose instrument of data collection was a structured questionnaire. The collected data were analyzed and discussed from the simple analysis predicted in the descriptive statistics. The results of the research indicated that the BSC offers a link between strategy and operation, which contributed to the management of the company possibilities and direction to extract information useful to its activities, giving the department control through a performance management system derived from the strategy of the company, thus proving the BSC's contribution as a competitive tool in strategic management. On the other hand, since the idea of the BSC is to generate information through the financial and non-financial perspectives, it was observed that the tool helps the organization to transmit its strategy in a common way to all, contributing to the improvement in processes, performance and in the relationship with stakeholders.

keywords: *Balanced Scorecard*. Strategic management. *Supply Chain Management*. Performance.

1 INTRODUÇÃO

Com o novo cenário dos negócios e um mercado competitivo e imprevisível, a gestão estratégica tornou-se um desafio para todas as organizações. Para as empresas continuarem em um processo de evolução é necessário utilizar ferramentas de alto desempenho no seu planejamento estratégico para sobressaírem em um mercado globalizado.

A implantação de uma ferramenta gerencial dentro de uma companhia visa assegurar que as informações levantadas sejam repassadas aos gestores objetivando as expectativas conforme foi planejado, organizado e dirigido aos setores da organização. Contudo, é fundamental que as empresas tenham clareza da estratégia que está sendo utilizada (KAPLAN; NORTON, 2001).

O BSC (*Balanced Scorecard*) é mais que um sistema de avaliações, é uma ferramenta de gestão estratégica utilizada em uma empresa com o foco no longo prazo, esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia, comunicando e associando seus objetivos e medidas, cujo propósito é de gerar informações seguras aos gestores e demonstrar a eficiência nas cadeias de produção e serviços (KAPLAN; NORTON, 1997). Considerando que a ideia do BSC é gerar informações, o problema para o estudo é: em que medida o uso do *Balanced Scorecard* no departamento de *Supply Chain Management* traz vantagem competitiva enquanto gestão estratégica?

O BSC se tornou mais do que um sistema gerencial de medidas táticas e operacionais. Atualmente, as empresas o utilizam como um sistema de gestão estratégica e com a sua implantação as empresas conseguem administrar seus objetivos no longo prazo, visto que o BSC vai além das ferramentas tradicionais, pois não se baseia somente em perspectivas financeiras, mas também nas perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

As ferramentas de estratégias tradicionais são vistas de forma ofensivas e defensivas focando sempre em criar vantagens para as inconstâncias no mercado, porém, de acordo com Porter (1986) as estratégias existem como mecanismos de defesa contra as forças competitivas do mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

De acordo com Kaplan e Norton (1996), a estratégia de uma empresa é definida como um conjunto de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados e entre os objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los. Podese afirmar que as estratégias de uma empresa são definidas a partir de premissas, de uma visão do mundo e de hipóteses sobre o relacionamento causa e efeito entre os fatores de sucesso.

A gestão estratégica pode ser definida como um processo sistemático liderado pela alta administração da empresa de forma controlada, planejada e prevista, que envolvam os gestores com a gestão executada, visando o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da empresa (COSTA, 2006).

No entendimento de Melim (2013): “[...] a Gestão Estratégica é um processo que se inicia e se desenvolve com planejamento estratégico, implantação da estratégia e monitoramento e ajustes necessários através dos resultados obtidos”. Ou seja, a funcionalidade eficiente da gestão é com base nesses fatores que trabalham em harmonia, devendo estar presente no dia-a-dia da organização.

Alinhar o planejamento estratégico com a rotina da empresa é um desafio para os gestores, pois com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado mundial se faz necessário que as empresas possuam instrumentos e indicadores eficientes que sirvam de auxílio aos gestores, que conseqüentemente, resultará numa gestão estratégica competitiva, visto que os gestores da organização manterão o monitoramento dos resultados obtidos e sempre realizando ajustes que foquem no crescimento e na melhoria contínua.

Dessa forma, a estratégia vem coadjuvar os gestores a conseguir posicionamento correto e coerente das dificuldades e divergências que possam ser enfrentadas e que são geradas pelo ambiente, sejam elas tanto no plano financeiro, como também em relação às suas atividades, ou ainda, no que diz respeito aos processos (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

O sucesso de uma gestão estratégica é obtido quando a empresa tem uma estratégia claramente definida e a implementa com eficácia.

Neste trabalho, estratégia foi encarada como um caminho ou conjunto de ações formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas e os objetivos estabelecidos para o melhor posicionamento da empresa perante o mercado.

2.2 Análise do Balanced Scorecard (BSC)

Com o passar dos anos as técnicas de gestão foram evoluindo para atender as necessidades das empresas, pois os sistemas de gestão baseavam-se somente em indicadores contábeis e financeiros, visto que o paradigma de valor estava diretamente associado aos ativos tangíveis. Desde então, o referencial foi mudado e o valor da empresa passou a ser baseado em grande parte nos ativos intangíveis, como o valor da marca. No início dos anos 90, a unidade de pesquisas da KPMG elaborou um estudo chamado “Measuring performance in the organization of the future”, levantou que as abordagens baseadas em indicadores financeiros não expressavam com exatidão a criação de valor futuro das organizações. Em 1992, Kaplan e Norton publicaram o artigo “Balanced Scorecard – Indicadores que impulsionam o desempenho” na Harvard Business Review (MOREIRA, SEDRANI e LIMA, 2005, p. 02).

A partir do estudo realizado com 12 empresas que fora publicado na revista por Kaplan e Norton, nasceu o BSC cujo propósito era fazer com que as empresas superassem seus limites em relação aos antigos métodos de avaliação, trazendo aos gestores a percepção de que apenas as

medidas financeiras não seriam suficientes para as tomadas de decisões (GASPARETTO ET AL, 2007).

Com o crescente uso do BSC como forma de traduzir, medir e acompanhar a evolução da estratégia, o conceito foi se solidando. A partir de então, por volta de 2001, o BSC foi consolidado como parte da gestão estratégica, como mecanismo facilitador da implantação da estratégia da empresa, colocando a estratégia e a visão no centro da tomada de decisão.

O processo evolutivo do BSC compreende quatro fases distintas: ferramenta de mensuração, ferramenta de implementação da estratégia, sistema de gestão da estratégia e modelo de gestão estratégica integrada (HERRERO FILHO, 2005).

2.2.1 DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DO BSC

O BSC é um sistema de medição que utiliza medidas financeiras e não financeiras interligando-as para um resultado positivo. Consequentemente, esta ligação estará associada à estratégia da empresa, que auxiliará na mensuração dos resultados, acompanhando o desempenho da estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997, p. 02) afirmam que: “o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Desta forma, além do BSC acompanhar o desempenho financeiro da empresa ele é utilizado para monitorar o progresso na construção de capacidade e na aquisição de ativos intangíveis que são necessários para o crescimento da empresa.

Para Lunkes (2007, p.170):

O BSC consiste de um conjunto integrado de medidas de desempenho que são derivadas da estratégia da empresa. Assim, essas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o BSC auxilia a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores compreendam e desenvolvam ações visando atingir os objetivos e metas; consequentemente, o método ajuda a transportar suas estratégias para o dia-a-dia dos negócios.

Os autores relatam de forma sintetizada a importância de se construir um BSC adequado, que aborde acuradamente a história da estratégia da unidade de negócio:

Primeiro, o *scorecard* descreve a visão do futuro de toda a organização. Se a visão está errada, o fato de ela ser executada bem se torna irrelevante. Segundo, o *scorecard* cria entendimento compartilhado. Ele cria um modelo holístico da estratégia que permite que todos os funcionários vejam como eles podem contribuir para o sucesso da organização. Se o modelo está errado, os indivíduos e os departamentos irão, sem saber, sub-otimizar seus desempenhos. Terceiro, o *scorecard* tem como foco os esforços de mudança.

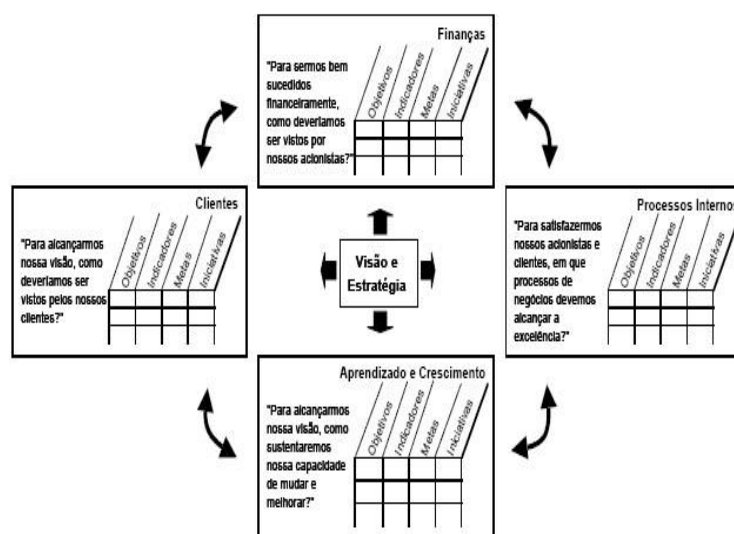
Se os indicadores de tendência estiverem corretamente identificados, os investimentos e iniciativas levarão aos resultados de longo prazo esperados. Se não, investimentos serão desperdiçados. E, finalmente, o *scorecard* permite o aprendizado organizacional ao nível dos executivos. Ao tornar explícitas as hipóteses de causa e efeito entre os objetivos e medidas, as organizações podem testar suas estratégias a tempo real e adaptá-las conforme aprendem. Sem explicitar as ligações de causa e efeito, nenhum aprendizado estratégico ocorrerá (KAPLAN & NORTON, 1996).

Adicionando a afirmação do autor acima, a construção do BSC força a empresa a integrar seus processos de planejamento, ajudando a definir o foco correto para alcançar seus objetivos, como o crescimento e não simplesmente a redução de custos.

2.2.2 AS PERSPECTIVAS DE NEGÓCIO DO BSC

O BSC consegue conduzir o processo de criação de valor de forma balanceada e integrada, faz com que todos sejam envolvidos a estratégia da empresa por meio de quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (VIEIRA, 2008), como vemos a figura abaixo:

Figura 2 – Perspectivas do Balanced Scorecard



De acordo com Kaplan e Norton (2001), as quatro perspectivas auxiliam no equilíbrio dos objetivos de curto e longo prazo, nos resultados almejados e no desempenho desses resultados. Desta forma, os autores afirmam que os usos dessas perspectivas coerentes à estratégia da empresa são vitais para o sucesso.

2.2.2.1 Perspectivas Financeiras

As medidas financeiras informam se a formulação e a implementação das estratégias estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros da organização. Em geral, esse êxito

é medido pela sua lucratividade, por seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista, cujos objetivos e medidas devem fazer parte da relação de causa e efeito. Caso os indicadores financeiros não mostrem o esperado, podem haver anomalias na execução, na implementação ou até mesmo da definição das estratégias (COSTA, 2001).

Desta maneira, a implementação do BSC deve considerar, para as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, três temas financeiros para nortear essa perspectiva de acordo com Kaplan e Norton (1996), são elas:

- crescimento e mix de receita: referem-se a aumentar a oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercado e até mesmo mudança do mix do produto e serviço;
- redução de custo e aumento de produtividade: referem-se a ações para diminuir os custos dos produtos e serviços;
- utilização de ativos e estratégia de investimento: referem-se à redução dos níveis de capital de giro necessários para sustentar o volume e o mix de negócios.

2.2.2.2 Perspectivas dos Clientes

Essa perspectiva descreve de que forma o valor deve ser criado para os clientes, bem como satisfazer a demanda dos mesmos e qual razão fará o cliente querer pagar por ele (OLVE ET AL, 2001). De acordo com Kaplan e Norton (1997), os gestores responsáveis por tal perspectiva devem esclarecer para os envolvidos a estratégia em objetivos baseados no cliente e no mercado.

Alcançar as expectativas dos clientes pode ser compreendido como uma pré-condição para atingir as medidas de desempenho financeiras, pois são os clientes que geram receita para a empresa. Desta forma, deve-se considerar que atingir as medidas da perspectiva do cliente é crucial para se atingir as medidas financeiras (LUNKES, 2007).

2.2.2.3 Perspectivas dos Processos Internos

Essa perspectiva não está voltada somente a monitorar os processos existentes dentro da organização, mas também criar um ambiente propício para a identificação dos novos processos que possam antecipar as necessidades dos clientes. Por exemplo, uma organização ao monitorar a medição do seu desempenho, pode perceber que é necessário desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes e/ou oferecer novos serviços ao quais os clientes atribuem valor (LOBATO ET AL, 2009).

O objetivo dessa perspectiva é auxiliar os executivos a encontrarem dentro da empresa os processos mais críticos para o alcance dos objetivos dos clientes e investidores (KAPLAN e NORTON, 1997). Neste contexto, essa visão busca através de três etapas analisarem os processos

existentes na empresa, que cria valor para o cliente e gere receita para empresa. Tais etapas são definidas por Lunkes (2007, p.175):

- Processo de Inovação – criação de produtos, serviços e processos que vão ao encontro das necessidades dos clientes;
- Processo Operacional – envolve produzir e entregar os produtos e serviços aos clientes. Pode abranger iniciativas como melhoria da qualidade, redução do tempo de entrega e observação dos prazos encontrados;
- Processo de Serviços Pós-vendas – abrange o fornecimento de serviços e suporte ao consumidor após a venda ou entrega dos produtos ou serviços. Destaca-se que este tem grande importância na criação da imagem e reputação da empresa.

Diante disso, se faz necessário que as perspectivas de cliente estejam em unidade e em concordância com as demais medidas, para assim alcançar os objetivos da empresa e os processos internos é a rota que conduz esse alcance.

2.2.2.4 Perspectivas do Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva vem incorporar ao BSC um contexto de aprendizado estratégico visando desenvolver objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. É essa perspectiva que oferece suporte que viabiliza a consecução dos objetivos ambicionados nas outras três perspectivas (LOBATO ET AL, 2009).

O mercado sob constante mudança faz com que as chaves para o sucesso mudem ao longo do tempo, forçando as empresas buscar melhoria contínua nos processos, nos produtos e serviços a fim de aumentar a receita diminuindo os custos, de forma sustentável e qualificada. Nesse sentido Costa (2001, p. 38) relata:

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Os objetivos traçados através do *Balanced Scorecard*, em geral, acusam uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e o crescimento determinam quais os ativos intangíveis são necessários para elevar a qualidade do desempenho das atividades da empresa e da relação com o cliente. Kaplan e Norton (1997) criaram três categorias principais para a elaboração do BSC nessa perspectiva, que são definidas por Lunkes (2007, p. 177):

- Capacidade dos empregados – que engloba a satisfação dos empregados, sendo esta condição essencial para a melhoria da qualidade, podendo ser medida por meio de pesquisas frequentes; retenção dos

empregados, que pode ser medida pelo percentual de rotatividade, cujo objetivo é manter os bons empregados na empresa; e produtividade dos empregados, a qual mede o resultado do impacto agregado da elevação do nível de habilidade e moral pelos empregados, inovação e melhoria dos processos internos, podendo ser medida através da receita por empregados ou valor agregado por empregado;

- Capacidade dos sistemas de informação – sendo a informação um elemento fundamental para o sucesso competitivo das empresas, esta engloba a informação sobre clientes, processos internos e financeiros; - Motivação, *empowerment* e alinhamento - a motivação dos empregados, juntamente com suas habilidades e conhecimentos, é que vai contribuir para o alcance dos objetivos traçados pela empresa. Destacam-se algumas sugestões de medidas de desempenho por empregado, taxa de melhorias efetivas nos processos críticos, percentual de empregados que estão alinhados às metas e conhece a visão da empresa, percentual de empregados que obtêm êxito em suas metas pessoais.

Com essa perspectiva Olve (2001) mostra ao gestor que não é suficiente manter apenas o know-how para conseguir entender o cliente e satisfazê-lo, mas também criar valor para o cliente por meio da sustentação de sua eficiência e a produtividade dos processos envolvidos nessa criação de valor, além de manter a sua capacidade de inovação ao longo do tempo.

2.3 BSC e o Processo Estratégico

Para diminuir ou até mesmo eliminar as incertezas, o planejamento do processo estratégico pressupõe a análise dos fatores culturais, econômicos, políticos, fiscais, ecológicos e até religiosos, além de analisar informações como dos fornecedores, clientes, consumidores, concorrentes etc (ROCHA, 1999). Sendo assim, o planejamento estratégico deve trabalhar com esses fatores, para poder de forma efetiva, gerar diretrizes para o planejamento operacional com a combinação dos recursos internos através dos sistemas de informação (COSTA, 2001, p. 49).

Sobre o BSC gerido no alinhamento do processo estratégico, Costa (2001, 53), ressaltou:

[...] Balanced Scorecard é o alinhamento estratégico necessário para que o desempenho possa ser gerido, que vai além de simplesmente vincular a mensuração com os sistemas de produção.

[...] O planejamento estratégico é a fase desse processo que gera um conjunto de diretrizes estratégicas que nortearão o planejamento operacional.

O BSC trata dos processos gerenciais pelos quais se pode conseguir o alinhamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 1996). Segundo Costa (2001), o BSC foca apenas no desdobramento da estratégia em ações dentro da empresa, ou seja, a ferramenta irá gerir o cumprimento da estratégia já definida.

Assim sendo, o BSC fornece um critério para definir o que deve ser medido e gerido, fornecendo um modelo de gestão pelo qual a empresa pode definir o que deve ser medido e gerido, contudo, o BSC enfatiza que a interação da estratégia da empresa não deve ser somente vertical, da estratégia à ação, como também, as demais áreas.

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins, o presente estudo possui uma pesquisa de caráter descritivo e explicativo, pois propõe o uso do BSC como ferramenta competitiva na gestão estratégica.

De acordo com os procedimentos, uma pesquisa pode ser um estudo de caso, levantamento ou *survey*, bibliográfica, experimental, documental e participante (BEUREN, 2003). O procedimento que será trabalhado é o estudo de caso, de acordo com Gil (1994, p.58) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ainda quanto aos meios de investigação, este projeto irá usufruir da pesquisa telematizada e coleta de dados. Contextualizando o cenário da pesquisa, optou-se por uma pesquisa censitária, de acordo com Malhotra (2001), o censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população, sendo uma técnica indicada para populações pequenas. Sendo assim, este trabalho foi delimitado ao departamento de *Supply Chain Management* de uma fábrica, cujo tamanho da população é de 22 colaboradores.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário que segundo Cervo e Berviam (2002, p. 48), o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Na monografia foi estruturado um questionário composto por 45 perguntas, sendo 5 informações pessoais do entrevistado para identificar o seu perfil, e as 40 restante divididas em 4 perspectivas estipuladas pelos autores do trabalho em questão.

Os dados coletados foram analisados no software Excel e foi feita tabulação simples prevista na estatística descritiva para discutir tais dados utilizando a escala *Likert*. Oliveira (2008) afirma que utilizar a escala *Likert* fornece direções sobre as atitudes dos respondentes em relação a cada afirmação. Desta forma, foi utilizada uma escala *Likert*, em que as respostas vão a grau de importância em: (1) Sem importância, (2) Pouco importante, (3) Indiferente, (4) Muito importante e (5) Extremamente importante.

Quadro 1 – Grau de importância Escala *Likert*

(1) Sem Importância	(2) Pouco Importante	(3) Indiferente	(4) Muito Importante	(5) Extremamente Importante
------------------------	-------------------------	--------------------	-------------------------	--------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa, (2017).

Utilizar a escala serviu para atribuir um grau de importância a cada indicador de sucesso da empresa possibilitando uma análise objetiva de acordo com a atitude do entrevistado.

A coleta de dados foi realizada através do roteiro estabelecido por Kaplan e Norton (1997), por meio do BSC na gestão estratégica e a implantação num departamento de *Supply Chain Management*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada. Primeiramente será apresentada a tabulação das perguntas contidas no questionário, iniciando com dados pessoais dos entrevistados e em sequência a tabulação dos indicadores de sucesso da empresa dentro de cada critério estipulado pelos autores do BSC (financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), encerrando-se com as respostas dos objetivos traçados neste trabalho.

TABELA 1 – GÊNERO

MASCULINO	13
FEMININO	9
TOTAL	22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com relação à tabela acima se observa uma maior concentração de homens no departamento do SCM da referida empresa. Contudo, a diferença existente entre os gêneros é mínima, significando que o quesito gênero em si, não possui impacto negativo e não existe preferência de sexo para atuação no setor, onde o que é mais relevante é a meritocracia.

TABELA 2 – FAIXA ETÁRIA

DE 20 A 30 ANOS	14
DE 31 A 40 ANOS	4
DE 41 A 50 ANOS	2
DE 51 A 60 ANOS	2
TOTAL	22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os dados da tabela acima podem inferir que a empresa opta por contratar colaboradores jovens, havendo nesse sentido uma maior predominância pela faixa etária entre 20 e 30 anos. Adicionalmente, através de pesquisa informal in loco, foi possível observar que o “gerente do setor” acredita que por ter um grupo de colaboradores jovens e com nível de qualificação alto, eles trariam mais energia e criatividade para a equipe.

TABELA 3 – ESTADO CIVIL

SOLTEIRO (A)	12
CASADO (A)	10
TOTAL	22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

De acordo com a tabela em pauta o departamento pesquisado possui maior número de solteiros, permitindo que os colaboradores estejam mais engajados que os profissionais casados, contudo, pode oferecer um risco para a empresa caso a organização não adote estratégias de cativar talentos, pois tais profissionais podem buscar melhores oportunidades.

TABELA 4 – NÍVEL ACADÊMICO

	COMPLETO	INCOMPLETO
ENSINO SUPERIOR	10	3
ESPECIALIZAÇÃO	3	5
MESTRADO	1	-
TOTAL	14	8

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Analisando a tabela acima observa que o nível de formação acadêmica do departamento é satisfatório, entendendo-se que os gestores da empresa optam em efetivar profissionais com alto nível de formação e conhecimento específico, afim de agregar valor aos clientes e aos produtos.

TABELA 5 – RENDA

DE UM A DOIS SALÁRIOS MÍNIMO	3
DE TRÊS A QUATRO SALÁRIOS MÍNIMO	5
DE CINCO OU MAIS SALÁRIOS MÍNIMO	14
TOTAL	22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com base na tabela 5 nota que referente à renda dos entrevistados que aproximadamente cerca de 63% possui de cinco ou mais salários mínimos. A empresa em questão, possivelmente considera que para seus profissionais estejam engajados em alcançar os objetivos e as metas traçadas a remuneração deve estar de acordo com o mercado.

TABELA 6 – AUMENTO DA LUCRATIVIDADE

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumento da Lucratividade	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	10

	Extremamente importante	10
TOTAL GERAL		22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Segundo a tabela 6, no que tange a perspectiva financeira, o aumento da lucratividade é o indicador mais almejado para toda organização empresarial. Em relação ao resultado obtido, observa-se que a maior parte dos colaboradores respondentes declara que o tal índice é importante, em contrapartida cerca de 9% consideraram o indicador imparcial ao departamento.

TABELA 7 – VALOR AGREGADO AOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Valor agregado aos colaboradores administrativos	Sem importância	0
		Pouco importante	4
		Indiferente	8
		Muito importante	2
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com relação a tabela 7, cujo indicador se refere ao capital humano administrativo da organização pesquisada o departamento de SCM considera, em uma margem de 45% que o grau de importância a esse indicador é relevante. Por outro ângulo, cerca de 55% julga o indicador em questão, indiferente e trivial.

TABELA 8 – VALOR AGREGADO AOS COLABORADORES DE VENDAS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Valor agregado aos colaboradores de vendas	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	10
		Muito importante	2
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Diante da tabela 8, é possível a percepção de que 55% dos questionados afirmaram que o indicador exposto dentro da escala é indiferente e pouco importante. Tal resultado refere-se a escassez de comunicação existente entre as áreas comercial e SCM.

Consideravelmente, cerca de 45% apontaram o indicador em questão, sendo relevante no que tange a perspectiva financeira para o departamento pesquisado.

TABELA 9 – PROJEÇÕES DO FATURAMENTO FUTURO

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Projeções do faturamento futuro	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	4
		Extremamente importante	16
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Conforme a tabela acima, o resultado obtido dentro da escala foi de alto grau de importância, contando com 90% dos questionários. Demonstrando que, para a área de SCM as projeções do faturamento futuro são fundamentais para o planejamento estratégico, cuja finalidade é arquitetar planos de ações a fim de alcançar o sucesso no critério em questão.

TABELA 10 – RETORNO SOBRE O VALOR DO ATIVO LÍQUIDO

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Retorno sobre o valor do ativo líquido	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	6
		Muito importante	6
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quando se trata de retorno sobre o ativo líquido está evidenciando a mensuração da eficiência da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis. Os respondentes não se atentaram a esse indicador como o tal nível de importância que é para a gestão estratégica da empresa. Ainda que 36% responderam que o indicador seja extremamente importante e 27% muito importante, cerca de 27% considerou tal indicador indiferente e 9% afirmou ser pouco importante.

Diante das respostas obtidas na tabela 10, assim como o aumento da lucratividade é fundamental para o alcance das metas dentro do critério em questão, o retorno sobre o ativo líquido é a base para o alcance de tais lucros.

TABELA 11 – RENTABILIDADE DE CLIENTES ANTIGOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
		Sem importância	2

PERSPECTIVA FINANCEIRA	Rentabilidade de clientes antigos	Pouco importante	4
		Indiferente	8
		Muito importante	8
		Extremamente importante	0
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Diante do resultado obtido com a tabela acima, cerca de 36% consideraram esse indicador com grau de relevância significativo. Mas por outro lado cerca de 63% não deram a devida importância para tal indicador.

Levando em consideração o critério em questão, atualmente, os gestores se preocupam somente em medir a satisfação dos clientes e deixam de mensurar o quanto esses são rentáveis, pois caso eles não sejam rentáveis deve-se buscar novos clientes que proporcionem à empresa resultados satisfatórios.

TABELA 12 – DESPESAS ÁREA DA LOGÍSTICA

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Despesas área da logística	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	10
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em análise da tabela 12, observa-se que 18 questionários afirmaram que o indicador destacado possui alto índice de relevância para o departamento, pelo fato de todos os processos logísticos estarem inseridos no SCM. Em contrapartida, 4 respondentes afirmam que o indicador não é relevante para o departamento pesquisado.

TABELA 13 – DESPESAS COM FRETES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Despesas com fretes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	10
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na tabulação acima obteve-se como resultado, de forma geral os mesmos índices da tabela anterior. Tal fato deu-se pelo departamento considerar que as despesas com frete estejam diretamente ligadas a logística, porém o indicador em questão impacta o departamento SCM no que tange as perspectivas financeiras.

TABELA 14 – INVESTIMENTOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Investimentos	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	12
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com base na tabela 14, os respondentes consideraram com aproximadamente cerca de 91% um alto nível de importância, tal resultado reflete que os investimentos na área de SCM acarreta para a organização como um todo, competitividade, a fim de atender toda a demanda.

TABELA 15 – PERDA DE RECEITAS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Perda de receitas (venda perdidas ou paradas)	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	0
		Muito importante	8
		Extremamente importante	14
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

De acordo com a tabela 15, cujo indicador aponta perda de receitas, que se refere a não entrada de capital no fluxo de caixa da empresa, resultou em cerca de 100% de importância para o departamento pesquisado. Diante do exposto, as perdas de receita impedem o fluxo da cadeia de suprimentos, impactando toda a organização de forma negativa.

TABELA 16 – PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA	Participação de	Sem importância	0
		Pouco importante	0

DE CLIENTES	Mercado	Indiferente	0
		Muito importante	14
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Segundo a tabela 16, o indicador referente à participação de mercado teve um resultado significativo com base nos 22 questionários, sendo que 14 deles responderam que é muito importante, que equivale a aproximadamente a 63% e 8 responderam ser extremamente importante, cerca de 36%. Fica nítido que os colaboradores do departamento compreendem que para a empresa ser competitiva é necessário que ela tenha alta participação no mercado para ser escolhida e preferida pelos clientes.

TABELA 17 – CAPTAÇÃO DE CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Captação de Clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	0
		Muito importante	10
		Extremamente importante	12
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em conformidade com a tabela em questão, o indicador de captação de clientes é visto pelo departamento com total importância, já que todas as respostas obtidas pelos questionários apontam as opções de maior relevância na escala.

TABELA 18 – RETENÇÃO DE CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Retenção de Clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	8
		Extremamente importante	12
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em análise da tabela acima, pode-se observar quanto ao indicador retenção de clientes, que cerca de 90% dos pesquisados consideraram importante para empresa adotar essa estratégia.

No tocante, o indicador nasce da fidelização do cliente e assim promove uma estabilidade para empresa, visto que, o cliente fiel gerará incremento econômico nos resultados da empresa.

TABELA 19 – SATISFAÇÃO DE CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Satisfação de Clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	0
		Muito importante	8
		Extremamente importante	14
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Se tratando do indicador na tabela acima, pode-se afirmar que buscar a satisfação dos clientes tem se tornado prioridade para a gestão empresarial. O mercado está competitivo e são os clientes que dão movimento para mercado. Superar as expectativas e garantir a qualidade para os clientes, conseqüentemente irá cativá-los a comprar sempre dos seus produtos e/ou serviços.

Diante das respostas do questionário notamos que para o departamento de SCM é extremamente importante obter esse êxito, pois dos 22 respondentes 14 afirmaram ser extremamente importante e 8 muito importante.

TABELA 20 – POSICIONAMENTO DOS SERVIÇOS FRENTE OS CONCORRENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Posicionamento dos serviços frente os concorrentes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	0
		Muito importante	6
		Extremamente importante	16
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

De acordo com a tabela 20, fica evidente que os colaboradores do departamento de SCM entendem o nível de importância desse posicionamento, pois o resultado foi que aproximadamente 72% consideraram extremamente importante e o restante que equivale a 27% considerou muito importante.

Possuir posicionamento quanto aos serviços diferenciados faz com que a empresa seja escolhida por novos clientes, além de ser uma ação da marca e do produto da empresa.

TABELA 21 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Avaliação dos Clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	10
		Extremamente importante	10
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com base na tabela 21 pode-se notar que apenas 2 questionários responderam ser indiferente à avaliação dos clientes, equivalendo a 9 %, em contrapartida 20 colaboradores, cerca de 90%, afirmaram ser muito e extremamente importante o indicador de avaliação dos clientes. Considerando o indicador aos serviços e produtos da empresa faz com que ela alinhe as suas estratégias e trace objetivos na fidelização de seus clientes

TABELA 22 – TEMPO MÉDIO DE COMPRA DOS CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Tempo médio de compra dos clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	8
		Muito importante	4
		Extremamente importante	10
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Diante dos resultados da tabela 22, é possível a percepção de que 36% afirmaram que o indicador é indiferente, contudo, 64% dos questionados nos informam que esse mesmo índice é significativo para o departamento. Em suma, buscando um setor sintonizado, a compreensão de tal assunto está escasso, necessitando uma melhor explanação do indicador para todos os colaboradores do departamento.

TABELA 23 – INVESTIMENTO EM APOIO A CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Investimento em apoio a clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Os resultados demonstrados na tabela acima foram flexíveis. Pode-se observar que cerca de 72% dos respondentes consideraram relevante o investimento em apoio a clientes. O indicador em si, por ser entendido como forma de reter os clientes à empresa, diminuindo assim, a rotatividade de tais e consequentemente a redução nos custos.

TABELA 24 – DESPESAS DE SERVIÇOS COM CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Despesas de serviços com clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	6
		Muito importante	6
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com a tabela 24 observa-se que cerca de 64% dos questionados afirmaram ser significativo o indicador abordado. Subentende que as despesas relacionadas ao cliente podem proporcionar a empresa e ao departamento em questão, fidelização e retenção de clientes. Porém, deve-se levar em consideração que aproximadamente 36% dos respondentes responderam ser irrelevante o indicador em questão ao departamento pesquisado.

TABELA 25 – CLIENTES PERDIDOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Clientes perdidos	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	4
		Extremamente importante	16
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Observa-se com a tabela acima que cerca de 72% dos questionados responderam ser extremamente importante o indicador em questão.

Atualmente, para o mundo dos negócios os clientes são o maior ativo para uma empresa, com isso, as áreas de planejamento das organizações buscam continuamente traçar estratégias para conquistar e fidelizar clientes, cuja finalidade é retê-los. Se tratando do indicador em si, analisar os motivos que podem os levar a essa deficiência faz parte da gestão estratégica da empresa, para assim buscar novas formas de negociação a fim de aumentar a receita e evidenciar com riqueza de detalhes os fatores para tal adversidade.

TABELA 26 – MELHORIA CONTÍNUA

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Melhoria Continua	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	6
		Extremamente importante	14
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Se tratando do indicador de melhoria contínua para a empresa, é a prática que ela adota para buscar o aperfeiçoamento dos processos, produtos e serviços.

De acordo com a tabela 26 pode-se observar que a maior parte, equivalente a 63%, respondeu ser extremamente importante esse indicador dentro da perspectiva de processos internos, e 27% o considerou muito importante, o que classifica o indicador estudado como sendo de alta relevância.

TABELA 27 – CUSTO DOS ERROS ADMINISTRATIVOS E LOGÍSTICOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Custo dos erros administrativos e logísticos	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	6
		Extremamente importante	14
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em relação a tabela 27, pode notar que dentro da escala as respostas foram acentuadas a alto nível de importância, considerando que para os processos internos, em toda forma de custo, acarreta perda na receita, diante disso os colaboradores compreenderam tal grau de relevância.

TABELA 28 – *FOLLOW-UP* DE FRETES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	<i>Follow-up</i> de fretes	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	8
		Muito importante	4
		Extremamente importante	8
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Conforme a tabela 28, se tratando do acompanhamento dos fretes pagos pela empresa, cerca de 36% consideraram indiferente esse indicador e como também 36% considerou extremamente importante esse acompanhamento, já aproximadamente 18% respondeu ser muito importante o *follow-up* de fretes.

Para a gestão do departamento de SCM e os responsáveis pela área de transporte é de alta relevância fazer esse acompanhamento, pois assim permite a empresa possuir melhor poder de barganha com transportadoras e identificar os custos e despesas envolvidas em todo esse trâmite.

TABELA 29 – NEGOCIAÇÕES COM TRANSPORTADORAS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Negociações com Transportadoras	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	10
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Analisando a tabela 29, pode-se perceber um resultado satisfatório em relação as respostas obtidas, pois cerca de 45% dos respondentes considerou ser um indicador de grande magnitude. Nesse âmbito de negociações, define-se questões essenciais para a empresa como valores, benefícios e formas de pagamento que impactam diretamente no fluxo de caixa da empresa e na sua receita.

TABELA 30 – TEMPO DE ANÁLISE DE PROPOSTA DE VENDA

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Tempo de análise da proposta de venda	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	10
		Muito importante	4
		Extremamente importante	6
TOTAL GERAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Diante do indicador abordado, nota-se pela tabela que os resultados não obtiveram unanimidade. Cerca de 45% considerou indiferente o tempo de análise da proposta de venda e apenas 27% considerou extremamente importante. Diante dessas respostas pode-se chegar a refletir que esse indicador aparentemente não oferece nenhum impacto ao departamento ou os respondentes não tem ciência desse quesito. Mas o tempo de análise da proposta de venda é de fato um indicador que os gestores devem levar em consideração, pois se o processo interno demandar muito tempo pode chegar a perder vendas e não ter movimentações no fluxo de caixa.

TABELA 31 – DESEMPENHO CORPORATIVO

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Desempenho corporativo (metas)	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	6
		Muito importante	6
		Extremamente importante	10
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com base na tabela acima, observa-se que cerca de 45% dos respondentes consideraram que o desempenho corporativo é extremamente importante como um indicador de sucesso para a organização, mas, em contrapartida cerca de 27% respondeu que o índice de metas é indiferente. Contudo, as metas existem para o alcance dos objetivos pré-definidos pelo nível estratégico da companhia, desta forma, os colaboradores tem impacto direto no que se refere ao cumprimento destas.

TABELA 32 – PRECISÃO DAS INFORMAÇÕES REPASSADAS POR GESTORES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Precisão das informações repassadas por gestores	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	4
		Muito importante	6
		Extremamente importante	12
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Dentro do quesito apresentado na tabela 32 observa-se uma maior concentração nas respostas em “extremamente importante”, entendendo-se que a comunicação interna e a transparência das informações contribuem para o alto desempenho dos colaboradores. De acordo com Carmello (2017): “sem uma comunicação eficaz, não se consegue obter evidências dos reais desafios das oportunidades que a empresa passa em determinado momento”.

Através da ideia do autor, pode-se complementar que para uma gestão de desempenho de alta *performance*, a base é ter transparência e precisão na comunicação para que o fluxo de conhecimento não seja abalado em ambiguidade.

TABELA 33 – AUTONOMIA E EFICÁCIA DOS GESTORES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Autonomia e eficácia dos Gestores	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	2
		Muito importante	6
		Extremamente importante	12
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com base na tabela 33, o indicador destacado se refere à gestão do departamento pesquisado e o resultado obtido nesse indicador corresponde que o papel do líder descrito por Campos (2010) em que compara o líder a um maestro regendo sua orquestra, em que explica dizendo: “o líder deve estar atento à coerência entre o seu discurso e as suas atitudes de sempre se preocupar em ser atencioso com os demais colaboradores”.

A eficácia do gestor está em fazer as coisas certas com autonomia. Analisando o cenário empresarial, observa-se que a contribuição do líder é fundamental para disseminação dos valores da empresa.

TABELA 34 – EFICIÊNCIA DOS PROCEDIMENTOS INTERNOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Eficiência dos procedimentos Internos	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	0
		Muito importante	12
		Extremamente importante	8
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

A aplicação da administração científica nascida com Taylor tinha como principal preocupação aumentar a produtividade e eficiência no nível operacional das empresas. De acordo com a tabela 34 nota-se elevado número de respostas em “muito importante”, entendendo-se que a eficiência no que tange aos procedimentos operacionais possui relevância para o departamento.

No quesito abordado possui impacto direto no departamento de SCM, pois envolve desde o início da produção do bem até a distribuição aos clientes, cujas estruturas são complexas, necessitando de métodos, técnicas e divisão do trabalho.

TABELA 35 – ATENDIMENTO DAS QUESTÕES LEGAIS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Atendimento das questões legais	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	2
		Extremamente importante	18
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na tabela 35, observa respostas de maior relevância em “extremamente importante”, indicando que as questões de políticas legais é a base para os processos internos. De acordo com Churchill (2000): “uma organização não funciona apenas com seu próprio conjunto de regras, ela deve servir aos seus clientes e atender às demandas governamentais”.

TABELA 36 – PRODUTIVIDADE PESSOAL

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA	Produtividade	Sem importância	0
		Pouco importante	0

DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	pessoal	Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	10
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em relação a tabela 36, cujo critério é baseado em aprendizado e crescimento, nota-se um resultado satisfatório no quesito produtividade de pessoal para o departamento de SCM.

No cenário globalizado dos negócios fazer mais com menos é sinônimo de eficiência e sinergia para os ideais das organizações, como também nas competências comportamentais dos colaboradores, por meio de reuniões, palestras e treinamentos. Contudo, todos esses fatores devem corroborar com os valores internalizados da empresa, pois caso contrário os efeitos serão nulos.

TABELA 37 – MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Melhoria do clima organizacional	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	2
		Extremamente importante	18
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Analisando o resultado obtido na tabela 37, em que foi predominante a resposta de externamente importante dos questionados, pode-se afirmar que o clima organizacional exerce alto impacto na produtividade, nas relações interpessoais e no desempenho do colaborador dentro do ambiente de trabalho. Para uma organização, buscar avaliar esse indicador permite a percepção do quanto o colaborador está engajado com a cultura da empresa, para assim, os gestores traçarem planos de ações efetivas.

TABELA 38 – ESTRATÉGIAS DE SEGURANÇA

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Estratégias de Segurança	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	2
		Muito importante	4
		Extremamente importante	14
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O fator segurança é um valor para a empresa pesquisada, como demonstra a tabela 38. Embora o maior resultado esteja no mais alto nível da escala observa-se respostas com indiferente e pouco importante, que vão contra o principal valor da organização. De repente, os quatro questionados que responderam desta forma, analisaram o indicador por outro âmbito, contudo foram contra um ideal organizacional.

No que tange ao departamento de SCM, que está no fluxo desde a produção do papel até a distribuição para cliente final, atender os quesitos de segurança é essencial para que o processo ocorra sem avarias e deficiências. Os gestores da organização precisam constantemente avaliar os riscos de segurança em todos os fatores do processo, como também montar planos de ações que visam a conscientização, a responsabilidade e disciplina dos colaboradores, sempre analisando e medindo como seus clientes enxergam esses valores que faram a diferença na sua receita.

TABELA 39 – INVESTIMENTOS EM P&D

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Investimentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento)	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	8
		Muito importante	8
		Extremamente importante	6
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

No que tange ao indicador acima destacado, percebe-se que atualmente com o cenário empresarial competitivo, investir em pesquisa e desenvolvimento tornou-se parte da estratégia da empresa, cujo foco é a inovação.

A pesquisa e desenvolvimento podem dinamizar as atividades econômicas da organização, pois se abarca inovação, criatividade e principalmente crescimento. Para um departamento, como o SCM tal indicador pode proporcionar estratégias de distribuição, eficiência nos processos e eficácia da gestão.

Segundo o critério em destaque e com análise interna, faz a gestão da empresa e do departamento se questionar se são capazes de enfrentar as exigências do mercado. Pois, diante do exposto e com os resultados obtidos, é necessário para a gestão do departamento, direcionar os colaboradores à importância da pesquisa e desenvolvimento, visto que a inovação é a tarefa de dotar os recursos humanos e materiais de nova e maior capacidade de produzir riquezas (DRUCKER, 1997).

TABELA 40 – ABSENTEÍSMO

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Absentéismo	Sem importância	0
		Pouco importante	2
		Indiferente	10
		Muito importante	4
		Extremamente importante	6
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Na tabela 40, o indicador em questão trata-se da ausência ou a falta de um funcionário no ambiente de trabalho, que conseqüentemente pode prejudicar a eficiência dos processos e a eficácia da empresa, além de gerar custos a empresa e a concretização de seus objetivos.

Com as respostas obtidas pelos colaboradores entrevistados do departamento de SCM, o indicador não oferece aparentemente impactos ao processo. Contudo, em relação ao critério abordado, o absentéismo pode acarretar falta de aprendizado para o colaborador ausente, impedindo assim o crescimento organizacional e nas melhorias das técnicas do departamento.

TABELA 41 – DESPESAS COM TREINAMENTOS

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Despesa com Treinamentos	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	10
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Quanto ao indicador apresentado na tabela 41, pode-se ver que os resultados apontaram para a importância do aprendizado do departamento. Com as novas tendências do mercado e altos investimentos em tecnologia e inovação, o fator treinamento oferece ao colaborador melhores técnicas e caminhos para alcançar determinado objetivo.

Com os resultados em questão, nota-se que os colaboradores consideram que os treinamentos exercem impactos nos negócios, e para a gestão do departamento oferecer recursos os alinha as metas e a visão da empresa.

TABELA 42 – VALORIZAÇÃO DA LIDERANÇA

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Valorização da liderança	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	8
		Extremamente importante	12
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O líder exerce alta influência para uma equipe, principalmente se tratando de aspectos comportamentais, poder e as abordagens situacionais. O indicador da tabela justifica essa questão, e os questionados identificaram a importância desse fator. Pois se o líder, que possui autonomia no ambiente organizacional estiver motivado e engajado, consequentemente os colaboradores serão afetados.

Em um cenário de alta turbulência, quando uma empresa decide valorizar seus gestores, ela pensa em longo prazo e, com isso, objetiva o crescimento e o sucesso empresarial, pois eles tem o papel de receptores e transmissores de informações e ideais aos seus subordinados, ocasionando assim, melhores resultados e desenvolvimento.

TABELA 43 – COMUNICAÇÃO COM CLIENTES

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Comunicação com clientes	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	10
		Extremamente importante	10
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Em conformidade com a tabela 43, cujo objetivo do critério é capacitação em mudar e inovar, os respondentes compreenderam que a comunicação impacta diretamente nesse quesito.

Como o departamento de SCM, está ligado a produção do produto e todo tramite de entrega aos seus distribuidores, a comunicação é o caminho para o sucesso em toda a cadeia.

Contudo, embora a maior parte das respostas esteja no mais alto nível da escala, é necessário considerar que para dois respondentes o fator comunicação com os clientes não possui impactos diretamente, tal resposta deve-se ao fato dos mesmos realizarem atividades que não os

liga a esse indicador, porém se faz necessários que eles estejam alinhados ao processo como um todo e não a suas atividades, pois essa é a ideia do BSC.

TABELA 44 – IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Implementação de ferramentas de apoio	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	4
		Muito importante	8
		Extremamente importante	10
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

O indicador em questão trata da adesão de ferramentas que agregam valor aos processos, ao trabalho e as pessoas. Já que o objetivo é capacitação, implementar ferramentas que proporcione aprendizado e crescimento é alavancar o departamento para o sucesso.

Nota-se que com o resultado exposto, os colaboradores acreditam que implementar ferramentas que otimizem os processos, e lhe servem de apoio é importante as atividades operacionais e conseqüentemente a eficiência.

TABELA 45 – PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM

CRITÉRIO	INDICADOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA	TOTAL
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Práticas de aprendizagem	Sem importância	0
		Pouco importante	0
		Indiferente	2
		Muito importante	8
		Extremamente importante	12
TOTAL			22

Fonte: Dados da Pesquisa, 2017.

Com as respostas obtidas na tabela 45, considera-se que as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais, são os três fatores que proporcionam o aprendizado aos colaboradores. Um departamento como o SCM, que está em mudança contínua, devido aos altos impactos do mercado externo, necessita de práticas de aprendizagem e os objetivos do BSC proporcionam o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral que norteou este estudo deu-se por meio de um questionário estruturado e validado, cujos indicadores foram medidos através do grau de importância. O painel dos indicadores foi traçado como “indicadores de sucesso” para o departamento pesquisado por meio de uma pesquisa *in loco* com o gestor da área. Outrossim, os objetivos específicos serviram de sustentação para comprovar o uso do BSC como ferramenta competitiva na gestão estratégica, visto que permitiram a contextualização da estratégia competitiva.

Para obtenção do êxito tido nos objetivos e responder a pergunta problema desta pesquisa foi necessário analisar os principais fatores que motivaram a implementação do BSC no departamento de SCM e identificar a real necessidade dessa ferramenta, e foi constatado que com a carência de desmembrar as metas alinhadas à estratégia da empresa foi implementado o método para ser um gerador de informações para vincular estratégia e operação através de indicadores de sucesso para o alcance das metas e da estratégia empresarial.

Este trabalho orientou-se pela seguinte pergunta problema: em que medida o uso do *Balanced Scorecard* no departamento de *Supply Chain Management* traz vantagem competitiva enquanto gestão estratégia?

O resultado da pesquisa aponta que o BSC contribui para a gestão estratégica por oferecer e medir o alinhamento da estratégia do negócio e o desempenho operacional do departamento, corroborando com o planejamento estratégico, com a execução e o controle das estratégias em metas e objetivos por meio das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, onde a maioria dos colaboradores considerou ser extremamente importante os indicadores estabelecidos no questionário. Nesta conjuntura, concluiu-se que o BSC possibilita aos colaboradores do departamento de SCM integração das suas metas com a estratégia da empresa.

Diante desse contexto, foi constatado que para aos gestores do departamento de SCM, o BSC proporciona uma visão analítica em relação ao desempenho da empresa, podendo assim, fomentar discussões para a criação de metas e objetivos, estando alinhada a estratégia da empresa, como também buscar oferecer aos colaboradores caminhos para melhor compressão da importância dos indicadores nos resultados financeiros.

Para estudos futuros recomenda-se a aplicação da pesquisa nos demais departamentos, como o departamento de produção da empresa com a finalidade de estabelecer interação entre as metas de cada área e a estratégia da empresa; a vinculação do BSC e do ciclo PDCA adaptadas para a gestão de desempenho na área de *Supply Chain Management*. Pesquisa comparativa em duas empresas do mesmo ramo e nas mesmas áreas, sendo uma delas com o instrumento de ferramenta gerencial como o estudado e outra não; e realização de uma pesquisa desde a

implantação do BSC como ferramenta estratégica, bem como a criação do mapa estratégico do método no departamento identificando as dificuldades da implantação.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Emerson R.; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 17, dez/2004-fev/2005, 2005.
- BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMPOS, Wagner. **O que é estratégia competitiva?** Disponível em: <www.administradores.com.br/artigosacademicos> Acesso em: 10 de abr.2017.
- CAMPOS, Luis Fernando Rodrigues. **Supply chain: uma visão gerencial**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 204 p.
- CAMPOS, Leonardo de. **A importância do líder para o desenvolvimento das organizações**. Artigo disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/>> Acesso em: 02 de out. 2017.
- CARMELLO, Eduardo. **Como estabelecer uma comunicação eficaz entre líder e equipe?** Artigo disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista>> Acesso em: 02 de out. 2017.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 108 p.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, Ana P.P. da. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard**. 2001, 156 p. Dissertação (mestrado em controladoria e contabilidade) – FEA/USP, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GASPARETTO, A. et al. **Implantação do *balanced scorecard*: estudo de caso em empresa de consultoria**. Revista do mestrado de ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, p. 13, jan./abril, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como que as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 23ª ed. Rio de Janeiro; Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Linking the *balanced scorecard* to strategy**. California Management Review, Berkeley, v. 39, Fall 1996.
- LOBATO, David M.; FILHO, Jamil M.; TORRES, Maria C. S.; RODRIGUES, Maurilio, R.A.. **Série gestão empresarial: estratégia de empresas**. 9º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1ª ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MELIM, José Maria. **Gestão estratégica passo a passo**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=hOD-5L_Nsto>. Acesso em: 01 abr. 2017.
- MOREIRA, Fábio F.; SEDRANI, Luiz Gustavo M.; LIMA, Roberto Campos. **A importância da gestão estratégica - utilizando o BSC como modelo de gestão**. Artigo disponível em: <http://www.3gen.com.br/files/BSC_e_Gestao_Estrategica.pdf>. Acesso em 20 de abril 2017.
- MILLS, D.Q.. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de performance: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard***. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo, 1999. Tese Doutorado – FEA-USP.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- TERENCE, Ana Cláudia F.. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002, 211 p. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- VIEIRA, Tatiana. **Balanced scorecard: um estudo de caso em um laboratório óptico**. Florianópolis, 2008, p. 69. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Santa Catarina.