

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

A experiência ensina que homens são governados pelo que estão acostumados a ver e praticar, que as mais simples e óbvias melhorias, na ocupação mais comum, são adotadas com hesitação e relutância e de maneira gradativa. Alexander Hamilton, 1791.

### 1.1. Introdução

O atual ambiente organizacional exige dos líderes empresariais constante análise e adequação da estratégia de atuação de suas empresas. Entretanto, não questiona com a mesma frequência e nível de preocupação as medidas de desempenho adotadas, apesar da importância destas para o monitoramento do sucesso da estratégia e, ainda, como sinalização aos profissionais das prioridades e objetivos. Quando estratégias e técnicas de gerenciamento são implementadas sem indicadores de desempenho adequados, assume-se um grande risco e frequentemente os resultados não são positivos ou não são percebidos pela empresa (ECR Brasil, 1998). Ressaltando este ponto, o físico Goldratt, criador da Teoria das Restrições, destaca em Cox III (2002, p.217) o impacto de uma distorção na medição com o seguinte texto: "Diga-me como me mede, e eu lhe direi como me comportar. Se me avaliar de uma maneira ilógica (...) Não reclame sobre comportamentos ilógicos".

Um ponto relevante neste contexto, e colocado por Cole e Neely (1985), apud Carpinetti (2000), é que os indicadores de desempenho interferem no comportamento dentro da organização. Ou seja, pessoas modificam seu comportamento na tentativa de assegurar um resultado positivo da medição, mesmo que isso resulte em inadequados cursos de ação. Assim, os indicadores de desempenho devem ser escolhidos de forma que induzam a comportamentos planejados. Esse é um ponto fundamental dos indicadores de desempenho, porque se eles forem escolhidos de forma errônea podem provocar reações inapropriadas dentro da organização. Por outro lado, se bem definidos, estarão impulsionando a

organização na direção de seus objetivos estratégicos e na antecipação de possíveis problemas.

Segundo Muscat & Fleury (1992), apud Ferraz (2002), o excesso de capacidade produtiva, a volatilidade dos mercados, a maior proximidade dos clientes, a globalização, os custos reduzidos e os riscos elevados têm, nos anos mais recentes, tido exposto as empresas a um maior nível de competição. Os referidos autores afirmam que, neste contexto, as empresas deverão definir, medir e monitorar indicadores de desempenho, os quais serão utilizados na estruturação de ações para melhorar o desempenho competitivo.

Segundo Ferraz (2002), o campo da medição de desempenho vive uma revolução na busca de novas formas e modelos desde que foi percebida, há cerca de duas décadas, a inadequação dos sistemas tradicionais, associados ao paradigma da produção em massa.

Embora diversos autores tenham estudado os indicadores de desempenho, bem como sua forma de medição, poucos trabalhos foram encontrados na literatura realizando uma avaliação crítica e abrangente sobre o tema, tais como: *Neely et al.* (1995); Goldratt (1996); Kaplan *et al.* (1997); Beamon (1999); Martins (1999); Rentes (2000); Kiyon (2001); Bond (2001); Ferraz & Martins (2002); Costa (2003). Assim, este trabalho aborda, a partir de uma revisão da literatura técnica, os diversos aspectos relacionados aos indicadores de desempenho e sua medição, em particular àqueles relacionados à logística.

## **1.2. Objetivo**

O objetivo desta dissertação consiste em propor um modelo de desenvolvimento de Sistema de Medição de Desempenho Logístico - SMDL usando como base a literatura pertinente.

Diante do desafio apresentado, e em função da necessidade de fundamentação teórica, para que esse objetivo seja alcançado esta dissertação propõe como

objetivo meio a realização de uma ampla “Revisão Bibliográfica”, que servirá como suporte referencial teórico deste trabalho. Essa revisão buscará na literatura pertinente as características necessárias para o desenvolvimento do SMDL.

### **1.3. Motivação**

A principal motivação para o desenvolvimento desta dissertação foi o fato de existirem poucos trabalhos disponíveis na literatura acadêmica que tratem sobre meios de se desenvolver um sistema de medição de desempenho, apesar de terem sido encontrado artigos, teses e dissertações de vários autores envolvidos no estudo sobre indicadores de desempenho, sua forma de medição, como também na apresentação e/ou aplicação de SMD, conforme descrito na introdução dessa dissertação. Entre os autores citados, apenas Neely *et al.* (1995), Kiyari (2001) e Rentes *et al.* (2000) apresentam o tema sob a ótica do desenvolvimento de um SMD.

No entanto, pode-se afirmar que existem vários trabalhos sobre SMD aplicados à logística. Mas, não foram identificados na literatura pesquisada, um modelo ou metodologia para o desenvolvimento de Sistemas de Medição de Desempenho Logísticos. No entanto, foram encontrados trabalhos que abordam apenas o desenvolvimento de indicadores para processos logísticos como, por exemplo, Alcântara (1997). Neste sentido, o desenvolvimento de SMDL proposto nessa dissertação representou também a possibilidade de se contribuir para o tema.

Outra motivação para propor um modelo para o desenvolvimento de SMDL é a possibilidade de poder contribuir para o desenvolvimento deste tema em uma atividade como logística que, segundo Ballou (1993), também é geradora de qualidade de vida, na medida que a melhoria dos sistemas logísticos também levam à melhoria dos padrões de consumo e comércio entre regiões antes separadas pela falta de meios eficientes de transporte e estocagem de mercadorias.

#### **1.4. Relevância da Pesquisa**

O primeiro trabalho que chama a atenção para o problema da inadequação dos sistemas de medição de desempenho existentes foi apresentado por Richardson e Gordon (1980), apud Martins (1999, p.66). A partir deste ponto muitos outros trabalhos sobre a inadequação de sistemas tradicionais de medição de desempenho foram desenvolvidos, como poderá ser visto mais adiante. Neste sentido, Pessoa (2002, p.3) destaca: “o campo da medição passa por uma revolução desde o início da década de 80”. Esta fase coincide com um período de maior competição global, onde as exigências dos consumidores e as tecnologias e filosofias associadas revelaram as limitações das medidas de desempenho tradicionais (voltadas principalmente à perspectiva financeira).

Kaplan (1984) apud Martins (1999, p.69), resume bem a problemática dos sistemas contábeis tradicionais: “... Os sistemas contábeis atuais foram desenvolvidos a partir do movimento da administração científica no início do século 20. Eles eram instrumentos de promoção da eficiência nas empresas de produção em massa, particularmente aquelas que manufaturavam produtos relativamente padronizados com um alto conteúdo de trabalho manual. A crença nesses sistemas no atual ambiente competitivo, o qual é caracterizado por produtos com muito menos uso da mão-de-obra direta, fornecerá um quadro inadequado sobre a eficiência e a eficácia da manufatura”.

Segundo Bititci (1997), apud Martins (1999, p.63), um sistema de medição de desempenho corretamente projetado e estruturado fornece uma base efetiva para a gestão do desempenho, sendo o SMD utilizado como uma ferramenta de gestão.

Quando o contexto desta gestão é a logística, o enfoque se dá conforme a missão do seu gerenciamento que, segundo Christopher (1997, p.10), é: “... planejar e coordenar todas as atividades necessárias para alcançar níveis desejáveis dos serviços e qualidade ao custo mais baixo possível”. A abrangência desta gestão logística estende-se sobre toda a organização, do gerenciamento de matérias-primas até a entrega do produto final.

Assim, a gestão das atividades logísticas devem estar associada à medição do seu desempenho. Segundo Rodriguez (1998, p.10), a avaliação do nível de desempenho dos sistemas logísticos torna-se cada vez mais importante, dadas as exigências atuais dos ambientes de negócios. A importância está dada pelo papel que a logística desempenha na criação e conservação de competitividade empresarial.

A discussão teórica desses tópicos até aqui sugere uma visão integrada, onde o poder do SMD consiste no entendimento de como os componentes da logística trabalham em harmonia para criar valor percebido pelo cliente e valor estratégico à empresa.

### **1.5. Metodologia de Pesquisa**

A pesquisa realizada para a elaboração desta dissertação pode ser classificada, quanto ao fim, como uma Pesquisa Aplicada, que tem a finalidade prática e está fundamentada na necessidade de resolver problemas concretos. Quanto aos meios de investigação, pode ser classificada como Pesquisa Bibliográfica, que é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado.

### **1.6. Estrutura do Trabalho**

No Capítulo I, após uma breve introdução, foram definidos os objetivos da pesquisa, expostas as razões que motivaram a realização deste trabalho, abordados os pontos que tornam esta pesquisa relevante, e apresentados os tipos de abordagem adotadas como metodologia.

No Capítulo II são abordados os conceitos logísticos segundo diversos autores, sua evolução, destacando-se em seguida as principais funções e atividades logísticas. São abordados também aspectos relacionados à gestão da logística, dando-se ênfase à medição de desempenho em seus processos.

Este trabalho pretende, no Capítulo III, abordar o tema “medição desempenho”. Para isso, parte-se de uma fundamentação teórica sobre o tema, evoluindo-se para sua medição e para sistemas de medição de desempenho. A partir deste ponto é realizada uma análise sobre os sistemas tradicionais, suas incoerências e sua evolução. Ampliando o enfoque dado anteriormente são abordados também as principais características e requisitos dos indicadores de um SMD, e finaliza com a proposta de uma taxionomia sobre os requisitos-chave necessários para o desenvolvimento de indicadores de um sistema medição de desempenho.

Baseado nos conceitos apresentados no Capítulo II e III é apresentado, no Capítulo IV, a medição de desempenho logístico e as mais importantes abordagens para SMDL, segundo diversos autores.

Com base nas abordagens, apresentadas no Capítulo IV, nos conceitos de logística empresarial (Capítulo II), nos requisitos-chave de indicadores (Capítulo III), em ferramentas de qualidade, e no método de Análise Hierárquica de Processos - AHP, é desenvolvida, no Capítulo V, uma proposta de modelo de desenvolvimento de um SMDL. Assim, o Capítulo V apresenta uma breve fundamentação conceitual do que envolveria um modelo de desenvolvimento de SMDL, passando pelo processo de desenvolvimento propriamente dito, composto por quatro módulos e finalizando com uma abordagem sobre a melhoria contínua do próprio SMDL.

Finalmente, conclui-se o trabalho no Capítulo VI onde são apresentadas as conclusões, limitações e recomendações para futuros trabalhos.