

## GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL – CRITÉRIOS PARA A DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS

**Cristiane Andreola**  
**Tatiane Borsatto**  
**Msc. Adriana Nasciutti**  
**Msc. Paulo Cesar Peres Pontara**

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar dentro do Planejamento Estratégico da Empresa Valni Transportes quais os critérios utilizados para a definição de indicadores de desempenho. A evolução do consumismo no país ressalta a grande importância da logística na cadeia produtiva e como a mesma está ligada direta e indiretamente na produção de qualquer produto ou serviço. O desafio da logística é a mensuração da produtividade, para isso são utilizados os indicadores estratégicos, que possibilitam uma visão mais abrangente dos processos e das ações tomadas. Para investigar os critérios utilizados para a definição dos indicadores, foi aplicada em pesquisa de campo o modelo da Estaca Likert, onde suas afirmações foram baseadas em três linhas de pensamentos estratégicos como o da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), do Balanced Scorecard (BSC) e da metodologia de Paul Niven. Os tratamentos dos dados obtidos foram através da análise de frequência das questões. As divergências também tiveram um tratamento exploratório, identificando os motivos pelas quais o Gestor não havia concordado plenamente com a afirmação. Como conclusão desse assunto, foi obtido uma concordância significativa nas três linhas de pensamentos estratégicos. O resultado foi satisfatório visto que, Niven e FNQ possuem a mesma base, que é o BSC, porém um pouco mais abrangente em relação aos critérios dos indicadores.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Serviços Logísticos; Indicadores Estratégicos.

### ABSTRACT

This study aimed to investigate into the company's strategic planning of Valni Transportes which used criteria to definition of performance indicators. The evolution of consumption in the country highlights importance of logistics in the supply chain and how is linked directly or indirectly in the production of any product or service. The challenge of logistic is to measure productivity. For this are performance Keys used, which enables a comprehensive view of process and actions taken. To investigate the criteria used for definition of indicators was applied in research of Likert Model, where own claims were based on three lines of reasoning like Fundation Nacional of Quality (FNQ), Balanced Scorecard (BSC) and Paul Niven Metodology. The processing of information was through frequency analysis of the issues. The discrepancies also had an exploratory treatment, identifying the reasons why the Manager had not fully agreed to the issues. As conclusion of this matter, a significant concordance was obtained in the three lines of strategic reasoning. The result was satisfying knowing that Niven and FNQ have the same base, which is the BSC, but more comprehensive on the criteria of the indicators.

**Key words:** *Strategic Planning; Logistic Services; Performace Indicators.*

## INTRODUÇÃO

Antes considerado um setor secundário no contexto da manufatura, a logística adquiriu relevância no cenário global, porque é capaz de influenciar direta ou indiretamente no valor do produto, além de impactar em todos os setores da economia. Na dinâmica do mercado atual, o que era visto como uma simples operação de transporte ganhou destaque passando a ser um determinante na disputa por espaço.

Novaes (2007) adota a definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* norte-americano, que a Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associadas, cobrindo da origem ao consumo, com o objetivo de atender os requisitos do consumidor.

Levando em consideração esses aspectos, o desafio imposto sobre o setor logístico vai além de reduzir custos e realizar a movimentação de informações, produtos e serviços de maneira eficiente, está diretamente ligando as estratégias competitivas, pois seu gerenciamento deve ser alinhado as metas organizacionais com foco no cliente. A escolha estratégica de indicadores permite fazer uma análise profunda e abrangente dos dados disponíveis, permitindo uma comparação entre o realizado e o esperado, a partir disto, é possível desenvolver alterações de forma obter melhor desempenho, o que impacta diretamente na eficiência do processo.

Com a evolução do pensamento estratégico, houve uma busca crescente por ferramentas para suprir as necessidades de controle e alinhamento de desempenho de indicadores coerentes com a missão e visão da organização. Assim, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o BSC, como uma ferramenta capaz de direcionar diferentes processos para um único objetivo, através dos indicadores estratégicos.

A economia brasileira é movimentada pelo setor de serviços, sendo esse o maior gerador de empregos formais do País. Somente o setor de serviços logísticos responde a cerca de 10% do Produto interno bruto brasileiro. É possível perceber por esses dados o peso que a logística representa na economia brasileira, mais que transportar produtos, ela movimenta todos os setores, afetando direta e indiretamente todos os níveis de produção.

Um dos desafios do setor de serviço é a gestão produtividade. Os indicadores utilizados dão uma visão abrangente e profunda de atividades desenvolvidas e sua eficiência, mas não garantem excelência desses processos. Dentro desse âmbito a eficiência das operações deve ser gerida com foco nos resultados, e para isso, é necessário levar em consideração os meios que serão utilizados a partir dos desdobramentos do planejamento estratégico.

O objetivo deste trabalho será analisar quais critérios são utilizados na escolha de indicadores estratégicos de serviços logísticos sob a percepção do gestor do negócio. Para isto serão considerados três linhas teóricas de pensamento estratégico utilizados na definição de indicadores.

A pesquisa utilizada é qualitativa e investiga os critérios utilizados pela empresa para a definição de indicadores. Para isto, foi desenvolvido um questionário com 30 abordagens investigativas no modelo de escala Likert que se trata de uma metodologia que através de um questionário investiga a percepção dos entrevistados e o grau de concordância ou discordância (MEIRELES e SANCHES, 2012).

Este trabalho foi realizado na Empresa Valni Transportes, com a matriz situada na cidade de Campinas e filiais nas cidades de Osasco/SP; Santo André/SP; Mafra/SC e Rio Negro/PR. A atividade relaciona-se com Armazenamento, Movimentação, Estocagem, *Picking*, Unitização e Embalagem, *Just in time*, *Cross Docking*, Kanban e *Milk Run*. Responsável pelo transporte e armazenagem de produtos químicos, fios têxteis, autopeças, banda de pneus, sólidos a granel e produtos perigosos.

## CONTEXTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Kaplan e Norton (1997) definem a estratégia como um conjunto de hipóteses sobre causa e efeitos. Certo e Peter (2010) definem a Estratégia como um processo sucessivo e integrado que visa manter a organização integrada ao ambiente.

Mintzberg e Ahlstrand (2010) determinam dez pontos de vista distintos (denominadas escolas) para a formulação da estratégia. Cada escola tem seu foco peculiar, que unidos definem com clareza o Planejamento Estratégico. Elas são os preceitos básicos para se iniciar um Planejamento Estratégico. O sucesso da Estratégia não está somente no alinhamento, mas também no modo como é reunida e interpretada toda a informação.

Porter (1980) cita a grande importância da Competitividade no Planejamento Estratégico, como a sinergia, administração das habilidades. É uma análise da organização de como seus processos e decisões podem se tornar uma vantagem competitiva, formando assim, uma cadeia de valor.

## BSC – BALANCED SCORECARD

A Gestão estratégica sempre foi uma preocupação, e, portanto, o estudo dos passos necessários para seu desenvolvimento, sempre muito explorado. Entretanto, com o passar do tempo ficou evidente que mais que desenvolver uma boa estratégia que estivesse vinculada a missão e a visão da organização, era necessária uma boa implementação da mesma. Somente a estratégia em si não era condição suficiente para garantir o sucesso (KAPLAN e NORTON, 2000).

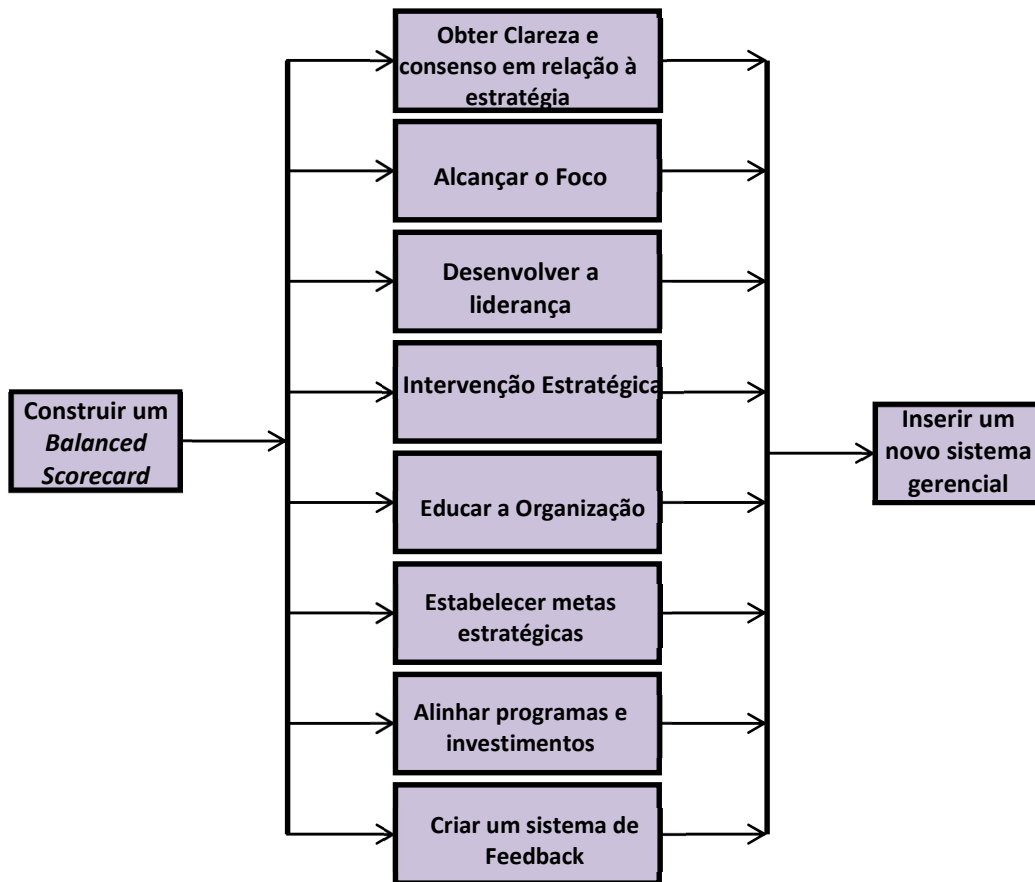
A vantagem competitiva obtida pelas empresas da era do conhecimento mudou. Somente a especulação dos ativos financeiros para a criação de valor não eram mais satisfatórias, e migrou dos ativos tangíveis para os intangíveis. (KAPLAN e NORTON, 2000).

Carbone (2008) ativos tangíveis são definidos como o patrimônio financeiro da Organização (aquilo que pode ser medido) levando em consideração aspectos econômicos, físicos e financeiro. Já os ativos intangíveis são definidos como aqueles oriundos do conhecimento. São aqueles que não se pode medir, pois são invisíveis. Sendo decisivos para o sucesso e obtenção de vantagem competitiva.

As empresas e organizações perceberam que a gestão baseada na contabilidade tradicional por si só não asseguraria o sucesso. Era necessária uma gestão que levasse em consideração além dos aspectos financeiros, que incorporasse os aspectos não mensuráveis, ou seja, os intangíveis e os intelectuais (KAPLAN e NORTON, 1997) aqueles invisíveis aos olhos.

Desse modo, da dificuldade em medir a estratégia, em meio a indicadores financeiros e não financeiros, nasceu o BSC - *Balanced Scorecard*. O BSC, mais que um sistema de indicadores, deve ser encarado como um sistema de Gestão estratégico (KAPLAN e NORTON, 2000).

Figura 1: Processo de Implantação do BSC:



Fonte: KAPLAN e NORTON,1997, pg. 286

## INDICADORES ESTRATÉGICOS

Segundo Kaplan e Norton (1997), o que não é medido não pode ser gerenciado, e se há a necessidade de medir algo, necessária é a criação de instrumentos capazes de fazê-lo. Foi baseado nesse entendimento que Norton e Kaplan desenvolveram o BSC, um modelo de gestão estratégica de suporte a decisão baseado em KPI's do Inglês *Key Performance Indicator*, ou traduzindo Indicador-chave de Desempenho. Afirma-se que um bom BSC deve conter uma mistura adequada de resultados (indicadores de fatos) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na definição da Fundação Nacional da Qualidade (2014), o indicador de desempenho é uma informação quantitativa ou qualitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações.

Todo indicador está atrelado a um processo ou produto, assim como as metas impostas a esse processo ou produto. Porém os resultados por eles medidos só serão válidos se existir ainda um processo de gerenciamento de indicadores focados no objetivo maior da organização. (SANTOS, 2009), e esse gerenciamento deve estar embasado nos pilares que regem a gestão estratégica.

Nem todos os indicadores são estratégicos, mas todos têm a função de monitorar o desempenho dos processos atuais e/ou a consecução efetiva dos objetivos estratégicos da organização. (FNQ, SISTEMA DE INDICADORES, 2014, pg. 14)

Partindo do entendimento que os indicadores são instrumentos de medidas necessários ao entendimento de um cenário e direcionamento de ações, e os critérios para sua escolha devem partir de um estudo e compreensão do posicionamento do negócio sua escolha deve ser estratégica, pois, mais que indicar um posicionamento, eles facilitam análises abrangentes do sistema, e essas avaliações direcionam com mais precisão as intervenções pertinentes ou necessárias. Fica clara a importância de os indicadores estarem endossadas em dados e informações sólidos e verdadeiros (FNQ, 2014).

Segundo a FNQ (2014) os indicadores devem permitir a comparação em relação ao passado (série histórica), ao referencial de desempenho, aos compromissos assumidos e das metas de desempenho. Os Indicadores provem de dados e informações, e medem através de cálculos a razão entre pelo menos duas informações disponíveis no sistema, abaixo características de cada um deles dentro da estrutura dos indicadores.

### Indicadores: Tipos e Critérios de Seleção

Para a construção de um sistema de indicadores, faz-se necessário a compreensão de alguns termos-chaves, como objeto, parâmetros, atributos e métricas. Para Meireles (2008) o termo objeto é algo tangível ou intangível, podendo ser observado e descrito em apenas uma palavra. Atributo é a maneira como é descrita o objeto, ou seja, suas características. Como as características de um indivíduo (objeto), sua estatura e peso são os atributos. Os parâmetros são inerentes ao atributo que se quer estudar, como a medida da cintura, busto e quadril do indivíduo por exemplo. Já as métricas são medidas-padrões que se aplicam aos parâmetros para poder medi-los, como o peso que é dado em quilogramas.

Os indicadores são classificados em dois principais tipos: Indicador Simples e Indicador Composto. Toma-se como exemplo uma figura plana, sua área é um Indicador Simples, utiliza-

se de uma variável (comprimento do lado). Já seu volume pode ser considerado um Indicador Composto, pois para a determinação do mesmo utiliza-se de três variáveis (altura, largura e comprimento).

Os indicadores devem estar diretamente ligados aos objetivos estratégicos das empresas. Assim sendo eles são subdivididos em quatro tipos:

*Taxa:* tipo de indicador obtido por uma divisão entre duas informações de mesma grandeza. O resultado obtido pode ser expresso como porcentagem.

*Índice:* tipo de indicador obtido por uma divisão entre duas informações de grandezas distintas. O resultado obtido não pode ser gerando expresso como uma porcentagem, mesmo que multiplicado por 100.

*Driver:* indicador também conhecido como construtor. Consiste em um esforço particularizado capaz de construir outro indicador maior. Mede a causa antes do efeito (*outcome*) acontecer; averigua se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos. (Medem as ações)

*Outcome:* Indicador também conhecido como construído. Mede efeito após um certo tempo; averigua se os objetivos estão sendo atingidos; (medem o efeito) A cada *outcome* deve ser adicionado um ou mais *drivers*. (MPSP, 2017, pg. 14)

No conceito do Modelo de Excelência de Gestão – MEG, o oitavo critério (Resultados) norteia as organizações a criarem um conjunto de indicadores que permita avaliar seu desempenho e, por conseguinte, verificar se as metas estão sendo alcançadas ou se estão de acordo com as estratégias pensadas, ou ainda comparar esses resultados com parâmetros de outras empresas de forma a avaliar como sua competitividade está. (FNQ, 2014)

A Escolha dos indicadores deve ser alinhada aos objetivos e metas da organização e levar em consideração fatores os pontos fortes e fracos. É fundamental que eles realmente transmitam a intenção do objetivo desejado (Kaplan e Norton, 1997). O Manual de Indicadores da FNQ (2014) sinaliza que os indicadores devem ser: Quantificáveis; Confiáveis; Medidos de maneira contínua; e que eles devem preferencialmente demonstrar índices ou taxas ao invés de grandezas absolutas; simples e; comparáveis (referenciais internos e externos).

O objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização, com o objetivo de esclarecer e traduzir a visão da estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Niven (2007) classifica BSC como uma ferramenta de suporte a decisão, que acompanha o desenvolvimento da estratégia. Concretiza a visão da mesma por meio de um mapa coerente

com os objetivos e medidas de desempenho. Medidas sobre quatro dimensões: financeiras, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos.

Para Niven (2007) o BSC apresenta uma ordenação de conceitos e ideias preexistentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. Sua correta aplicação implica em uma série de benefícios, como integração de medidas financeiras e não financeiras, comunicação e feedback da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional, entre outros. Entretanto, não pode ser considerado como um remédio e como única alternativa para todos os males.

Niven (2007) propõe os seguintes critérios para vinculação de causa x efeito em um processo lógico, sendo: 1º Vinculação com a estratégia: A medida do BSC traduz a estratégia com a ação na organização; 2º Medidas Quantitativas: Os dados escolhidos podem ser medidos em valores, percentuais ou unitários; 3º Acessibilidade: A acessibilidade é imediata às medidas buscadas; 4º Fácil compreensão: A medida escolhida induz o funcionário a tomar uma ação direta; 5º Equilíbrio do índice: A medida acompanha fielmente a rotina da mesma; 6º Relevância: As medidas são iguais ou coerentes ao objetivo avaliado; 7º Definição comum: As medidas são de definição comum ou existem itens secretos para o seu desempenho.

## LOGÍSTICA

A princípio, a logística para muitos tem um único significado, transporte de carga. Mas sua definição é mais complexa e abrangente. Logística é a movimentação de qualquer tipo de recurso, seja tangível ou intangível. Para Sun Tzu (2010), referindo-se ao método de planejar o ataque ao inimigo a logística é importante, onde o fator determinante para o sucesso da guerra é primeiramente, os guerreiros chegarem vivos. Para isso, realiza-se o estudo das premissas como, terreno, a quantidade de alimentos, os armamentos, e distância percorrida pelas tropas.

Conforme a revista Exame (2015), atualmente os negócios são definidos considerando um ambiente global, não somente áreas limitadas. Independentemente da localização geográfica da empresa, seu produto tem que estar disponível para o mundo. O método de transporte é uma vantagem competitiva. O sucesso do produto não está focado somente no Marketing, mas na disponibilidade do produto e o tempo de entrega. A Logística junto com a qualidade de serviço passa a fazer parte da cadeia de valor do produto. Para atender o mercado exigente há centros de Armazenagem distribuídos em pontos estratégicos onde o fabricante armazena seus produtos acabados, para facilitar o escoamento dos produtos para os clientes.



Para Ballou (2012) a ineficiência do transporte limita a distribuição dos produtos apenas no local da produção, impedindo sua expansão. Em ocorrência disso, a variabilidade de produtos no mercado cai e a concorrência é quase nula.

Assim sendo, a Logística é papel fundamental para o crescimento de uma empresa, seja ela de qualquer porte. Sua função agora é Rede de Suprimentos. É uma cadeia de abastecimento de produtos e matéria prima, que define o fluxo da produção e o fluxo de produto acabado. Nesse momento o principal aliado é a informação. Onde quanto mais abrangente, mais sucesso a empresa terá no mercado atual exigente.

### Serviços Logísticos

O advento da era da informação impactou profundamente a Indústria e o setor de serviço, mas que para esse último (especialmente para o setor de transporte, serviços públicos, comunicação e assistência médica) o impacto foi maior, pois o ambiente competitivo ampliou-se significativamente com a desregulamentação do protecionismo governamental sobre as empresas de serviço e mesmo a privatização, além disso mudanças impostas a elas pela tecnologia da informação e mesmo as mudanças no modelo de gestão exigiu novas capacidade de obter o sucesso competitivo (ativos intangíveis) foram cruciais. (KAPLAN e NORTON. 1997).

O Serviço pode ser entendido como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. (Assim com todo produto é indissociável de um processo, seu desempenho, por sua vez é transitório e frequentemente de natureza intangível). Ou ainda como uma atividade econômica criadora de valor, que proporciona benefícios aos clientes. (LOVELOCK, WIRTZ e HEMZO, 2011)

O setor de serviços é qualificado por atividades bastante heterogêneas quanto ao tamanho das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. (IBGE, 2015). Nas últimas décadas o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira. Em 2012, de acordo com os resultados do Sistema de Contas Nacionais, a participação dos serviços atingiu 68,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. (IBGE, 2015)

De acordo com o PAS (2012) realizada pelo IBGE, indicaram que em 2012, cerca de 1 milhão de empresas prestadoras de serviços geraram 1 trilhão e 100 mil reais em receita operacional líquida, ocuparam 12 milhões de pessoas e pagaram aproximadamente 227 bilhões de reais em salários. Os dados apontaram, também, que 5,8% do total de empresas estimadas

foram responsáveis por 78% da receita operacional líquida gerada e por 66,8% das pessoas ocupadas no setor. (IBGE, 2015).

Lovelock; Wirtz e Hemzo (2011) expõe algumas características dos serviços: Clientes não obtém propriedade dos serviços; Produtos oferecidos são efêmeros e não podem ser estocados; Elementos intangíveis dominam a criação de valor; Clientes podem ser envolvidos no processo de produção; Outras pessoas podem fazer parte do produto; Há mais variabilidade entre insumos e produtos operacionais; Muitos serviços são difíceis de ser avaliados pelos clientes; O fator tempo adquire grande importância; Canais de distribuição assumem formas diferentes.

Ballou (2012) expõe sobre serviços no setor logístico. O nível de serviço é o resultado dos esforços da empresa. A satisfação do cliente está diretamente ligada ao nível de serviço oferecido pela empresa. Ao mesmo tempo, Ballou (2012) também expõe que o nível de serviço é muito importante, pois controla-lo pode ter efeito gerador de receita pela influência que tem na escolha do fornecedor com o melhor serviço.

### Transporte e Armazenagem

Armazenagem é um conjunto de funções como recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação de matéria prima, produto acabado ou semiacabado. Ballou (2012) lista quatro razões básicas para que as empresas utilizem um armazém. Elas são: *Redução no custo de transporte*: locomoção de lotes maiores para centros de armazenagem reduz o custo; *Coordenação de Suprimento e Demanda*: Sazonalidade, armazenagem de produtos supri a incapacidade da produção suprir a demanda; *Necessidade da Produção*: Alguns produtos necessitam de armazenagem, faz parte do ciclo da produção; *Consideração de Marketing*: disponibilidade de produtos que está diretamente ligada à rapidez de entrega para o cliente. Este nível de serviço agrega valor, assim tem efeito positivo nas vendas e na imagem da organização.

Para Moura (1997) uma empresa que necessita de espaço físico para o armazenamento de seus produtos, encontra algumas opções, como, espaço físico próprio, terceirizado ou em trânsito. A diferença está nas perspectivas:

*Espaço físico próprio*: maior grau de controle sobre as operações de armazenagem. Custo de espaço físico menor, devido à isenção de aluguel, porém as responsabilidades administrativas são maiores.

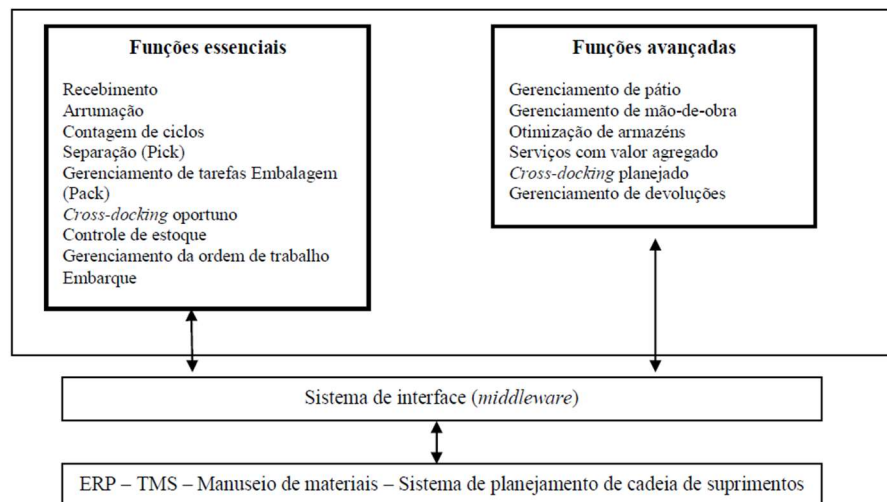
*Espaço físico terceirizado*: Empresa especializada em armazenagem de produtos. Um acordo de negócio de curto ou longo prazo que oferece serviços logísticos exclusivos e personalizados para o contratante.

*Armazenagem em Transito:* refere-se ao tempo em que a mercadoria permanece nos veículos de transporte durante sua entrega. Esse tipo de armazenagem requer planejamento preciso, que pode ser com diferentes alternativas de modais de transporte, podendo reduzir ou até eliminar a necessidade de um espaço físico dentro da empresa ou terceirizada. (BALLOU, 2012)

Os benefícios do serviço de armazenagem são justificáveis quando se fala em nível de serviço logístico. A agilidade na entrega tem efeito sobre a satisfação do cliente e que consequentemente há uma ampliação na carteira de pedidos. Os custos da armazenagem são camuflados no aumento significativo da receita. (BOWERSOX e CLOSS, 2013).

### Sistema de Gerenciamento de Armazéns

Figura 2: Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos



Fonte: BOWERSOX e CLOSS, 2013

O conceito de armazenagem está mudando de estocagem de produtos para uma função caracterizada como customização, rapidez e movimentação. O leque de benefícios que um armazém planejado é uma vantagem competitiva. Os custos de para administrar um armazém torna-se ínfimo ao seu retorno de investimento, como também, uma má administração pode causa danos irreparáveis.

**RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES**

O questionário da pesquisa contendo 30 abordagens foi enviado ao Gestor da empresa no dia 05 de Outubro de 2015 (via e-mail), estruturado em: 10 questões referentes a metodologia de Kaplan e Norton; 10 questões sobre a metodologia da FNQ e; 10 questões sobre a metodologia de Níven.

A tabela 1 mostra as questões referentes ao BSC de Kaplan e Norton e a tabela 1.1 apresenta a porcentagem obtida por tipo de resposta.

Tabela 1: Questionário BSC Kaplan e Norton

BSC - Kaplan e Norton					
Questões	CT	CP	IN	DP	DT
P1		4			
P4		4			
P7	5				
P10		4			
P11	5				
P16	5				
P19	5				
P22	5				
P25	5				
P28	5				

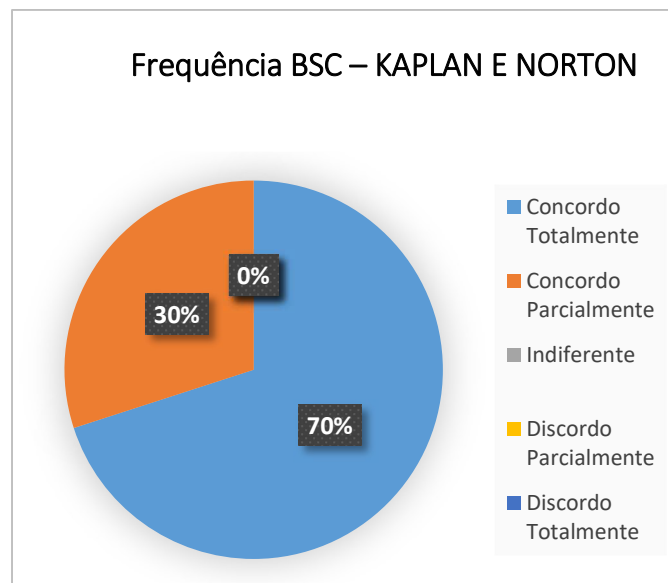
Tabela 1.1: Análise de Frequência do BSC Kaplan e Norton

Alternativas	Fa	%
Concordo Totalmente	7	70,00%
Concordo Parcialmente	3	30,00%
Indiferente	0	0,00%
Discordo Parcialmente	0	0,00%
Discordo Totalmente	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fonte: Autores, 2015

Observa-se que a opção Concordo Totalmente (CT) teve maior frequência, sendo 7 Concordo Totalmente contra 3 Concordo Parcialmente (CP). A Figura 4 apresenta a distribuição obtida a partir da análise de frequência.

**Figura 3: Representação da % da Frequência de Respostas do BSC Kaplan e Norton**



Fonte: Autores, 2015

A tabela 2 mostra as questões referentes ao FNQ e a tabela 2.1 apresenta a porcentagem obtida por tipo de resposta.

**Tabela 2: Questionário FNQ**

FNQ					
Questões	CT	CP	IN	DP	DT
P2	5				
P5	5				
P8	5				
P12		4			
P13	5				
P17	5				
P20	5				
P23	5				
P26	5				
P29	5				

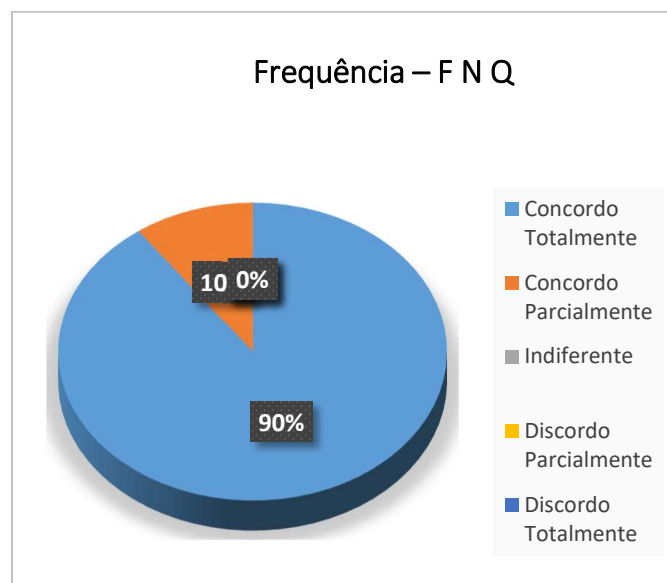
**Tabela 2.1: Análise de Frequência FNQ**

Alternativas	Fa	%
Concordo Totalmente	9	90,00%
Concordo Parcialmente	1	10,00%
Indiferente	0	0,00%
Discordo Parcialmente	0	0,00%
Discordo Totalmente	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autores, 2015

Observa-se que a opção Concordo Totalmente (CT) teve maior frequência, sendo 9 Concordo Totalmente contra 1 Concordo Parcialmente (CP). Na Figura 5 o Gráfico 2 apresenta a distribuição obtida a partir da análise de frequência.

**Figura 4: Representação da % da Frequência de Respostas da FNQ**



Fonte: Autores, 2015

A tabela 3 mostra as questões referentes ao Níven e a tabela 3.1 apresenta a porcentagem obtida por tipo de resposta.

**Tabela 3: Questionário Niven**

Niven					
Questões	CT	CP	IN	DP	DT
P3	5				
P6		4			
P9	5				
P14	5				
P15	5				
P18	5				
P21	5				
P24	5				
P27	5				
P30	5				

Fonte: Autores, 2015

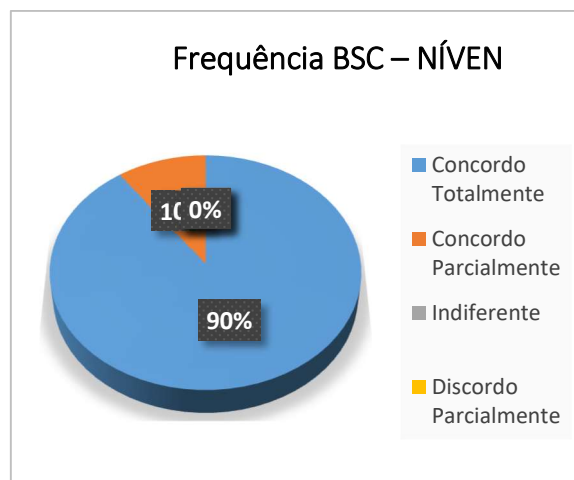
**Tabela 3.1: Análise de Frequência Níven**

Alternativas	Fa	%
Concordo Totalmente	9	90,00%
Concordo Parcialmente	1	10,00%
Indiferente	0	0,00%
Discordo Parcialmente	0	0,00%
Discordo Totalmente	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autores, 2015

Observa-se que a opção Concordo Totalmente (CT) teve maior frequência, sendo 9 Concordo Totalmente contra 1 Concordo Parcialmente (CP). Na Figura IV o Gráfico 3 apresenta a distribuição obtida a partir da análise de frequência.

**Figura 5: Representação da % da Frequência de Respostas da Níven**

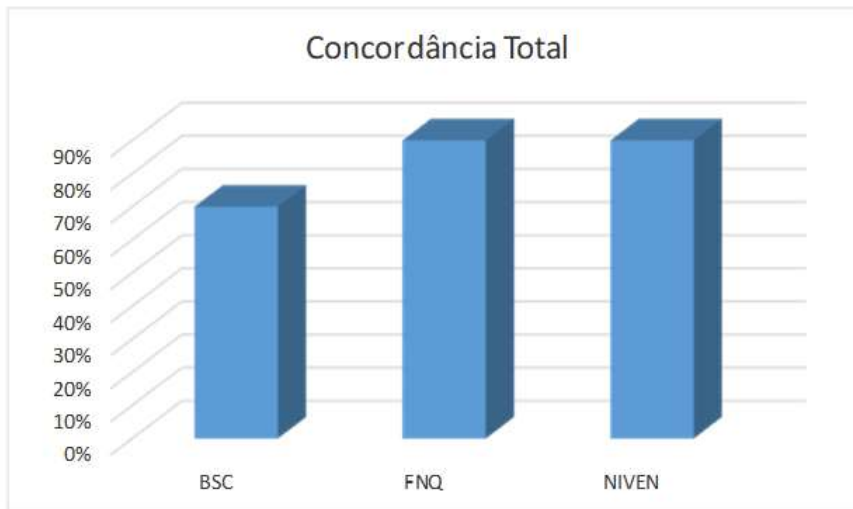


Fonte: Autores, 2015

Para essa análise não foram considerados os pesos atribuídos a cada resposta, pois não foram realizados análises de média, moda e desvio padrão. Foi definido que para essa situação, a análise de frequência é o suficiente para se obter o resultado.

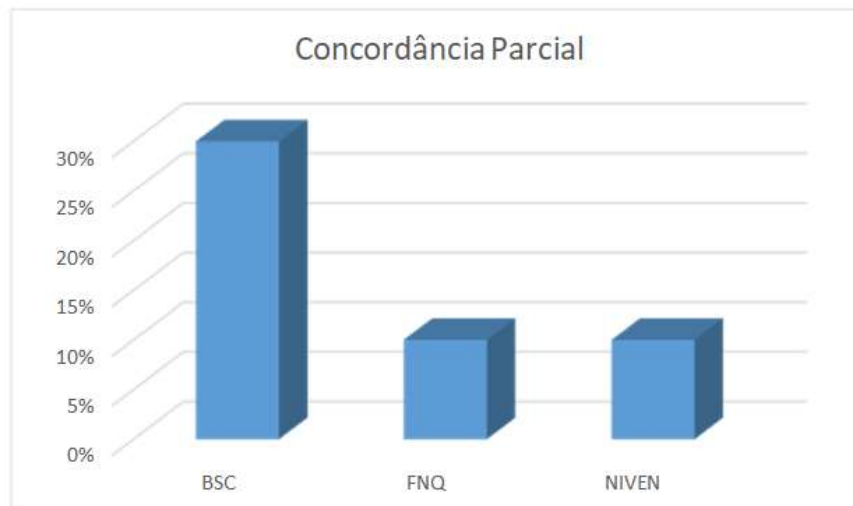


**Figura 6: Porcentagem de Concordância Total por Metodologia Abordada**



Fonte: Autores, 2015

**Figura 7: Porcentagem de Concordância Parcial por Metodologia Abordada**



Fonte: Autores, 2015

É possível observar na figura 7, que se analisado apenas pela perspectiva do BSC, a construção dos indicadores possui um índice de concordância total de 70%. Já a FNQ e Niven analisados separadamente, obtém-se níveis de concordância total de 90%. Essa diferença pode ser justificada de modo lógico, a Valni Transportes já possui o sistema BSC implantado no seu plano de negócios como metodologia de gestão. As linhas de pensamento teóricas do FNQ e Niven são uma visão do BSC mais abrangente, logo os resultados obtidos fazem sentido quando

observa-se que 70% refere-se a perspectiva original (BSC), contra os 90% obtidos nas outras duas teorias (Niven e FNQ), pois essas são ampliações da primeira.

Dentro da perspectiva do BSC, as questões que obtiveram concordância parcial foram P1, P4 e P10. A P1 e P4 possuem correlação entre si, já que a P1 se refere a indicadores financeiros e a P4 refere-se a indicadores não financeiros. Podendo assim justificar a escolha, como as questões foram diretas, ele possui mais de uma consideração a ser levada nesse aspecto. A P10 fez uma afirmação acerca da transmissão dos objetivos da empresa através dos indicadores, supõe-se que os indicadores não conseguem transmitir totalmente os objetivos da empresa.

Na linha de pensamento do FNQ, apenas a questão P12 avalia a mensuração da satisfação do cliente, a Valni Transporte possui um indicador para medir a satisfação do cliente, visto que pela linha de pensamento do FNQ é necessário possuir um bom conhecimento dos clientes e do mercado, por tanto, sendo necessário mais de um indicador para avaliar esse quesito e não apenas o Índice de Satisfação do Cliente.

P6 é uma pergunta sucinta, pois refere-se ao resultado imediato causado pelos indicadores. A concordância parcial leva em consideração que não são todos os indicadores que são estratégicos ou causam resultados imediatos, mas podem ter esse poder em determinadas situações.

Com base nos resultados analisados, concluindo, percebeu-se que as três linhas de pensamento teórico são aplicáveis no desenvolvimento dos indicadores. A Empresa já dispõe da metodologia do BSC implantada em seu sistema de Gestão Estratégico, e a intenção deste estudo era identificar a teoria era mais perceptível para o desenvolvimento dos indicadores. Os resultados sinalizaram uma concordância de 90% para Niven e a FNQ e esta, justificada pela ampliação da perspectiva do BSC de Kaplan e Norton em suas teorias, com incidência de concordância de 70%.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. **Logística Empresarial**: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física. Tradução. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Tradução. 4. ed. Porto Alegre - RG: AMGH, 2013.
- CARBONE, P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Tradução. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CERTO, S.; PETER, J. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Tradução. 3. ed. Cidade: São Paulo. Editora Pearson, 2010.
- EXAME. Sete dicas para melhorar a logística do seu negócio | **EXAME.com**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/7-dicas-para-melhorar-a-logistica-do-seu-negocio>>. Acesso em: 15 de maio de 2015.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de Indicadores** 1. ed. 2014. Tradução. Disponível em: <[http://ftp2.fnq.org.br/2014/arquivos/ebook\\_sistema-de-indicadores.pdf](http://ftp2.fnq.org.br/2014/arquivos/ebook_sistema-de-indicadores.pdf)> Acesso em: 19 de Novembro de 2018.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em síntese | serviços**, 2012. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos>>. Acesso em: 17 de maio de 2015.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE Pesquisa Mensal de Serviços fevereiro 2015**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html>> Acesso em: 19 de Novembro de 2018.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. Tradução. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**. Tradução. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- LOVELOCK, C. WIRTZ, J. HEMZO, M. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. Tradução. 7. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2011.
- MEIRELES, D. S. E. Serviços e Desenvolvimento Econômico: Características e Condicionantes. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 10, n. 17, p. 23-35, Janeiro, 2008.
- MEIRELES, M.; SANCHES, C.; **Construção e Validação de Escala Likert**. 2012. Disponível em: [www.profmeireles.com.br](http://www.profmeireles.com.br). Acesso em: 12/10/2015
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. **Strategy safari**. Tradução. New York: Free Press, 2010.
- MOURA, R. **Armazenagem**: Do recebimento à expedição. Tradução. 2. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1997.
- MPSP. Ministério Público de São Paulo. **Manual de Indicadores de Desempenho**. 2017. Disponível em: <[http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro\\_de\\_Gestao\\_Estrategica/ManualIndicadores.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualIndicadores.pdf)> Acesso em 26 de Novembro de 2018.
- NIVEN, P. **Balanced scorecard step-by-step. For government and nonprofit agencies**. Tradução. Hoboken, N.J.: J. Wiley & Sons, 2007.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PORTER, M. **Competitive strategy**. Tradução. New York: Free Press, 1980.
- SANTOS M. Administradores.com. **O significado dos indicadores**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-significado-dos-indicadores/34566/>>. Acesso em: 24 de Abril de 2015.
- TZU, S. BUTLER-BOWDON, T. **The Art of War**. Tradução. Chichester: John Wiley & Sons, 2010.

## APÊNDICE : Questionário

- 1) Para atender inúmeros desafios e manter-se no mercado, driblando a concorrência e apresentando vantagens nos aspectos técnicos e de preços, que impactam diretamente nas finanças da empresa, é valido afirmar que a criação dos indicadores da empresa baseia-se em aspectos financeiros.
- 2) Os indicadores permitem fazer uma comparação em relação ao passado e as metas de desempenho
- 3) Os indicadores possuem vinculação direta com a estratégia da empresa.
- 4) A avaliação de aspectos não-financeiros, que complementam as avaliações dos relatórios gerenciais, facilitando assim uma análise efetiva da organização, pois abrange características quantitativas e qualitativas e amplia a visualização do real cenário. Desse modo pode-se afirmar que a criação dos indicadores da empresa levam em consideração os aspectos não financeiros.
- 5) A implementação de uma estratégia requer envolvimento e alinhamento vertical da alta gerencia para os níveis mais baixos da hierarquia, pois é responsabilidade dos líderes envolver toda a equipe na busca dos objetivos. Esse processo envolve mensurações das ações e feedbacks que ajudam a testar e modificar a estratégia quando necessário. É válido afirmar então que na empresa a liderança tem importância na criação e na escolha dos indicadores
- 6) Os indicadores definidos podem causar resultados imediatos na empresa.
- 7) O desenvolvimento da estratégia da empresa e seus objetivos devem traduzir a missão visão e os valores da empresa. Na criação de mediadas, os indicadores estão vinculados a esses três fatores.
- 8) A criação de estratégias ajuda a empresa a atingir suas metas a longo prazo, no entanto, ter controle sobre as ações necessárias para atingi-los se faz necessário, dessa forma, na criação dos indicadores as estratégias e os planos da empresa são levados em consideração.
- 9) Os índices escolhidos podem ser mensurados em valores, percentuais ou unitários.
- 10) O objetivo pode ser entendido como o fim a que se deseja chegar, ou ainda de forma ampla, são os valores e finalidades de uma organização expressada em expectativas futuras. Desse modo é valido afirmar que os indicadores transmitem os objetivos da empresa.
- 11) A gestão de uma estratégia envolve a parametrização dos processos da organização, para fornecer aos líderes subsídios para a tomada de decisão desse modo é necessário que a alta administração esteja envolvida no processo de criação dos indicadores.
- 12) Para atender as necessidades dos clientes faz-se necessário a compreensão de suas necessidades e mesmo a medida dos níveis de satisfação. Desse modo os indicadores sinalizam as expectativas dos clientes e suas precisões.
- 13) As mudanças culturais impostas pela globalização infligiu uma nova visão na criação de negócios, antes as empresas buscavam apenas a sustentabilidade financeira, e poucas pessoas tinham consciência da importância e impactos de uma empresa sobre a sociedade. Empresas pagam impostos, criam vagas de emprego, utilizam recursos ambientais, fazem trabalhos sociais, ou seja, elas passam a fazer parte do ambiente e como tal contribuem para sua melhora ou piora. Atualmente é sabido que somente o retorno financeiro não garante o sucesso, pois a sustentabilidade está situada num ténue equilíbrio entre retorno econômico e obrigações sociais e ambientais. Dessa forma assim como as empresas influenciam a sociedade a sociedade também a influência as empresas, logo na criação dos indicadores, a sociedade é um fator determinante.
- 14) O acesso a informações que compõe os indicadores não são restritos. Seu acesso é simples e rápido.
- 15) Os indicadores fixados pela empresa junto a base institucional, tática e operacional, traduzem a estratégia em ação.
- 16) O Alinhamento das metas dos distintos departamentos em uma organização é complexo, porém muito importante dentro da gestão estratégica, visto que o foco principal são os Objetivos pré-estabelecidos. No contexto da empresa é valido afirmar que a equipe executiva e a equipe de negócios tem uma boa sinergia e nas reuniões consegue alinhar seus objetivos, o que pode ser traduzido em medidas operacionais.
- 17) A importância de garantir o fluxo correto das informações e o nível de conhecimento dentro da organização é um desafio crescente, pois esbarra em questões que vão além das limitações tecnológicas, envolvem a cultura organizacional e principalmente as barreiras pessoais, pois grande parte dos seres humanos tem dificuldade ou medo de passar o conhecimento adiante, retendo-o. O bom fluxo de informação e a correta transmissão do conhecimento dos colaboradores são valiosos, e por vezes tornam-se um diferencial competitivo, sendo, portanto valido afirmar que no desenvolvimento dos indicadores e suas métrica é imperativo que a transmissão das Informações e do conhecimento seja levada em consideração.
- 18) Os índices definidos pela empresa instigam os funcionários a terem uma ação direta sobre os resultados obtidos.
- 19) É necessária a criação estruturada da estratégia para atingir os objetivos pré-determinados, considerando os vários aspectos do ambiente em que a empresa está inserida, sejam eles internos ou externos, pois ambos influenciam diretamente no resultado final e devem ser ponderados no desenvolvimento. Esse processo envolve todos os escalões da organização, e implica no entendimento da estratégia, e, foco no objetivo principal, facilitando assim o desenvolvimento e a aplicação das ações necessárias à gestão estratégica. Cabe a gestão estratégica, portanto promover a difusão das informações e estimular a cooperação de cada departamento, alinhando seus objetivos ao objetivo principal. Desse modo é válido afirmar que todos os níveis hierárquicos têm conhecimento da estratégia da empresa e dos Objetivos a serem atingidos.
- 20) A pesquisa de clima organizacional mede o nível de satisfação dos colaboradores e dá uma ideia da motivação das pessoas e da qualidade do trabalho por elas realizado o que impacta nos resultados da empresa. Na empresa há um acompanhamento dos níveis de satisfação dos colaboradores.
- 21) A interpretação dos indicadores pelos funcionários são imediata, as informações são muito claras e definidas para o entendimento do mesmo.

- 22) Na sociedade da informação muito se fala dos desafios na transmissão da informação dentro de níveis hierárquicos. A informação é um subsídio básico para se atingir o sucesso, e a participação ativa de todos os envolvidos só é efetiva quando cada integrante da equipe tem conhecimento de seu papel e de sua importância no enredo estratégico para o alcance das metas. Mais que saber que, saber como, ou seja, saber o que alcançar e como, e, portanto, quais as ações devem ser realizadas. Desse modo é válido afirmar que Todos os níveis hierárquicos têm conhecimento de suas obrigações para atingir a meta.
- 23) Todo produto ou serviço é indissociável de um processo, logo os compreender e ter domínio sobre eles é essencial para se atingir os objetivos propostos, daí a preocupação de sistemas de métricas que os traduza. Levando isso em consideração dentro da empresa há uma preocupação em considerar os processos na criação e desenvolvimento de indicadores.
- 24) Alguns indicadores possuem um método complicado de busca de dados, pois seu resultado é muito importante para a tomada de decisão, sendo assim a dificuldade compensa a permanência do indicador na empresa.
- 25) Na conjectura atual de mercado a fidelização de clientes torna-se, cada vez mais, uma tarefa árdua, e demanda esforço contínuo e uma boa articulação para manter os clientes existentes e ainda adquirir novos. Pontuar as características de cada um embora complexo ajuda a compreender os processos decisórios de compra do cliente, pois o motivo pelo qual um cliente opta por um produto ou serviço está ligado não somente a fatores como preço e qualidade. Nesse contexto as empresas fazem um esforço para uma maior compreensão das características de cada cliente. É válido afirmar então a criação de indicadores levam em consideração as perspectivas dos clientes.
- 26) A obtenção dos resultados influencia na criação e nas escolhas dos indicadores utilizados na empresa
- 27) Há indicadores na empresa que são constituídos através da combinação de vários dados.
- 28) São as pessoas a maior fonte de aprendizagem e crescimento organizacional, logo as organizações devem ser capazes de captar os recursos humanos necessário, e ou formar os seus recursos em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais que pretendem alcançar, motivá-los, retê-los, e aumentar a sua produtividade. É válido afirmar que a Perspectiva do aprendizado e crescimento é quantificada através de indicadores que traduzem, por exemplo, o número de horas de formação por recurso; grau de satisfação dos colaboradores; número de certificações obtidas; taxa de absentismo; taxa de rotação de pessoal; taxa de retenção de pessoal; número de novas competências captadas; percentagem de funcionários com prêmio de desempenho etc.
- 29) Uma análise dos pontos fortes e os pontos fracos da organização são importantes no entendimento do posicionamento da empresa, e ajudam na tomada de decisão, logo os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são levados em consideração na criação e desenvolvimento dos indicadores na empresa.
- 30) Os motivos para a escolha dos indicadores são claros, possibilita aos funcionários ter um entendimento imediato da sua existência.
- 31) O conjunto de indicadores fornecidos formam um conjunto "balanceado" nas 4 perspectivas.

**Questões Questionário**

Relação de cada questão e sua respectiva teoria						
Questões	CT	CP	IN	DP	DT	Teoria
P1		X				BSC
P2	X					FNQ
P3	X					NIVEN
P4		X				BSC
P5	X					FNQ
P6		X				NIVEN
P7	X					BSC
P8	X					FNQ
P9	X					NIVEN
P10		X				BSC
P11	X					BSC
P12		X				FNQ
P13	X					FNQ
P14	X					NIVEN
P15	X					NIVEN
P16	X					BSC
P17	X					FNQ
P18	X					NIVEN
P19	X					BSC
P20	X					FNQ
P21	X					NIVEN
P22	X					BSC
P23	X					FNQ
P24	X					NIVEN
P25	X					BSC
P26	X					FNQ
P27	X					NIVEN
P28	X					BSC
P29	X					FNQ
P30	X					NIVEN
P31	X					Bônus

Fonte: Elaborado pelos autores, 2015