

CONTRIBUIÇÃO DOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO AMBIENTE DE INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Elizabete Ribeiro Sanches Da Silva

Antonio Cezar Bornia

EDSON DE OLIVEIRA PAMPLONA

Resumo:

Este artigo tem por objetivo demonstrar a necessidade de modelos específicos de medição do desempenho para parcerias estratégicas estabelecidas entre empresas e seus fornecedores, haja vista que a maioria dos modelos de medição do desempenho é tradicionalmente financeira e com enfoque voltado ao interior das empresas, negligenciando as relações estabelecidas na cadeia de suprimentos na qual a empresa está inserida e, muitas vezes, estabelecendo parceria com seus fornecedores. Este artigo ressalta a importância da existência de sistemas de medição de desempenho que contemplem os enfoques do alinhamento, abrangência, equilíbrio, comportamento, dinamismo, planejamento e integração das medidas de desempenho, no contexto das parcerias estratégicas. Paralelamente, acredita-se que dimensões abrangentes do desempenho são relevantes para gerenciar as parcerias, ou seja, um sistema que contemple medidas financeiras e não-financeiras, medidas internas e externas etc. Através de uma revisão bibliográfica é feita uma análise das dimensões e enfoques abordados pelos sistemas de medição do desempenho. É sugerido um sistema hierarquizado, que aponte ao gestor da parceria estratégica, quais as medidas de desempenho são mais relevantes para seus controles, levando em conta a sua estratégia e os processos críticos da parceria. Para tanto, é sugere-se o uso do método AHP.

Área temática: Controladoria

Contribuição dos sistemas de medição de desempenho no ambiente de integração da cadeia de suprimentos

Resumo

Este artigo tem por objetivo demonstrar a necessidade de Sistemas de Medição de Desempenho - SMD específicos para parcerias estratégicas estabelecidas entre empresas e seus fornecedores, haja vista que a maioria dos modelos de medição do desempenho é tradicionalmente financeira e com enfoque voltado ao interior das empresas, negligenciando as relações estabelecidas na cadeia de suprimentos na qual a empresa está inserida e, muitas vezes, estabelecendo parceria com seus fornecedores. Este artigo ressalta a importância da existência de SMD que contemplem os enfoques do alinhamento, abrangência, equilíbrio, comportamento, dinamismo, planejamento e integração das medidas de desempenho, no contexto das parcerias estratégicas. Paralelamente, acredita-se que dimensões abrangentes do desempenho são relevantes para gerenciar as parcerias, ou seja, um sistema que contemple medidas financeiras e não-financeiras, medidas internas e externas etc. Através de uma revisão bibliográfica é feita uma análise das dimensões e enfoques abordados pelos SMD. Propõe-se um sistema hierarquizado, que aponte ao gestor da parceria, quais as medidas de desempenho são mais relevantes para seus controles, considerando os objetivos estratégicos desta parceria. Para tanto sugere-se o uso do método AHP.

Palavras-chave: Parcerias estratégicas. Sistemas de Medição de Desempenho. AHP.

Área Temática: Controladoria.

1 Introdução

Na era da informação, há um consenso crescente de que os indicadores financeiros, isoladamente, não representam uma medida adequada de competitividade, nem mesmo um guia do desempenho futuro (VLIET, 1997). As métricas do desempenho precisam promover uma visão ampla não só nas indústrias de serviços baseadas no conhecimento, mas também são pertinentes em empresas industriais, onde a cadeia de valor incorpora elementos como serviço, projetos customizados e tempo de resposta.

Historicamente, as medidas do desempenho baseavam-se nas medidas tradicionais de sucesso financeiro, isto é, o lucro antes de imposto, retorno sobre capital empregado ou retorno sobre lucro. Enquanto essas medidas contam o que aconteceu, são raramente úteis para apoiarem ações duradouras de aperfeiçoamento. Para Neely (1999), as medidas financeiras são criticadas pois além de encorajar o curto prazo e a otimização local, criam uma lacuna no foco estratégico, falhando no fornecimento de informações de clientes e concorrentes.

Conforme Sink e Tuttle (1993), as mudanças nas tecnologias, na competição e nos ambientes (interno e externo) demandam mudanças nos sistemas de medição, na identificação dos indicadores e na utilização das informações resultantes. Essas mudanças estão forçando uma reavaliação das concepções relativas à medição. Neste sentido, Neely (1999) concluiu que a medição do desempenho nos negócios tem se tornado tão relevante devido à algumas razões tais como: a natureza mutante do trabalho; a competição crescente; as iniciativas de melhoria específicas; os prêmios nacionais e internacionais de qualidade; as funções organizacionais mutantes; a demanda externa mutante; o poder da tecnologia da informação.

Neste sentido, primeiramente é feita uma breve análise sobre o gerenciamento das parcerias estratégicas para, posteriormente, descrever os SMD pesquisados, seus enfoques e suas dimensões de desempenho abordadas. Para finalizar, são estabelecidas as características de um SMD, considerado como adequado ao gerenciamento do desempenho das parcerias estratégicas.

2 Gerenciamento das parcerias estratégicas

A eficiência do gerenciamento das alianças exige um conjunto de medidas imparciais, para avaliar o progresso em direção aos objetivos da parceria, definir prioridades, localizar problemas e indicar ações corretivas (LEWIS, 1997). Já que as alianças ligam processos do cliente e do fornecedor, faz-se necessário avaliar suas contribuições no sentido amplo, e não de forma isolada; isso requer medidas conjuntas do desempenho. Considerando que uma atividade de um cliente pode afetar a conduta de um fornecedor, essas medidas conjuntas do desempenho devem refletir tal comportamento.

A complexidade das interações dos clientes e fornecedores é que deve ditar a sofisticação de seus SMD, assim como torna-se necessária a análise dos custos de coleta de dados com o benefício de se monitorar problemas provenientes desta interação. Neste sentido, Stern (2002) salienta a importância de se conhecer os sistemas de negócios dos clientes, a fim de entender melhor o consumidor final.

Lewis (1997), ao relatar sobre a importância do desenvolvimento contínuo de medidas, cita que “para que sua utilidade permaneça, as alianças devem continuar produzindo valor exclusivo para os mercados que servem. Uma vez que os mercados continuam avançando as expectativas das alianças, as correspondentes medidas também têm que progredir”. Para ilustrar, o autor cita o caso das empresas MS e Motorola que têm objetivos difíceis para seus fornecedores em qualidade e outras áreas, e ambas as empresas regularmente introduzem novos objetivos e práticas para manter suas margens competitivas. Como as fronteiras de valores estão se movendo em direção às áreas difíceis de serem medidas, como serviço e qualidade de comportamento, as empresas continuam a melhorar seus sistemas de medidas. O autor sugere várias medidas que podem ser utilizadas para acompanhar tendências, localizar problemas e dirigir o desempenho do fornecedor (quadro 1).

O que é medido	Exemplos
Resultados desejados	Qualidade, prazo, custo, projeto, peso, segurança, volume, funções, outras fontes de valor.
Componentes-chave dos resultados	Qualidade dos dados do fornecedor e cliente, vários tempos de ciclo, condutores-chaves de custos, criatividade e participação de projetos, fatores tecnológicos, capacidade, crescimento, localização da fábrica.
Interface com a empresa	Relacionamentos, serviço, sensibilidade.
Organização e administração	Força financeira do fornecedor, continuidade administrativa, processos e sistemas organizacionais, capacidades funcionais, relações com os próprios fornecedores.
Planos futuros	Necessidade de capacidade, guias de tecnologia, melhoria esperadas do desempenho e processos.
Volume comparado com outros	Tendência da posição de cada fornecedor na base de fornecimento.

Fonte: Lewis (1997)

Quadro 1 – Medidas para alianças com fornecedores

Para o autor, sem as medidas objetivas, a construção de alianças é inibida. Quando os sistemas adequados de medida não podem ser criados, ainda é possível ter medidas parciais

úteis. Quando os serviços são medidos na aliança, por meio de comparação dos desempenhos atuais com níveis de serviços passados, não se tem um resultado satisfatório, da mesma forma caso utilizasse um *benchmarking* externo, “*mas é melhor do que nada*” complementa Lewis (1997).

Bensaou (1999) discutiu sobre a troca de relações de curto prazo por parcerias estratégicas e colaborativas de longo prazo, assim como reconheceu a confiança nestas parcerias como se fossem competências centrais e fontes de vantagens competitivas às organizações integradas. Estas conclusões são obtidas pelo autor, na medida em que se reconhece também a relação existente entre o sucesso destas empresas e a gestão efetiva que elas mantêm com seus fornecedores. Através de sua pesquisa, o autor buscou a validação de uma estrutura para gerenciar um portfólio de relacionamentos com fornecedores. As informações obtidas sobre os aspectos internos e externos dos fornecedores compreendem, segundo esta pesquisa, basicamente, aspectos relacionados ao: componente e sua tecnologia; competição do mercado fornecedor; o próprio fornecedor; os funcionamentos internos da relação, ou seja, as condições contratuais, o clima social, a extensão e o tipo de troca de informação dentro da relação; e o desempenho das relações.

Harrison e Hoek (2003) citam uma pesquisa em empresas que utilizavam medidas da cadeia de suprimentos, sendo que 64% focalizavam medidas de aquisição de insumos, 27% em medidas de atendimento de pedidos e 9% em medidas que englobavam toda a amplitude da cadeia. Segundo os autores, medidas eficazes devem ser simples, não mais do que 10 no total, compartilhadas pela cadeia de suprimentos e representativas de um relacionamento causal, para que sejam aplicáveis em todos os níveis da cadeia de suprimentos e aumentem a visibilidade e o controle de todos os participantes.

Nota-se que, uma vez concretizada uma parceria estratégica, a preocupação seguinte deverá focar em como administrar, o mais eficientemente possível, esta parceria e identificar quais os tipos de indicadores são mais adequados para mensurar e gerenciar o seu desempenho. No entanto, os esforços de pesquisa científica com estudos direcionados à cadeia de suprimentos são relativamente recentes. Neste sentido, várias abordagens sobre medição do desempenho organizacional são analisadas, servindo de suporte para o gerenciamento das parcerias estratégicas.

3 Contribuição dos sistemas de medição de desempenho no ambiente de integração

Objetivando o eficiente gerenciamento do desempenho das parcerias estratégicas, entende-se que o SMD destas parcerias precisa contemplar alguns enfoques básicos, baseados em Silva e Silva (2005), tais como alinhamento, abrangência, equilíbrio, comportamento, dinamismo, planejamento e integração, pois:

- Medidas **alinhadas** com a estratégia possibilitam que as pessoas envolvidas contribuam não só ao sucesso organizacional, como também à eficácia no desempenho da parceria.
- Medidas **abrangentes** são importantes, na medida em que o excesso dificulta o foco no objetivo estratégico, assim como a escassez pode negligenciar o controle.
- Medidas **equilibradas** analisam o ambiente interno e externo, geram *insights* e conclusões importantes ao processo decisório e ao dinamismo das alianças estratégicas.
- Medidas específicas de desempenho podem controlar nas empresas parceiras, suas ações e resultados esperados, e conseqüentemente, os seus **comportamentos**.
- Medidas **dinâmicas** permitem maior confiabilidade nos resultados e o estabelecimento de novas metas e estratégias proporcionam a manutenção nos

relacionamentos de longo prazo.

- Medidas **integradas** com cliente e fornecedor facilitam uma administração efetiva da cadeia de suprimentos, dado que as informações podem ser rapidamente difundidas se todas as empresas envolvidas na cadeia tiverem conhecimento dos SMDs.

Baseado na identificação destes enfoques e nas abordagens de origem, definiu-se uma lista de questionamentos com o objetivo de assegurar não só a presença destes enfoques no sistema de medição da parceria, como também a eficácia do gerenciamento destas parcerias estabelecidas entre cliente e fornecedor, conforme mostra o quadro 2. Os questionamentos representam adaptações das abordagens sobre o desempenho organizacional, segundo os diversos autores pesquisados, traduzidos para o contexto das parcerias estratégicas.

Enfoques	Questionamentos
Alinhamento	As medidas adotadas para gerenciar o desempenho da parceria estão alinhadas com a estratégia da organização e da própria parceria?
	Estas medidas são convergentes com a cultura da organização?
	As medidas são desdobradas verticalmente nos níveis hierárquicos e integram horizontalmente as funções da empresa?
Abrangência	A quantidade de medidas é suficiente para traduzir se os objetivos da parceria são alcançados?
	A quantidade de medidas é suficiente para traduzir se o processo de parceria está sendo conduzido de forma coerente?
Equilíbrio	As dimensões avaliadas pelo sistema de medição são equilibradas, contemplando aspectos de ordem financeira e não financeira dos processos críticos da parceria?
	O SMD da parceria considera os vários stakeholders da organização (acionistas, empregados, clientes e comunidade)?
Comportamento	A empresa considera que medidas de desempenho provocam comportamentos defensivos das pessoas, evitando obstáculos à aprendizagem? Acredita-se que as pessoas se comportam conforme a maneira que elas são avaliadas?
	Existe envolvimento dos funcionários na construção das medidas de desempenho?
	As implicações provenientes do sistema de medição no processo decisório são explicadas a todos?
	As metas do desempenho são estabelecidas e compreendidas por todos?
	O sistema de medição contribui para o aprendizado do funcionário?
Dinamismo	Com que frequência as medidas do desempenho da parceria são modificadas?
	Existe uma auditoria periódica para analisar criticamente o título da medida, o propósito da medição, a meta do desempenho ou a confiabilidade dos dados?
Planejamento	A empresa sabe quais medidas são necessárias para avaliar continuamente a realização dos seus objetivos?
	A empresa sabe quais são as estratégias traçadas pela organização e como medir os processos que sofrerão impacto?
	A empresa sabe qual será a meta de desempenho que deverá alcançar e os benefícios ou penalidades decorrentes?
	A empresa sabe qual será o fluxo de informações necessário para permitir o aprendizado com experiências vividas?
Integração	As medidas de desempenho adotadas pelo parceiro e pela empresa estão alinhadas com o mesmo objetivo?
	Os indicadores utilizados na avaliação da parceria são acompanhados pelas duas empresas?

Quadro 2 - Questionamentos relacionados aos enfoques do SMD da parceria

Considera-se que além da análise dos enfoques predominantes nas pesquisas sobre medição do desempenho, também faz-se necessário um levantamento sobre as dimensões do desempenho abordadas por estas pesquisas. Neste sentido, alguns SMD são analisados sob a ótica das dimensões do desempenho, e suas respectivas medidas, abordadas por cada um deles. As dimensões de desempenho são definidas por este trabalho como a abrangência do modelo adotado, traduzida por alguns autores como medidas internas ou externas, assim como financeiras ou não financeiras.

Diversos trabalhos sobre medição do desempenho, apesar de abordarem sob enfoques diferenciados, convergem no sentido de aprimorar o sistema de gestão e criação de valor para a empresa. Neste sentido vários modelos foram criados e consagrados pela literatura acadêmica, propondo diferentes dimensões de desempenho, indicadores e sistemáticas de implantação. Alguns destes modelos, relevantes para a pesquisa e detentores de grande citação em periódicos da área, foram então selecionados para análise. Neste sentido, são descritas as dimensões de desempenho abordadas nestes modelos. Observa-se que alguns modelos são mais abrangentes que os demais, sendo que alguns declaram as dimensões de desempenho que devem ser avaliadas, mas não discutem sobre os indicadores apropriados; outros modelos declaram não só as dimensões da medição, como também especificam alguns indicadores. O quadro 3 descreve, resumidamente, alguns modelos, tais como:

- IDPMS - Integrated and Dynamic Performance Measurement System (BITITCI et al, 2000)
- BSC - Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997)
- MMD - Matriz de medição do desempenho (KEEGAN et al, 1991)
- SMART - Strategic, Measurement, Analysis and Reporting Technique (CROSS e LYNCH, 1990)
- ZPG - Zigon Performance Group (ZIGON, 1998)
- ENAPS - European Network for Advanced Performance Studies (BRADLEY e JORDAN, 1996)
- SCD - Os Sete Critérios de Desempenho (SINK e TUTTLE, 1993)
- MQMD - Modelo Quantum de Medição do Desempenho (HRONEC, 1994)
- O Modelo de BOWERSOX e CLOSS (2001)
- SCOR - Supply Chain Operations References do *Supply Chain Council* (SCC, 2005)

Critérios de Análise	MODELOS ANALISADOS					
	IDPMS	BSC	MMD	SMART	ZPG	ENAPS
Dimensões e Indicadores de desempenho	Medidas internas e externas.	Financeiras: Geração do fluxo de caixa, aumento da receita, lucro operacional, retorno sobre investimento; Clientes: <i>Lead time</i> da entrega, entrega no tempo demandado, defeitos de produtos entregues, produto desenvolvido para necessidade dos clientes, nº de projetos cooperados de engenharia, aumento na participação de compras do cliente; Processos Internos: Proporção das atividades que agregam valor em relação às que não agregam, excelência do custo unitário, flexibilidade, tempo de produção, produtividade, tempo de introdução de novos produtos, tempo de entrega de produtos. Aprendizado e Crescimento: Treinamento e capacitação, sugestão de funcionários para aumento de receitas/economias, tempo de desenvolvimento, percentual de vendas provenientes de novos produtos, rotatividade de pessoal, parcerias com clientes e concorrentes.	Medidas Financeiras: Gastos com P&D, Posição competitiva de preços, Custo dos novos produtos, Custo de material, Custo de manufatura. Medidas não-financeiras: Participação no mercado, Clientes que retornam, Time-to-Market, Entregas no prazo, Nº de novos produtos..	Medidas financeiras, Mercado, Satisfação de cliente, Flexibilidade, Produtividade, Qualidade, Entrega, Tempo de ciclo e Perda.	É favorável às dimensões contempladas pelo BSC.	Medidas Contábeis, Desenvolvimento de produto, Marketing e vendas, Planejamento do produto, Atendimento ao consumidor, Compras e Funcionários.

Quadro 3: Dimensões e indicadores de desempenho dos modelos analisados (continua...)

Critérios de Análise	MODELOS ANALISADOS			
	SCD	MQMD	Modelo de Bowersox e Closs	SCOR
Dimensões e Indicadores de desempenho	Medidas de Lucratividade, Eficácia, Eficiência, Qualidade, Produtividade, Qualidade de vida no trabalho e Inovação.	Medidas de <i>output</i> (custo) e medidas de processo (qualidade e tempo)	Custos Custos totais da cadeia de suprimentos Produtividade com agregação de valor Qualidade / Satisfação do Cliente Pedido perfeito Entregas na data prometida Qualidade do produto Tempo Tempo de resposta a consultas dos clientes Custos da garantia, devoluções e descontos Tempo de resposta da cadeia de suprimentos Realização do plano de produção Tempo de ciclo do pedido Tempo de ciclo de compras/fabricação Ativo Estoque em dias de suprimento Obsolescência do estoque Tempo de ciclo de caixa Ocupação da capacidade Precisão das previsões Desempenho do ativo	Custos Custo do Produto Vendido Custos da Gestão da Cadeia de Suprimentos Ativos Tempo de ciclo de caixa Retornos sobre ativos fixos da Cadeia de Suprimentos Confiabilidade Pedido perfeito Responsividade Lead time do pedido Flexibilidade Flexibilidade da Cadeia de Suprimentos a montante Adaptabilidade da Cadeia de Suprimentos a montante. Adaptabilidade da Cadeia de Suprimentos a jusante

Quadro 3: Dimensões e indicadores de desempenho dos modelos analisados (...conclusão)

A análise do quadro 3 permite identificar que, dentre os modelos analisados, dimensões financeiras e não-financeiras, internas e externas são abordadas, contemplando diferentes medidas, sendo alguns modelos mais abrangentes que outros. A maioria dos modelos analisados contempla medidas tradicionais de qualidade, tempo, produtividade, flexibilidade, confiabilidade, financeiras etc, voltadas para a avaliação interna do desempenho das organizações (BITITCI et al, 2000; KEEGAN et al, 1991; CROSS e LYNCH, 1990; ZIGON, 1998; BRADLEY e JORDAN, 1996; SINK e TUTTLE, 1993; HRONEC, 1994). Kaplan e Norton (1997) inserem todas estas medidas sob as quatro perspectivas do BSC, ou seja, medidas financeiras, medidas relacionadas aos clientes, medidas dos processos internos e medidas de aprendizado e crescimento. Nos modelos de Bowersox e Closs (2001) e do *Supply Chain Council* (2005) – o SCOR - nota-se a presença de indicadores relacionados à cadeia de suprimentos, como por exemplo, o custo total e o tempo de resposta da cadeia de suprimentos, a precisão das previsões etc. Estes últimos modelos têm este enfoque além das fronteiras da organização, pois se preocupam também em reportar o desempenho da cadeia e não somente o desempenho interno da empresa, propondo para isso a integração dos indicadores entre os membros da cadeia.

Alguns trabalhos e pesquisas estão sendo realizados neste sentido, deixando cada vez menor, a lacuna existente no gerenciamento do desempenho da cadeia de suprimentos. Reportando-se aos trabalhos de Avarechia (2001), Pires (2004) desenvolveu um SMD para cadeias de suprimentos, com medidas relativas ao cliente e à concorrência (ver quadro 4) e definiu um conjunto abrangente de medidas de desempenho, adaptadas de Handfield e Nichols Jr (1999) (ver quadro 5).

Medidas de Desempenho	Relativas ao cliente	Relativas à concorrência
Custo de distribuição		x
Custo de manufatura		x
Custo de inventário		x
Retorno de investimentos		x
Total de vendas		x
Lucro líquido		x
Entregas no prazo	x	
Tempo de resposta ao consumidor	x	
Lead time de entregas		x
Tempo do ciclo de produção		x
Reclamações dos clientes	x	
Confiabilidade de entrega	x	
Flexibilidade no volume de produção	x	
Flexibilidade no mix de produção	x	

Fonte: adaptado de Aravechia (2001 apud PIRES, 2004)

Quadro 4: Algumas medidas de desempenho na Cadeia de Suprimento.

As medidas de clientes foram definidas pelo autor a fim de traduzir os resultados obtidos pelos produtos da cadeia juntos aos clientes finais, enquanto que as medidas relativas à concorrência traduzem os resultados obtidos pela cadeia relativamente às outras cadeias competidoras.

Área de Desempenho	Medidas primárias	Medidas secundárias
Satisfação do cliente e qualidade	Atendimento perfeito do pedido	Entrega na data prometida
	Satisfação do cliente	Custos de garantia e de retornos
	Qualidade do produto	Tempo de resposta à necessidade do cliente
Tempo	Lead time do atendimento do pedido	Tempo do ciclo de produção
		Tempo de resposta da cadeia de suprimentos
Custos	Custo total da cadeia de suprimento	Previsão de vendas
Ativos / Recursos	Tempo de fluxo entre os desembolsos e receitas	
	Volume do estoque (em dias de produção)	Nível de obsolescência dos estoques
	Desempenho dos ativos	Utilização da capacidade

Fonte: adaptado de Handfield e Nichols Jr. (1999 apud PIRES, 2004)

Quadro 5: Algumas medidas de desempenho na Cadeia de Suprimento.

Gasparetto (2003), em sua tese, fez uma revisão ampla da medição do desempenho no contexto das cadeias de suprimentos, e propôs uma sistemática para avaliação do desempenho, utilizando a estrutura do BSC para o monitoramento. A autora sugere indicadores individuais, a serem utilizados por uma empresa apenas, e indicadores colaborativos, envolvendo todas as empresas de uma cadeia.

Pires (2004) cita que há a necessidade de revisão de toda a base conceitual relacionada a medição do desempenho, pois esta foi construída a partir das unidades de negócios (empresas) e não com visão da cadeia de suprimentos.

No entanto, observa-se que o gerenciamento do desempenho das parcerias necessita não somente de sistemas de medição abrangentes, relacionados à cadeia de suprimentos, necessita também da abordagem de medidas qualitativas, tais como medições relacionadas à interface com outras empresas, ou seja: confiança, comunicação, colaboração etc. Fynes (2005) aborda que a análise do impacto destas dimensões de interface, referentes aos relacionamentos na cadeia de suprimentos, também deve ser feita, além das medidas convencionais de qualidade, custo, flexibilidade etc. Se alianças estratégicas buscam, acima de tudo, a maximização da criação do valor, faz-se necessário, então, a avaliação e controle desse processo de integração, através das observações dos benefícios comuns aos parceiros, da colaboração pela criação do valor conjunto, possibilitando o aprendizado mútuo (LEWIS, 1997; KANTER, 1998). Segundo estas abordagens, sem as medidas qualitativas da interface da parceria, este aspecto fica negligenciado.

As abordagens que discutem a avaliação de desempenho, seja individualmente pela empresa ou no contexto de cadeias de suprimentos, podem subsidiar a criação de uma sistemática para o gerenciamento do desempenho de parcerias estratégicas. Pretende-se com esta sistemática facilitar o controle integrado das parcerias estratégicas firmadas entre duas empresas – cliente e fornecedora – no sentido de avaliar o desempenho, controlar as metas e principalmente, hierarquizar os indicadores de desempenho, de forma que sejam evidenciados os indicadores mais relevantes para a estratégia da parceria firmada.

Para atingir este último objetivo, métodos multicriteriais de apoio a decisão podem ser úteis, pois ajudam a hierarquizar as medidas de desempenho mais relevantes para a parceria, conforme julgamento de importância fornecido pelos gestores.

4 Sistema de medição de desempenho hierarquizado

Um SMD deve incluir medidas internas e externas à organização, financeiras e não-financeiras, sem perder o foco estratégico, principalmente quando se trata de avaliar o desempenho de parcerias realizadas entre duas organizações distintas. Esse fato faz com que o processo de escolha entre várias medidas de desempenho baseie-se em diversos critérios. Esta multiplicidade de critérios pode dificultar a busca da melhor solução, ou da melhor combinação de medidas, que conduzam à eficácia no gerenciamento das parcerias. Neste sentido, os métodos multicriteriais de apoio à decisão podem ser úteis, pois foram desenvolvidos em função da complexidade do processo decisório, para auxiliar os decisores na busca de um conjunto de alternativas que viabilizem seus objetivos, direcionando o processo de tomada de decisão (SAATY, 1991).

Após identificar os enfoques do SMD adotado, suas dimensões e respectivas medidas de desempenho, considera-se relevante, analisar o grau de importância de cada uma dessas medidas de desempenho. Este novo SMD, com medidas hierarquizadas, pode auxiliar no gerenciamento das parcerias estratégicas firmadas entre duas empresas – cliente e fornecedora – no sentido de melhor avaliar o seu desempenho e, principalmente, priorizar as medidas contempladas neste sistema, buscando facilitar o alcance dos objetivos conjuntos.

Propõe-se que a hierarquização das medidas de desempenho seja realizada com o uso do método de análise hierárquica (AHP - *Analytic Hierarchy Process*). Este método foi proposto por Thomas L. Saaty (1977), como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão, e fundamenta-se na comparação de atributos, feita dois a dois. O resultado é uma escala de importância de cada um dos atributos. Neste sentido, utiliza-se uma matriz de comparação para avaliar a importância de um atributo sobre o outro.

As entrevistas para a obtenção dos dados para as comparações feitas pelo AHP podem ser realizadas com gestores das empresas envolvidas na parceria, ou por um funcionário experiente no processo produtivo ou por especialistas da parceria em questão.

Todos os enfoques do SMD (alinhamento, abrangência, equilíbrio, comportamento, dinamismo, planejamento e integração), assim como todas as dimensões (financeiras ou não-financeiras) e também todas as medidas de desempenho serão hierarquizados conforme opiniões dos seus respectivos gestores. O enfoque e a dimensão que tiver maior grau de importância para atender os objetivos estratégicos deverão ser priorizados. Da mesma forma, as medidas identificadas no SMD também serão hierarquizadas conforme o grau de importância dado pelos gestores, individualmente. As medidas hierarquizadas resultantes desta análise refletirão as prioridades de controle. Conseqüentemente, o resultado será um modelo que exprime as necessidades de cada gerência para atender suas expectativas com a integração. Assim sendo, torna-se possível identificar as medidas de desempenho conforme sua ordem de relevância para a parceria.

Conseqüentemente, o alinhamento da medição do desempenho com os objetivos estratégicos é fator relevante, haja vista que os gestores poderão atribuir graus de importância ao seu SMD, à luz dos objetivos almejados com a parceria. O resultado será um sistema de medição totalmente alinhado aos objetivos estratégicos da parceria.

A integração das informações resultantes deste novo sistema também constitui um passo importante para avaliação conjunta por parte das empresas parceiras, a fim de que se possa verificar se as medidas apontadas são coincidentes com aquelas que são adotadas pelos SMD destas empresas. A conclusão final pode resultar em decisões atuais e futuras por parte dos parceiros, visando melhorias na eficácia do gerenciamento da parceria.

5 Conclusões

Um SMD que contemple os enfoques definidos neste artigo, associados às medidas

internas e externas à organização, permite maior confiabilidade nos resultados proporcionados pelas medidas de desempenho, proporcionando, conseqüentemente, a manutenção e confiança nos relacionamentos de longo prazo.

A presença de um SMD hierarquizado pode revelar controles inadequados, quando comparados com o sistema de medição utilizado pelas empresas parceiras. Assim melhorias podem ser sugeridas, através da criação de novos indicadores de controles, direcionando novos enfoques ao SMD utilizado.

Uma vez definidas as medidas de desempenho utilizadas para monitorar a parceria, métodos multicritérios podem ser úteis no processo de decisão sobre o grau de importância dessas medidas. O uso do método de análise hierárquica - AHP, por exemplo, pode subsidiar no processo de escolha das medidas críticas, que merecem maior grau de importância e, portanto, maior controle. Este novo sistema de medição apresenta vantagens como: orienta o consenso entre as partes envolvidas na parceria, uma vez que opiniões formarão a base para a hierarquização dos enfoques do SMD, que depois devem ser analisados conjuntamente; direciona para um alinhamento com os objetivos estratégicos da parceria, pois apresenta as prioridades de controle, importantes na gestão de parcerias, guiadas pela busca constante dos objetivos estratégicos.

A sistematização da medição do desempenho alinhada às estratégias da empresa e de seus parceiros poderá contribuir não só para a alavancagem da própria organização, como também para a alavancagem da parceria firmada entre as empresas e, conseqüentemente, ao sucesso de toda a cadeia de suprimentos, de forma que os benefícios da parceria sejam conjuntos de todas as empresas envolvidas na mesma cadeia.

As iniciativas de integração das medidas de desempenho entre clientes e fornecedores constituem um importante ponto para o gerenciamento eficiente da parceria estratégica, dado que um sistema de gerenciamento interno pode limitar a análise do desempenho conjunto dos parceiros, durante um processo de integração.

Conclui-se que um SMD disposto de forma hierarquizada, segundo os critérios de valor dos gestores, propicia resultados adequados às empresas com parcerias estratégicas, podendo trazer benefícios às alianças que desejam prosperar no atual mercado competitivo, pois além de exigir um total alinhamento do sistema de medição com os objetivos estratégicos, pressupõe também o consenso entre as partes envolvidas na parceria.

Referências

BENSAOU, M. **Portfolios of buyer-supplier relationships**. Sloan Management Review. Vol. 40, n. 4, p. 35-44, 1999.

BITITCI U.S; TURNER, T.; BEGEMANN, C. **Dynamics of performance measurement systems**. International Journal of Operations & Production Management. V. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. Tradução: equipe do Centro de Estudos em Logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

BRADLEY, P.; JORDAN, P. **ENAPS Business Model**, ENAPS WP3.2 Final Deliverable, CIMRU, University College Galway, 1996.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L. **Managing the corporate warriors**. Quality Progress. V.23, n.4, p.54-59, apr. 1990.

FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. **The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance.** International Journal of Operations & Production Management. Vol. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.

GASPARETTO, W. **Proposta de uma sistemática para avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos.** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

HARRISON, A.; HOEK, R. V. **Estratégia e gerenciamento da logística.** São Paulo : Futura, 2003.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais:** usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994.

KANTER, R.M. **Collaborative advantage:** the art of alliances. Harward Business Review, July/August 1998

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação :** balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. **Are your performance measures obsolescent?** Management Accounting. V. 70, n.1, p.45-50, jun. 1991.

LEWIS, J. D. **A empresa conectada:** como as empresas líderes vencem através de aliança cliente-fornecedor. Tradução de Antonio T. Carneiro. São Paulo: Pioneira, 1997.

NEELY, A. **The performance measurement revolution:** why now and what next? International Journal of Operations & Production Management. Vol. 19, n. 2, p. 205–228, 1999.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** conceitos, práticas e casos – supply chain management. São Paulo: Atlas, 2004.

SAATY, T.L. **A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures.** Journal of Mathematical Psychology. V. 15, p. 234–281, 1977.

SAATY, T.L. **Método de Análise Hierárquica.** São Paulo, McGraw-Hill, Makron, 1991

SCC (SUPPLY CHAIN COUNCIL). **Supply-chain operations reference – model.** versão 7.0 de 2005. Disponível em : <<http://www.supply-chain.org>>. Acesso em: 27 fev. 2006.

SILVA, C. E. S.; SILVA, E. R. S. Identificação dos enfoques da avaliação de desempenho: uma proposta para diagnosticar sistemas de medição. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2005.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1993.

STERN, C.W.; STALK Jr, G. **Estratégia em Perspectiva.** Tradução: Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VLIET, A. V. de **The new balancing act. Management today.** p. 78-80, Jul/1997

ZIGON, J. **How to measure employee performance.** HRMagazine, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia, n. 4, p. 65-70, 1998