

# **A VINCULAÇÃO DO ORÇAMENTO À ESTRATÉGIA PARA GARANTIR A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA CADEIA DE LOGÍSTICA**

**Betina Ines Backes**  
**Simone de Cássia Silva**  
**Sandra Mara Daga**  
**Paulo Mauricio Selig**

## **Resumo:**

*O presente artigo tem como objetivo abordar questões relacionadas a cadeia logística e a importância do processo orçamentário no seu gerenciamento, propondo um direcionamento ao loop duplo fornecido pelo Sistema Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton. Ressalta-se que na cadeia logística torna-se importante a questão orçamentária para empresas com nível de excelência de competência, buscando-se adicionar valor aos bens e serviços. A orçamentação da rede logística deve representar todo aspecto físico da transferência dos produtos na cadeia de valor da organização, desde os pontos de origem e destinos das mercadorias. A adição de valor aos produtos finais é alcançada com a vinculação do orçamento em curto prazo com a estratégia de longo prazo. Desta forma, pode-se garantir a eficácia do planejamento e controle dos fatores críticos de sucesso da cadeia de logística, tornando possível que os diferentes recursos humanos possam alcançar suas metas específicas de forma coerente com os objetivos globais da empresa.*

## **Palavras-chave:**

**Área temática:** *Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas*

## **A VINCULAÇÃO DO ORÇAMENTO À ESTRATÉGIA PARA GARANTIR A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA CADEIA DE LOGÍSTICA**

### **Resumo:**

**Betina Ines Backes**

Universidade de Santa Cruz do Sul  
betinabackes@linhalivre.net

**Sandra Mara Daga**

Universidade Federal de Santa Catarina

**Simone de Cássia Silva**

Universidade Federal de Santa Catarina

**Paulo Maurício Selig**

Universidade Federal de Santa Catarina

O presente artigo tem como objetivo abordar questões relacionadas a cadeia logística e a importância do processo orçamentário no seu gerenciamento, propondo um direcionamento ao *loop* duplo fornecido pelo Sistema *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton. Ressalta-se que na cadeia logística torna-se importante a questão orçamentária para empresas com nível de excelência de competência, buscando-se adicionar valor aos bens e serviços. A orçamentação da rede logística deve representar todo aspecto físico da transferência dos produtos na cadeia de valor da organização, desde os pontos de origem e destinos das mercadorias. A adição de valor aos produtos finais é alcançada com a vinculação do orçamento em curto prazo com a estratégia de longo prazo. Desta forma, pode-se garantir a eficácia do planejamento e controle dos fatores críticos de sucesso da cadeia de logística, tornando possível que os diferentes recursos humanos possam alcançar suas metas específicas de forma coerente com os objetivos globais da empresa.

**Área Temática:** Gestão de Custos Logísticos e nas Cadeias Produtivas

## **A VINCULAÇÃO DO ORÇAMENTO À ESTRATÉGIA PARA GARANTIR A EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA CADEIA DE LOGÍSTICA**

### **1. INTRODUÇÃO**

Até a década de sessenta a logística estava voltada principalmente para as operações manufatureiras. Mas à medida que o segmento de serviços cresceu, houve também uma forte tendência de adaptação dos processos, princípios e conceitos logísticos para empresas que produzem bens e serviços. Porém, independente do segmento ou ramo de atuação, questões como a otimização dos serviços, os custos envolvidos no processo logístico e a competitividade superior tornaram-se o escopo da logística empresarial. Em um cenário mais complexo, o enfoque da logística está em atender e satisfazer as necessidades dos clientes, e os custos logísticos tendem crescer à medida que se aumenta a qualidade do serviço prestado, o que requer um gerenciamento eficaz da cadeia logística, cujo processo orçamentário tem importância significativa.

Essas atividades passam a integrar elementos fundamentais de toda a cadeia de valor da organização, tais como: índices financeiros, aumento do índice da satisfação e fidelização dos clientes, otimização dos processos internos, integração das redes tecnológicas, importância da visão sistêmica dos negócios bem como a motivação e comprometimento das pessoas.

Tomando-se como base este cenário, o presente artigo tem como objetivo abordar questões relacionadas a cadeia logística e a importância do processo orçamentário no seu gerenciamento, propondo um direcionamento ao *loop* duplo fornecido pelo Sistema *Balanced Scorecard* (BSC).

Este artigo está estruturado primeiramente com as questões relacionadas a logística, conceitos e sua evolução ao longo dos séculos, com destaque para o enfoque dado na última década, bem como o gerenciamento da cadeia logística. Após, baseado na metodologia do BSC, de Kaplan e Norton, elaborou-se um exemplo de mapa de conexão de causa e efeito para um centro de negócios de logística, objetivando a descrição dos pontos críticos na construção do mesmo. Na sequência, apresenta-se a abordagem da estratégia da cadeia de logística em ações operacionais. A seguir, considera-se o processo orçamentário da rede logística, que deve representar todo aspecto físico da transferência dos produtos na cadeia de valor da organização. Finalizando, demonstra-se que o alcance *loop* duplo entre o aprendizado estratégico e a gestão das operações favorece a experimentação e adaptação de relações causais e iniciativas estratégicas, apoiadas nas previsões rotativas.

## 2. LOGÍSTICA - HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

Embora sejam temas contemporâneos, a preocupação com a organização e circulação de mercadorias, além da busca por novos mercados e tecnologias, já vem ocorrendo há séculos. Conforme Uelze (1974), a palavra logística vem do francês *loger*, que significa acomodar, ajeitar ou receber. Seu uso foi aplicado inicialmente na arte militar, onde cuidava do transporte de suprimentos e acantonamento de tropas. O quadro 1 apresenta a evolução da logística ao longo dos últimos cinquenta anos, de acordo com Lemos (2001).

**Quadro 1 – A evolução cronológica do conceito de logística**

Ano	Conceito da logística	Foco
1960	Movimentação de Materiais	Armazenagem e Transporte
1970	Serviços ao cliente	Marketing e Compras
1980	Logística Integrada	Fornecimento; Produção e Distribuição
1990	Logística Global	Vantagem competitiva por meio de parcerias com fornecedores;
2000	Logística virtual	Empresas com nível superior de competência logística buscam adicionar valor aos bens e serviços.

**Fonte:** Adaptado de Lemos (2001)

Percebe-se que os fatores que influenciam a mudança do enfoque da logística são basicamente, ampliação da geografia de produção e consumo, aumento da segmentação de mercado, revolução nas tecnologias de informação, manufatura e transportes, e foco na manufatura. O desafio do gerenciamento de toda esta mudança esta, conforme Uelze (1974), em maximizar o valor econômico dos produtos ou materiais, colocando-os no tempo e no espaço, onde e quando necessários, dentro do custo total mais baixo possível, aumentando a satisfação do cliente.

Buscando esta satisfação, as organizações passaram a interagir com todas as unidades envolvidas direta ou indiretamente no processo, desde o ponto de origem dos materiais até o ponto de consumo dos produtos finais. Evidencia-se que a cadeia de suprimentos abrange outras funções, além da logística, e envolve várias empresas. Segundo Lambert, Stock e Vantine (1999), a cadeia de suprimentos é uma rede de vários negócios e relações.

Estudos feitos por Andersson (1986) revelam as evoluções e revoluções da cadeia de suprimentos (*Suplly Chain*) durante os séculos:

A primeira evolução ocorre no século XI. Caracteriza-se pelo aumento do comércio sobre grandes distâncias, a especialização da produção e o surgimento de novas regiões mercantis. As oito cruzadas oficiais ascenderam na Europa novos impulsos tecnológicos e culturais. As relações econômicas a partir do século XIII, ganham forma de economia monetária, com sociedades de mercado e relações de trabalho; transferindo a vida social, política e econômica dos feudos para as cidades.

A segunda revolução ocorre com o aumento das distâncias e volumes de demanda por produtos variados. Neste momento há um aumento multilateral das casas mercantis e um crescente volume de créditos e movimentação de moedas. Esta acumulação de capital conduz ao interesse por atividades bancárias, ou casas de crédito, e empréstimos a juros, tanto que no início do século XVII, o governo de Amsterdã inova o sistema bancário, dando garantia oficial de notas que poderiam ser usadas no comércio internacional. A criação de um eficiente sistema bancário para a execução de transações internacionais, foi o ponto de partida para a segunda

revolução logística. Surge o modelo de rede comercial internacional e ocorrem melhorias na rede e na tecnologia de transporte, com segurança e técnicas de construção naval, possibilitando a expansão na infra-estrutura da rede comercial.

A terceira revolução ocorre com a especialização da produção, durante a primeira revolução, e o avanço da tecnologia marcam o terceiro momento da revolução logística: a revolução industrial, em meados do século XVIII. Caracteriza-se pela passagem da manufatura à indústria mecânica. Como consequência do processo de industrialização, surge a consciência da divisão coordenada de trabalho entre diferentes regiões do sistema de economia global, produção em série e urbanização em um espetacular desenvolvimento de cidades industriais e próximas de aglomerações de mercados.

A quarta revolução acontece com a expansão industrial. De 1860 a 1900 surge a segunda fase da revolução industrial, caracterizada pela difusão da industrialização na França, Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda, Estados Unidos e Japão, crescendo a concorrência, a indústria de bens de produção e o sistema de transporte com novas formas de energia (elétrica e derivada de petróleo). A terceira fase da revolução industrial, que tem seu início em 1900 e transcorre até os dias de hoje, caracteriza-se pelo surgimento de grandes complexos industriais e empresas multinacionais e pela automação da produção. Desenvolvem-se a indústria química e a eletrônica. Os avanços da robótica e da engenharia genética também são incorporados ao processo produtivo, que depende cada vez menos de mão-de-obra e mais de alta tecnologia.

Atualmente a distribuição física passou a receber o conceito de gerência da cadeia de suprimento - *Supply Chain Management* ou *Value Chain Management*.

### 3. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

A *Supply Chain Management (SCM)* é definida por Novaes (2001, p. 41) “ como a integração dos processos-chave, desde o cliente final até as fontes originais, que fornecem bens, serviços e conhecimento que adicionam valor para clientes e outros *stakeholders*”.

Também pode ser definida, conforme Mentzer, Min e Zacharia (2000) como uma coordenação estratégica sistêmica das funções tradicionais de negócio e as táticas dessas funções de negócio dentro de uma empresa e por meio das empresas dentro de uma cadeia de suprimentos, para o propósito de melhorar o desempenho de longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo.

O nível de serviços da cadeia logística de uma empresa é a medida pela qual este sistema gera as utilidades de tempo e de lugar, e sua eficiência depende do custo pelo qual estes serviços são oferecidos. Com a análise do processo ao longo da cadeia de suprimentos —pode-se identificar sobreposições de operações, possibilidades de redução de custos e implementar melhorias que podem, segundo Gasparetto (2003), alavancar o desempenho e a posição competitiva da cadeia inteira.

Analisa-se, também as funções e atividades logísticas mediante três perspectivas elementos: atividades, performance e diretrizes da empresa, tal como detalhado no quadro 2.

#### Quadro 2 – Os três elementos das funções de logística

Atividades	Processamento de pedidos, rastreamento, faturamento, controles de expedição e tráfego, execução do pedido e contato com os compradores. <del>2. Quanto à performance: mensurando-se a porcentagem de atendimentos corretos em um determinado intervalo de tempo após o recebimento do pedido, a cobertura do mercado em termos geográficos e em número de clientes.</del>
<del>Performance definindo a adequação do sistema logístico ao que a empresa determina quanto aos padrões para recebimento e processamento de pedidos, ao recebimento e à resolução de reclamações, pela capacidade de obter e manter clientes novos e por se manter dentro dos padrões (benchmark) definidos pelas diversas áreas funcionais da empresa.</del>	Mensuração da porcentagem de atendimentos corretos em um determinado intervalo de tempo após o recebimento do pedido, a cobertura do mercado em termos geográficos e em número de clientes. <del>3. Quando à Diretrizes da empresa</del>
<del>Diretrizes da empresa</del>	<u>Definição da adequação do sistema logístico ao que a empresa determina quanto aos padrões para recebimento e processamento de pedidos, ao recebimento e à resolução de reclamações, pela capacidade de obter e manter clientes novos e por se manter dentro dos padrões (benchmark) definidos pelas diversas áreas funcionais da empresa.</u>

Fonte: Adaptado de Gasparetto (2003)

Para gestão eficiente da SCM, deve-se observar seqüencialmente o planejamento, a programação e o controle de um conjunto amplo de atividades que reúnem: matérias-primas, estoques em processamento, bens acabados e serviços e informações disponíveis. O resultado do andamento destas atividades gera o movimento de produtos aos consumidores e usuários finais. Como decorrência, a geração das chamadas utilidades de tempo ou de lugar, que é em síntese, oferecer o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, nas condições certas, pelo custo certo.

Um bom gerenciamento da cadeia deve propiciar métodos e procedimentos para melhorias do desempenho organizacional, como por exemplo: redução de estoques de matéria-prima, rapidez nas entregas, redução nos custos operacionais pela velocidade e exatidão no faturamento, uso de esquemas de transporte intermodais, controle informatizado de estoques em processamento e em trânsito, exame dos *trade-off* com objetivo de obter custos mínimos ao longo prazo e, desta forma, ter condições de atingir vantagem diferencial competitiva.

O monitoramento desta cadeia demanda pessoas com uma visão geral dos princípios e métodos de planejamento e controle entre fornecimento e demanda dos



clientes. Slack [et. al.] (1996) esclarecem, na Figura 1, esta conciliação.

**Figura 1 - A conciliação do fornecimento de produtos à demanda de consumo**

Fonte: SLACK et. al.(1996, p. 318)

De acordo com Slack et. al. (1996) por um lado estão os recursos das operações, que têm a capacidade de fornecimento de produtos aos clientes, mas aos quais ainda não foram dadas as instruções de como operacionalizar o sistema de produção. Por outro, tem-se um conjunto de demandas, tanto gerais como específicas dos clientes, tanto atuais como potenciais para os produtos. As atividades de planejamento e controle proporcionam os sistemas, procedimentos e decisões que conciliam as entradas e saídas.

O planejamento e controle dos recursos, oriundos do orçamento dos processos não podem ser avaliados isoladamente do feedback das operações logísticas de qualquer organização. Por meio do planejamento e controle dos processos internos e externos, estabelecendo as capacidades de recursos, os gestores desenvolvem as competências necessárias para o atendimento dos objetivos competitivos e estratégicos de capacidade, qualidade, tempo e custo, gerenciando de forma mais eficaz a cadeia de suprimentos.

Kaplan e Norton (2000) demonstram a importância da interação do orçamento ao sistema estratégico de gestão Balanced Scorecard (BSC) conforme apresentado a seguir.

**4. O Sistema *Balanced Scorecard* (BSC)**

O sistema *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado início dos anos 90, por Kaplan e Norton, com a publicação do artigo *The balanced scorecard: measures that drive performance* pela Harvard Business Review (Ed. Jan./Fev. 1992). Kaplan e Norton (1992) descrevem que o BSC reflete a primeira tentativa sistêmica de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho, que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o crescimento organizacional enfocando uma nova visão gerencial.

De acordo com Kaplan e Norton (2000) um sistema de avaliação de desempenho deve assegurar a eficácia da tradução da missão da organização e da estratégia corporativa em um sentido amplo, seguindo na geração de valor alinhado aos clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

No Brasil, empresas como a Alcoa, a Petrobrás, o Banco do Brasil, o SENAI e unidades de pesquisas, como o Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), utilizam o BSC. O BSC não contém apenas uma perspectiva de planejamento estratégico, mas também a implementação da estratégia. O resultado é que se estabelecem ações operacionais sob as diferentes perspectivas organizacionais, tal como demonstrado pela Figura 2.

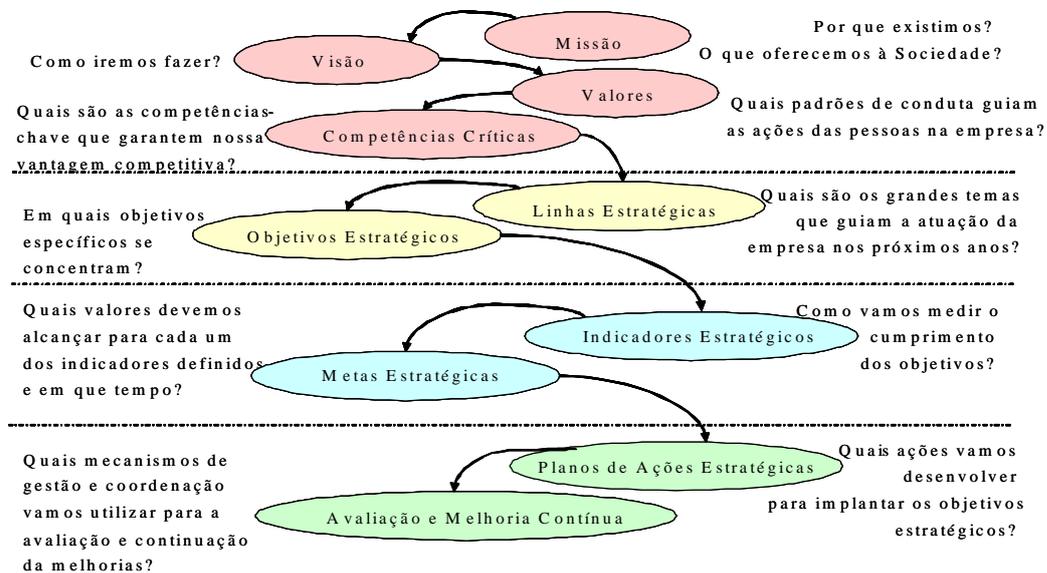
**Figura 2 - O Sistema *Balanced Scorecard* como meio de implementação da**



## estratégia

Fonte: Adaptado de Sponsor (2001).

A metodologia proposta pelos criadores do BSC consiste no desdobramento da visão e estratégia organizacional em termos operacionais. Para cada perspectiva do sistema – financeira, dos clientes, dos processos internos e inovação, são selecionados os objetivos estratégicos de cada uma delas, pré-estabelecendo uma relação causal entre os mesmos. Estes objetivos são desdobrados em indicadores de tendência e ocorrência, posteriormente são estabelecidas metas para cada indicador, as quais devem ser alcançadas por meio da descrição dos planos de ações para sua implementação. A Figura 3 representa a metodologia de desdobramento da estratégia.



**Figura 3 - Modelo geral da implementação do sistema *Balanced Scorecard***

Fonte: Adaptado de Sponsor (2001)

Kaplan e Norton (1997) salientam a importância da elaboração de um BSC para comunicar a estratégia da empresa. Segundo eles, o BSC descreve a visão de futuro da empresa para toda a organização, criando aspirações compartilhadas; o BSC cria um modelo holístico da estratégia, mostrando a todos os funcionários como podem contribuir para o sucesso organizacional. O BSC enfatiza os esforços de mudança, se os objetivos e indicadores certos forem identificados, a implementação provavelmente será bem sucedida.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do BSC tem-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Os autores ainda não implementaram um BSC em empresas que utilizem menos do que as quatro perspectivas inicialmente propostas, porém, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia, é possível que seja necessário agregar uma ou mais perspectivas complementares, como, por exemplo, perspectiva ambiental, de processos legislativo e social.

Para algumas empresas, o desempenho ambiental, ou social, pode ser um dos fatores críticos para o sucesso da estratégia empresarial, uma vez que fomenta a sua necessidade perante os outros *stakeholders*.

Durante a fase de implementação do BSC, pode ser necessário a substituição de uma das perspectivas por outra que atender melhor as necessidades estratégicas da empresa. Por exemplo, Olve, Roy e Wetter (1999) expõem um caso em que a perspectiva de aprendizado e crescimento foi substituída por uma perspectiva dos recursos humanos. Porém, para estes autores, esta não é uma abordagem precisa, pois à medida que novas perspectivas são adicionadas, o modelo original torna-se mais complexo e tende a perder o foco nos processos críticos, podendo causar interferências desnecessárias entre as demais perspectivas.

Para a medição dos ativos que interagem na estratégia de logística da organização a estrutura do BSC “recorre a mapas de conexão de causa e efeito para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tanto intangíveis como tangíveis, para o desenvolvimento de proposições de valor que efetivamente criem valor para os clientes e para a produção dos resultados financeiros almejados”. Cada indicador do BSC se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os indicadores que induzirão às conseqüências. “Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 81).

A Figura 4 apresenta um exemplo de um mapa de conexão de causa e efeito para um centro de negócios de logística, objetivando a descrição dos pontos críticos da construção do mesmo.

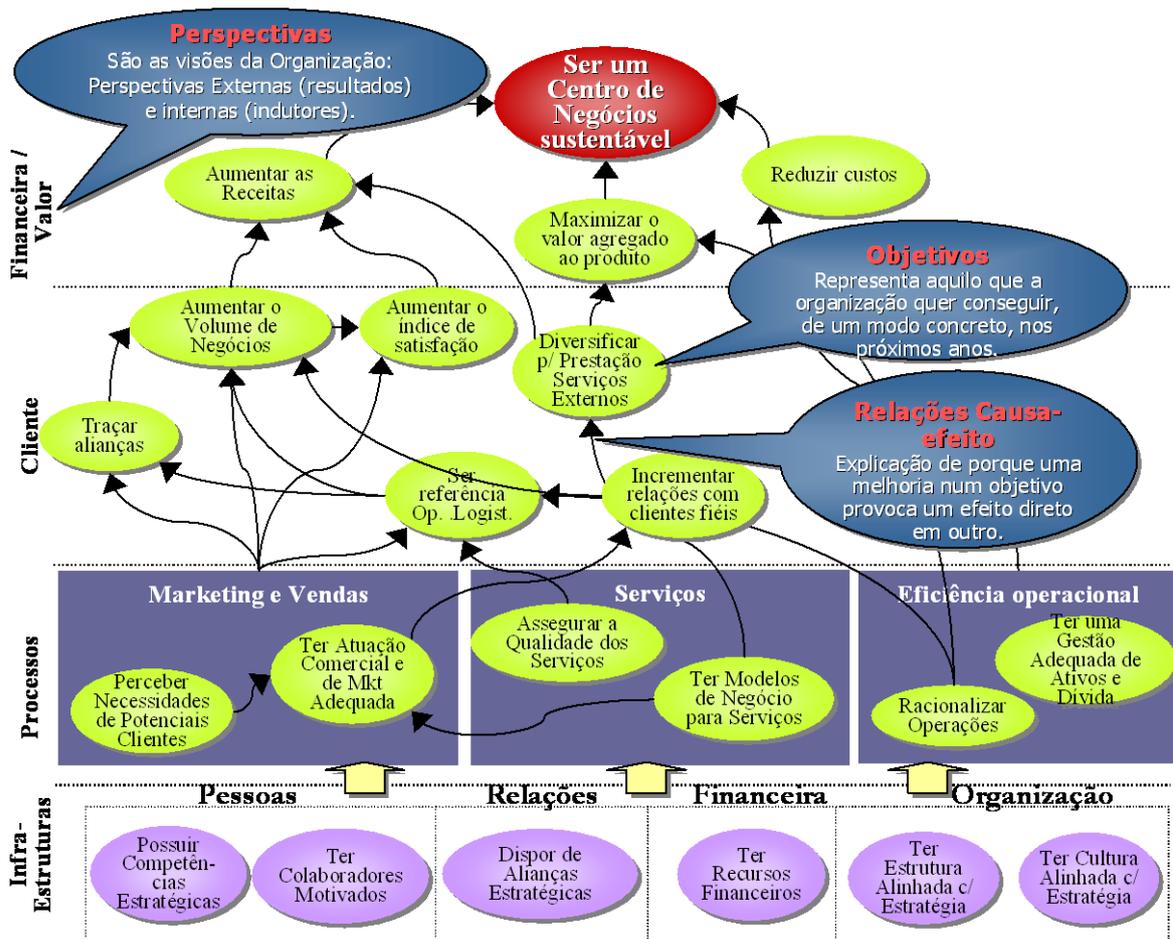


Figura 4 - Exemplo de um Mapa Estratégico para um centro de negócios de logística

Fonte: Adaptado de Sponsor (2001)

Kaplan e Norton (2000) citam que ao estabelecer metas financeiras, a equipe da alta administração deve priorizar a receita e o crescimento de mercado e a geração de fluxo de caixa. No caso da perspectiva do cliente, a equipe deve segmentar os clientes e os mercados pelos quais está competindo. Posteriormente, os executivos devem identificar os objetivos e indicadores para os processos internos. Finalmente, as metas de infra-estruturas expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações e na melhoria dos procedimentos organizacionais, que trazem benefícios às demais perspectivas.

A Figura 5 apresenta a metodologia para a efetiva implementação da estratégia nos diferentes níveis do BSC, em respeito aos conceitos originais de Kaplan e Norton.

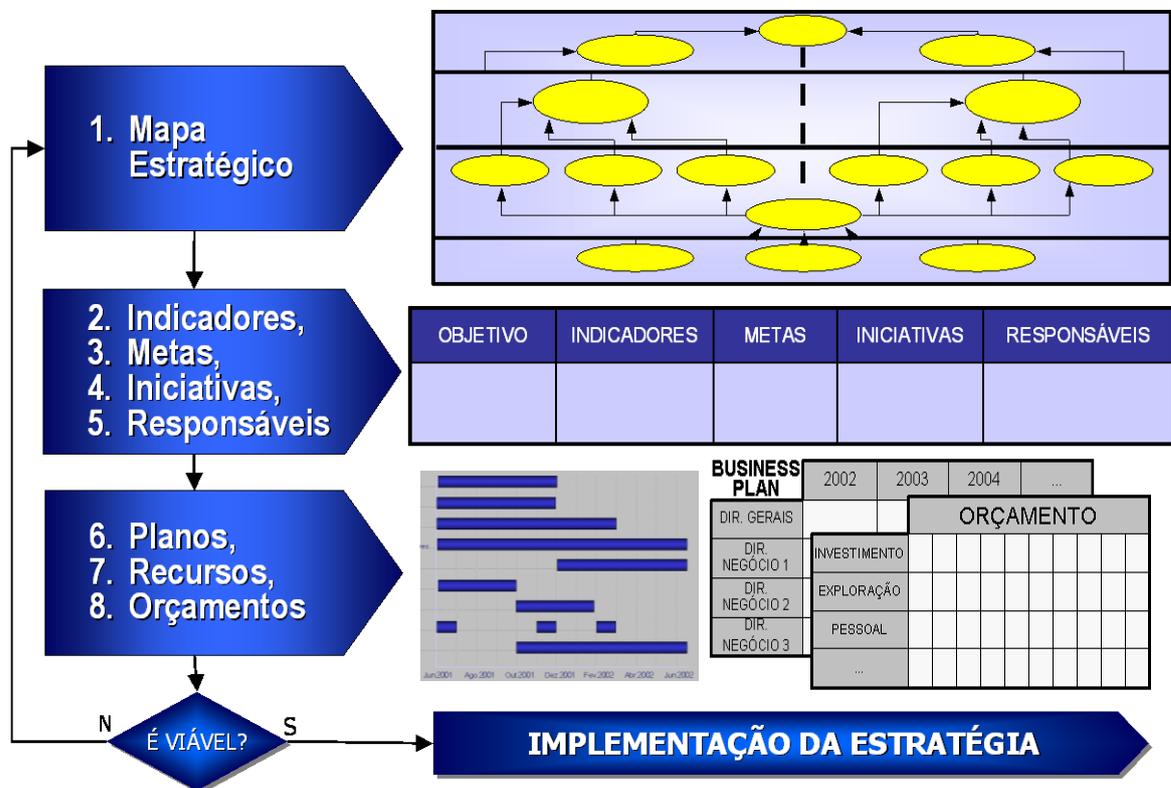


Figura 5 - Metodologia da implementação do sistema *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Sponsor (2001)

Para o desdobramento da estratégia da cadeia de logística em ações operacionais, estabelecem-se as seguintes etapas:

1. Desenvolvimento do Mapa Estratégico
2. Desdobramento dos objetivos estratégicos do Mapa em indicadores indutores e de resultados.
3. Análise histórica e de tendência para o estabelecimento das metas para cada indicador selecionado, respeitando as correlações entre os mesmos.
4. Descrição das iniciativas estratégicas em planos de ação para o alcance das metas estabelecidas.

5. Designação dos responsáveis pelos projetos estratégicos descritos nos planos de ação das iniciativas.
6. Estabelecimento de cronograma dos projetos estratégicos, para o acompanhamento periódico e controle das medições de alcance das metas estabelecidas.
7. Racionalização dos recursos despendidos para a execução das operações estratégicas.
8. Determinação dos fatores críticos de sucesso, para a operacionalização do plano orçamentário dos processos estratégicos priorizados.

Dando continuidade a oitava etapa da implementação do BSC para a cadeia logística, torna-se importante à questão orçamentária para empresas com nível de excelência de competência, buscando-se adicionar valor aos bens e serviços.

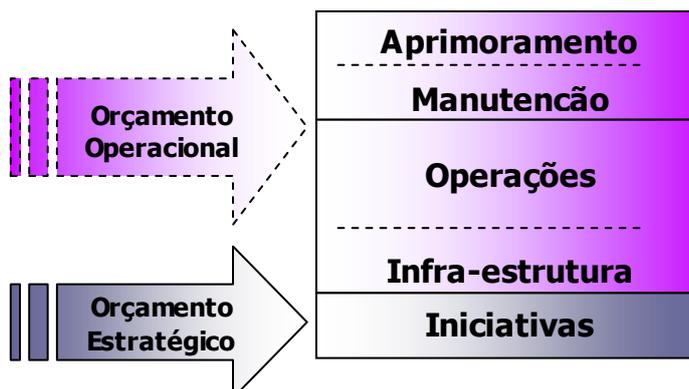
## 5. A Visão Orçamentária na Cadeia Logística

A orçamentação da rede logística deve representar todo aspecto físico da transferência dos produtos na cadeia de valor da organização, desde os pontos de origem e destinos das mercadorias.

De acordo com Silva, Selig e Bornia (2002), por meio do BSC, estabelecendo-se as capacidades de recursos, os gestores desenvolvem as competências necessárias para o atendimento dos objetivos competitivos e estratégicos de capacidade, qualidade, tempo e custo de logística, desenvolvendo o potencial de avaliação do desempenho orçamentário das operações, atendendo a demanda dos clientes, considerando suas necessidades específicas.

O orçamento estratégico favorece o aprendizado operacional em termos de macro-processos de toda cadeia logística da empresa, pois necessita que os gestores tenham uma visão detalhada sobre a demanda por atividades de produção e vendas, sobre a eficiência das atividades organizacionais, gastos, processos de logística e capacidade dos diferentes recursos.

Para o setor de logística também se deve assegurar a execução dos orçamentos operacional e estratégico, conforme Figura 6. O orçamento operacional reflete melhorias incrementais nas operações existentes. O orçamento estratégico favorece o aprendizado dos gestores, pois autoriza as iniciativas necessárias ao fechamento das lacunas de planejamento entre o desempenho extraordinário almejado e o desempenho alcançável por meio de melhorias contínuas e do prosseguimento dos negócios rotineiros. O orçamento estratégico identifica as necessidades de desenvolvimento de novas operações; de criação de novas capacidades; de lançamento de novos produtos; de atendimento a novos clientes, mercados, aplicações e regiões, e de formação de novas alianças e *joint ventures* (Kaplan e Norton, 2000, p. 304).

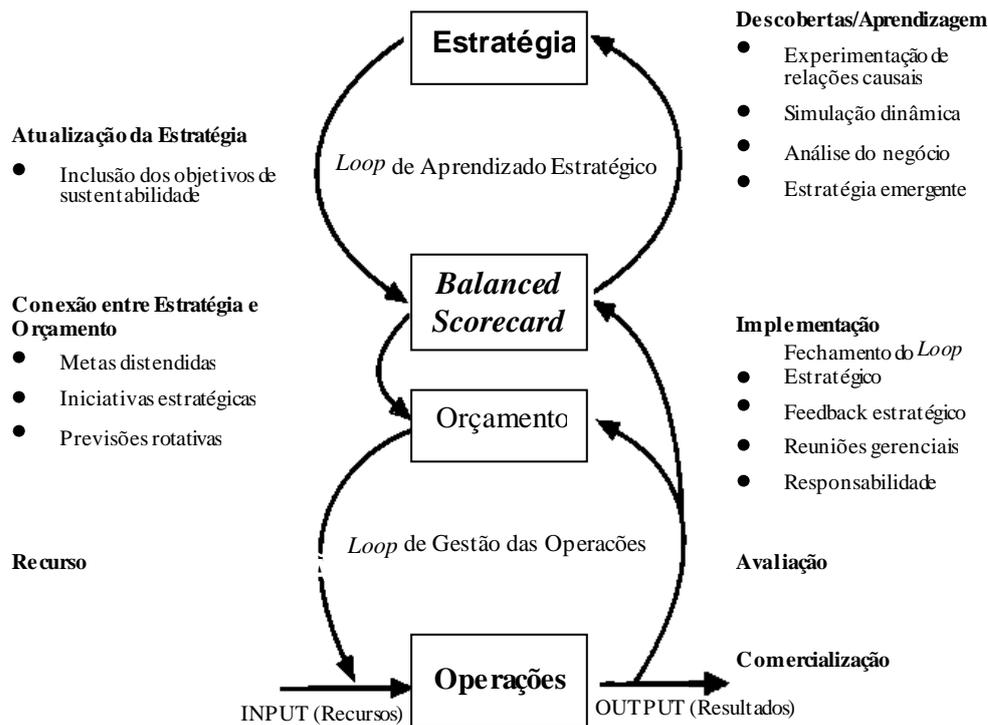


## Figura 6 - Orçamentos operacional e estratégico

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 301)

Para garantir a sustentabilidade do setor de logística, é preciso que os gestores estejam capacitados a responder aos desafios do contexto de mudanças constantes e aceleradas acerca das legislações vigentes e necessidade da redução de tempo de atendimento exigido pela ponta da cadeia de valor da organização.

As empresas que têm êxito são as que prevêem a mudança e desenvolvem antecipadamente ações que alinhem as decisões operacionais às competências requeridas pela estratégia adotada. O alcance deste objetivo está na natureza proativa das ações empresariais, determinando o nível de sucesso alcançado por meio do *loop* duplo entre o aprendizado estratégico e a gestão das operações, trazidos por Kaplan e Norton (2000), conforme figura 7.



## Figura 7 - Loop duplo

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 289)

O *loop* duplo entre o aprendizado estratégico e a gestão das operações favorece a experimentação e adaptação de relações causais e iniciativas estratégicas apoiadas nas previsões rotativas dos processos. O setor de logística baseando-se no aprendizado contínuo consegue ampliar a participação das pessoas nas decisões dos problemas, bem como na canalização da inteligência dos indivíduos e apoio à priorização dos objetivos estratégicos. Esta visão embute

comprometimentos de recursos humanos e financeiros nos planos e orçamentos da SCM, garantindo um gerenciamento mais eficaz.

Segundo Nadler (1994) a maneira pela qual a empresa organiza seus esforços pode ser uma fonte de grande vantagem competitiva, particularmente nas épocas em que aumenta o valor da flexibilidade, da adaptação e da administração da mudança, tal como vem ocorrendo ao longo das décadas na cadeia de logística.

A introdução de novas tecnologias e a formação profissional e educacional dos trabalhadores faz com que o controle das atividades da SCM possa ser exercido em níveis mais baixos, onde as ações são executadas efetivamente. Druker (1992) destaca que os desafios de hoje requerem organizações inteligentes, baseadas no conhecimento contínuo. O *loop* duplo, apresentado por Kaplan e Norton (2000), entre o aprendizado estratégico e a gestão das operações favorece a experimentação e adaptação de relações causais e iniciativas estratégicas apoiadas nas previsões rotativas. A organização baseada no conhecimento contínuo consegue ampliar a participação das pessoas nas decisões dos problemas, bem como na canalização da inteligência dos indivíduos e apoio aos seus objetivos estratégicos.

As organizações focalizadas na estratégia embutem comprometimentos de recursos humanos e financeiros nos planos e orçamentos organizacionais e os gerenciam eficazmente. Para Reddin (1981), eficácia é o grau no qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição.

Na cadeia logística a eficácia gerencial deve ser definida em termos de produto em vez de insumo. O gerente deve raciocinar em termos de desempenho, não apenas adequando-se ao orçamento, mas envolvendo suas equipes na disseminação do conhecimento estratégico. Os resultados organizacionais não são demonstrados por aquilo que um gerente faz, mas sim pelo que ele alcança.

## 6. Conclusão

O presente artigo teve como objetivo abordar questões relacionadas a cadeia logística e a importância do processo orçamentário no seu gerenciamento, propondo um direcionamento ao *loop* duplo fornecido pelo Sistema *Balanced Scorecard*. Desta forma, conclui-se que para promover o alicerce da sustentabilidade da cadeia de logística ao longo prazo, é preciso que os gestores conheçam e transmitam aos seus colaboradores as competências essenciais para o controle das iniciativas estratégicas prioritárias que visam continuamente melhorar a eficácia da gestão da cadeia de logística.

Concentrar a sinergia dos trabalhadores da cadeia de logística no aprendizado estratégico e a gestão das operações revela-se o diferencial competitivo para a tomada de decisão mais eficaz. Isso porque aperfeiçoa as ligações dos orçamentos estratégico e operacional, valorizando os aspectos intelectuais de toda a organização, nos mais diversos níveis funcionais da empresa.

Metodologicamente, a estrutura conceitual apresentada não fornece um aprendizado linear. Ele ocorre em uma forma de retroalimentação entre o planejamento e os resultados das ações operacionais, de acordo com a análise dos recursos disponíveis. O comprometimento das ações dos colaboradores é atingido por meio da visão global do processo de logística, o qual é facilitado pelas relações causais das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: financeira, clientes, processos-internos e inovação.

Com a vinculação do orçamento em curto prazo e a estratégia de longo prazo, pode-se garantir a eficácia do planejamento e controle dos fatores críticos de sucesso da cadeia de logística. Isso torna possível que os diferentes recursos humanos possam alcançar suas metas específicas de forma coerente com os objetivos globais da empresa.

Desta maneira, a análise crítica dos resultados fornecidos pelo *loop* estratégico, organizado para atender a mensuração dos resultados em investimentos, vinculados ao planejamento e controle orçamentário, oferece vantagens competitivas e sustentáveis que ultrapassam o domínio exclusivamente econômico-financeiro da visão dos gestores de logística. Do ponto de vista do planejamento, o sistema orçamentário movimentava o ambiente empresarial, pois permite que cada colaborador tome consciência do seu dever social em toda cadeia de logística.

## 7. Bibliografia

- ALVARENGA, Antônio Carlos; NOVAES, Antônio Galvão. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 2000.
- ALVARENGA, Antônio Carlos. NOVAES, Antônio Galvão N. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1994.
- ANDERSSON, Ake E. **The Four Logistical Revolutions**. Paper of the Regional Science Association: v. 59, 1986, University of Umea, Sweden
- ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, R.H. **Business logistics management**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.
- BOWERSOX, D.J. **The strategic benefits of logistics alliances**. Boston: Harvard Business Review, 1990.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COOPER, R.; KAPLAN, R. S. **The design of cost management systems: text and cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- COPACINO, W.C. **Supply chain management: the basics and beyond**. Boca Raton: The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management, 1997.
- CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DONAHUE, V. D. **Profits and the profit plan**. Management Report 44, American Management Association, Nova York, 1964.
- DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Duarte, P. C . **Modelo para o desenvolvimento de plataforma logística em um terminal; um estudo de caso na estação aduaneira do interior - Itajaí/Sc**. Florianópolis, UFSC, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

- GASPARETTO, V. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos**. Florianópolis, UFSC, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. A. **Controle de gestão**. São Paulo: Atlas, 1997.
- HARRISON, B. Lean and mean: **The changing landscape of corporate power in the age of flexibility**. New York: BasicBooks (Harper Collins Publishers),1994.
- JOHNSON, J.C., Wood, D.F., WARDLOW, D.L. e Murphy, Jr., P.R. **Contemporary logistics**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,1999.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Boston: Harvard Business Review, jan-fev, 71-79,1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, Jan./Feb. 1992.
- \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KEEBER, J.S., MANRODT, K.B, DURTSCHÉ, D.A. e LEDYARD, D.M. Keeping score: **Measuring the business value of logistics in the supply chain**. Council of Logistics Management, Oak Brook,1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAMBERT; STOCK. **Administração integrada da logística**. São Paulo, s.e., 1998.
- LEMOS, Ilsa Solka de. **Logística empresarial**. Polígrafo do Curso de Aperfeiçoamento em Tópicos Avançados de Marketing – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul. Santa Cruz do Sul: 2001.
- LEV, B. **Intangibles: management, measurement and reporting**. Brookings Institution Press, 2001.
- LEWIS, J.D. A empresa conectada: **Como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor**. São Paulo: Pioneira,1997.
- LORANGE, P., ROOS, J. **Alianças estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas,1995.
- LUNKS, R.J. **Medição de desempenho gerencial – BSC**. Recife: Anais do VII Congresso Brasileiro de Custos,2000.
- MCHUGH, P. e HANNON, P. **Cadeias de Produção: um imperativo**. Rio de Janeiro: Campus,1996.
- MIRANDA, L.C. **Exemplos de otimização de resultados com o uso do gerenciamento de cadeias produtivas**. Notas de aula do Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal de Pernambuco, Recife,1999.
- MIRANDA, L.C. **The role of interfirm information exchange and choice of coordination mechanism on performance in the u.s. pork supply chain**. Dissertação para obtenção do título de Ph.D. University of Illinois: at Urbana-Champaign. Urbana,IL,1997.
- NADLER, D.A. **Arquitetura Organizacional: metáfora para mudança**. IN: NADLER, D.A et. Al. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLVE, Nils-Göran et. Al.. **Performance drivers: a practical guide using the balanced scorecard**. New York: Jonh Wiley and Sons, 1999.
- PEARCE, S. L. **Activity-based costing helps distributors weed out costly customers**. Industrial distribution, magazine articles, May, 1997.

- PIRES, Silvio Roberto Ignácio. **Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular**. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.3, p-5-15, jul/set. 1998.
- POIRIER, C.C. e REITER, S.E. **Otimizando a sua rede de negócios: como desenvolver uma poderosa rede de fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. São Paulo: Futura,1997.
- POIRIER, C.C. e REITER, S.E. **Supply chain optimization: Building the Strongest Total Business Network**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,1996.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 16ª ed., 1998.
- PTAK, C.A. e SCHRAGENHEIM, E. ERP: Tools, **Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain**. Boca Raton: The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management,2000.
- RAPPAPORT, Alfred. **Creating Shareholder Value**. The Free Press, 1986.
- REDDIN, William J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981.
- RIGGS, D.A. e ROBBINS, S.L. **The executive's supply management strategies: Building Supply Chain Thinking into all Business Process**. New York: Amacon, 1998.
- RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos Sistemas de Transporte no Brasil e à Logística Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- SCHIEMANN, W.A. e LINGLE, J.H. Bullseye!: **Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement**. New York: The Free Press,1999.
- SHANK, J.K. e GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 2ed. Rio de Janeiro: Campus,1997.
- SILVA, Simone de Cássia; BORNIA, Antônio Cezar; SELIG, Paulo Mauricio. **O Loop Estratégico do Sistema Balanced Scorecard como alicerce da Sustentabilidade Organizacional**. IN: IX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2002, São Paulo. IX CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SPONSOR Consultoria. **Transformando a estratégia em resultados por meio das pessoas. Apresentação corporativa**. Madrid, 2001.
- TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.
- WOMACK, J.P. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Rio de Janeiro: Campus,1998.
- WOOD Jr., Thomaz; ZUFFO, Paulo Knorich. **Supply Chain Management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo. V.38, n.3, p.61, jul/set. 1998.
- YOSHINO, M.Y. e RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books,1997.