

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**DAIANA SILVESTRO RODRIGUES**

**Implementação do Balanced Scorecard na Gerência de DRP MI da  
Brasil Foods**

Curitiba

2014

**DAIANA SILVESTRO RODRIGUES**

**Implementação do Balanced Scorecard na Gerência de DRP MI da  
Brasil Foods**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná como critério final para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Sistemas Logísticos.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Pécora Junior

Curitiba

2014

# **Implementação do Balanced Scorecard na Gerência de DRP MI da Brasil Foods**

**Daiana Silvestro Rodrigues  
José Eduardo Pécora Junior**

## **Resumo**

*Este trabalho objetiva por em prática todo o plano estratégico traçado pela empresa via Balanced Scorecard. Após a fusão a empresa desenhou todo seu plano estratégico até 2015, agora entramos na fase de tradução destas estratégias em objetivos e metas, as quais apoiadas no BSC são necessários indicadores não financeiros que nos ajudem a concentrar esforço em criar um verdadeiro valor a médio e longo prazo. Devido a complexidade e grandiosidade da companhia, iremos focar na gerência de DRP – Distribution Resource Planning MI.*

*Palavras chave: Balanced Scorecard. Brasil Foods. DRP MI.*

## **Abstract**

*This study aims to put into practice all the strategic plan outlined by the company via Balanced Scorecard. After the merger the company has designed all its strategic plan by 2015, now we enter the translation phase of these strategies into objectives and goals, which supported the BSC are required non-financial indicators that help us to focus efforts on creating real value in the medium and long term. Due to the complexity and enormity of the company, we will concentrate on the DRP Management - Distribution Resource Planning MI.*

*Keywords: Outsourced Services; Logistic operator; quality and performance indicators;*

## 1. Introdução

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si sós, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo. O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Até pouco tempo atrás, as empresas utilizavam o sistema de planejamento e controle de cima para baixo, no qual a alta direção traçava as estratégias e depois as divulgava para os outros níveis da empresa. Esse sistema funcionava bem nas organizações verticais tradicionais, nas quais todo o conhecimento parecia estar no ponto mais alto da pirâmide. As pessoas eram contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da empresa. Atualmente, ao contrário, é necessário que a organização conte com pessoas de grande capacidade intelectual. Ainda que as metas continuem sendo determinadas pelos níveis hierárquicos superiores, devem ser transmitidas para que cada um dos membros da organização compreenda já que todos estão capacitados a contribuir com idéias.

Para desenvolver este sistema, em primeiro lugar é preciso traduzir a estratégia em objetivos e iniciativas específicos. Em outras palavras, aonde e como se quer chegar.

Na primeira fase do trabalho, será exposta a missão, visão e estratégias da companhia em geral, que já tem estas definições provenientes da presidência. Após isso, será feita uma análise SWOT da gerência de logística e serão definidas a missão, visão e estratégias da área alinhadas com a missão, visão e estratégias da companhia. Em seguida iremos traduzir estas estratégias em objetivos, metas, indicadores e iniciativas, sob as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos e de aprendizado e crescimento.

## 2. Diagnóstico da Brasil Foods

A BRF-Brasil Foods S.A. é uma sociedade brasileira de capital aberto e, portanto, está sujeita às exigências da Lei das Sociedades por Ações e às regras e regulamentos da CVM. É um conglomerado brasileiro, do ramo de produtos alimentícios e proteínas animais, que surgiu através da fusão das ações da Sadia S.A. ao capital social da então Perdigão S.A. A operação ocorreu por meio de troca de ações e foi aprovada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) no dia 13/07/2011, com a imposição de restrições que reduziram a proporção do negócio realizado.



Figura 1 – Traduzindo visão e estratégia

Os acionistas da Perdigão S.A. tem 68% de participação na nova empresa e os acionistas da Sadia S.A., 32%. Nildemar Secches, presidente do Conselho da Perdigão, e Luiz Fernando Furlan, presidente da Sadia, dividiram a co-presidência do Conselho da Brasil Foods pelos dois anos seguintes a fusão. Em abril de 2013 foi anunciado Abílio Diniz como novo presidente do Conselho de Administração da Brasil Foods, e na sequência Abilio Diniz anunciou Claudio Galeazzi como presidente da BRF, em substituição à José Antonio do Prado Fay que ocupava a presidência da BRF desde 2008.

A Brasil Foods é uma das maiores companhias brasileiras do setor de produtos alimentícios, com dimensão e escala propícias a concorrer no Brasil e em âmbito mundial. A posição de liderança permite aproveitar oportunidades de mercado possibilitando a expansão dos negócios. As marcas próprias e licenciadas são altamente conhecidas no País, e as marcas de exportação são bem renomadas em tais mercados.

A companhia é uma das únicas do Brasil capaz de distribuir produtos congelados e refrigerados em praticamente qualquer região do Brasil e também exporta produtos para mais de 140 países.

A respeito da localização, a companhia possui plantas de abate em 11 estados brasileiros, o que permite mitigar riscos decorrentes de restrições à exportação que possam ocorrer em determinadas regiões do país, em razão de preocupações com aspectos sanitários.

Quanto à estrutura logística de distribuição no Mercado Interno, a BRF possui 17 Centros de Distribuição, está presente em todas as regiões do Brasil, e ainda possui outros 3 concentradores de carga estrategicamente posicionados em Santa Catarina, Paraná e Goiás, próximos às plantas de abate e em regiões de fácil escoamento dos estoques.

Considera-se que a experiência dos gestores transformou a companhia na última década em um negócio global. Alguns executivos seniores trabalham na companhia há mais de 10 anos. Os executivos que se juntaram a Companhia durante o período de fusão são altamente capacitados profissionalmente. A administração procura enfatizar as melhores práticas nas operações.

A estrutura da empresa, definida pelos acionistas, é composta por 10 vice-presidências, sendo seis da Perdigão (em áreas estratégicas como finanças, fusões e aquisições, operações e tecnologia), duas da Sadia (mercado interno e *foodservice*) e duas em aberto. Toda a composição é do oeste de Santa Catarina. Há também 42 diretorias, distribuídas entre as duas empresas de origem.

### **3 – Estratégias da Brasil Foods**

A BRF definiu suas estratégias de crescimento para até 2015. Pensar a Concepção Estratégica da BRF significa definir que caminho a empresa quer seguir (quais mercados, com quais produtos, atendendo que tipos de clientes), ou seja, para onde vai como Negócio. Para isso, precisa saber quem é, ou seja, qual sua missão como empresa e quais são seus valores; e como irá atingir o caminho definido, o que significa saber qual seu posicionamento estratégico, onde precisa se diferenciar para atingir seus objetivos e quais suas aspirações financeiras. A visão de futuro da BRF traduz os desafios de crescimento, internacionalização, retorno e sustentabilidade.



Figura 2 – Concepção estratégica 2015

A visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem designar o modo de alcançá-las. Assim, a visão procura servir de modelo para todos os integrantes e participantes na vida da empresa com o objectivo de atingir a excelência profissional melhorando as capacidades individuais (FREIRE, Adriano - Estratégia; Verbo; 2006).

A visão de futuro da BRF traduz os nossos desafios de crescimento, internacionalização, retorno e sustentabilidade.

Visão da Brasil Foods:

*“Seremos uma das maiores empresas de alimentos do mundo, admirada por suas marcas, inovação e resultados, contribuindo para um mundo melhor e sustentável.”*

A missão de uma organização corresponde ao que esta se propõe a fazer, e para quem. É o propósito de sua existência. O conceito de missão orienta tudo e a todos nas organizações. A partir do momento que a organização tem definida sua missão no mercado ou na sociedade, busca-se o detalhamento de seus objetivos. A missão deve ser clara, simples, objetiva e pequena. A missão da Brasil Foods reflete o desejo de estar cada vez mais presente na vida das pessoas, participando de várias culturas, respeitando-as e atendendo às suas necessidades.

Missão da Brasil Foods:

*“Participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, com qualidade, inovação e a preços acessíveis, em escala mundial.”*

### **3.1 Posicionamento estratégico**

A BRF dará continuidade ao seu ciclo de crescimento, fortalecendo sua presença global e se transformando na melhor escolha para os consumidores em qualquer lugar do mundo. Para isso, estabelece o posicionamento estratégico de ser cada vez mais uma empresa de alimentos com amplo portfólio de produtos processados, diversificando os negócios.

Será agregado valor aos produtos via marca e o portfólio de produtos deverá ser administrado de forma eficiente. Será cada vez mais uma empresa global, expandindo a base produtiva para outros países, os quais possuam mercado doméstico robusto, acesso a novos mercados e a matéria-prima. A empresa atuará localmente nos principais mercados e irá capturar maiores margens via avanço na cadeia de valor.

A BRF avançará na cadeia de valor via processamento, distribuição, valorização de marcas e desenvolvimento de serviços e soluções em alimentos para os clientes, cadeias de food service e indústrias alimentícias mundiais.

#### 4 Análise SWOT da Gerência de DRP MI da BRF

A análise SWOT nos permite analisar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio. Em seguida, o podemos organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da área.

Com a análise SWOT podemos analisar a área sob diversas expectativas de forma simples, objetiva e propositiva.

Para estruturar o BSC e definir missão, visão e objetivos é necessária a análise SWOT.

##### Análise Interna

##### Análise Externa

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
* Estrutura Logística Robusta	* Equipe em treinamento no planejamento de distribuição	* Produtos com alta aceitação pelo cliente final.	* Concorrência em crescimento, com altos investimentos em Marketing
* Equipe alinhada com estratégia de crescimento da empresa	* Baixo entendimento e visualização de metas e indicadores de resultado	* Aproximação com o cliente final, aumentando venda no varejinho, que possui maior margem de lucro.	* Concorrência oferecendo preços mais baixos.
* Comprometimento	* Altos níveis de estoque gravoso (shelf life avançado)		
* Equipes experientes nos CD's	* Atrasos no atendimento aos clientes		

Tabela 1 – Análise SWOT da gerência de DRP MI

#### 5. Definição da Gerência de DRP MI da BRF

A gerência de DRP MI da Brasil Foods surgiu da união das equipes de DRP da Sadia e Abastecimento da Perdigão, logo após a aprovação da fusão do CADE entre as duas empresas. A gerência é dividida em 3 coordenações: Planejamento Logístico, Gestão skus e Gestão de regionais.

- Planejamento Logístico: É responsável pelo cadastro, atualização e manutenção da malha rodoviária no sistema SAP, faz a gestão das ferramentas de auxílio às tarefas diárias das demais coordenações.
- Gestão skus: a coordenação é dividida em duas equipes. Uma é responsável por analisar a necessidade de abastecimento de cada sku a nível Brasil, democratizando o estoque para todo o Brasil. Outra parte da equipe consolida os volumes e fecha cargas com origem das UPs ou concentradores para os Centros de Distribuição. Itens de curva A na sua maioria fecham composição de carga direto das Unidades Produtoras, itens curva B e C carga é consolidada nos centros concentradores.
- Gestão Regionais: Presta suporte aos CDs, gestão de grades de recebimento, gestão dos estoques posicionados nos CDs, redirecionamento de gravosos. Também tem interface com comercial, o qual administra e antecipa para a coordenação de sku variações de venda e solicita prioridades de abastecimento.

O volume médio mensal vendido no Brasil é de 200 mil toneladas/mês, as quais 45% deste volume vai para os estados do Rio de Janeiro e São Paulo, duas principais regionais de venda.

Os produtos são classificados em escala A, B e C, com base no giro do produto. As metas comerciais de vendas são divididas em dois segmentos: Varejo e AS – Alto Serviço. Varejo é o atendimento de pequenos estabelecimentos como panificadoras, mercados menores, entre outros. AS – Alto Serviço caracteriza o atendimento de grandes redes, como Condor no Paraná, WMS nível Brasil e Casas Guanabara no Rio de Janeiro. Baseada neste divisão de vendas, também temos dois perfis diferentes de abastecimento: Abastecimento Meta Campo e Meta Direta. Meta Campo é a meta de abastecimento que devemos enviar para os CDs, e este volume poderá ser vendido para o varejo e itens de curva B e C do AS. Meta Direta é o volume que o comercial deverá retirar da unidade produtora ou centro concentrador direto para o cliente, reduzindo custo logístico e automaticamente oferecendo menor preço final. Somente o AS tem potencial de atendimento via venda direta devido alto volume de compra, o que possibilita envio de cargas fechadas para um único cliente.

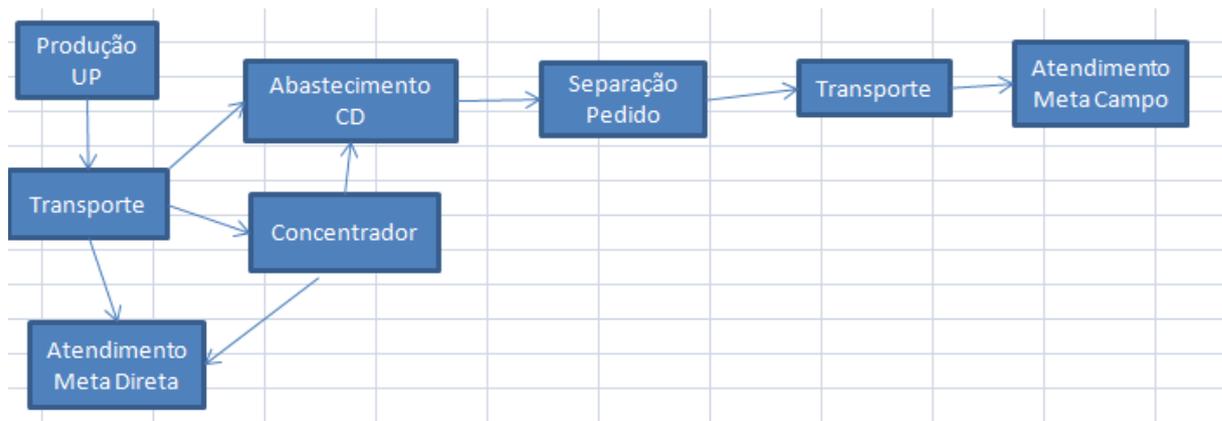


Figura 4 – Fluxograma DRP MI

### 5.1. Estrutura Organizacional da área

A gerência de DRP MI fica sob a vice-presidência de Supply Chain e Diretoria de Planejamento Integrado. A área conta com 3 coordenadores, e cada coordenação conta com Analistas Junior, Pleno e Sênior.

Após a fusão, houve uma necessidade de redesenhar todos os processos, pois tínhamos duas formas diferentes de trabalhar, há pouco tempo atrás as empresas eram duas concorrentes onde o negócio era o mesmo só que a forma de gerenciar o negócio era completamente diferente.

Ambas as empresas utilizavam o SAP. Logo após a fusão, uma empresa de consultoria juntou melhores práticas de ambos os processos e reformulou o sistema de abastecimento do MI BRF antes ambas as empresas abasteciam por meta de abastecimento. Hoje trabalhamos com política de estoques, de ponto de reposição e estoque de segurança:

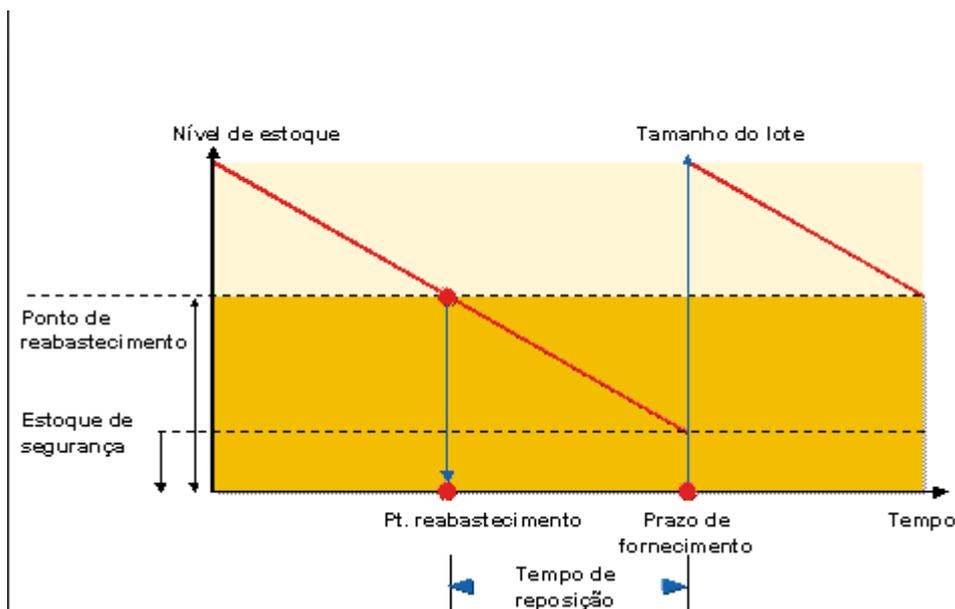


Figura 5 – Fluxo Abastecimento

A junção das áreas aconteceu em janeiro/2013, ocasião que a equipe da Perdigão localizada em Itajaí foi transferida para Curitiba. Neste processo a maioria da equipe não aceitou a proposta de transferência, novos funcionários foram contratados em Curitiba e isso resultou em uma equipe capacitada, mas com pouco conhecimento técnico.

Á área hoje se encontra em fase de adaptação dos processos e aperfeiçoamento dos fluxos operacionais, oportunidade para implementação do BSC, pois teremos comunicação e alinhamento claro das estratégias e também poderemos mensurar se a gerência estará obtendo resultados com a nova estratégia de abastecimento adotada.

## 5.2. Visão, Missão e Estratégias da Logística do DRP MI da BRF

Em linha com a visão da companhia, temos como visão de futuro crescimento e retorno financeiro através da satisfação dos clientes e redução de custos respectivamente.

A visão do DRP MI é:

*“Ter visão sistêmica de toda a logística do Mercado Interno, para que possamos administrar eficazmente e efetivamente nossos estoques, atendendo as expectativas dos clientes e reduzindo custos da cadeia logística, aumentando a receita da companhia”.*

Ainda em linha com a missão da empresa onde a companhia quer estar presente na vida das pessoas de várias partes do mundo, atendendo à diferentes culturas.

A missão do DRP MI é:

*“Atender nosso clientes no prazo certo, com a quantidade certa, atendendo as legislações brasileiras, entregando produtos dentro do prazo de vida útil exigida pelo cliente e/ou legislação brasileira e que o produto chegue em ótimas condições para consumo”*

Christopher (1997) afirma categoricamente que o serviço ao cliente é a principal fonte da vantagem competitiva. Assim, o objetivo do DRP MI é projetar estratégias que possibilitem a realização de um serviço de qualidade superior e baixo custo.

A gerência de DRP MI levará em conta 3 principais estratégias:

- Baixo Custo: A área de logística não gera receitas. É o orçamento da logística que define o preço médio do produto final, portando a redução de custos é uma das nossas principais estratégias.
- Qualidade na entrega: Como a companhia trabalha com produtos perecíveis e com prazo curto de vida útil dos produtos, a agilidade na entrega é essencial no nosso negócio.
- Pós venda: Depois do produto entregue, para fidelizar os clientes, devemos estreitar as relações com nossos clientes e confirmar se a entrega atendeu suas expectativas e se o produto chegou ao destino com qualidade e de acordo com as especificações exigidas.

Devemos conhecer a fundo nossos clientes e saber exatamente o que eles necessitam, isso irá proporcionar uma posição diferenciada em cada estado brasileiro

## 6. Estruturação do Balanced Scorecard

Após definição de missão, visão e estratégias da gerência de logística, alinhadas com a missão, visão e estratégias da companhia, segue abaixo a tradução da estratégia em objetivos, metas, indicadores e iniciativas, de acordo com as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos e de aprendizado e crescimento, de acordo com a metodologia do BSC.

	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Financeiro</b>	1- Zerar perdas com estoques vencidos e/ou à vencer  2 - Zerar perdas com avarias	1- Zerar estoque gravoso.  2 – Cobrar 100 % das avarias dos armazéns responsáveis.	1 - Garantir estoque gravoso "0"  2 – Garantir o tratamento de 90% das avarias dentro do mês de registro.  2 – Garantir o tratamento de 100% das avarias no prazo de 60 dias.	1 - Garantir indicador de FIFO 1 - Passar para o comercial a responsabilidade pelo estoque 1 - Cumprir as entregas vendas de gravosos dentro do prazo estipulado, evitando vencimento. 2 – Os responsáveis por cada CD devem entregar um relatório com detalhamento de todas as avarias até o ultimo dia útil do mês 2 – O armazém terá 10 dias para se posicionar, caso contrário a cobrança será considerada como aceita.
<b>Cliente</b>	Garantir a satisfação dos clientes	Garantir 75% dos pedidos entregues	1 – Garantir OTIF de 75% 2 – Garantir	1 – Focar nos clientes de escala A, garantindo 90%

		completos e no prazo	95% das entregas no prazo 3 – Garantir 99% dos pedidos atendidos nas quantidades e especificações solicitadas pelo cliente	de OTIF para este grupo. 1 e 2 – Comprometimento da área comercial com a meta de faseamento de vendas, evitando concentração de entregas no final do mes. 3 – Montar equipes de reconferência nos armazéns, efetuando um segundo check antes da saída para entrega. 2 e 3 – Realizar feedbacks com os clientes.
<b>Processos</b>	Otimizar estoques e operação logística	1 – Realizar FIFO dos estoques 2 – Tratar 100% das anomalias de estoque 3 – Garantir não ruptura estoques	1 – Garantir 90% dos carregamentos dentro do FIFO. 2 – Garantir que 100% das anomalias de fábrica retornem para UP dentro do mês. 3 – Garantir 95% dos skus com níveis de estoque dentro da política disponíveis no CD	1 – Monitorar carregamentos nas fábricas e nos armazéns e corrigir erros, mesmo que seja necessária a descarga da carreta. 2 – Monitoramento e cobrança diários junto às equipes de operações e transporte para que efetuem os carregamentos dentro dos prazos. 3.1– Fazer a gestão dos skus diariamente, monitorar para que as cargas consolidadas sejam atendidas dentro do prazo pelo transporte.

				3.2 – Cobrar plano de recuperação da produção quando ocorrerem atrasos.
<b>Aprendizado &amp; Crescimento</b>	1- Melhorar a comunicação com os clientes  2 – Melhorar o entendimento e visualização das metas pela equipe	1 – Realizar treinamentos de atendimento e relacionamento com clientes com colaboradores em posição de liderança dos processos  2 – Ter 100% dos funcionários interados sobre todas as metas e indicadores da área	1 – Quadro com agenda de treinamentos e lista de presença  2 - Realizar semanalmente a atualização dos indicadores.	1- Verificar junto ao RH programas de incentivo educacional - Levantar escolas de treinamento e desenvolvimento e verificar disponibilidade de ir até a empresa dar os treinamentos. 2 – Instalação de um novo painel de metas na copa do andar da logística. 2 – Realizar reuniões semanais de check de metas

Tabela 2 – Tradução da estratégia em objetivos, metas e indicadores

A gerência ainda está em fase de definição das responsabilidades de cada coordenação e no que diz respeito à iniciativas. A gerência está estruturando toda a área onde se estuda a possibilidade de incluir na coordenação de planejamento logístico a gestão dos indicadores da área. Após esta estruturação a gerência irá definir os responsáveis pelas iniciativas de cada meta, e os responsáveis pelos indicadores irão trabalhar em linha com os responsáveis pelas iniciativas de cada meta.

## 7. Conclusão

Após este estudo a gerência voltou a bater forte na questão da reestruturação da área, após a fusão os processos ainda não estão implantados em definitivo e as responsabilidades ainda não estão totalmente definidas. Este trabalho mostrou a necessidade urgente de adequação das estratégias da gerência com as estratégias

da companhia, para que a área possa crescer em linha com a nova empresa que surgiu com a fusão da Perdigão com a Sadia. Aqui foi dado o primeiro passo de um trabalho que deve ser desenvolvido à longo prazo, com o comprometimento de todos os colaboradores e em especial da gerência e coordenação, que é responsável pela motivação dos analistas em conseguir meios para cumprir os objetivos e atingir as metas propostas. Cabe também à gerencia e coordenação ouvir novas idéias e efetuar ajustes necessários no decorrer do processo.

## **8. Referências Bibliográficas**

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREIRE, ADRIANO; Estratégia: Sucesso em Portugal, 11ª edição, Verbo,. 2006