

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ALESSANDRO NEUMANN**

**A IMPORTANCIA DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD NA AREA DE  
SUPRIMENTOS NA INDÚSTRIA DE PORCELANA COM A UTILIZAÇÃO DE  
INDICADORES**

**CURITIBA  
2014**

**ALESSANDRO NEUMANN**

**A IMPORTANCIA DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD NA AREA DE  
SUPRIMENTOS NA INDÚSTRIA DE PORCELANA COM A UTILIZAÇÃO DE  
INDICADORES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
a Universidade Federal do Paraná como  
critério de aprovação do curso MBA em  
Gerenciamento Logístico

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer

**CURITIBA  
2014**

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois ele é meu guia, sustentador e consolador em todos os momentos de dificuldade.*

*Dedico também a minha família que esteve comigo em todos os momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado condições de concluir este curso. A minha família que sempre me apoiaram, minha esposa que se manteve ao meu lado em todos momentos desta jornada, me dando apoio e incentivo, e aos professores que deram todo o suporte para chegar até aqui.

“Meu interesse é no futuro, porque é lá que passarei o resto da minha vida.”

Charles Kettering

## RESUMO

Novas formas de gestão também estão sendo desenvolvidas, com o intuito de alcançar indicadores de desempenho que retratem, com o mínimo de subjetividade possível, os resultados que estão sendo obtidos nos diversos setores organizacionais. Nesse cenário, é incorporado o *Balanced Scorecard* (BSC). A área de suprimentos é fundamental em uma organização, por provê-la dos recursos necessário para a produção, que, em última instância, chegará aos clientes. Na indústria da porcelana ela assume maior relevância, já que trabalha-se com matéria-prima específica, de origem mineral, que não pode ser encontrada em qualquer local. Em virtude do cenário de intensa concorrência e premência em diferenciar-se dos concorrentes, esse setor tem recebido maior atenção. A junção dessas temáticas despertou o interesse pelo desenvolvimento desta pesquisa, que teve como objetivo geral apontar de que forma a ferramenta BSC pode contribuir para o sucesso da área de gestão de suprimento de uma organização. Foram objetivos específicos: 1) descrever a área de suprimentos de uma organização; 2) discorrer sobre o que é gestão de indicadores; 3) caracterizar o *Balanced Scorecard*. Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de fontes secundárias em meio físico, como livros, revistas, artigos, monografias, teses e dissertações, além da mídia eletrônica, que permite maior acesso às informações na atualidade. Observou-se que a gestão de indicadores e o BSC contribuem para o sucesso da área de suprimentos por permitir estabelecer e gerenciar adequadamente os indicadores necessários para essa unidade de negócio, permitindo, ainda, que sejam apontados seus próprios *scorecard* (indicadores), a partir das estratégias organizacionais. A partir do estabelecimento adequado dos indicadores, pode-se mensurar os resultados obtidos pela área de suprimentos, compará-los com o previsto e avaliar se eles precisam ser melhorados, para que a organização, de forma sinérgica, alcance seus objetivos.

**Palavras Chave:** Área de suprimentos; Balanced Scorecard; Indicadores. Gestão.

## ABSTRACT

New forms of management are also being developed, in order to achieve performance indicators that portray, with minimal subjectivity possible, the results being obtained in the different organizational sectors. In this scenario, it is built into the Balanced Scorecard (BSC). The supply area is key in an organization, it provides the resources necessary for the production, which ultimately will reach customers. In porcelain industry it is more relevant, since it works with specific raw materials of mineral origin, which can not be found anywhere. Because of the intense competition and urgency to differentiate themselves from competitors scenario, this sector has received increased attention. The junction of these themes has sparked interest in the development of this research, which main goal was to point out how the BSC tool can contribute to the success of the area of supply management of an organization. Specific objectives were: 1) describe the supply area of an organization, 2) discuss what is management indicators, 3) characterize the Balanced Scorecard. It was a literature search, developed from secondary sources on physical media such as books, magazines, articles, monographs, theses and dissertations, in addition to electronic media, allowing greater access to information nowadays. It was observed that the management of BSC indicators and contribute to the success of the supply area to allow properly establish and manage necessary for that business unit indicators, allowing also to be appointed their own scorecard (indicators), from organizational strategies. From the establishment of appropriate indicators, one can measure the results obtained from the supply area, compare them with the requirements and assess whether they need to be improved, so that the organization, synergistically, reach your goals.

**Keywords:** Supplies area. Balanced Scorecard. Indicators. Management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>CONCEITOS IMPORTANTES.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 PLANEJAMENTO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>12</b>
<b>AS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE PORCELANA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 A CERÂMICA E A PORCELANA .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 O PROCESSO PRODUTIVO NAS EMPRESAS DO SETOR DE PORCELANA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 A HISTÓRIA DO SETOR DE PORCELANA NO BRASIL .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 AS EMPRESAS DO SETOR DE PORCELANA .....</b>	<b>16</b>
2.4.1 Características gerais do setor de porcelana no Brasil .....	16
2.4.2 Localização das empresas .....	17
2.4.3 Concorrência no setor de porcelanas .....	18
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>21</b>
<b>ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 ÁREA DE SUPRIMENTOS.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 GESTÃO DE ESTOQUES .....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES.....</b>	<b>28</b>
<b>3.6 A ÁREA DE SUPRIMENTOS DENTRO DA INDÚSTRIA DE PORCELANA.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>33</b>
<b>GESTÃO DE INDICADORES .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 INDICADORES .....</b>	<b>33</b>
4.2 DEFINIÇÃO DE INDICADORES .....	35
4.3 GESTÃO DE INDICADORES .....	37
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>40</b>
<b>BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 ORIGEM E CONCEITO DE BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3 DEFININDO OS SCORECARDS .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>47</b>



<b>BSC NO SUCESSO DA ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>47</b>
<b>6.1 BSC E ÁREA DE SUPRIMENTOS</b>	<b>47</b>
6.2 COMO DEFINIR OS SCORECARD PARA A ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE PORCELANA	51
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>56</b>

## INTRODUÇÃO

A presente pesquisa se configura como Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em *Master of Business Administration* da Universidade Federal do Paraná e apresenta suas justificativas para a escolha do tema, bem como a sua delimitação. Com a finalidade de contribuir para a produção científica e atingir certo grau de aprofundamento acadêmico, a pesquisa foi realizada pelo(a) aluno(a) Alessandro Neumann do curso MBA em Gerenciamento Logístico. Grande parte do estudo inspira-se numa tentativa de compreender melhor a dinâmica da temática estudada.

## DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para analisar de que forma a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) pode contribuir para o sucesso da área de suprimento de uma organização do setor de porcelana, a presente pesquisa se organizou em torno de cinco capítulos. O primeiro capítulo explana alguns conceitos considerados importantes e que serão utilizados ao longo da pesquisa. O capítulo dois caracteriza o cenário das organizações ligadas ao setor de porcelana. O terceiro capítulo trata da área de suprimentos e administração de materiais. O quarto capítulo se ocupa da gestão de indicadores, enquanto o quinto capítulo da ferramenta BSC. No sexto e último capítulo é apontada a interligação entre as diversas variáveis abordadas na pesquisa, demonstrando de que forma a ferramenta estudada pode contribuir para o sucesso da área de suprimento de uma organização do setor de porcelana.

## JUSTIFICATIVAS PARA A PESQUISA

A área de suprimentos é fundamental em uma organização, por provê-la dos recursos necessário para a produção, que, em última instância, chegará aos clientes. Apesar dessa importância, durante muitos anos, esse setor foi

considerado meramente burocrático e repetitivo, sem valor estratégico para o negócio.

Mas a grande concorrência, a dificuldade para obter determinadas matérias-primas e a necessidade se diferenciar no mercado demonstraram que a área de suprimentos pode ser transformada em um setor de vantagem competitiva em uma organização. Contribuir para alcançar menores custos, oferecer produtos de forma mais rápida ou ainda por transformar processos são algumas ações que vem sendo adotadas.

Novas formas de gestão também estão sendo desenvolvidas, com o intuito de alcançar indicadores de desempenho que retratem, com o mínimo de subjetividade possível, os resultados que estão sendo obtidos nos diversos setores organizacionais. Nesse cenário, é incorporado o *Balanced Scorecard* (BSC).

Inicialmente o BSC era considerado um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, mas evoluiu. Atualmente é tratado como uma ferramenta de gestão estratégica que, a partir do estabelecimento de indicadores adequados e individualizados, contribui para o sucesso da organização. Esses indicadores vão além de apontar os resultados econômico-financeiros, acompanhando, também, o desempenho relacionado a clientes, processos internos e pessoas.

A junção dessas duas temáticas despertou o interesse pelo desenvolvimento desta pesquisa, buscando, ainda, compreender qual é a interseção que os liga, especialmente para organizações ligadas à indústria da porcelana.

## **PROBLEMA**

A pesquisa será realizada a partir do seguinte problema central: o uso da ferramenta BSC contribui para uma gestão eficiente e eficaz da área de suprimentos de uma organização ligada ao setor de porcelana?

## **HIPÓTESE**

Com base no problema central, a pesquisa apresenta a seguinte hipótese de trabalho: acredita-se que a ferramenta BSC possa contribuir para o sucesso da área de suprimentos de organizações do setor de porcelana. Empresas desse setor têm características próprias, como o processo produtivo e grande variedade de produtos oferecidos, além de enfrentar uma concorrência acirrada em nível mundial. Por essa razão, precisam encontrar formas de oferecer um diferencial competitivo, que pode ser obtido na área de suprimentos.

Acredita-se ainda que ao estabelecer os scores adequados, também está se estabelecendo as perguntas adequadas que devem ser respondidas pelos gestores da área. Assim, a organização terá as informações necessárias para identificar se o setor está contribuindo para o sucesso empresarial.

## **OBJETIVOS**

Buscando compreender melhor o assunto, desenvolveu-se esta pesquisa, cujo objetivo geral será apontar de que forma a ferramenta BSC pode contribuir para o sucesso da área de gestão de suprimento de uma organização.

Serão objetivos específicos: 1) descrever a área de suprimentos de uma organização; 2) discorrer sobre o que é gestão de indicadores; 3) caracterizar o Balanced Scorecard.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo será uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de fontes secundárias em meio físico, como livros, revistas, artigos, monografias, teses e dissertações, além da mídia eletrônica, que permite maior acesso às informações na atualidade.

Primeiramente serão identificadas as fontes bibliográficas pertinentes ao tema escolhido para a pesquisa – BSC, gestão de indicadores e empresas de porcelana. Posteriormente será realizada uma leitura exploratória, que buscará identificar as informações e os dados constantes do material, estabelecendo as relações entre as informações e os dados obtidos com o tema proposto e análise da consistência das informações e dados apresentados pelos autores. Na sequência, o material será ordenado e sumarizado, possibilitando encontrar as informações necessárias para o atingimento dos objetivos estabelecidos.

## **LIMITAÇÕES**

A temática escolhida para esta pesquisa, envolvendo BSC, área de suprimentos e organizações do setor de porcelana reúne inúmeras variáveis e não tem-se a pretensão de conseguir, numa única pesquisa, abordar todos os aspectos existentes.

Dessa forma, pode-se, no decorrer da pesquisa elaboradora, criar um viés de análise, em função dos materiais disponíveis, especialmente porque, como tratado por alguns autores ao longo da pesquisa, estatísticas sobre o setor de porcelana no Brasil tem divulgação tardia. Assim, o setor pode estar em transição sem que a documentação atual tenha conseguido captar tal tendência.

Por essa razão, novos estudos sobre os assuntos escolhidos devem ser permanentemente elaborados, no sentido de buscar o máximo de atualidade possível.

## Capítulo 1

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo tem por finalidade tratar do planejamento estratégico de uma organização, que é o direcionador das demais ações que ocorrem dentro de uma instituição.

#### 1.1 Planejamento e planejamento estratégico

Vários são os conceitos para planejamento. Contudo, o planejamento pode estar ligado a várias áreas do conhecimento, sem ser exclusiva de qualquer uma delas. Num sentido genérico, o Dicionário Michaelis de Língua Portuguesa (2013, p. 01) conceitua planejamento como:

Ato de projetar um trabalho, serviço ou mais complexo empreendimento. Determinação dos objetivos ou metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e recursos para atingi-los; planificação de serviços. Dependência de uma indústria ou repartição pública, com o encargo de planejar serviços.

Segundo Chiavenato (1999), que relação planejamento às funções administrativas, o planejamento é a atividade desenvolvida pelo administrador para buscar determinar antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos pela organização e como deve-se proceder para alcançá-los. Os objetivos são os resultados que a organização deseja atingir, ou os alvos a serem alcançados dentro de um determinado período de tempo pré-estabelecido. Tudo começa, portanto, com a definição dos objetivos, seguido pelo detalhamento do plano sobre como atingi-los da melhor maneira possível.

Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites. São os planos que organizam e definem o melhor procedimento para alcançá-los. O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois da elaboração de um plano na estrutura organizativa. O que será feito, como, quando, para quê, para quem, por quem, onde,

quanto, com que recursos, dentre outras, são perguntas fundamentais que o processo de planejamento deve responder (ROVER, 2010).

De acordo com Oliveira (2009), o planejamento pode ser desdobrado em três tipos, que possuem características próprias, sendo eles: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional. Cada um deles está diretamente relacionado a um nível hierárquico da organização.

Caracterizam o planejamento estratégico as seguintes variáveis: é o mais amplo e abrangente da organização, sendo projeto para o longo prazo, ou seja, vários anos. Sua elaboração deve envolver a organização em sua totalidade, preocupando-se com os grandes objetivos organizacionais. É definido pela cúpula da instituição, e todos os profissionais estarão subordinados a esse plano. Esse plano é desdobrado nos demais níveis da organização: o tático ou gerencial e o nível operacional (CHIAVENATO, 1999).

É o planejamento estratégico que definirá os caminhos a serem percorridos pela empresa. Ele pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões futuras. Segundo Oliveira (2009, p. 04); “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

De acordo com Aaker (2001), o planejamento estratégico tem sido foco de atenção dos gestores das organizações, pois intensifica medidas positivas para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente. Para isso, os administradores não devem preocupar-se apenas com as projeções, mas, também, com a procura do conhecimento acerca do ambiente, particularmente dos concorrentes e clientes. Espera-se que esteja apto a antecipar mudanças que terão implicações estratégicas.

São sete as etapas para estabelecimento do planejamento estratégico de uma organização. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012), as etapas constituem-se em:

- a) A primeira etapa refere-se à definição da visão e missão do negócio, sendo

- que a visão corresponde à direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Deve refletir as aspirações da empresa e suas crenças. Já a missão é a declaração da empresa que deve refletir a sua razão de ser, qual o seu propósito e o que ela faz;
- b) A segunda etapa refere-se à realização da análise do ambiente externo, uma vez que deve-se conhecer esse ambiente para que a empresa possa monitorar seu cenário para atingir suas metas. É preciso analisar as forças macro-ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro. Deve-se também identificar as oportunidades e ameaças;
  - c) A terceira etapa trata da análise do ambiente interno, apontando os pontos fortes e fracos da organização;
  - d) A quarta etapa trata da análise da situação atual da organização, elaborando a matriz FOFA (fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças) ou SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Devem ser incluídos os pontos fortes e fracos de sua empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma das quatro caixas;
  - e) Na quinta etapa deverão ser definidos os objetivos e as metas da organização, pois esses são os elementos que identificam de forma clara e precisa o que a empresa deseja e pretende alcançar. A partir dos objetivos e de todos os dados levantados acima, são definidas as metas, que existem para monitorar o progresso da empresa. Para cada meta deve existir um plano operacional, que é o conjunto de ações necessárias para atingi-la, sendo necessário ter a unidade de medida e onde se pretende chegar;
  - f) Na sexta etapa devem ser formuladas as estratégias, definindo-se um plano para se atingir as metas estabelecidas, ou seja, a empresa precisa de uma formulação de estratégias para serem implantadas. Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos;
  - g) Na sétima e última etapa deve-se efetivar o feedback e o controle do planejamento, pois é necessário acompanhar os resultados e mensurar o desenvolvimento tanto do ambiente interno quanto externos.



## Capítulo 2

### AS ORGANIZAÇÕES DO SETOR DE PORCELANA

Este capítulo tem por finalidade discorrer sobre a indústria de porcelana, apresentando os principais conceitos envolvidos, uma breve história sobre essa indústria e dados estatísticos atuais que demonstram sua relevância para o mercado brasileiro.

#### 2.1. A cerâmica e a porcelana

A cerâmica é a mais antiga de todas as indústrias, que pode ser encontrada em estátuas ou em vasos de barro, que são testemunhas de civilizações remotas e até hoje podem ser achadas. É também um dos materiais mais modernos e avançados, já que suas composições especiais encontram aplicação cada vez mais difundida nas indústrias eletrônica, mecânica, nuclear, química, etc. (PALMONARI; TIMELLINI, 2000a).

Material cerâmico é qualquer produto, de forma definida, composto de matérias-primas inorgânicas, não metálicas (minerais ou artificiais), que de um estado de pó é transformado em semimanufaturado e, por queima, passa a ser sólido com estrutura parcialmente cristalina e parcialmente vidrosa (VECCHI, 1977, citado por BORDIGNON, 2007).

O termo louça, muito conhecido no universo da cerâmica, identifica a uma gama variada de utensílios voltados para uso doméstico, feitos com materiais diversos. Deste universo, destacam-se os produtos confeccionados a partir da mistura de diversos minerais não metálicos: as louças cerâmicas. Dessa classificação, ainda um tanto genérica, destacam-se duas classes: as louças de barro e as louças de pó-de-pedra (PEREIRA, 2007).

As louças de barro, ou terracota, são constituídas de um material cuja confecção, tecnicamente menos sofisticada, emprega apenas argila como

matéria-prima, exigindo por isso, menores temperaturas de cocção. Já as louças de pó-de-pedra correspondem aos produtos cuja fabricação envolve não somente um refinado beneficiamento de matérias-primas, como argila, caulim, quartzo e feldspato, como também temperaturas cada vez mais altas para queima, para a obtenção das porcelanas, das faianças, ou ainda seus congêneres, como louças sanitárias, azulejos e isoladores elétricos. É este processo de queima que modifica de maneira substancial a estrutura da matéria-prima e fornece as características de dureza, resistência mecânica, inércia química e física à porcelana (PEREIRA, 2007).

Segundo Bordignon (2007), a maioria dos produtos de porcelana é constituída por um suporte de massa cerâmica, que pode ser recoberto por uma capa vidrosa, genericamente chamada de “vidrado” ou esmalte. O produto esmaltado apresenta a superfície recoberta por uma camada de vidro que fornece importantes características estéticas, tais como cor, brilho, decoração, efeitos; e técnicas, como dureza e impermeabilidade, que dependem do tipo de esmalte e podem variar muito.

Sendo assim, segundo Bordignon (2007), os materiais cerâmicos podem ser separados, de forma ampla, em duas categorias. A primeira engloba os materiais cerâmicos tradicionais, elaborados a partir de materiais argilosos; a segunda engloba os especiais ou avançados, elaborados com feldspatos e nefelina, que produzem faces vidrosas. Os tradicionais referem-se a pisos e azulejos, sanitários, louças, produtos de olaria e alguns tipos de refratários. Já os avançados incluem os biocerâmicos, as porcelanas elétricas e técnicas, cerâmicas para eletrônica, catalisadores e refratários.

## **2.2. O processo produtivo nas empresas do setor de porcelana**

Algumas etapas compõem o processo produtivo nas empresas de porcelana, a concepção, a preparação, a formação, o acabamento, a armazenagem e a exposição do produto (PEREIRA, 2007). Não há de se comparar essas etapas do processo, com os diversos setores que compõem uma empresa, que são

similares às outras organizações, como financeiro, compras, recursos humanos, marketing, contabilidade, etc.

- A etapa da concepção refere-se à criação e modelagem da peça, em desenhos concebidos por design. A partir do modelo, novas peças são reproduzidas, tais como pratos, tigelas ou outras peças;
- A etapa da preparação envolve a escolha, lavagem, trituração e galga das matérias-primas selecionadas para compor a peça. Depois de refinados e preparados, garantindo-se que não haja bolhas na massa, além de consistência e homogeneidade, os componentes passam por um processo de fabricação, por meio da fundição;
- A etapa da formação trata da moldagem das peças, secagem dos objetos e acabamento, antes de processar a primeira queima (ou cocção);
- A etapa do acabamento refere-se às diversas opções decorativas existentes para cada linha de produto, envolvendo esmaltes, pinturas e decorações. Concluída esta etapa as peças são classificadas e embaladas;
- A etapa de armazenagem cuida do armazenamento correto das peças, para evitar quebras, já que trata-se de material delicado;
- A etapa de exposição trata de mostrar os produtos aos possíveis compradores.

### **2.3. A história do setor de porcelana no Brasil**

Carvalho (2007) explica que a indústria de cerâmica, e posteriormente de porcelana, chegou ao Brasil por meio dos portugueses. Somente a partir do século XIX ganhou escala de produção, regularidade e continuidade, embora a produção artesanal, destinada a atender o consumo em pequena escala, já existisse muito antes.

Primeiramente essa indústria se dedicou à fabricação de material de construção, tais como tijolos e telhas, apesar de algumas olarias também produzissem artigos utilitários. Essa indústria estava localizada basicamente em Santa Catarina, São Paulo, Bahia, Paraná, Rio de Janeiro e Bahia. Com a

chegada da Família Real ao país esse setor se expandiu e diversificou a produção, incluindo talhas, pratos, canecas, moringas, ornamentos para jardins, vasos, etc. Observou-se nesse período grande esforço para a melhoria técnica destes artigos. Num processo evolutivo, acredita-se que já na primeira metade do século XVIII, na Bahia, e posteriormente em Minas Gerais, já se produzia cerâmica vidrada, apesar de os primeiros documentos provarem que esse tipo de louça começou a ser fabricada apenas no início do século XIX nessas localidades (CARVALHO, 2007).

Até a década de 1920 os produtos da indústria de sanitários que abasteciam o mercado brasileiro eram produzidos na Europa. A partir desse período, a indústria nacional começou a se desenvolver, sendo resultado da fusão de duas empresas, uma que produzia louça de mesa e outra que fabricava potes e panelas de barro. As louças sanitárias brancas e vitrificadas foram introduzidas no país pela Companhia Cerâmica Jundiaense, localizada em São Paulo. Já no final da década de 1940, com a fundação da Cerâmica Colônia, foram desenvolvidas as louças coloridas. Em 1958, a Standar, uma das maiores fabricante mundiais de louças e metais sanitários, adquiriu essa empresa (BRASIL, 2009).

O mercado de louças sanitárias teve grande desenvolvimento na década de 1970, em função do crescimento do setor da construção civil nacional. Apesar de ter se iniciado em cidades da Região Sudeste, essa indústria se espalhou por outras regiões, num processo de descentralização industrial. Entretanto, o principal cluster de cerâmica de sanitários do país continua no Sudeste, na cidade de Jundiaí/SP (BRASIL, 2009).

Já a indústria de louças de mesa, segundo Pillegi (1958, citado por CARVALHO, 2005), começou a produzir essas peças no século XX. A primeira fábrica que se noticia era a Fungundes & Ranzini, localizada no estado de São Paulo e inaugurada em 1913. Seus trabalhos foram conduzidos por um ceramista italiano, José Zappi, que emprestou à indústria da porcelana brasileira seus grandes conhecimentos. Nos anos seguintes, várias outras indústrias foram fundadas em São Paulo, especialmente na capital, em São Caetano do Sul e em Pedreira.

Com a deflagração da 1ª Guerra Mundial, entre os anos de 1914 a 1918, a indústria de porcelanas de mesa no Brasil floresceu. Contudo, quando o conflito acabou, aumentou a procura por produtos europeus, enfraquecendo a indústria nacional. O posterior processo de migração europeia para terras brasileiras possibilitou a formação de mão-de-obra qualificada no país, que culminou com o surgimento de várias indústrias de porcelana, sob os moldes pelos quais são conhecidas atualmente (CARVALHO, 2005).

Carvalho (2005) ainda destaca que a primeira fábrica em território nacional a fabricar porcelana para uso em restaurantes e hotéis, foi a Porcelana Pedro II, em 1928, localizada no Rio de Janeiro. De qualquer maneira, anteriormente algumas pequenas fábricas tentaram, sem sucesso, produzir louças e porcelanas, mas não conseguiram alcançar a fase da industrialização, possivelmente por falta de recursos técnicos e financeiros.

## **2.4. As empresas do setor de porcelana**

### **2.4.1. Características gerais do setor de porcelana no Brasil**

Empresas do setor de porcelana, segundo Pereira (2007), são fortemente vinculadas à produção artesanal, com evolução tecnológica estabelecidas pelos limites operacionais que são impostos pela fragilidade dos produtos que são fabricados, sobretudo nas etapas precedentes à queima (coocção). Essa constatação refere-se ao fato de que, mesmo no cenário contemporâneo e tecnológico, grande parte utiliza-se ainda os mesmos equipamentos usados no começo do século XX, ou ainda, de uma metodologia de trabalho bastante tradicional, principalmente ligada à decoração do produto.

Dados divulgados pelo Ministério de Minas e Energia (BRASIL, 2009) apontam que no Brasil o setor de louças e porcelanas é dominado por dois grandes grupos: o de produtos sanitários, que envolve bacias, caixas d'água, bidês, lavatórios, colunas, mictórios, tanques de lavar roupas e acessórios; e a

indústria de porcelana de mesa, que envolve utensílios domésticos, de hotelaria, restaurantes e decoração.

O primeiro mercado, de louças sanitárias, é um mercado oligopolizado, dominado por poucos concorrentes, geralmente grupos multinacional que compõem uma cadeia produtiva globalizada. Nessa indústria predomina grandes escalas produtivas, calcadas nos fornecedores de matérias-primas, de origem natural ou sintética, bem como de bens de capital. Um processo de descentralização das indústrias está em curso: enquanto que inicialmente estava concentrada na Região Sudeste, atualmente dispõe de mais de 20 fábricas espalhadas por oito estados da federação (BRASIL, 2009).

Já o setor de porcelana de mesa está concentrado nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina e Minas Gerais. O segmento é constituído predominantemente por micro e pequenas empresas (MPEs), e, portanto, ainda sujeitas às variáveis da administração familiar, embora existam também empresas de grande porte, como, por exemplo, a Cerâmica Oxford e Porcelana Schmidt<sup>1</sup>, localizadas na região Sul do país. Esse segmento envolve produtos porcelanizados, destinados ao uso diários em residências e em ambientes comerciais, como hotéis e restaurantes, além de servir como objetos de decoração, ornamento, brindes, bem como de artigos de uso técnico. Suas principais peças são jogos de jantar, de xícaras, potes, vasos, estátuas e outros itens de decoração, tais como bibelôs. A porcelana também está presente no setor de peças técnicas, sendo representada por isoladores elétricos, velas de ignição, artigos refratários de porcelana e outros produtos (BRASIL, 2009).

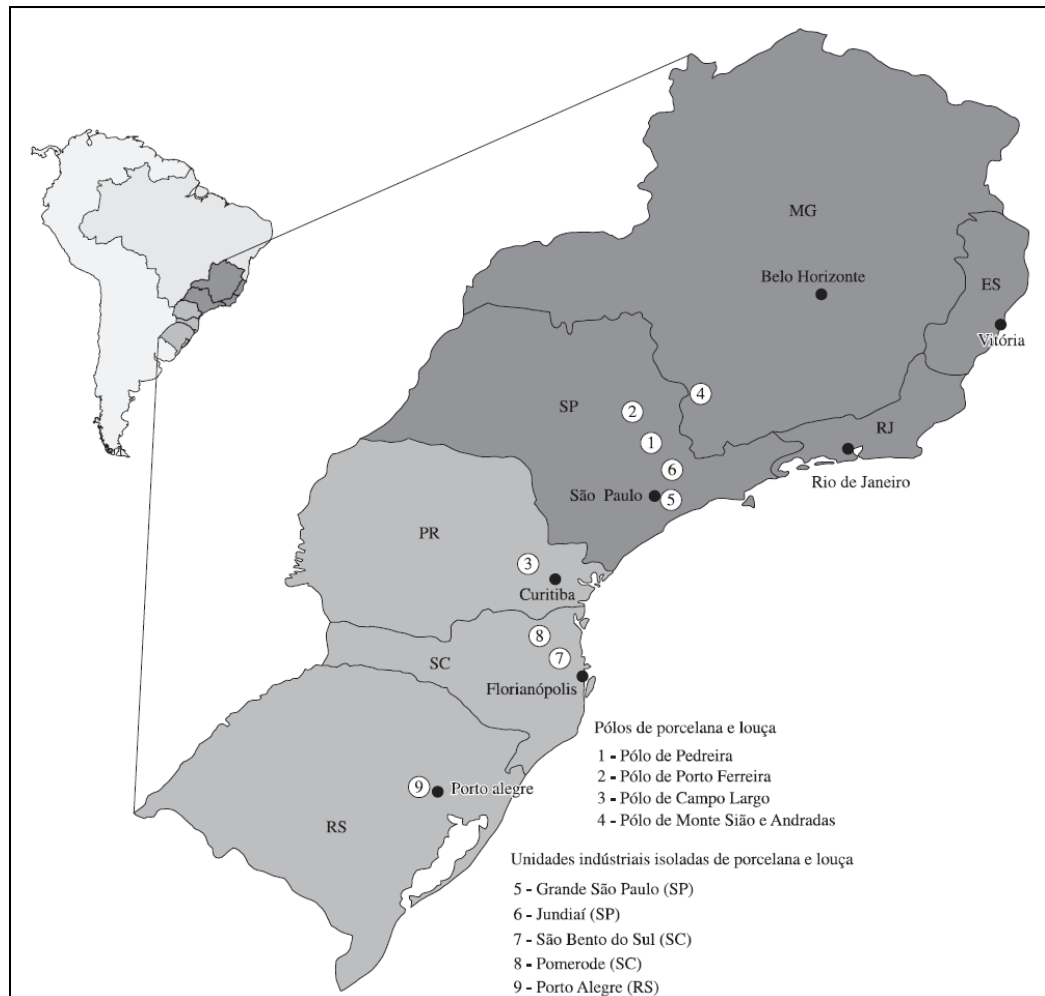
#### **2.4.2. Localização das empresas**

Para Ruiz et al. (2011), o setor de porcelanas no Brasil é composto por mais de 500 empresas distribuídas predominantemente nas regiões Sul e Sudeste, as quais produzem cerca de 200 milhões de peças/ano, conforme

---

<sup>1</sup> A Porcelana Schimidt é a maior fábrica de porcelanas da América Latina e domina 50% do mercado nacional.

demonstrado na Figura 01.



**Figura 01** – Polo de porcelanas e louças no Brasil

Fonte: Ruiz et al. (2011, p. 30).

Segundo Carvalho (2005), a justificativa para a concentração dessa indústria nessa região deve-se à facilidade de acesso à matéria-prima.

### 2.4.3. Concorrência no setor de porcelanas

Bordignon (2007) elaborou pesquisa sobre o mercado de porcelanas, no Brasil e no mundo. Contudo, destacou que os órgãos que realizam as divulgações estatísticas costumam demorar a apresentar seus relatórios, situação que compromete a demonstração de dados recentes. Ruiz et al. (2011) também apresentam trabalhos indicando que, devido à enorme variedade de peças, em termos de tipo, tamanho e utilidade, há dificuldade na quantificação da produção

no segmento, tanto no que se refere ao número de peças como em toneladas fabricadas, fazendo com que as estatísticas do setor sejam feitas com ressalva.

De forma geral, verificou-se que os principais países produtores de cerâmicas em geral variaram muito nos últimos anos. A China é considerada o maior produtor, sendo um fenômeno único de desenvolvimento, mas que ainda apresenta instabilidades. A Itália teve um crescimento positivo nos últimos anos, enquanto produtor. Além do 2º lugar em produção, ocupa a liderança em relação à tecnologia produtiva e design. Já o Brasil ocupa o 3º lugar em produção e sua produção atende a maior parte do mercado doméstico, Apesar de se destacar pelo volume, não tem pontos positivos de força e alavancagem significativos, exportando produtos considerados comuns. Europa e Estados Unidos recebem a maior parte dos produtos exportados por Itália e Brasil (BORDIGNON, 2007; RUIZ et al., 2011).

Apesar da expressividade, em volume, da produção nacional, nos últimos anos o segmento de porcelana vem sofrendo efeitos da intensa concorrência de produtos chineses, que tem afetado substancialmente a competitividade dos produtos nacionais e de algumas empresas que geralmente atuam na fabricação de produtos mais populares. Segundo Ruiz et al. (2011, p. 32):

As quantidades exportadas de louça e porcelana de mesa caíram progressivamente no período entre 2004 e 2008. A concorrência dos produtos chineses e o câmbio desfavorável foram os fatores responsáveis por este recuo das exportações. Estudo recente [...] mostrou a importação de produtos de base branca que posteriormente são decorados para atender às preferências dos clientes brasileiros. É comum encontrar no mercado os mesmos pratos com decorações diferentes.

Mariante (2006, p. 05) chama a atenção que esse acirramento na competição pelo mercado consumidor é uma característica marcante da globalização, que afeta todos os setores atualmente:

Nos últimos anos, a indústria [...], assim como outros segmentos industriais, tem sofrido os efeitos da globalização da economia que, ao mesmo tempo em que mostra novas oportunidades de mercado, também apresenta ameaças às empresas participantes de um dado mercado nacional. Somam-se a esse fato outros aspectos como nível de atividade da economia dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, o desempenho da indústria de cada país, entre outros.



Dessa forma, especialistas no assunto vêm destacando que o segmento vem sofrendo “encolhimento”, com contínua redução de empresas. Este aspecto é preocupante, pois o segmento é intensivo na utilização de mão-de-obra e é a força-motriz da economia de vários municípios do País (BRASIL, 2009). Por essa razão, é necessário adotar ações estruturais que visem criar condições de sobrevivência a esse setor no país.

## Capítulo 3

### ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo tem por objetivo discorrer sobre o planejamento e estratégia, a área de suprimentos de uma organização, envolvendo as atividades de administração de materiais, gestão de estoques, área de suprimentos e este setor em organizações do setor de porcelana.

#### 3.1. Administração de materiais

No conceito de Maximiano (2000, p. 25), “administração é a ação de administrar; gerir negócios públicos ou particulares; função do administrador, gestão, gerência”. As organizações devem escolher um modelo de gestão e ferramentas de gestão, que identificarão de que forma elas irão se organizar para atingir seus objetivos. Por modelo de gestão entende-se como a composição alinhada de estratégias, estrutura, processos, equipes, mecanismos de coordenação, controle e recompensas direcionados para a satisfação dos clientes.

Assim, a administração de materiais corresponde à coordenação da movimentação de suprimentos segundo as exigências do setor de produção de cada organização. Entretanto, é muito mais do que somente controlar os estoques. Envolve a aplicação do conceito de custo total às atividades de suprimentos e logísticas, de tal forma a se obter vantagem de contraposição da curva de custo. Ou seja, o objetivo maior é prover o material certo, no local de produção certo, no momento certo e em condição utilizável, ao custo mínimo a plena satisfação do cliente e dos acionistas (POZO, 2002).

A administração de materiais não é uma área isolada dentro da organização. Está diretamente integrada com outros departamentos, tais como o financeiro, relacionando-se com o orçamento empresarial, com o planejamento de vendas, para projetar as futuras necessidades de produção para atender a demanda, com o planejamento da produção, para definir o volume e os prazos de

estoques necessários, por exemplo (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

Dias (2009) reforça essa necessidade de integração entre a administração de materiais e os demais departamentos organizacionais. Um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento do programa de produção, até a produção e a entrega do produto final ao cliente. Deve estar envolvido na alocação e no controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa: instalações, equipamentos, recursos humanos, matérias-primas e outros materiais.

### **3.2. Administração de compras**

A função compra é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, por meio da aquisição onerosa de bens e serviços que a organização necessita para sua produção (DIAS, 2009).

Da mesma forma que a administração de materiais não é função isolada, a administração de compras também é atividade integrada ao processo de logística organizacional. Em função das mudanças que ocorreram nos últimos anos, compras não é mais apenas adquirir produtos: é o setor de suprimentos, que se inter-relacionada com os demais departamentos e é influenciado pelas decisões destes (SIMÕES; MICHEL, 2004).

Para Moraes (2005), a função de compras tem papel estratégico nos negócios atuais, em virtude do volume de recursos financeiros que movimenta. Por essa razão, está deixando de ser vista como uma atividade burocrática e repetitiva, para tornar-se um centro de lucros. Furtado (2005) reforça esse pensamento. Comprar para as organizações esteve ligada a ações rotineiras junto a uma rede de fornecedores pré-estabelecidos. O que antes era simplesmente compras passou a ser entendido como o gerenciamento de atividades que garantem a disponibilidade de materiais a longo prazo, assegurando, ainda, a continuidade do negócio. Por isso, a área de suprimentos

tem recebido destaque especial pelas organizações.

Para Gurgel e Francischini (2002), a gestão eficiente da administração de materiais e administração de compras pode proporcionar lucros para a organização, ou, no mínimo, evitar perdas financeiras, pois compras mal realizadas, seja em quantidade ou em prazo, imobilizam capital da organização, que poderia ser melhor utilizado para outra atividade.

Segundo Pozo (2002), o termo compras frequentemente está ligado ao processo de compras da administração de materiais, que é composto pelas seguintes atividades:

- Assegura descrição completa das necessidades;
- Selecionar fontes de suprimentos;
- Conseguir informações de preço;
- Colocar os pedidos (ordens de compra);
- Acompanhar os pedidos;
- Verificar notas fiscais;
- Manter registros e arquivos;
- Manter relacionamentos com vendedores.

Para Viana (2002), comprar significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.

Para realizar a compra, é necessário que diversas outras atividades sejam desenvolvidas, tais como: a seleção de fornecedores, a qualificação dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda, entre outros (BALLOU, 2001).

### **3.3. Área de suprimentos**

Todo e qualquer empreendimento começa a se materializar na área de suprimentos da empresa, sendo a sua principal função adquirir os materiais e

serviços que compõem as organizações e seus processos. A finalidade desta área é abastecer a organização com os materiais necessários para o desempenho de suas atividades, no tempo adequado, na quantidade e qualidade pertinente, com agilidade e com o menor custo possível. Sua gestão implica em coordenar a movimentação dos suprimentos com as exigências de produção, implicando em utilizar o conceito de custo total nas atividades de suprimento logístico (MORATTI, 2010).

Para Lima (2009), uma definição clara de cadeia de suprimentos é a de integração dos processos de negócios desde o fornecedor primário até o consumidor final, sendo a logística parte dos processos da cadeia que liga clientes e fornecedores. A cadeia de suprimentos é parte de uma ou de várias cadeias produtivas envolvendo as estratégias e atividades de planejamento, movimentação e armazenagem de materiais desde a matéria-prima até o produto final.

Para Simchi-Levi et al. (2003, citado por MORATTI, 2010, p. 09) o conceito de cadeia de suprimentos é:

Conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

Segundo Errasti et al. (2007), a gestão da cadeia de suprimentos surgiu a partir da necessidade de se equilibrar a eficiência operacional e a qualidade do produto, com prazos de entrega reduzidos. Esta necessidade forçou a indústria a descobrir formas de integrar as atividades de projeto, suprimentos, produção e logística, não somente dentro da própria empresa, mas, também, além de suas fronteiras, considerando os fornecedores, distribuidores e clientes.

De acordo com Martins e Alt (2000), apesar de sua importância, a área de suprimentos sempre foi vista de forma bastante preconceituosa, como atividade repetitiva e burocrática. Entretanto, devido à sua relevância no atual cenário econômico, que valoriza o processo de logística na organização e o eleva a uma estratégia organizacional, a área de suprimentos tem assumido sua real

dimensão.

A área de suprimentos não é isolada dentro da organização. Está diretamente integrada com outros departamentos, tais como o financeiro, relacionando-se com o orçamento empresarial, com o planejamento de vendas, para projetar as futuras necessidades de produção para atender a demanda, com o planejamento da produção, para definir o volume e os prazos de estoques necessários, por exemplo (GURGEL; FRANCISCHINI, 2002).

Dias (2009) também reforça essa necessidade de integração entre a área de suprimentos e os demais departamentos organizacionais. Um sistema de materiais deve estabelecer uma integração desde a previsão de vendas, passando pelo planejamento do programa de produção, até a produção e a entrega do produto final ao cliente. Deve estar envolvido na alocação e no controle da maior parte dos principais recursos de uma empresa: instalações, equipamentos, recursos humanos, matérias-primas e outros materiais.

Para Chauchan e Proth (2005), a área de suprimentos pode ser considerada como solução eficaz para se atingir os requisitos do cliente, tais como: preço baixo, ampla variedade dos serviços oferecidos aos clientes, compressão do tempo, globalização da indústria, e integração entre as organizações, fazendo com que a cooperação se tornasse uma necessidade entre as empresas.

Segundo Gurgel e Francischini (2002), a função de suprimentos tem papel estratégico nos negócios atuais, em virtude do volume de recursos financeiros que movimenta. Por essa razão, está tornando-se um centro de lucros. A sua gestão, de forma eficiente, pode proporcionar lucros para a organização, ou, no mínimo, evitar perdas financeiras, pois compras mal realizadas, seja em quantidade ou em prazo, imobilizam capital da organização, que poderia ser melhor utilizado para outra atividade.

Para atingir esses resultados, há um novo enfoque para a área de suprimentos, onde gestores não são mais profissionais que compram com o único objetivo de não deixar falta insumo para a produção. São indivíduos que são

responsáveis por analisar a trajetória do material a ser adquirido, onde esses itens serão utilizados, em qual tempo, qual a duração do ciclo de produção, entre outras informações que estão ligadas à atividade de gerenciamento (DIAS, 2009).

### **3.4. Gestão de estoques**

Com certeza, uma das mais importantes funções da administração de materiais está relacionada com controle de níveis de suprimentos. Lógica e racionalidade podem ser aplicadas com sucesso nas ações de resolução de problemas que afetam os estoques (POZO, 2002).

A gestão desses recursos é realizada segundo a política de estoques da organização, que pode ser entendida como:

O conjunto de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento. Em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis componentes do sistema, tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores etc. (PASCOAL, 2008, p. 13).

Segundo Falcão (2009), as políticas de estoque são definidas a partir da observação de alguns aspectos, com destaque para: as metas organizacionais em relação ao tempo para atendimento dos pedidos dos clientes; a rotatividade dos estoques; o espaço que será utilizado no armazenamento dos produtos estocados; a relação de materiais que serão estocados; a quantidade que será estocada para atender à demanda; o ponto de equilíbrio do estoque.

Manter estoques significa assumir alguns riscos como manter capital imobilizado, ou perder os itens por obsolescência ou deterioração. Por essa razão, devem ser estabelecidos controles que permitam reduzir as incertezas e, principalmente, reduzir os custos envolvidos com essa operação. A necessidade de controle surgiu para melhorar o registro, a fiscalização e a gerência da entrada e saída de mercadorias e produtos. Pode ser utilizado tanto para matéria-prima, mercadorias produzidas ou mercadorias vendidas (PASCOAL, 2008).

Segundo Dias (2009), para organizar um setor de controle de estoques, inicialmente é necessário responder algumas questões:

- a) Determinar “o que” deve permanecer em estoque: número de itens;
- b) Determinar “quando” se devem reabastecer os estoques: periodicidade;
- c) Determinar “quanto” de estoque será necessário para um período predeterminado: quantidade de compra;
- d) Acionar o departamento de compras para executar aquisição de estoque: solicitação de compras;
- e) Receber, armazenar e guardar os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- f) Controlar os estoques em termos de quantidade e valor; fornecer informações sobre a posição do estoque;
- g) Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

A avaliação dos estoques é uma atividade gerencial de controle, que se propõe a prever o valor do estoque em determinado tempo, para adequá-lo e geri-lo, segundo os padrões previstos. Conforme propõe Pozo (2002), as razões que justificam a avaliação dos estoques são: garantir que o capital imobilizado em estoque seja o mínimo possível; garantir que estejam de acordo com a política da empresa; garantir que o valor desse capital seja uma ferramenta de tomada de decisão; evitar desperdícios como a obsolescência, roubos, extravios etc.

Todas as formas de registro de estoques objetivam controlar a quantidade de materiais em estoque, tanto o volume físico quanto em recursos financeiros (DIAS, 2009). A avaliação de estoques tem, além da preocupação com quantidades, a busca constante da redução dos valores monetários de seus estoques, atuando para mantê-los os mais baixos e dentro de níveis de segurança, tanto financeiro, quanto aos volumes para atender a demanda (POZO, 2002).

Para Pozo (2002), a previsão de estoques é fundamental e será definida a partir da demanda do mercado. Representa uma tarefa de extrema importância para o planejamento empresarial, porque define onde alocar os recursos e os esforços necessários.

A previsão de estoques pode ser realizada a partir de métodos quantitativos ou qualitativos. Os métodos que utilizam a abordagem quantitativa são caracterizados pela demanda histórica do item, entendendo que os dados do passado são essenciais para projetar os estoques futuros. São montadas séries temporais com os dados históricos com o objetivo de prever a demanda futura, a



partir da utilização de modelos matemáticos que descrevam esse comportamento. Alguns exemplos são Modelo Exponencial, da Média Móvel, Regressão Simples e Regressão Múltipla. Esses métodos não costumam apresentar resultados perfeitos, uma vez que diversos fatores aleatórios e não controláveis podem surgir na organização (WERNER et al., 2006).

Já os métodos qualitativos utilizam a experiência e os critérios de julgamento estabelecidos pelos gestores de estoques. São muito utilizados quando não existem dados disponíveis para elaborar séries históricas, ou quando as séries existentes não são suficientes para sustentarem um modelo matemático (WERNER et al., 2006).

### **3.5. Relacionamento com fornecedores**

Construir relacionamentos de parceria entre clientes e fornecedores é um processo que engloba, entre outras atividades, a seleção do parceiro, a motivação das partes para a parceria e a manutenção gerencial do relacionamento ao longo do tempo. Deve haver entre as partes a combinação de estratégias corporativas para que a parceria seja realmente eficaz no sentido de trazer maior competitividade para a cadeia produtiva, o que faz com o que o gerencialmente deste tipo de relacionamento reforce ainda mais a importância estratégica da gestão de suprimentos (FURTADO, 2005).

Para Slack et al. (2008), o bom gerenciamento da área de suprimentos envolve, necessariamente, a seleção de fornecedores adequados, o planejamento e controle das atividades de suprimento em andamento e o desenvolvimento e melhoria das capacidades dos fornecedores. Normalmente todas essas funções estão ligadas diretamente à área de suprimentos.

Segundo Ratto (2004), o relacionamento com os fornecedores é considerado tão importante quanto o da organização com seu cliente. Afinal, a função da empresa é a intermediação entre a produção e o consumo, fazendo com que as mercadorias ou serviços sigam do produtor para o cliente final. Esse

é um relacionamento bastante complexo, uma vez que mesmo existindo interesses em comum, também há vários conflitos. Ambos atuam com o objetivo de levar o produto final ao consumidor, e dependem um do outro para atingir tal feito. Sabem, também, que a negociação precisa ser razoável para as duas partes e que o produto deve chegar ao consumidor em boas condições.

Entretanto, o cliente quer comprar o produto pelo menor preço possível, enquanto o fornecedor deseja concretizar a venda na quantidade e com a lucratividade prevista. E, enquanto a empresa pode recorrer a inúmeros fornecedores para se abastecer de produtos similares, o fornecedor também tem à disposição, diversas empresas para as quais oferecer seus produtos (RATTO, 2004).

Essa diferença de visão é abordada por Slack et al. (2008). Os autores argumentam que uma das maiores barreiras para o desenvolvimento desse relacionamento é a diferença de visão entre clientes e fornecedores sobre o que é necessário para o relacionamento funcionar.

A seleção do melhor fornecedor para uma organização deve ser pautada em atributos considerados importantes. Contudo, nem sempre isso é evidentes, segundo Slack et al. (2008); raramente os fornecedores potencial são claramente superiores aos seus concorrentes. Para que a seleção ocorra da melhor forma possível, deve-se adotar um processo de seleção, capaz de classificar os fornecedores considerando-se alguns fatores, tais como: variedade de produtos ou serviços oferecidos; qualidade dos produtos ou serviços; responsividade; confiabilidade dos suprimentos; flexibilidade de entrega e volume; custo total do que é fornecido; habilidade para fornecer a quantidade requerida.

Observa-se, portanto, que a forma e valores definidos para gerir a área de suprimentos de uma organização interfere diretamente no relacionamento desta com seus fornecedores. Segundo Furtado (2005), esse relacionamento afeta a competência interna da empresa, reforçando os limites de sua definição de negócios e estimulando a geração de competência na gestão de suprimentos. Atualmente percebe-se que os ganhos que podem advir desse relacionamento envolve redução no tempo de resposta do fornecedor, aumento de sua

responsividade, melhor planejamento devido à disponibilidade de informações mais acuradas, redução dos estoques e melhor utilização dos recursos técnicos disponíveis.

Segundo Oliveira et al. (2003), a empresa tem alto grau de influência sobre seus fornecedores. Contudo, o despreparo das partes envolvidas na negociação costuma fomentar o nível de problemas existentes. Muitas vezes o baixo desempenho dos fornecedores é resultante de situações de negociação de preços que impedem o lucro, a perenidade do fornecedor e o investimento em melhorias. Além disso, a retenção de informações sobre o planejamento da produção e das compras pode induzir o fornecedor a não cumprir os compromissos estabelecidos.

Também deve ser feita uma clara distinção entre a prática legal do poder de barganha e sua forma mais pejorativa e exploratória. Enquanto a busca por maior poder de barganha é legítima, a habilidade em exercer esse poder – sem sacrificar a longo prazo a sobrevivência da outra parte, garantindo-lhe crescimento – parecer ser o fundamento das relações de cooperação e sucesso entre cliente e fornecedor (OLIVEIRA et al., 2003).

Para esse relacionamento, quatro níveis puderam ser identificados, conforme exposto no Quadro 01:

**Quadro 01 – Níveis de relacionamento entre clientes e fornecedores**

<b>NÍVEL DE RELACIONAMENTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Abordagem convencional</b>	Nela ocorre a prioridade de preços baixos e o relacionamento entre as partes se dá como entre adversários; a inspeção de recebimento dos produtos ocorre em 100% dos casos;
<b>Melhoria da qualidade</b>	São priorizadas a qualidade do produto ou serviço, o relacionamento de longo prazo, a redução do número de fornecedores, a compra de sistemas e não apenas a de componentes;
<b>Integração operacional</b>	Nesse momento, as principais prioridades são o controle dos processos dos fornecedores, investimentos comuns em , , . Continua...

	desenvolvimento, os programas de melhoramento dos fornecedores, a implantação de sistemas de garantia de qualidade;
<b>Integração estratégica</b>	Busca o gerenciamento comum dos procedimentos de negócios, a avaliação global dos fornecedores (tecnológica e estrategicamente), as parcerias com fornecedores mais importantes, a integração entre os sistemas de garantia de qualidade, entre outros.

**Fonte:** Merli (1994, citado por OLIVEIRA et al., 2003, p. 128).

Por fim, Furtado (2005) ressalta que a escolha adequada do fornecedor pode produzir resultados positivos no sistema de suprimentos de uma organização, enquanto escolhas ruins certamente trarão problemas, não somente para esta área específica da empresa, mas também para outras funções envolvidas nesta decisão, impactando diretamente a lucratividade da empresa.

### **3.6. A área de suprimentos dentro da indústria de porcelana**

Para a fabricação de porcelanas são utilizados vários tipos de substâncias minerais, com destaque para argilas plásticas e caulins, que conferem importantes características na conformação das peças. As argilas plásticas aportam características reológicas e de plasticidade, importantes na fase de conformação, e fornecem resistência mecânica a verde e a seco às peças. O caulim incrementa a alvura das peças queimadas. O feldspato funciona como fundente e o quartzo, em função de suas características físicas e por ser inerte, ajuda a dar resistência mecânica às peças após a queima (RUIZ et al., 2011).

Segundo Carvalho (2005), uma das razões primordiais para a prosperidade da indústria de porcelanas ter acontecido nas regiões Sul e Sudeste do Brasil é a proximidade destas áreas com as fontes de matéria-prima, que são imprescindíveis para a fabricação das peças: caulim, argila, feldspato e quartzo.

O que pode-se observar é que no mercado nacional há deficiências no

suprimento qualificado de matérias-primas, no que tange, principalmente, a qualidade, constância e o preço. Existem algumas empresas que se especializaram na produção e fornecimento de massas prontas. No entanto, o mais comum é a produção individualizada das massas dentro das próprias cerâmicas, o que acarreta em operações adicionais ao processo industrial cerâmico, com perda de produtividade e aumento do custo de produção (RUIZ et al., 2011).

Ainda segundo Carvalho (2005), no surgimento dessa indústria no Brasil foi necessário importar matérias-primas, situação que encarece e atrasa o processo produtivo. A descoberta de depósitos desses materiais contribui para a celeridade e redução dos custos de fabricação, já que envolve menor traslado de materiais.

Para Mariante (2006), a área de suprimentos pode estar no centro do sucesso da organização ao gerir adequadamente os processos relacionados aos materiais da empresa, direcionando a liderança para os custos ou para a diferenciação de produto, conforme as estratégias organizacionais e parcerias estabelecidas com fornecedores.

Organizações que buscam a estratégia da diferenciação, ou seja, oferece uma linha de produtos tecnologicamente sofisticados e de alto padrão de qualidade, focam segmentos de mercado com nível de renda mais elevado. Portanto, direcionam todas as atividades para atender a uma faixa de comprador, nesse caso o público de alto poder aquisitivo, e diferencia-se pelo produto e pela marca. A ênfase é dada à qualidade e ao design, em seus aspectos físicos e estéticos. Nesse caso, os custos e o prazo de entrega não deixam de ser relevantes, mas possuem grau de importância secundário. Já organizações focadas nos custos, competem por meio da liderança em custo e, portanto, têm suas alternativas de estratégia de produção direcionadas para o aumento da produtividade, a racionalização da produção e a utilização de canais tradicionais de distribuição e vendas. A rivalidade entre as empresas é bastante acentuada, com uma forte disputa por preço e escala (MARIANTE, 2006).

## Capítulo 4

### GESTÃO DE INDICADORES

Neste capítulo serão abordados os aspectos relacionamentos aos indicadores de desempenho, envolvendo conceito, gestão e a variáveis envolvidas na definição dos indicadores mais adequados.

#### 4.1. Indicadores

O ato de avaliar é inerente à própria natureza humana, uma vez que essa ação consiste na análise e julgamento de determinado fato, ideia, objetivo e, também, na tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. As organizações buscam, através da avaliação de desempenho, monitorar suas atividades com o intuito de verificar a repercussão de suas atitudes em relação aos clientes e à própria concorrência, evidenciando a necessidade de buscar outras formas de se diferenciarem (ZAGO et al., 2008).

Ainda segundo Zago et al. (2008), as medidas de desempenho fornecem o *feedback* gerencial necessário para tomada de decisão. É uma forma de monitorar o desempenho, bem como o efeito das estratégias e planos estabelecidos pela organização; de diagnosticar problemas; dar suporte às tomadas de decisão; direcionar e guiar as operações; facilitar motivação e comunicação. Além disso, as medidas de desempenho também facilitam a identificação do estágio atual e um entendimento da evolução.

O desempenho pode ser definido como a informação sobre os resultados obtidos dos processos e produtos que permitem avaliar e comparar com metas, padrões, resultados do passado e a outros processos e produtos. É o processo de quantificar uma ação, e deve considerar: os aspectos que deverão ser medidos; como realizar tais medições; como utilizar os dados obtidos para analisar, melhorar e controlar o desempenho de uma determinada área

(WILMERS, 2011).

No processo de monitoramento de *performance*, os indicadores são os elementos mais críticos. Podem ser definidos como representações quantitativas ou não, tanto dos resultados, como da ocorrência ou eventos de um sistema. É “o que indica”, ou seja, aquilo que mostra alguma coisa. Na administração, o indicador pode ser entendido como aquele que retrata determinada situação no momento ou período ao qual ele foi aplicado, podendo medir diretamente uma situação ou podem ser utilizados como medidas indiretas (ROTTA, 2004).

Mas indicador não pode ser confundido com parâmetros ou critérios de avaliação. Por exemplo, indicador pode ser o número de reclamações de clientes por um determinado período, mas o parâmetro é o número aceitável de reclamações por período, sendo imprescindível, quando se fala de indicador, verificar quais são as expectativas daqueles que avaliam os processos, pois indicadores genéricos de avaliação não farão mais que apreciações genéricas da realidade (ROTTA, 2004).

Portanto, a função dos indicadores é apurar o nível das realizações da organização para que estas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o desvio e o respectivo nível do desempenho. Os indicadores permitem objetividade na interpretação, eliminando a desvantagem da análise subjetiva (CALDEIRA, 2012).

Para Yen (2006, citado por ZAGO et al., 2008), existem duas modalidades de medidas: as tangíveis e as intangíveis. As medidas de desempenho tangíveis são medidas diretas, tais como o total dos custos e o número de entregas; enquanto as medidas intangíveis são indiretas, como atitudes, eficiência e capacidades dos serviços, *goodwill*<sup>2</sup> e reputação. Para Kaplan e Norton (1997), as medidas de desempenho podem ser de resultado e de tendência. As medidas de desempenho de resultado consistem em indicadores de longo prazo, que correspondem ao efeito de ações e decisões tomadas antecipadamente, tais

---

<sup>2</sup> Patrimônio de marca ou *goodwill* é o conjunto de elementos não materiais ligados ao desenvolvimento de um negócio, pontos que valorizam a reputação de uma empresa. Embora o termo venha sendo utilizado desde o século XVI, é ainda controverso.

como: lucratividade, participação de mercado e satisfação de clientes.

Para Westwick (1989, citado por ROSA, 2006), indicadores são ferramentas essenciais para a monitoração do desempenho das organizações e da própria concorrência. É a análise dos indicadores que propicia às gerências o estudo e o entendimento, de forma sistemática, do desempenho dos processos internos e externos da empresa.

Segundo Rotta (2004), para chegar adequadamente aos indicadores, é necessário utilizar o planejamento estratégico, de forma que proporcione uma leitura da realidade da organização, pois permite um diagnóstico efetivo, analisando dados que identifiquem as mudanças necessárias, quais são possíveis de serem realizadas e como a estrutura de poder está organizada no sentido de viabilizar as mudanças.

Ainda segundo Rotta (2004), no processo de gestão estratégica devem estar envolvidos o planejamento, que estabelecem as políticas e diretrizes, diagnosticando a situação atual, propostas para a situação futura, estabelecimento de caminhos estratégicos, estabelecimento de indicadores e do plano de ação, a implementação do plano de ação, evolução dos indicadores através da avaliação e estabelecimento de ações corretivas, formando o ciclo do PDCA, que significa planejar, desenvolver, corrigir e ajustar.

## **4.2. Definição de indicadores**

A definição de um sistema de controle deve espelhar os objetivos da organização e as estratégias competitivas do negócio, de modo a definir medidas, a partir de fatores facilmente quantificáveis, nas quais as relações entre quantidades de um evento atual são comparadas às de um evento anterior, ou aos padrões (ARAÚJO, 2001).

Para Caldeira (2012), existem alguns parâmetros para avaliar de um indicador é bom ou não para uma organização, já que, segundo o autor somente com o monitoramento e aprimoramento é possível verificar quais são os



indicadores mais adequados para uma empresa. Para Tachizawa e Faria (2007), a definição dos indicadores devem levar em conta dois níveis de abrangência: os indicadores de desempenho global e os de qualidade e de desempenho. Os indicadores globais servem para avaliar a organização como um todo mediante a mensuração dos parâmetros estratégicos, principalmente em seu processo de interação com o meio ambiente externo. Visam avaliar a organização como um todo, e também podem ser utilizados para a avaliação de clientes institucionais. Já os indicadores de qualidade e de desempenho destinam-se à avaliação da qualidade e do desempenho relativo a cada processo ou tarefa. Para isso, deve-se identificar as saídas de processos mais significativas, as dimensões críticas de desempenho, as medidas adequadas a serem adotadas e os padrões para cada medida.

Caldeira (2012) também aborda critérios para definição de indicadores em uma organização. Para o autor, ao estabelecer um indicador, a empresa deve avaliar: 1) pertinência do indicador para a gestão; 2) credibilidade do resultado; 3) esforço aceitável para a apuração do resultado; 4) simplicidade de interpretação; 5) simplicidade na forma de cálculo; 6) os dados podem ser obtidos dentro da própria organização; 7) cálculo automático; 8) possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia; 9) deve haver frequência de monitoramento – mensal, bimestral, semestral, etc.; 10) permitir calcular em momentos extraordinários; 11) permite identificar e compreender os efeitos que eventos externos causam no desempenho da empresa; 12) não gerar efeitos perversos; 13) possibilidade de benchmarking; 14) capacidade de atualização; 15) possibilidade de estabelecer uma meta.

Só que não existem indicadores que valem para todas as organizações. Na verdade, a tarefa dos gerentes é identificá-los, formando um conjunto de parâmetros e elementos de desempenho que funcionem como mostradores do sistema organizacional, se ele está sendo confiável, veloz, flexível, eficaz, eficiente e produtivo (ROSA, 2006).

A seleção de indicadores deve ser posterior à definição das metas e objetivos da organização. Acrescenta-se, também, que os indicadores somente agregam valor na medida em expressam o caminho que uma organização deseje

traçar. Neste sentido, é proposto um conjunto de características que devem balizar a sua seleção, conforme proposto no Quadro 02:

**Quadro 02 – Características para balizar a seleção de indicadores**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Facilidade de uso</b>	Deve-se adotar, sempre que possível, indicadores fáceis de avaliar o sucesso de sua organização. Tais indicadores devem estar subsidiados por outros que ajudam a explicar como este sucesso pode ser alcançado ou mantido. Deve haver uma lógica inter-relacionando os indicadores de modo que possa ter uma análise sustentada durante a avaliação dos dados;
<b>Evitar pseudo-indicadores</b>	Pseudo-indicadores devem ser evitados, pois levam a interpretações ambíguas. Geralmente não apresentam uma relação matemática real para com os fatos. Por exemplo, o indicador vendas por empregados deveria ser analisado somente em relação aos funcionários diretamente ligados a essa atividade. Os empregados que não têm qualquer tipo de envolvimento com a área de vendas não deveriam ser contabilizados;
<b>Utilidade do indicador</b>	Todo indicador selecionado dever dar ao gerente uma orientação para uma ação de melhoria. Deve medir um fato relacionado com as atividades da organização e não situações triviais ou ocasionais. Todo gerente deve sempre considerar o custo envolvido na obtenção de um indicador antes de sua implementação. Indicadores que geram informações para somente um gerente devem ser evitados e mantidos em números mínimos.
<b>Especificidade</b>	Diferentes empresas requerem indicadores distintos, assim como também são diversas as formas de sua coleta. Dentro de uma organização, diferentes níveis de gerência requerem indicadores distintos, mas o tratamento dispensado aos mesmos deve ser uniforme.

**Fonte:** Westwick (1973, citado por ROSA, 2006, p. 36-37).

### 4.3. Gestão de indicadores

A gestão de desempenho tem como objetivo administrar o quê e como as ações são desenvolvidas pela organização, a finalidade de cumprir sua missão, desenvolvendo a capacidade de geração de receita e de valor, para clientes e acionistas. A definição de um sistema de gestão deve ser orientado de acordo

com a perspectiva estratégica, para a satisfação do consumidor, e baseado em processos essenciais e variáveis críticas. A gestão do desempenho e dos indicadores deve proporcionar uma ligação sistemática entre a estratégia organizacional, os recursos e os processos, de uma forma estruturada, para a obtenção de melhorias contínuas, de modo que todos os envolvidos entendam onde se está e aonde se quer chegar para atender os interesses dos *stakeholders*<sup>3</sup> (ARAÚJO, 2001).

Para Tachizawa e Faria (2007), a gestão dos indicadores deve abranger os principais processos de uma organização e seus resultados. Parte da premissa de que aquilo que não pode ser mensurado não pode ser avaliado, não havendo, conseqüentemente, como decidir sobre as medidas a tomar. Assim, gerir refere-se a extrair as informações relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisões nos vários níveis da organização. A análise serve para revelar tendências, projeções e relações de causa e efeito não evidentes.

Esse conjunto de medições, informações e análise é a base para o planejamento, a análise crítica do desempenho e a melhoria das operações e comparações com a concorrência ou com referências de excelência. Assim, o processo de gestão visa administrar como estas ações estão sendo desenvolvidas e se caminham em direção aos resultados desejados. É esta a forma pela qual a administração comunica e institucionaliza sua estratégia, define medidas de sucesso, coordena os esforços dos processos-chave em busca de vantagens competitivas para a organização (ARAÚJO, 2001).

Tachizawa e Faria (2007) ainda discorrem que a gestão dos indicadores, por meio da análise das informações extraídas, permite que os próprios indicadores sejam reavaliados e modificados, se necessário. Por exemplo, para julgar se os indicadores selecionados para monitorar a qualidade do produto são adequados, pode-se correlacioná-los com os resultados das medições referentes à satisfação dos clientes e sua manutenção.

---

<sup>3</sup> *Stakeholders* são todas as pessoas interessadas no desempenho dos negócios de uma organização na qual tenham, de algum modo, comprometido recursos próprios ou de terceiros. Acionistas ou proprietários, empregados, clientes, fornecedores, parceiros, governo, sindicatos, comunidade local, etc.

A gestão adequada dos indicadores é importante para uma organização para demonstrar se ela está conseguindo alcançar a estratégia estabelecida. Muller (2003) argumenta, conforme pesquisas apresentadas em seu trabalho, que o planejamento estratégico por si só não garante sucesso à organização. É preciso que ele seja implantado, acompanhado, controlado e ajustado, se necessário. Estabelecer o planejamento, por melhor que seja, não promoverá as mudanças necessárias. É preciso que as ações sejam postas em prática. E nesse contexto o sistema de indicadores exercerá papel de desdobrar as metas em processos e retornar seu desempenho.

## Capítulo 5

### BALANCED SCORECARD

O sistema de gestão Balanced Scorecard (BSC) será detalhado neste capítulo, que apresentará seu conceito, evolução e as perspectivas envolvidas em sua definição.

#### 5.1. Origem e conceito de Balanced Scorecard

No início da década de 1990, os norte-americanos Kaplan e Norton desenvolveram o conceito de *Balanced Scorecard* (BSC). Apresentado inicialmente como ferramenta de monitoramento da *performance* e controle da estratégia, evoluiu em seu potencial, passando a ser tratado como uma ferramenta de gestão de organizações de grande, médio e pequeno porte, além da possibilidade de aplicação inclusive para indivíduos e equipes (KALLAS, 2003).

A tradução de BSC é Indicadores Balanceados de Desempenho. Representa, então, uma metodologia voltada para a gestão estratégica das empresas, que estabelece que a seleção de indicadores para a gestão de uma organização deve ser mais ampla do que apenas aqueles restritos a informações econômicas ou financeiras. Além dos resultados econômico-financeiros é preciso acompanhar os desempenhos relacionados com os clientes, processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Portanto, baseia-se na premissa de que a somatória das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicado aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados (KALLA, 2007).

A Figura 02 ilustra esse pensamento:



**Figura 02** – Perspectivas do BSC

**Fonte:** Adaptado de Kallas (2007, p. 01).

Kaplan e Norton (1997, p.25) mencionam que:

O BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas, em que toda medida selecionada para um BSC deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito.

Para Muller (2003), o BSC é um quadro equilibrado de indicadores que facilita a comunicação e o entendimento das estratégias, melhorando sua implantação nas organizações. Para Tachizawa e Faria (2007), esse conjunto de perspectivas vinculado aos requisitos dos clientes ou de desempenho da representa a base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas da organização.

O BSC tem sido cada vez mais adotado pelas organizações ao redor do mundo. Contudo, de acordo com Young e Obyrne (2001), muitos profissionais ainda são céticos a esse sistema de gestão, especialmente aqueles ligados à área de finanças. Deve-se ressaltar que o crescimento progressivo do uso de métricas não-financeiras de desempenho faz com que, num futuro próximo, essa forma de avaliação será considerada indispensável.

Com sua evolução ao longo dos anos, o BSC deve ser considerado uma ferramenta de gestão sob a qual gira um novo modelo organizacional: a organização orientada para a estratégia, alinhando as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno de metas

organizacionais gerais (KAPLAN; NORTON, 1997).

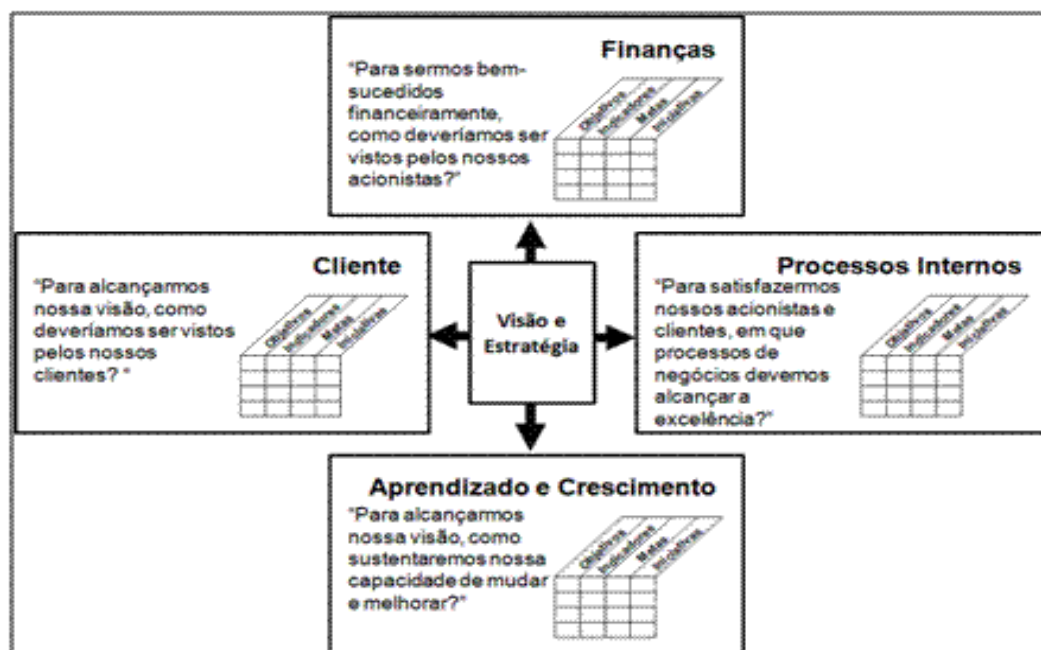
## **5.2. Perspectivas do Balanced Scorecard**

O BSC se diferencia das demais ferramentas de gestão por estabelecer controle, além dos índices financeiros, de outras perspectivas não-financeiras, conforme tratado por Zago et al. (2008, p. 24):

O diferencial do BSC é que os indicadores de desempenho financeiro, os quais mostram os resultados das ações do passado, são complementados com os indicadores operacionais relacionados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro da organização.

Dessa forma, o BSC é organizado em torno de quatro perspectivas – a financeira, do cliente, dos processos internos e de inovação e aprendizado (as pessoas). Com isso, reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, englobando indicadores de tendência e ocorrências e entre perspectiva interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

A Figura 03 demonstra as perguntas que devem ser elaboradas, sob cada uma das perspectivas do BSC:



**Figura 03** – Perguntas para elaboração do BSC  
**Fonte:** Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Pela ilustração observa-se que em cada perspectiva deve-se questionar como, a partir da visão e da estratégia organizacional, satisfazer o *stakeholder* correspondente. Entretanto, não há de se pensar em indivíduos e organizações interessadas isoladamente; deve-se compreender o conjunto de interessados.

### a) Perspectiva financeira

Sob a perspectiva financeira, as questões devem girar em torno de como e onde a empresa deve investir, como equilibrar o risco e como criar uma imagem atrativa para os investidores.

Para Savaris e Voltolini (2004), índices financeiros são analisados na maioria dos sistemas de avaliações, e permanece conservada no BSC, em função de sintetizar as consequências econômicas das decisões tomadas e ações consumadas. Indica se a estratégia adotada pela organização está surtindo, sob a visão financeira, os resultados esperados.

Segundo Drumke e Pretto (2013), a perspectiva financeira deve considerar o desempenho medido, se ele demonstra melhoria nos resultados financeiros; se os objetivos financeiros estão aliados à lucratividade e se há retorno sobre os investimentos.



## **b) Perspectiva do cliente:**

Na perspectiva do cliente deve haver uma predisposição positiva para satisfazer o cliente, que é um recurso valioso. Essa satisfação deve ser traduzida sobre a possibilidade de recompra e ampliação do relacionamento para outros produtos e serviços (KAPLAN; NORTON, 2006).

Sob essa perspectiva é possível visualizar os segmentos de clientes e mercados, bem como das medidas do desempenho da unidade de negócios nesses segmentos-alvo (SAVARIS; VOLTOLINI, 2004).

Drumke e Pretto (2013) destacam que essa perspectiva deve identificar se os clientes estão satisfeitos. A busca nesse aspecto é a de conhecer a satisfação do cliente e o atual posicionamento da instituição no mercado no qual está inserida. Utiliza-se aqui medição de satisfação do cliente, retenção, valor agregado aos produtos, posicionamento no mercado, entre outros.

## **c) Perspectiva interna**

Na perspectiva interna, deve-se gerenciar os processos para obter economias de escala ou promover integração da cadeia de valor, condições que ampliam a vantagem competitiva<sup>4</sup> e o valor para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 2006).

Savaris e Voltolini (2004) acreditam que sob essa perspectiva a empresa deve alcançar excelência, atraindo e retendo clientes em segmentos-alvo e satisfazendo as expectativas dos acionistas.

Para Drumke e Pretto (2013), os aspectos dos processos internos devem levar à reflexão sobre como está o desempenho interno da organização. Essa avaliação deve aprimorar ou alinhar novos processos, buscando melhor qualidade em produção, logística e toda a parte interna da organização que resulte em melhoria na busca dos objetivos estratégicos.

---

<sup>4</sup> Vantagem competitiva é o modo pelo qual as organizações se capacitam a enfrentar os desafios competitivos do seu ambiente.

#### **d) Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Na perspectiva do aprendizado e crescimento estão englobados valores intangíveis e críticos, como pessoal, tecnologia, cultura e liderança (KAPLAN; NORTON, 2006).

É sob essa vertente que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, com base em três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Esta última perspectiva traz para o centro da discussão os segmentos normalmente considerados apenas como despesas para a organização, mas que são necessários para garantir a continuidade e evolução do negócio (SAVARIS; VOLTOLINI, 2004).

Segundo Drumke e Pretto (2013), busca-se nessa perspectiva medir a utilização da medida do desempenho para melhoria em caráter profissional de colaboradores, motivação e alinhamento estratégico. Usa-se medição de treinamentos de funcionários, aperfeiçoamento de tecnologia de informação, entre outros, de acordo com a necessidade e realidade da organização.

Young e Obyrne (2001) chamam a atenção para as perspectivas do BSC. Segundo os autores não deve-se interpretar equivocadamente o “balanceamento” das reivindicações de clientes, funcionários ou qualquer outro grupo, tais como acionistas ou investimentos. Isso implicaria em admitir que todos os grupos tem os mesmos direitos e essa percepção poderia levar a empresa ao desastre. Devem ser observados os fins do BSC: o investimento em clientes, relações com fornecedores e empregados não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar valor e sucesso para a organização e seus acionistas.

Por fim, para cada perspectiva, são definidos objetivos, metas e indicadores de desempenho. A integração entre essas visões e as relações de causa e efeito entre elas promove o alinhamento dos objetivos e dos esforços de gestão a favor da estratégia da organização (LIMA, 2009).

### **5.3. Definindo os Scorecards**

Segundo Costa (2001), o BSC não é um conjunto de indicadores, mas um conjunto de medidas de desempenho que devem ser estabelecidas considerando-se a concepção estratégica da organização e não a partir de necessidades específicas de cada departamento. A ferramenta depende do estabelecimento de medidas efetivas, que indiquem se a estratégia definida está sendo implementada adequadamente e executada de forma satisfatória.

Ainda segundo Costa (2001), não há um conjunto de medidas de desempenho que pode ser utilizado genericamente por todas as organizações. Cada empresa tem uma missão, uma visão, uma estratégia e, portanto, um conjunto de medidas que são consideradas mais adequadas. A proposta é derivar esse conjunto de indicadores de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. Assim, diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes BSC. O ponto central do modelo não é o controle, mas a visão e a missão da empresa.

Para Rezende (2003), a trajetória estratégica de uma organização depende da capacidade de, orientar-se por um conjunto de parâmetros para balizar as ações em curso, realizando retrospectivas a partir de um dado inicial até o presente. Com isso, é possível traçar prognósticos de ações necessárias para manter-se no curso desejado, comparando os parâmetros com a situação atual e interagindo com as informações de retroalimentação.

De acordo com Lima et al. (2004), o BSC estabelece uma relação de causa e efeito entre todos os indicadores essenciais para a organização: operacionais, financeiros e estratégicos. Esse sistema proporciona uma rápida e abrangente visão atual e futura do negócio, pois contempla indicadores financeiros e não financeiros, que facilitam o acompanhamento dos resultados em direção às metas traçadas. Ressalte-se que uma análise, baseada em indicadores puramente financeiros, é reativa, pois mede resultados do passado. Com o BSC, o foco passa a ser mais preventivo, por meio do acompanhamento dos indicadores que impulsionam o processo (drivers).

## Capítulo 6

### **BSC NO SUCESSO DA ÁREA DE SUPRIMENTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Este último capítulo tem a finalidade de correlacionar as variáveis analisadas neste estudo: indústria da porcelana, área de suprimentos e BSC, apontando, ao final, de que forma o uso do BSC pode contribuir para o sucesso da área de suprimentos em uma organização do setor de porcelana.

#### **6.1. BSC e área de suprimentos**

Em busca da excelência, as organizações tem, como desafios principais: executar seu trabalho com pontualidade, dentro das especificações, com certa quantidade de recursos, e melhorar continuamente o desempenho dos indivíduos e grupos, da organização e dos sistemas. Por isso, precisa desenvolver instrumentos de medição e avaliação, que alimentem sistematicamente o processo de tomada de decisões, definindo detalhadamente o processo de gestão e avaliando sua eficácia e eficiência, assim como a sua abrangência e consistência (ARAÚJO, 2001).

Rezende (2003) discute que, mais importante do que elaborar estratégias, é implementá-las e ser capaz de monitorá-las permanente e adequadamente, fazendo os ajustes necessários, que permitam acompanhar o cenário turbulento que as organizações vivenciam hoje, cercado por incertezas e com níveis crescentes de competitividade.

A área de suprimentos de uma organização, por suas características, possui alguns aspectos que não são medidos por índices financeiros. Portanto, torna-se necessário utilizar uma ferramenta que utilize os aspectos financeiros e não-financeiros e possa apresentar uma perspectiva mais real desse setor. Essa ferramenta pode ser o *Balanced Scorecard* (LOUREIRO; MORAES, 2003).

Um crescente número de empresas vem percebendo a necessidade de utilizar o BSC como uma ferramenta para traduzir a estratégia corporativa em ações por todos os seus departamentos e setores. Para Zago et al. (2008), o BSC é mais que um sistema de medição de desempenho, uma vez que é um conjunto de medidas cuidadosamente selecionadas proveniente da estratégia organizacional, representando um instrumento para os tomadores de decisão utilizarem a fim de avaliar se os objetivos estratégicos foram atingidos.

Um bom sistema de medição de desempenho da área de suprimentos pode aumentar a probabilidade de sucesso ao alinhar processos ao longo de várias empresas, atingir os segmentos de mercado mais lucrativos e obter uma vantagem competitiva através de diferentes serviços e baixos custos. Uma deficiência no sistema de medição pode resultar em fracasso em atingir as expectativas dos clientes, não otimizar o desempenho da empresa, perder oportunidades e ter conflitos na cadeia de suprimentos (LOUREIRO; MORAES, 2003).

A área de suprimentos tem uma grande importância para as organizações. Com uma demanda crescente, sistemas produtivos enxutos, níveis de estoque cada vez menores e maior nível de qualidade exigido, o setor tem que adaptar-se rapidamente e alinhar suas ações às estratégias da organização, para que esta não só sobreviva, mas também cresça (DUMKE; PRETTO, 2013).

O BSC, ao longo de sua evolução, passou a ser visto como um instrumento que traduz a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis – tanto os de longo prazo, quanto os de curto. Assim, a partir da percepção de que a ferramenta podia ser usada para comunicar e alinhar a estratégia da empresa, caminhou-se para a percepção de que ela poderia ser utilizada como um novo sistema de gestão estratégica (COSTA, 2001).

Segundo Savaris e Voltolini (2004, p. 63), as organizações adotam o pensamento do BSC para viabilizar processos considerados críticos, tais como:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) melhorar o feedback e o aprendizado.

Segundo Aguiar (2010), o BSC cobre os processos internos da organização, que tem início com o recebimento de um pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço ao consumidor, contexto que envolve a área de suprimentos. Assim, o BSC pode ser utilizado para contribuir para a gestão da área de suprimentos da organização. Como também existem relações com os processos externos à empresa, principalmente no que tange aos fornecedores e clientes, o BSC deve considerar o aprimoramento da cooperação entre os parceiros e ser ampliado para incluir o compartilhamento de informações sobre pedidos e estoques, o nível de satisfação dos clientes relativo a qualidade, preço e tempo de resposta, o desenvolvimento de novos projetos em conjunto com os clientes e a intensidade de trocas tecnológicas.

Para Costa (2001), o BSC mostrou ser um importante instrumento de ajuda aos gestores no ambiente competitivo moderno, que está em constante mudança. Esse processo permite que o gestor questione as hipóteses traçadas e reflita se a teoria sob a qual opera ainda está consistente com as evidências, observações e experiências correntes. Por ser estabelecida de cima para baixo, leva consigo a missão e os objetivos estratégicos da organização, que se desdobram-se nos diversos departamentos.

Conforme explicam Savaris e Voltolini (2004), a área de suprimentos deve ser tratada como uma unidade de negócios, tendo seus *scorecards* (indicadores) vinculados aos *scorecards* do negócio como um todo. Essa visão pode ser aplicada, contribuindo para o alinhamento estratégico dos elos mediante a constituição de um *balanced scorecard* específico, mas interligado, da área de suprimentos. Deve-se determinar como agregar valor ao conjunto de unidades de negócio, de modo que o todo seja maior do que a soma das partes. É importante que todos os elementos da área de suprimentos estejam em sinergia, gerando a satisfação do cliente direto, próximo elo da cadeia, bem como do cliente final.

O BSC pode ser aplicado à área de suprimento a partir de três inter-relações (BREWER; SPEH, 2001, citado por SAVARIS; VOLTOLINI, 2004):

- A primeira, refere-se ao estabelecimento de metas ligadas à própria área, como, por exemplo, redução do tempo de atendimento dos pedidos, flexibilidade de resposta, redução do custo unitário, lançamento de novos produtos, que podem ser mensuradas por meio da perspectiva dos processos internos do BSC;
- A segunda relação trata dos resultados da gestão da cadeia de suprimentos, tanto no que se referem aos clientes, como qualidade, tempo, flexibilidade e valor, quanto aos aspectos financeiros alcançados, como margem de lucro, fluxo de caixa, crescimento da renda e retorno dos ativos, que podem ser mensurados por meio das perspectivas dos clientes e financeiras do BSC;
- Já a terceira inter-relação aborda a taxa de melhoria da gestão da área de suprimentos, envolvendo inovação dos produtos e processos, administração da sociedade, fluxo de informação, identificação de ameaças e substitutos.

Os controles de uma organização, que abrangem seus indicadores de desempenho, devem simultaneamente atender a uma diversidade de demandas. Por exemplo, é comum as organizações se interessarem em, ao mesmo tempo, aumentar a qualidade do produto, diminuir o custo de produção e o tempo de espera, assim como reduzir descartes, resíduo, retrabalho e controles (CASTRO et al., 2012).

Para Savaris e Voltolini (2004), é essencial controlar aquilo que ocorre dentro da área de suprimentos de uma organização, o que só poderá ser alcançado por meio de indicadores bem estabelecidos e adequadamente mensurados. Assim, esses indicadores devem representar a realidade e disponibilizar informações concisas aos gestores.

Para Kaplan e Norton (2006), cinco princípios de gestão são considerados importantes para a implementação bem sucedida da ferramenta BSC: 1º) mobilização: deve haver mudança por meio da liderança executiva; 2º) tradução da estratégica: devem ser desenvolvidos mapas estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas; 3º) alinhamento da organização; alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos

e o conselho de administração como estratégica; 4º) motivação para os empregados: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração variável e treinamento; 5º) gerenciamento; integrar a estratégia ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e às reuniões gerenciais.

Para Moratti (2010), algumas evidências sugerem que as organizações têm implantado as iniciativas da gestão de cadeia de suprimentos não só para melhorar a qualidade do produto e a utilização dos recursos humanos, mas também, para reduzir os prazos de entrega e os custos dos produtos.

Segundo Loureiro e Moraes (2003), um bom sistema de medição de desempenho da cadeia de suprimentos pode aumentar a probabilidade de sucesso ao alinhar processos ao longo de várias empresas, atingir os segmentos de mercado mais lucrativos e obter uma vantagem competitiva através de diferentes serviços e baixos custos. Uma deficiência no sistema de medição pode resultar em fracasso em atingir as expectativas dos clientes, não otimizar o desempenho da empresa, perder oportunidades e ter conflitos na cadeia de suprimentos.

## **6.2. Como definir os scorecard para a área de suprimentos de uma organização do setor de porcelana**

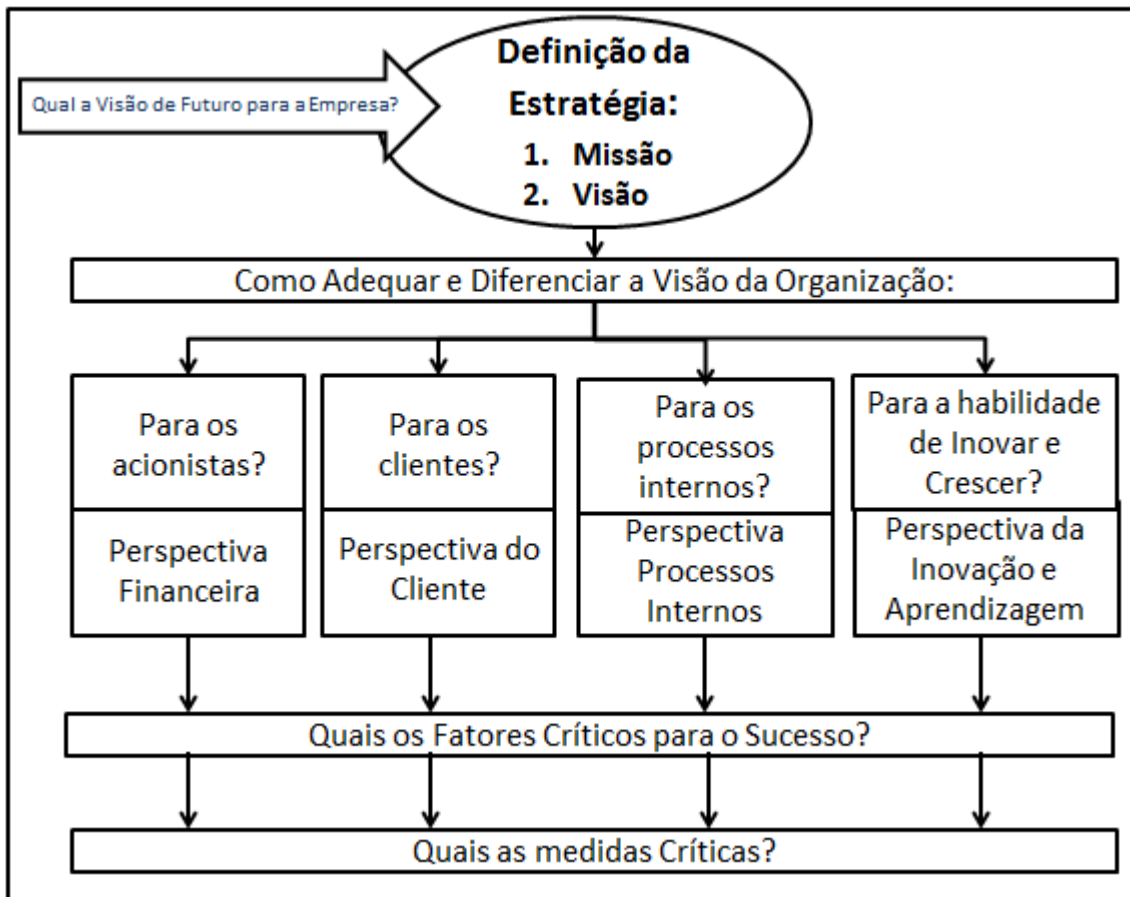
O desempenho organizacional depende das suas unidades de negócio; por isso o processo de gestão estratégica tem de levar em conta a necessidade de alinhamento entre as áreas operacionais e as estratégias e políticas da organização como um todo. Estas áreas precisam ser eficazes no que lhes compete fazer, para garantirem o cumprimento da missão da organização (ARAÚJO, 2011).

Conforme já tratado por Rosa (2006), não existem indicadores que valem para todas as organizações, nem para todas as áreas, cabendo aos gestores a tarefa de identifica-los e formar um conjunto de parâmetros adequados, que



funcione para o setor analisados.

De acordo com Drumke e Pretto (2013), para desenvolver o BSC, há a necessidade de algumas etapas essenciais, conforme demonstrado na Figura 04:



**Figura 04** – A construção do mapa estratégico para o BSC

**Fonte:** Adaptado por Drumke e Pretto (2013, p. 05).

Observa-se pela ilustração que primeiramente deve-se definir a estratégia da organização, sua visão e missão. Na sequência, constrói-se o mapa estratégico, que é a colocação da estratégia nas quatro perspectivas do BSC, determinando-se os indicadores a serem medidos. Finalmente, monta-se o BSC, onde os objetivos estratégicos, seus indicadores de desempenho e metas serão disseminados na cultura da empresa.

Para iniciar a utilização da ferramenta do BSC dentro de uma empresa, é necessário, então, revisar sua estratégia por meio dos aspectos abordados por Kaplan e Norton. A partir da missão, visão e valores, e em trabalho contínuo com a direção da organização, devem ser determinados os objetivos estratégicos de

acordo com a Perspectiva Financeira, de Cliente e Mercado, de Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento (DRUMKE; PRETTO, 2013).

Na sequência da determinação dos objetivos estratégicos, devem ser traçados os fatores críticos para o sucesso<sup>5</sup> relacionados à área de suprimentos. Esses fatores representam o foco necessário para que se atinjam os objetivos traçados previamente para o alcance da estratégia da empresa. Esses objetivos e fatores devem guiar toda a proposta de trabalho, visando a real medição do desempenho da área de suprimentos, para melhoria e conquista da excelência (DRUMKE; PRETTO, 2013).

Drumke e Pretto (2013, p. 09) esboçaram um BSC para a área de suprimentos de uma organização, que indica scores que podem ser adotados, englobando as quatro perspectivas:

	Perspectiva Financeira	Perspectiva de Cliente e Mercado	Perspectiva Processos Internos	Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento
	Solidez Financeira	Liderança no Mercado	Eficiência Geral	Excelência em Mão-de-Obra
Objetivos Estratégicos Cadeia de Suprimentos	Aumento de Lucratividade	Satisfação dos Clientes	Confiabilidade	Produtividade
	Aumento da Receita por Clientes		Eficiência Logística	Capacitação Continuada
	Redução Estoques	Retenção de Clientes	Qualidade Processos	
Fatores Críticos para o Sucesso	Redução Custos Transporte	Parcerias	Inovação de Processos	Avaliação de Desempenho
	Redução Custos Estoques	Qualidade no Fornecedor	Otimização Recursos	
	Aumento Produtividade	Eficácia no atendimento à ações corretivas solicitadas pelo Cliente	Disponibilidade	Desenvolvimento de Lideranças
	Redução Desperdícios de Produção		Flexibilidade	
Indicadores Estratégicos	% Redução Desperdícios	Novos Fornecedores Desenvolvidos	Utilização da Capacidade Fabril	Avaliação de Desempenho Equipe
	Índice Ganhos/Perdas	Nível de Satisfação dos Clientes	Utilização da Capacidade Armazém	Eficácia dos treinamentos realizados
			Produtividade Fabril	Avaliação de Desempenho Liderança

**Figura 05** – Modelo de BSC para a construção do mapa estratégico para o BSC

**Fonte:** Adaptado por Drumke e Pretto (2013, p. 05).

<sup>5</sup> Fatores críticos de sucesso são parâmetros sob os quais os produtos e serviços são avaliados tendo em vista a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o sucesso mercadológico da organização. Por exemplo: flexibilidade, velocidade, conformidade, consistência, custo, qualidade, prazo e localização.

Pela figura é possível identificar que para cada perspectiva há um conjunto de indicadores que está correlacionado com a área de suprimentos. Observa-se, ainda, que existem scores quantitativos e não-quantitativos, em níveis organizacionais, tais como o nível de satisfação dos clientes que buscam identificar o desempenho da organização como um todo, como em nível local, como o aumento da produtividade da equipe de trabalho ligada ao setor de suprimentos.

Segundo Lima (2009), na visão da área de suprimentos, não basta que um setor isolado esteja com seus objetivos alinhados e com seu desempenho avaliado e controlado; é necessária conciliação com as demais áreas.

## CONCLUSÃO

Este trabalho permitiu apontar a forma como o uso do Balanced Scorecard (BSC) contribui para o sucesso da área de suprimentos de uma organização ligada ao setor de porcelana.

Inclusive, o setor de suprimentos tem ganhado mais valorização nos últimos anos, sendo percebido como uma área que pode ser estratégica e agregar valor para o negócio e para seus clientes, internos e externos.

O BSC é uma metodologia voltada para a gestão estratégica das empresas, defendendo que os indicadores para a gestão de uma organização devem ser mais amplos que apenas aqueles relacionados com variáveis econômico-financeiras. Inclui, assim, mais três perspectivas: o cliente, os processos internos e as pessoas, equilibrando objetivos de curto e longo prazo.

Verificou-se que a gestão de indicadores e o BSC contribuem para o sucesso da área de suprimentos por permitir estabelecer e gerenciar adequadamente os indicadores necessários para essa unidade de negócio, permitindo que sejam apontados seus próprios scorecards, a partir das estratégias organizacionais.

A partir do estabelecimento adequado dos indicadores, pode-se mensurar os resultados obtidos pela área de suprimentos, compará-los com o previsto e avaliar se eles precisam ser melhorados, para que a organização, de forma sinérgica, alcance seus objetivos.

Concluída esta pesquisa, não se teve o objetivo de que ela esgotasse toda a temática, já que a área de suprimentos vem despertando cada vez mais interesse dos pesquisadores e o BSC ainda é uma metodologia relativamente nova. Por essa razão, novas pesquisas devem ser desenvolvidas, buscando ampliar o conhecimento e aplicação desses dois assuntos.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Atlas, 2001.
- AGUIAR, E. C. **Contribuição ao estudo do fator risco no desempenho de organizações e cadeias de suprimentos**. 2010. 175f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. 161f. Tese (Doutorado em Controladoria) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BORDIGNON, F. **Uma análise de metodologia de produção de cerâmica: comparação da produção de monoqueima na Itália e no Brasil**. 2007. 77f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade de São Paulo.
- BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Cadeia de louças: Produto 48; Relatório 74 – Perfil de louças sanitárias e de mesa**. Brasília: MME, 2009.
- CALDEIRA, J. **100 indicadores de gestão**. Coimbra: Grupoalmedina, 2012.
- CARVALHO, F. **A evolução da indústria cerâmica no Brasil**, v. 01, ano 7, 2005. Disponível em: < <http://www.porcelanabrasil.com.br/historia19.htm>>. Acesso em: 19 dez. 2013.
- CARVALHO, F. **Porcelana Brasil**, v. 2, ano 9, 2007. Disponível em: < <http://www.porcelanabrasil.com.br/p-22.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2013.
- CASTRO, V. B.; REZENDE, J. F.; PROCHNIK, V.; NOGUEIRA, A. R. R. Uma análise empírica do impacto do *Balanced Scorecard* no desempenho de organizações brasileiras. **Revista de Informação Contábil**, v. 06, n. 04, p. 01-22, out./dez. 2012.
- CHAUCHAN, S. S.; PROTH, J. M. Análise de uma parceria da cadeia de suprimentos com partilha de receitas. **Jornal Internacional de Economia e Produção**, n. 97, p. 44-54, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Campus, 1999.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUMKE, I.; PRETTO, F. N. Desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho de uma cadeia de suprimentos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 3., 2013, Ponta Grossa. **Artigo...** Ponta Grossa: Associação Paranaense de Engenharia de Produção, 2013.
- ERRASTI, A.; BEACHI, R.; OYARBIDE, A.; SANTOS, J. Um processo para o

desenvolvimento de parcerias com as empresas subcontratadas na indústria da construção: em estudo empírico. **Jornal Internacional de Economia e Produção**, n. 25, p. 250-256, 2007.

FURTADO, G. A. P. **Crítérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria**: um estudo em empresas de grande porte. 2005. 139f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

GURGERL, F. A.; FRANCISCHINI, P. G.. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thomson, 2002.

KALLAS, D. **Balanced ScoreCard**: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas. 2003. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

KALLAS, D. **O que é Balanced Scorecard?** 2007. Disponível em: <[http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o\\_que\\_e\\_bsc.pdf](http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 15, p. 79-94, 2004.

LIMA, R. S. **Gestão da cadeia de suprimentos**. 2009. Disponível em: <<http://www.rslima.unifei.edu.br/download/EspecializacaoItajuba/SCMleitura%20complementar.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2013.

LOUREIRO, J. G.; MORAES, W. F. A. Balanced scorecard e o desempenho empresarial na cadeia de suprimentos dos supermercados. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2003.

MARIANTE, A. Panorama do setor de revestimentos cerâmicos: área industrial. **Revestimentos cerâmicos**: Estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). 2006. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rs\\_rev\\_ceramicos.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rs_rev_ceramicos.pdf)>. Acesso em: 19 dez. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MORATTI, T. **Diretrizes para a implantação da gestão estratégica de suprimentos em empresas construtoras**. 2010. 213f. Dissertação (Mestrado

em Engenharia Civil) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. 292f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, O. J.; PALMISANO, A.; MANAS, A. V.; MODIA, E. C.; MACHADO, M. C.; FABRÍCIO, M. M. et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. Rio de Janeiro: Thompson: 2003.

PEREIRA, J. H. M. **As fábricas paulistas de louças domésticas: estudo de tipologia arquitetônica na área de patrimônio industrial**. 2007. 138f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

RATTO, L. **Comércio: um mundo de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROSA, E. B. **Indicadores de desempenho e sistema ABC: o uso de indicadores para uma gestão eficaz do custeio e das atividades de manutenção**. 2006. 530f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROTTA, C. S. G. **Utilização de indicadores de desempenho hospitalar como instrumento gerencial**. 2004. 143f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROVER, O. J. **Noções básicas de planejamento**. 2010. Disponível em: <[www.ufcg.edu.br/~cedrus/.../nocoas\\_basicas\\_de\\_planejamento.rtf](http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/.../nocoas_basicas_de_planejamento.rtf)>. Acesso em: 17 dez. 2013.

RUIZ, M. S.; TANNOA, L. C.; CABRAL JÚNIOR, M.; COELHO, J. M.; NIEDZIELSKIC, J. C. A indústria de louça e porcelana de mesa no Brasil. **Cerâmica Industrial**, v. 16, n. 02, p. 29-34, mar./abr. 2011.

SAVARIS, C. E.; VOLTOLINI, E. Modelo de aplicação do *balanced scorecard* para cadeia de suprimentos. **Revista da Faculdade de Administração e Economia (FAE)**, Curitiba, v. 07, n. 02, p. 59-72, jul./dez. 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **As sete etapas do planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <<http://portal2.pr.sebrae.com.br/PortallInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

WILMERS, R. A. M. **A medição do desempenho na cadeia de suprimentos.** Fascículo 05, 2011. Disponível em: <  
[http://adm.online.unip.br/img\\_ead\\_dp/27824.PDF](http://adm.online.unip.br/img_ead_dp/27824.PDF)>. Acesso em: 20 dez. 2013.

YOUNG, S. D.; OBYRNE, S. F. **EVA e a gestão baseada em valor: guia prático para implementação.** São Paulo: Bookman, 2001.

ZAGO, C. A.; ABREU, L. F.; GRZEBIELUCKAS, C.; BORNIA, A. C. Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 02, n. 01, p. 19-37, 2008.