

Avaliação de Desempenho Logístico dos Fornecedores de um Atacado de Gêneros Alimentícios

Lissandro Wilhelm¹ Marco A. B. Sousa² Eduardo A. Predebon³ Paulo D. B. Sousa³ Elvis S. Martins⁴

lwilhelm@bol.com.br mcbsousa@bol.com.br edebon@terra.com.br pdanielb@msn.com elvis@itake.net.br

1 Faculdade de Capivari (FUCAF), Faculdade de Administração, Capivari de Baixo, SC, Brasil

2 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC, Brasil

3 Universidade Federal do Paraná (UFPR), Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD), Doutorado em Administração, Curitiba, PR, Brasil

4 Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai (IDEAU), Faculdade de Administração, Getúlio Vargas, RS, Brasil

RESUMO

O artigo tem como objetivo descrever quais são os indicadores de desempenho utilizados por uma determinada empresa de atacado do gênero alimentício no processo de avaliação de seus fornecedores. Com este propósito, a primeira parte do trabalho foi destinada às considerações iniciais, que estabelecem o cenário e pontuam-se alguns fatores importantes ao tema, bem como aos fundamentos teóricos, que sustentam o desenvolvimento do trabalho e os procedimentos metodológicos usados na pesquisa. A segunda parte voltou-se especificamente ao estudo de caso e aos dados coletados na empresa, os quais evidenciaram a importância destes indicadores para a organização no que tange à escolha e avaliação de seus fornecedores.

Palavras-Chave: Indicadores de desempenho. Avaliação de desempenho logístico. Fornecedores. Gênero alimentício.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em um cenário de constantes alterações nos mais variados segmentos da sociedade, que direta ou indiretamente incentivam e intensificam a competitividade dos mercados, as organizações, sobretudo as empresariais, buscam mecanismos para melhorar o desempenho de suas atividades, com o propósito de se manterem atuantes e de prosperarem no mercado. Sendo assim, conforme Moreira (1996, p. 10), “as várias pressões que atuam sobre as empresas exigem que elas sejam capazes, para serem efetivamente de classe mundial, de reagir rapidamente a mudanças – mais rapidamente do que no passado”.

Nesse contexto de globalização econômica e de aumento exponencial de competitividade, a gestão de empresas se tornou mais dinâmica e complexa. Independentemente do seu porte, as organizações precisam se manter num processo contínuo de aprimoramento de suas atividades. Essa linha de argumentação se baseia, de acordo com Perez Júnior, Pestana e Franco (1995, p. 11), na idéia de que “a competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial”.

Desta forma, a necessidade de transformações induz os gestores a uma visão que proporcione maior amplitude de seus negócios, adequando-se às necessidades e aos anseios do mercado. Nesta acepção, a utilização de medidas de avaliação de desempenho é importante para constatar o grau de evolução ou estagnação de processos, buscando avaliar a adequação de seus produtos ou serviços em relação às exigências do mercado consumidor. Para Hronec (1994, p. 5), medidas de desempenho:

são os “sinais vitais” da organização. Elas informam às pessoas que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Elas comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia da gerência do primeiro escalão, desde os níveis inferiores até o primeiro escalão, e controle e melhoria dentro dos processos.

Sendo assim, segundo Campos (1999 apud MENDES, 2002), as medidas de desempenho devem associar-se à estratégia da organização e deve haver uma compreensão comum das definições. Só assim poderá alcançar uma visão comum dos objetivos e trabalhar para implementar a estratégia, cumprindo metas e melhorando a organização. A associação das medidas de desempenho com a estratégia da empresa é corroborada por Dornier et al (2000, p. 629), uma vez que o autor enfatiza que “as medidas de desempenho são as ferramentas chaves do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia”.

Para Nauri (1998), ao medir o seu desempenho, as organizações procuram estabelecer o grau de evolução ou de estagnação de seus processos, bem como da adequação ao uso de seus bens e serviços, fornecendo informações a fim de tomar ações preventivas e/ou corretivas que contribuem para a conquista das metas previamente estabelecidas pela organização.

Com tantas variáveis que compõem o ambiente, tanto interno como externo das organizações, destaca-se a logística e seu gerenciamento como um importante elemento que envolve toda a cadeia de suprimentos da organização, com o propósito de satisfazer, da melhor maneira possível, o seu consumidor. Segundo Colli (2001, p. 10), “o gerenciamento logístico surge no cenário corporativo como a alavanca capaz de fornecer às empresas as capacidades diferenciadoras necessárias, ou em outras palavras, vantagens competitivas, que certamente as colocarão em destaque no cenário mercadológico”.

De acordo com Ching (1999, p. 61), “as empresas estão cada vez mais racionalizando sua base de fornecedores. Empresa e fornecedores estão estreitando suas relações e criando sistemas de parceria em que ambos atuam de forma harmoniosa, na busca de qualidade, preço, tempo de entrega exato e muitos outros atributos que fazem parte da logística de suprimento”.

Para atingir melhores resultados, tanto a empresa como seus fornecedores devem buscar melhorar seus desempenhos de forma conjunto, em vez de apostar no rendimento individualizado. (LEWIS, 1997).

2. LOGÍSTICA

A logística, para Rodrigues (2000, p. 98), pode ser entendida como “um conjunto de atividades direcionadas a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o distribuidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando sua integridade, a um custo razoável, no menor tempo possível, atendendo às necessidades do cliente”. Contempla diversas atividades da empresa como exemplos, citam-se: as operações de fabricação, armazenagem e movimentação. Para Ballou (2001, p. 40), “desde o instante em que a produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são responsabilidades da logística”. Ou seja, compreende todo o ciclo de produção de um determinado bem, até sua entrega ao consumidor final. Portanto, Saliba (2000, p. 25) afirma que a logística tem como principais funções:

O aprisionamento físico das matérias-primas, auxiliares e semi-acabadas desde a sua aquisição até sua introdução no processo de fabricação; A produção propriamente dita, armazenando e movimentando todos os materiais entre as unidades de fabricação; A distribuição física de todos os produtos acabados, que envolve todo o movimento desde a saída da cadeia de produção até os consumidores.

Pela sua importância cada vez mais intensificada para os negócios das organizações, quer seja, pelo fluxo de materiais, informações tanto internas como externamente, e por outras atividades atribuídas à logística, faz necessário avaliar o seu desempenho.

3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

A avaliação de desempenho logístico pode ser trabalhada por meio de metodologias, destacadas por estudiosos do tema, entre eles, citam-se: Bowersox e Closs (2001); Dornier et al. (2000); Ballou (2001); Lambert et al. (1998); Christopher (1997); e, ainda, utilizando as contribuições do Balanced Scorecard (BSC), Activity Based Costing (ABC), benchmarking, auditorias, sistemas de qualidade, entre outros.

Este tipo de avaliação ainda pode ser trabalhada sob o ponto de vista interno, onde a empresa realiza suas medições e comparações, conforme a sua eficiência interna, e sob o enfoque externo, onde a empresa realiza comparações, tendo como base empresa ou empresas líderes e referenciadas no seu segmento de atuação no mercado.

A competição intensificada tem favorecido as empresas a se concentrarem na apropriação eficaz e eficiente dos seus recursos logísticos. Bowersox e Closs (2001, p. 562) consideram que “os três objetivos principais do desenvolvimento e da implementação de sistemas de avaliação de desempenho incluem monitorar, controlar e direcionar as operações logísticas”.

O monitoramento do desempenho logístico é realizado por intermédio do acompanhamento histórico do sistema logístico. E o controle serviria para colocar o processo logístico em conformidade com os padrões estabelecidos pela organização.

Ballou (2001) aborda a avaliação de desempenho logístico sob a ótica da auditoria logística e controle. Segundo o autor, “é necessário pensar nos termos de uma outra função primária da gestão. Esta função é o controle – o processo no qual o desempenho planejado é alinhado, ou mantido em linha, com os objetivos desejados”.

Segundo Viana (2000, p. 137), “controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de qualquer atividade, visando aos interesses da empresa, assim o controle prioriza dois objetivos, quais sejam: correção e prevenção das falhas”.

No sistema logístico, o gerente procura controlar as atividades logísticas planejadas (transporte, armazenagem, estoques, manuseio de materiais e processamento de pedido) em termos de custos de atividade e serviço ao cliente. Para Ballou (2001), o foco do sistema de controle está no processo a ser regulado. Esse processo pode ser uma única atividade, tal como preencher pedidos e reabastecimento de estoques, ou pode ser uma combinação de todas as atividades na função logística.

Os sistemas de controle logísticos têm sido apoiados pelo uso de orçamentos, metas de serviços e até mesmo pelo conceito de centro de lucro. Dornier et al. (2000, p. 620) argumentam que “técnicas e medidas de desenvolvimento adaptadas às realidades logísticas atuais são críticas, pois o controle eficaz da gestão de custos e operações demanda informações apropriadas sobre o desempenho logístico”.

Para Dornier et al. (2000, p. 632) a coleta de informações a respeito de indicadores de desempenho dá aos gerentes a habilidade para monitorar e controlar muitos aspectos de desempenho da logística, incluindo:

- a) Medição de desempenho da atividade (volume) e da logística. As medidas devem ser adequadas para guiar futuros investimentos e novas reestruturações, e analisar diferentes tipos de organização para subsidiárias estrangeiras. A determinação de pontos fortes de algumas subsidiárias e as fraquezas de outras encorajará os gerentes a conduzir todas essas subsidiárias para um padrão (*benchmarking* interno);
- b) Definição dos objetivos e comparação da situação real em todos os momentos;
- c) Acompanhamento de um plano de mercado (análise de lacunas relativas aos objetivos). Por meio da extrapolação de tendências passadas e da análise de lacunas, os dados de desempenho permitem a previsão e reduzem as incertezas;
- d) Determinação das alavancas que ajudarão a atingir os objetivos e identificar as ações prioritárias a serem implementadas;
- e) Revelação do grau de flexibilidade da organização e quão variáveis são seus custos. O conjunto de indicadores é uma ferramenta dinâmica, que deve refletir o comportamento da organização;
- f) Liderança, mobilização e gerenciamento de pessoal.

As medidas ou indicadores logísticos relevantes são ferramentas-chaves do sistema de controle, permitindo ações e decisões coerentes e orientadas para a estratégia. Isso pode ser melhor visualizado na figura abaixo.

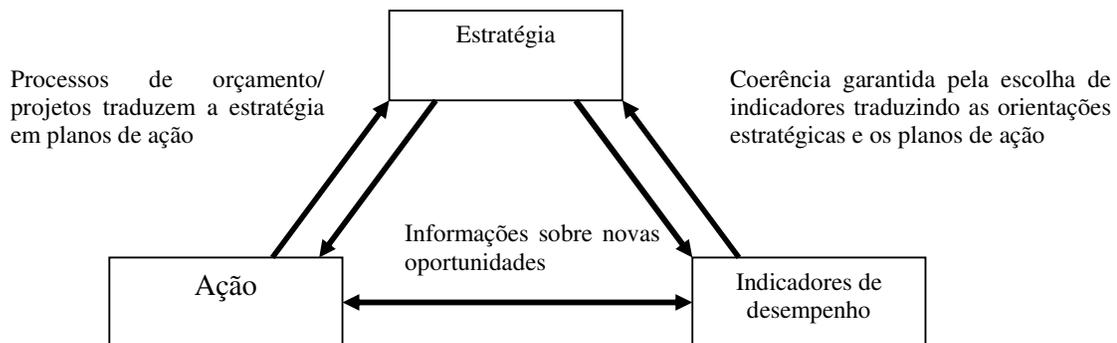


Figura 1. Relacionamento entre medidas e estratégia.

Fonte: Dornier (2000 p. 630).

Assim como Kaplan e Norton (1997), Dornier et al. (2000) também enfatizam a relação entre medidas de desempenho e a estratégia da empresa. A coerência na escolha dos indicadores garantiria a orientação para a estratégia e os planos de ação.

Dando seqüência às abordagens de autores na área Logística, Lambert et al (1998) dizem que a medição de desempenho logístico pode ser realizada internamente mediante a mensuração dos custos e externamente por intermédio de benchmarking. Para esse autor, “o cliente deve ser referência básica para a medição”, ou seja, deve-se definir o nível de serviço ao cliente que se pretende oferecer e depois identificar os custos necessários para essa realização.

Leibfried e McNair (1994, p. 269) elucidam que o princípio do benchmarking “é fornecer visões e idéias criativas para a combinação dos recursos existentes, e mostrar um caminho para o aperfeiçoamento já trilhado com sucesso pelos outros”. Neste sentido, benchmarking é um processo de busca das melhores práticas empresariais onde se busca aprender de outros.

O capital benéfico do benchmarking é, portanto, o aumento de competitividade e do valor percebido pelos clientes. O emprego eficaz desse processo no desenvolvimento e na implementação de ações de melhoria contínua pode auxiliar uma empresa a alcançar um patamar superior nos serviços ao cliente. Isso, por sua vez, proporcionará mais participação de mercado e melhorará os resultados financeiros.

Um dos modelos utilizados em logística para medição de desempenho é o da Rey do Geórgia Institute of Tecnology. De acordo com Rey (1998 apud SCHMITT, 2002), os indicadores devem ser construídos com base nos elementos que contribuirão para melhorar a posição competitiva da empresa, sendo proposto quatro elementos básicos:

Custo: é a habilidade de produzir bens ou serviços ao menor custo possível; Produtividade: é a habilidade de produzir os maiores resultados possíveis com a menor quantidade de recursos disponíveis; Qualidade: é a habilidade de gerar bens e serviços que satisfaçam ou excedam as expectativas dos consumidores; Tempo: é a capacidade da empresa de responder às mudanças no menor tempo possível.

A autora argumenta que esses grupos de indicadores são complementares e devem ser avaliados de forma simultânea, já que a dedicação ou esforço para melhorar os resultados de um dos grupos de indicadores pode afetar o desempenho de outro se não estiverem sendo avaliados de forma integrada.

O conjunto ótimo de indicadores de desempenho pelo ponto de vista logístico, segundo Rey (1998 apud SCHMITT, 2002), incluiria indicadores que considerassem o desempenho de custo, produtividade, qualidade e tempo em cada um dos cinco processos básicos da logística, que são: 1) Suprimentos e manufatura; 2) Serviço ao cliente e processamento de pedidos; 3) Planejamento e administração de materiais; 4) Transporte e distribuição e; 5) Armazenagem. Assim, tem-se uma matriz de indicadores que pode ser observada no Quadro 1:

Processos versus Indicadores	CUSTOS	PRODUTIVIDADE	QUALIDADE	TEMPO
Serviço ao cliente e processamento de pedidos				
Planejamento e administração de materiais				
Suprimentos e manufatura				
Transporte e distribuição				
Armazenagem				
LOGÍSTICA TOTAL				

Quadro 1: Matriz de indicadores de desempenho

Fonte: Rey (1998 apud SCHMITT, 2002)

Para Rey (1998 apud SCHMITT, 2002), o objetivo é preencher a tabela com os indicadores necessários, sendo que os critérios para a sua escolha podem ser os seguintes: satisfazer as necessidades de medir o desempenho individual de cada um dos processos; medir as inter-relações de cada processo com os demais e quantificar as contribuições de cada processo específico para a otimização da estratégia de logística.

Outro modelo de avaliação de desempenho é o Balanced Scorecard – BSC. De acordo com Norton e Kaplan (1997), o Balanced Scorecard foi criado para resolver problemas de avaliação de desempenho, porém ele se mostrou capaz na ajuda para implementação de novas estratégias nas empresas e na criação de valor para o cliente, transformando-se numa ferramenta gerencial e estratégica. Segundo Norton e Kaplan (1997, p. 19), o BSC:

é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução de estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Conforme Norton e Kaplan (1997), o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve para um sistema de medição e gestão estratégica. O scorecard mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Finalmente, em relação às abordagens de avaliação de desempenho pode-se constatar que todas abordagens apresentam aspectos positivos e aspectos negativos. Neste contexto, deve-se levar em consideração o ambiente empresarial, ramo de atuação e outros fatores que são singulares para cada organização, a fim de que se possa escolher o modelo que melhor se ajuste à organização.

4. CONSIDERAÇÕES SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO

O desempenho organizacional pode ser mensurado utilizando-se de diversos indicadores. No entanto, deve-se buscar avaliar a empresa, levando-se em consideração o ambiente no qual ela está inserida e as atividades que ela desenvolve, visto que cada uma concorre com uma estratégia singular em relação à outra.

Diante das possibilidades de indicadores para avaliar o desempenho logístico de uma organização, Takashina e Flores (1999) desenvolveram alguns critérios para serem utilizados para esta finalidade, os quais podem ser observados no Quadro 2.

Critérios	Descrição
Seletividade ou importância	Capta uma característica-chave do produto ou do processo.
Simplicidade e clareza	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
Abrangência	Suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos do produto ou do processo a que se refere: deve-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
Rastreabilidade e acessibilidade	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador.
Comparabilidade	Fácil de comparar com referenciais apropriados, tais como: o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
Estabilidade e rapidez de disponibilidade	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades da empresa. Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
Baixo custo de obtenção	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adicionais ou dimensionais simples, tais como: percentagem, unidades de tempo, entre outros.

Quadro 2: Critérios para seleção de indicadores de desempenho

Fonte: Takashina e Flores, (1999, p. 25).

De acordo com Dornier et al. (2000), velocidade, confiabilidade e simplicidade são os três principais critérios para medidas eficientes. O desenvolvimento de medidas eficientes e úteis pode ser conquistado, se forem seguidos princípios, tais como: organização dos indicadores por prioridades; segmentação de medidas; visualização do conteúdo da função; clarificação dos objetivos da função ou equipe; seleção de indicadores que lidam com qualidade e pela formatação eficaz de medidas.

Já no entendimento de Moreira (1996), um sistema de medição de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Neste contexto, Bowersox e Closs (2001) sustentam que um importante ingrediente para alcançar a excelência logística nas empresas está no estabelecimento de medidas que quantifiquem o desempenho dos processos em contraste com a performance usual de outras empresas do mesmo setor.

Lambert et al. (1998) enfatizam que o enfoque deve ser a melhoria da eficiência e da eficácia dos relacionamentos da cadeia de suprimentos, tendo como base o objetivo geral de melhoria de desempenho como um todo. Assim, ao analisar o desempenho do fornecedor e do distribuidor, deve-se enfatizar a contribuição destes agentes na redução do custo total e incremento do nível de serviço ao cliente.

Os sistemas de medição de desempenho nas organizações, para Razzolini Filho (2000, p. 24), objetivam estabelecer maneiras de acompanhar os processos ou atividades para verificar se eles estão atendendo às necessidades e expectativas dos clientes e fornecendo informações adequadas, a fim de que sejam tomadas decisões relativas a ações de prevenção, manutenção ou correção de tais processos ou atividades.

Conforme Bertaglia (2003, p. 109), a evolução dos processos empresariais tem afetado a forma de realizar compras nos dias atuais. Ainda que comprar serviços ou materiais pelo menor preço seja uma preocupação constante, a busca de um balanceamento entre preço, qualidade, serviço, relacionamento e capacidade de entrega tem sido uma discussão importante. Neste sentido, os fornecedores de bens e serviços podem ser medidos de acordo com algumas das qualificações a seguir:

Preço	Histórico
Qualidade	Garantias
Saúde financeira	Disponibilidade para trocar informações
Investimento em preparação de pessoas	Reputação
Localização	Competências para transportar
Investimento em tecnologia	Tempo de ciclo
Capacidade de atender às expectativas	Disponibilidade de serviços e produtos
Velocidade	Pedidos perfeitos
Desempenho na entrega	Falta de produtos
Produtos danificados	Número de reclamações

Quadro 3: Qualificações pelas quais os fornecedores de bens e serviços são medidos

Fonte: Bertaglia (2003, p. 111).

Salienta-se que estas qualificações são algumas a serem utilizadas pelas organizações, as quais determinaram, em função de suas particularidades, quais delas serão consideradas em seu processo de avaliação, bem como a inclusão de outras qualificações não mencionadas.

5. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo, cuja razão social se declina para preservar o sigilo dos dados, iniciou suas atividades em 1968, na cidade de Giruá, Estado do Rio Grande do Sul, onde continua a desempenhar suas ações.

Esta empresa atua presentemente no ramo de atacado e varejo de gêneros alimentícios, possuindo também moinho de trigo. Além disso, ela diversifica suas atividades com participações em outras sociedades, mais especificamente no ramo de recepção e armazenamento de cereais.

No ano de 2005, esta organização detinha mais de 5.000 clientes cadastrados, sendo que, deste total, 3.000 estavam ativos, realizando algum tipo de comercialização com a empresa. As entregas realizadas pela empresa são realizadas por frota terceirizada e o número de fornecedores atuais está em torno de 200 fornecedores.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada se caracteriza como um estudo exploratório. Segundo Gil (1994) este tipo de estudo é desenvolvido para proporcionar uma visão geral sobre determinado fato.

Como abordagem do estudo optou-se pela pesquisa com predominância qualitativa. Richardson (1989) entende que a pesquisa qualitativa pode delinear a complexidade de determinado problema, analisar a relação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo, dentre outras.

Quanto ao delineamento da pesquisa, esta pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso. Fachin (2002, p. 42) descreve que “o estudo de caso é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado”.

A coleta de dados se procedeu pelo envio de questionário, por correio, ao diretor da empresa para que ele o encaminhasse ao responsável pelo setor de logística da organização. Após o retorno deste instrumento de pesquisa, os dados obtidos foram organizados e analisados.

7. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A possibilidade de avaliação de desempenho em uma empresa é ampla. Sendo assim, pode-se avaliar uma atividade, um processo, e ainda realizar esta avaliação baseada em comparações internas ou externas na organização investigada. De acordo com as características da empresa, para a qual foi enviado o questionário, optou-se por realizar a avaliação de desempenho dos fornecedores da referida empresa.

A empresa ao se propor manter parceria com os fornecedores e desejar que estes melhorem a qualidade do fornecimento, terá que oferecer um feedback da avaliação de desempenho realizada, para que o fornecedor possa melhorar aqueles indicadores mais problemáticos.

De acordo com Dias (1996), a seleção e a avaliação de fornecedores deve ter como objetivo principal encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. Ressalta-se, ainda, que os fornecedores devem ser confiáveis e ter uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta para a organização.

Não há um número de indicadores de avaliação de desempenho ideal para se utilizar neste processo de avaliação de desempenho. Se forem utilizados poucos indicadores, pode ocorrer que eles não representem adequadamente a avaliação realizada. Se forem utilizados muitos indicadores, pode ocorrer demora na avaliação de desempenho ou incidência de custos excessivos.

Cada organização pode realizar a avaliação de seus fornecedores utilizando indicadores diferentes. Isso dependerá de uma série de questões a serem observadas pela organização, além de sua estratégia em relação aos fornecedores e, conseqüentemente, quais os fatores que são mais importantes para a realização de uma avaliação, tais como: preço, prazo, e outros. Quanto à escolha de indicadores de desempenho, poderá ocorrer diferenças de empresa para empresa, pela singularidade e pelo contexto de cada uma delas.

Em virtude de as abordagens de avaliação de desempenho proporcionarem várias visões sobre o que se deve e como medir, os seguintes indicadores de avaliação de desempenho em relação aos fornecedores foram utilizados: qualidade, prazo de entrega, prazo de pagamento, preço dos produtos, informação sobre o andamento dos pedidos, confiabilidade de entrega por parte do fornecedor, tecnologia utilizada pelo fornecedor na emissão e processamento do pedido, flexibilidade/rapidez das respostas às solicitações feitas pela empresa, propaganda (marketing) por parte do fornecedor, relacionamento com o vendedor do fornecedor no momento da compra, compromisso de melhoria contínua do fornecedor. Neste sentido, é apresentada a importância destes indicadores para a empresa pesquisada.

FATORES	Sem importância	Pouca importância	Média importância	Alta importância
qualidade na hora da compra			X	
prazo de entrega				X
prazo de pagamento			X	
preço dos produtos				X
informação sobre o andamento dos pedidos				X
confiabilidade de entrega por parte do fornecedor				X
tecnologia utilizada pelo fornecedor na emissão e processamento do pedido		X		
flexibilidade/rapidez das respostas às solicitações feitas pela empresa				X
propaganda (marketing) por parte do fornecedor			X	
relacionamento com o vendedor do fornecedor no momento da compra			X	
compromisso de melhoria contínua do fornecedor				X

Quadro 4: Importância dos indicadores na avaliação dos fornecedores da empresa pesquisada.

Em relação aos indicadores de avaliação de fornecedores verifica-se que o compromisso de melhoria contínua do fornecedor, a flexibilidade/rapidez das respostas às solicitações feitas pela empresa, informação sobre o andamento dos pedidos, prazo de entrega e preço dos produtos são os itens mais importantes quando a empresa vai realizar uma avaliação ou comparação de fornecedores.

Além dos fatores supracitados, o respondente mencionou a honestidade como um fator de muita importância para avaliação de fornecedores. Com isso, percebe-se que a empresa mantém análise histórica dos fornecedores para saber quais os fornecedores de confiança que sempre cumpriram com o prometido.

Para a seleção dos fornecedores, a empresa não mantém política de exclusividade ou fidelidade com somente um deles. Ela busca manter de 2 a 3 fornecedores por tipo de produto, visando à diversificação nas vendas. Para se tornar fornecedor da empresa também é considerado se o produto possui rotatividade no mercado e se o fornecedor possui política de preços para atacado.

Continuando com a análise dos indicadores de avaliação de desempenho, percebe-se que qualidade na hora da compra, prazo de pagamento, propaganda por parte do fornecedor e relacionamento com o vendedor do fornecedor no momento da compra são fatores que têm média importância na avaliação dos fornecedores. Assim, constata-se que o que importa é se o fornecedor disponibiliza informações ágeis sobre os pedidos, entrega no prazo firmado e tem uma política de preços.

A tecnologia utilizada pelo fornecedor na emissão e processamento do pedido foi citada como sendo um item de pouca importância pela empresa. Nota-se com isso que, se o fornecedor facilita a compra por vendas on-line pela internet.

Por fim, nenhum dos indicadores foi declarado como não tendo importância para a empresa. Com isso, verifica-se que por mais simples que o indicador possa ser, todos são usados para avaliação.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente de competição global, empresa e fornecedor devem manter relações de parceria, colaborativas e de longo prazo, para se almejar e conseguir benefícios, tais como: a melhoria da qualidade e a diminuição dos custos de produção ao longo da cadeia de suprimentos

Este ambiente globalizado, onde a competição se dá com empresas de qualquer localidade do planeta, tem conduzido as empresas a utilizarem indicadores de desempenho com a preocupação de avaliar tanto o seu desempenho quanto o de seus parceiros e/ou fornecedores.

O relacionamento entre empresa e fornecedores tende a evoluir para um relacionamento cada vez mais estratégico, haja vista a necessidade de proporcionar maior satisfação aos clientes, sendo que, muitas vezes, isso só é possível com a criação de valor conjunto em uma cadeia produtiva.

A avaliação de desempenho tem muitas vantagens, sendo que uma delas consubstancia-se na possibilidade de acompanhar os processos ou atividades realizadas pela empresa, para verificar se eles estão atendendo às necessidades e expectativas dos clientes. Caso isso não esteja ocorrendo, a avaliação de desempenho permite que sejam tomadas decisões preventivas ou corretivas para que se volte a atingir os objetivos organizacionais.

Para Lambert et al. (1998, p. 57), uma vez que o gerenciamento logístico é um conceito orientado para o fluxo, com o objetivo de integrar recursos ao longo de todo trajeto que se estende desde os fornecedores até os clientes finais, é desejável que se tenha um meio de avaliar os custos e o desempenho desse fluxo.

Assim sendo, a pesquisa demonstrou que os indicadores que possuem maior relevância para avaliação de fornecedores, em relação ao atacado de gêneros alimentícios pesquisado, são os seguintes: prazo de entrega, preço dos produtos, informação sobre o andamento dos pedidos, confiabilidade de entrega por parte do fornecedor, flexibilidade/rapidez das respostas às solicitações feitas pela empresa e compromisso de melhoria contínua do fornecedor.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- BERTAGLIA, Paulo Roberto. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- COLLI, Paulo Cezar Lobo. Um modelo de avaliação de desempenho da distribuição física. . 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1996.
- DORNIER, Philippe Pierre et al. Logística e Operações Globais: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HRONEC, Steven M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Lambert, Douglas M. et al. Administração estratégica da logística. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.
- LEIBFRIED, Kathleen H. J.; McNAIR, C. J. Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- LEWIS, Jordan D. A empresa conectada. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MENDES, Dilermando Pinto. O balanced scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços. 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Dimensões do desempenho em Manufatura e Serviços. São Paulo: Pioneira, 1996.
- NAURI, Miguel Heriberto. Caro. As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU). 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 1998.

NORTON, David P; KAPLAN, Robert S. A estratégia em ação: Balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. Controle de gestão: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. Avaliação do desempenho logístico de fornecedores de medicamentos: um estudo de caso nos hospitais paranaenses. 2000. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. Introdução aos sistemas Basil e a logística internacional. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

SALIBA, Cristiano. Logística aplicada: manual básico. Belo Horizonte: Propartner, 2000.

SCHMITT, Henrique Bruno. Modelo de avaliação de desempenho de operadores logísticos atuantes no setor agrícola de cargas a granel. 2002. 158 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario C. X. Indicadores da Qualidade e do Desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VIANA, João José. Administração de materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.