

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

**WASHINGTON CÉSAR SOUSA DOS SANTOS**

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE PROCESSO NA ÁREA DE  
COMPRAS:** estudo de caso em uma empresa de construção civil no estado do  
Maranhão

SÃO LUIS, MA

2019

**WASHINGTON CÉSAR SOUSA DOS SANTOS**

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE PROCESSO NA ÁREA DE  
COMPRAS:** estudo de caso em uma empresa de construção civil no estado do  
Maranhão

Trabalho de Conclusão de curso  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Logística Empresarial da Faculdade Laboro,  
para obtenção do título de especialista.

Orientador(a): Profa. Ma. Ana Nery  
Rodrigues dos Santos

SÃO LUIS, MA

2019

Santos, Washington César Sousa dos

Importância dos indicadores de processo na área de compras: estudo de caso em uma empresa de construção civil no estado do Maranhão / Washington César Sousa dos Santos -. São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

20 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Logística Empresarial) Faculdade LABORO. -. 2019.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos

1. Área de compras. 2. Gestores. 3. Gestão empresarial. I. Título.

CDU: 658.012.2

**WASHINGTON CÉSAR SOUSA DOS SANTOS**

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE PROCESSO NA ÁREA DE  
COMPRAS:** estudo de caso em uma empresa de construção civil no estado do  
Maranhão

Trabalho de Conclusão de curso  
apresentado ao Curso de  
Especialização em Logística  
Empresarial da Faculdade Laboro,  
para obtenção do título de  
especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues dos Santos**  
Mestra em Estratégias de Investimento e Internacionalização  
Instituto Superior de Gestão Business & Economics School

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

**IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE PROCESSO NA ÁREA DE  
COMPRAS:** estudo de caso em uma empresa de construção civil no estado do  
Maranhão

**WASHINGTON CÉSAR SOUSA DOS SANTOS<sup>1</sup>**

**RESUMO**

A área de compras pode proporcionar resultados satisfatórios, caso haja uma gestão eficiente usando as ferramentas adequadas para a melhoria de resultados e redução de custos. Perante o exposto, o presente estudo visou analisar se a utilização do sistema de indicadores chaves na área de compras, apresenta resultados que possibilitem aperfeiçoar a gestão e os processos envolvidos na execução das atividades de empresa de construção civil no estado do Maranhão, tendo base na teórica no Balanced Scorecard, um modelo de gestão que ajuda na métrica, o acompanhamento dos processos de uma organização auxiliando rumo à suas metas de longo prazo. Assim, como método de pesquisa foi realizada uma observação direta intensiva, através de uma entrevista não estruturada com os gestores e o responsável do setor de compras, bem como a análise documental da construtora estudada. As atividades desenvolvidas pela empresa em questão, nos últimos anos tem alavancado este tema dentro do setor de construção civil, com estudos mais detalhados sobre indicadores aplicados ao setor.

**Palavras-chave:** Área de compras. Gestores. Gestão empresarial.

**ABSTRACT**

The shopping area can provide optimum results if there is efficient management using excellent tools to improve results and reduce costs. In view of the above, the present study aimed to analyze if the use of the system of key indicators in the purchasing area presents results that make it possible to improve the

---

<sup>1</sup> Especialização em Logística Empresarial pela Faculdade Laboro, 2019.

management and processes involved in the execution of the activities of civil construction company in the state of Maranhão, based on theoretical in the Balanced Scorecard, a management model that helps in metrics, tracking the processes of an organization helping them toward their long-term goals. Thus, as a research method, an intensive direct observation was carried out through an unstructured interview with the managers and the person in charge of the purchasing sector, as well as the documentary analysis of the construction company studied. the activities developed by the company in question, which in recent years has leveraged this theme within the civil construction sector, with more detailed studies on indicators applied to the sector.

**Keywords:** Shopping area. Managers. Business management.

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência entre empresas tem aumentado de forma surpreendente. As empresas de modo geral, procuram mensurar seus desempenhos, porém segundo (MIRANDA; SILVA, 2002, p.132) “em face das pressões impostas pelo ambiente mais competitivo em que atuam, as empresas estão em busca de novos e mais sofisticados sistemas de medição de desempenho”. A solução é criar mecanismos para mapear seus processos e escolher indicadores e formatar meios para compará-los.

A área de compras pode proporcionar resultados otimistas, caso haja uma gestão eficiente utilizando as ferramentas adequadas para a melhoria de resultados e redução de custos. Uma área de compras com uma boa gestão pode levar a empresa de forma mais progressiva rumo ao sucesso, utilizando uma metodologia para medir o desempenho da área, diagnosticando a saúde e ao mesmo tempo, planejando de forma ampla sem engessar a métrica do processo, pode levar a empresa de forma mais progressiva rumo ao sucesso.

Assim, visando buscar uma maior efetividade diante do crescimento da competitividade, as empresas necessitam de ferramentas que proporcionam a maximização do seu desempenho, sejam elas: (a) novas tecnologias, (b) processos mais eficientes (c) novos conceitos de gerência, (d) aperfeiçoamento do nível de serviço. Portanto, indicadores de desempenho propiciam o aumento da competitividade por avaliar o grau de serviço fornecido.

É possível aperfeiçoar o processo da área, e com isso, melhorar os custos de compras e acondicionamento dos materiais a partir de um gerenciamento de excelência com o uso de ferramenta conhecida na gestão da qualidade. Na área de compras existem múltiplos processos, exigindo desde a escolha da fonte de fornecimento até o recebimento dos produtos no prazo estabelecido, de modo a não dificultar o andamento dos projetos. Desta forma o respectivo estudo, está norteado em responder a seguinte questão: Qual a importância dos indicadores de processo na área de compras em uma empresa de construção civil no estado do Maranhão?

Perante o exposto, o presente estudo visou analisar se a utilização do sistema de indicadores chaves na área de compras apresenta resultados que possibilitem aperfeiçoar a gestão e os processos envolvidos na execução das

atividades de empresa de construção civil no estado do Maranhão, tendo base na teórica no Balanced Scorecard, um modelo de gestão que ajuda na métrica, o acompanhamento dos processos de uma organização auxiliando rumo a suas metas de longo prazo.

O presente trabalho consiste em seis capítulos. O primeiro apresenta uma introdução sobre as necessidades de uma boa gestão que as empresas de construção devem possuir, com intuito de minimizar os impactos causados principalmente pela competitividade enfrentada ao longo do tempo, além de mostrar o objetivo, justificativa da temática e a delimitação da pesquisa.

O segundo capítulo expõe uma visão bibliográfica fundamentada em artigos, dissertações e teses que abordam o tema área de suprimentos dentro da construção civil e que abordam conceitos deste setor advindas da administração.

O terceiro capítulo refere-se a metodologia empregada para o andamento deste trabalho. O mesmo demonstra de forma dinâmica as etapas da pesquisa, bem como, elaboração de questionários, de que maneira foi feita a aplicação destes na empresa e os dados coletados na pesquisa.

O quarto capítulo aponta os resultados da pesquisa, constituído pelas informações extraídas da entrevista à empresa, pela análise destes com a identificação do diagnóstico do setor de suprimentos.

O quinto capítulo elucida a discussão dos resultados encontrados, e relevância desta pesquisa para comunidade científica interessada nessa temática.

No sexto capítulo é exposto as conclusões do estudo, as dificuldades encontradas durante a pesquisa e as contribuições para futuros trabalhos na área.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cadeia de suprimentos de uma empresa**

O setor de suprimentos, fase indispensável dentro de uma empresa que elaboram produtos com preço econômico, era antes estabelecido como departamento de compras, visto que, era desenvolvido apenas a função de obter materiais (HAGA, 2000).

Assim, para Guarnieri (2006) torna-se necessária a utilização de sistemas de dados informativos logísticos ou de SCM, viabilizados tecnicamente por meio da Tecnologia da Informação, conseqüente as mudanças acontecidas no contexto empresarial e possibilitar que as atividades do sistema logístico sejam administradas.

Desta forma, os avanços tecnológicos da informática elevaram as oportunidades de desenvolvimento de certas ferramentas capazes de informar a toda empresa o seu desenvolver.

Para questão acima mencionada, Rodrigues (2004) demonstra o progresso da Tecnologia de Informação, a princípio voltada ao monitoramento de estoque e o planejamento das necessidades de materiais, logo após, como mais um suporte ao sistema de gestão da rede de suprimentos, apareceu o sistema ERP, visando integrar processos de gerenciamento e negócios, proporcionando uma visão global da organização, sendo a principal vantagem guardar diversos tipos de dados informativos em um único banco de dados, juntando inúmeras informações trazidas de várias partes do sistema, utilizando um língua comum entre as fontes de informação.

A cadeia de suprimentos em uma empresa oferece apoio fundamental ao sucesso do sistema logístico – é ela que supre o processo de produção, com todas as necessidades de materiais, além de cooperar com uma parcela significativa na redução de valores da empresa, por meio de negociações de custos na busca de materiais alternativos e do desenvolvimento de fabricantes.

## **2.2 Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho são constituídos por informações que estimam os recursos e insumos, o processo, as saídas de produtos, o desempenho dos colaboradores e a satisfação das partes interessadas (FNQ – CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2002).

Com intuito de verificar o crescimento da concorrência, o desenvolvimento de tecnologias e o surgimento de clientes cada vez mais rigorosos quanto à eficiência e o preço, Xavier (2008) sugere os indicadores de desempenho como um recurso capaz de identificar a situação atual da empresa e compará-la com a circunstância planejada servindo como base de análise para os gestores, para isso são empregados Sistemas de Medição de Desempenho.

Diversas pesquisas buscam definir quais são os critérios, ou meios de ponto de vista mais satisfatórios para avaliar o desempenho. Entretanto, é um pouco complexa, sendo que esses critérios divergem ao longo do tempo, de setor para setor, de empresa para empresa, sendo muito difícil sua globalização. Dessa maneira, toda esforço de defini-los deve considerar as características específicas de competição do setor e da empresa. Assim, para Callado et al. (2007) como cada empresa possui características particulares, elas devem criar seus próprios indicadores, possibilitando a mensuração e o controle do desempenho.

Para questão, ressalta-se que sem os indicadores é impossível avaliar o desempenho de uma organização, e apontam indicadores como guias que possibilitam medir não absolutamente a efetividade das ações tomadas, como também avaliar o desempenho através da comparação das ações planejadas e o realizado (KARDEC et al, 2002).

## **2.3 Gerenciamento com auxílio de indicadores**

Uma empresa deve ser tratada como uma extensa maneira, que a partir da entrada de insumos, incorpora valor, tendo como resultados produtos, informações e/ou serviços. A importância de se conhecer, gerenciar e melhorar os processos pode ser destinada a uma visão nova de gerenciamento, onde a

estrutura da empresa deve ser projetada aos processos de forma organizada e completa, objetivando melhor atendê-los.

Neste sentido, Schimidt et al. (2006) destaca uma empresa por ser um lugar cada vez mais concorrente, torna-se necessário que o gerenciamento da organização e dos processos tenha como base o acompanhamento de parâmetros que reflitam a desempenho global e departamental da organização, a partir de indicadores que representem metas estratégicas.

Diante disso, todo negócio contém um processo de gestão, no qual são apontadas claramente as formas que a alta administração estabelece para que os objetivos e metas sejam alcançados. Tal processo de gestão começa na tarefa da empresa e no modelo de gestão, e que podem ser vistos a partir das opiniões e valores que presidem o comportamento dos gestores. Portanto, o processo de gestão pode ser definido como um conjunto de métodos e preceitos que os gestores apresentam como primordiais para impulsionar a empresa em sua atual condição a alcançar um diferente patamar esperado para o futuro.

O gerenciamento eficiente da organização apenas ocorrerá quando a empresa apresentar um sistema de medição de desempenho baseada em indicadores associados aos objetivos relacionados. Desta forma, a qualidade da gestão está diretamente vinculada à capacidade das empresas de traçar estratégias, de traduzi-las em processos operacionais, bem como estabelecer um sistema de monitoramento baseado em fundamentos de desempenho que transmitam os objetivos estratégicos estabelecidos (NASCIMENTO E NASCIMENTO, 2015).

## **2.4 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo que surgiu em 1992 por meio de um estudo desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, como um instrumento de gestão destinado a “corrigir” a debilidade dos sistemas tradicionais de gestão. Este sistema permite descrever as estratégias de criação de valor futuro das empresas, considerando os ativos tangíveis e intangíveis, na metodologia, os indicadores financeiros serão consequências do

desenvolvimento dos indicadores não financeiros e não o fim em se mesmo (DÁVILA, 1999).

Nesta perspectiva, para Ribeiro (2005) o BSC pretende traduzir a estratégia de uma organização em indicadores que possibilitem avaliar a consecução dos objetivos estratégicos, assim como as causas que provocam os desvios.

Já Miranda e Silva (2002, p. 143) ressaltam que “a avaliação do desempenho empresarial é mais que uma ferramenta gerencial: é uma medida estratégica de sobrevivência da organização”. Entretanto, destaca-se que o BSC ou indicadores balanceados não restringe somente as informações financeiras ou econômicas, mas faz-se necessários fazer o monitoramento e controle de outros resultados obtidos na empresa tais como: pessoal, inovações, tecnologia que contribui no final para um melhor resultado financeiro.

O controle de custo nunca foi tão importante para saúde de um projeto de construção civil como estar sendo hoje. o setor de construção civil nunca mergulhou em uma crise tão profunda, os últimos 4 anos não foram fáceis para o setor. Mas, tudo indica que em 2018 as coisas irão mudar, conforme projeção do ministro da Fazenda, Henrique Meirelles, “a economia brasileira entrou em 2018 com crescimento forte e sólido. Ele destacou que o país saiu da recessão após registrar queda de 3,5%, em 2016. Para o ministro, o resultado de 2017 “dá a base e confirma as expectativas [do governo] de um crescimento de 3% no ano de 2018” (EBC, 2018). Assim, para que as construtoras se mantenham no azul, a melhor gestão de recursos e um triunfo que passa pela eficiência da gestão dos processos e principalmente na área de compras, isso implica comprar bem e com qualidade.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para abordar o problema e também os métodos analíticos empregados na pesquisa de campo de forma a qualificar e quantificar as correntes estudadas, bem como a descrição dos parâmetros de interesse do processo que foram avaliados nesta pesquisa.

Esta é caracterizada pelo estudo de caso do setor de compras de uma construtora de obras da região de São Luís no estado do Maranhão.

Para questão acima, Yin (2005) destaca que o estudo de caso é um importante recurso de pesquisa que permite ao investigador um aperfeiçoamento em relação ao fenômeno pesquisado possibilitando sua caracterização dentro do contexto real. Assim, como método de pesquisa foi realizado uma observação direta intensiva, através de uma entrevista não estruturada com os gestores e o responsável do setor de compras e também a análise documental da construtora estudada.

### **3.1 Caracterização da empresa**

A empresa pesquisada é uma construtora de obras situada na região de São Luis, Maranhão, atuando no mercado de construção civil no estado desde 1982, iniciando suas atividades com os serviços de infraestrutura pesada e após algum tempo ampliou seus negócios de sinalização viária.

É de grande valia enfatizar que a empresa não terá a sua identidade revelada, em atendimento a uma solicitação, a mesma será designada no decorrer deste trabalho como empresa “Constru X”. Esta foi escolhida observando seu histórico no cenário nacional e estadual quanto ao uso de KPIs ou indicadores chaves de desempenho nos processos de gestão da cadeia de suprimentos.

### **3.2 Entrada no campo de pesquisa**

A observação direta intensiva na “Constru X” deu-se por nove meses (primeiros trimestres ocorreram no ano de 2017 e o ultimo trimestre, no ano de 2018), na qual realizou-se o mapeamento de todos os processos do núcleo de apoio ao suprimento, em duas áreas estratégica, área de compras e área de almoxarifado. Desta forma, identificou-se ponto de melhoria nos processos e identificaram-se indicadores de desempenho como forma a controlar e monitorar o processo com excelência. Além disso, foi proposto indicadores chaves de desempenho para melhorar a eficiência e eficácia do núcleo.

### **3.3 Processo de compras da empresa**

O processo da área de compras visa identificar a necessidade de aquisição de produto ou serviço externamente, formalizando o seu fornecimento a área de compras, via sistema ERP ou, quando o mesmo não se encontra disponibilizado, através do preenchimento do formulário de requisição de produtos ou serviços. As informações de aquisição deverão ser claras e precisas com relação às quantidades, especificações, prazo de fornecimento e local de entrega.

No setor de compras da Constru X, após o recebimento e análise das solicitações, é processada a “cotação”, quando aplicável, três cotações junto aos fornecedores. Nas compras que envolvem os fornecedores únicos e/ou exclusivos, por conta da sua própria situação, é realizada uma cotação. Entretanto, em casos excepcionais ou de urgência, a não realização das cotações é sempre autorizada previamente pelo diretor da construtora.

Os resultados das cotações são registrados no próprio Sistema ERP na tela (mapa de cotação) e após a aprovação da compra, sempre a empresa emitia a “Ordem de compra”, via sistema ERP, na qual constam todas as informações necessárias, tais como: quantidades, especificações, preço e prazo acordado e local de entrega.

## **4 RESULTADOS**

A análise descritiva dos resultados refere-se aos seis primeiros meses. Como já existiam indicadores na área, identificou-se que os processos não estavam mapeados de forma clara ou específica, além disso, existiam indicadores que não eram tão relevantes e atingíveis. Assim, os resultados foram divididos por trimestres, sendo que os dois primeiros trimestres ocorreram no ano de 2017, sendo realizada uma análise geral da empresa no último trimestre, no ano de 2018, implantou-se melhorias com base nos achados desta pesquisa.

#### 4.1 Avaliação do 1º trimestre (julho a setembro de 2017)

Após realização da análise dos indicadores junto a equipe de compras, durante os três meses, pode-se perceber que o indicador de índice de redução de custo total, dos produtos da curva ABC da Construção X estavam abaixo da meta estipulada para o trimestre gerando um ponto de alerta (Tabela 1). Além disso, observou-se que as negociações desses produtos não são realizadas pela área de compras e sim pela diretoria da empresa. Dessa forma, percebe-se que é um indicador que não está na área responsável por gerar o resultado. Os demais indicadores estavam dentro da meta, mas a forma de mensuração não ficou clara, como exemplo, o percentual de atendimento de ordem de compra.

**Tabela 1** – Indicadores da área de compras da Construção X (julho a setembro de 2017).

Indicadores	Meta	Período	Julho	Agosto	Setembro
Índice de atendimento de ordem de compras	85%	Mensal	87%	89%	89%
Índice de devolução de Peças	5%	Mensal	1%	1%	0%
Índice Redução do custo total dos produtos da curva ABC	3%	Mensal	0%	0%	0%
Índice de conformidade do estoque	90%	Mensal	98%	92%	98%
Percentual de avaliação de fornecedores críticos	80%	Trimestral	93%		

#### 4.2 Avaliação do 2º trimestre (outubro a dezembro de 2017)

No segundo semestre, não houve mudança quanto ao indicador de índice de redução de custo total dos produtos da curva ABC da Construção X (Tabela 2). Devido a este resultado, com intuito de medir o desempenho do processo de compras, quantificar a eficiência e eficácia e tomar ações para melhorar a forma como é mensurado o processo, a abordagem do segundo trimestre foi feita através de reuniões de avaliação junto a equipe de compras.

Para questão, a empresa utilizou uma ferramenta de qualidade chamada *brainstorming* (tempestade de ideias), na qual se usa varias perspectivas para melhor chegar ao resultado. Além disso, utilizou-se outras ferramentas de

qualidade nessa etapa do processo, a estratificação, que objetivou o desdobramento das informações para uma análise bem mais trabalhada na pesquisa e desenvolvimento de oportunidade de melhoria.

**Tabela 2** – Indicadores da área de compras da Constru X (outubro a dezembro de 2017).

Indicadores	Meta	Periodo	Outubro	Novembro	Dezembro
Índice de Atendimento de ordem de compras	85%	Mensal	85%	84%	79%
Índice de devolução de Peças	5%	Mensal	1%	1%	0%
Índice Redução do custo total dos produtos da curva ABC	3%	Mensal	0%	1%	3%
Índice De Conformidade Do Estoque	90%	Mensal	98%	92%	98%
Percentual de avaliação De Fornecedores Críticos	80%	Trimestral	95%		

#### 4.3 Avaliação do 3º trimestre (janeiro a marco de 2018)

No terceiro trimestre a empresa buscou melhorar os indicadores da área de compras, utilizando a metodologia SMART visando definir os indicadores chaves.

Após o uso da ferramenta SMART foi dividido os indicadores em duas áreas (área de compras e área de almoxarifado) dessa forma os indicadores começaram a ser acompanhado por processo de áreas, mesmo estando no processo geral no núcleo de suprimentos.

Com a crescente necessidade de mensuração de desempenhos não financeiros da empresa, adotou-se nessa etapa o uso da metodologia *Balanced Scorecard*, com o intuito de mostrar que a avaliação de desempenho seguindo indicadores financeiros e contábeis estão tornando-se ultrapassados.

## 5 DISCUSSÃO

Após análise dos resultados, percebe-se que é necessário que os indicadores da área de compras apresentem um englobamento de todas as áreas do núcleo. Para tanto, Navarro (2005) ressalta para que um indicador



possa ser mais completo, precisa incluir em sua composição todas as áreas que fazem parte de um processo. Neste sentido, o autor Michael (2005) comenta que os indicadores devem ser observados a partir de suas funções que são: antecipar futuras condições e tendências; avaliar condições e tendências em relação às metas e objetivos; efetuar a comparação entre lugares e situações; avaliar condições e tendências e prover informações de advertência.

Segundo Deponti (2002), o indicador também deve proporcionar em um determinado período uma sustentabilidade no processo, entretanto, observou-se que no processo de compras da empresa foi uma instabilidade no sistema. Assim, o uso do *brainstorming* pela Constru X foi de grande importância para tentar reverter essa situação.

Por este ângulo, Junior (2006) enfatiza que o *brainstorming* é uma ferramenta em que determinado grupo forma discussões e lançam ideias livremente sem interrupções. O objetivo é dar espaço a variedade de pensamentos, experiências pessoais da área, buscando extrair as melhores ideias, para o aperfeiçoamento do processo, mudança e um maior desempenho.

Um indicador é uma unidade de medida que é usado para monitorar a estrutura, o processo e os resultados de uma determinada área, ele deve estar em constante análise para que seja alcançada a melhoria contínua. Conforme Jose (2016) para serem definidos os indicadores precisam ser:

- Específico: se o objetivo é reduzir em 10% ou 30% em período de três meses o indicador precisa ser extremamente direto;
- Mensurável: o indicador precisa ajudar a empresa a atingir o objetivo proposto, no caso da área de almoxarifado, se o objetivo é entrega todos os produtos nas obras o mais rápido possível precisa de um indicador que mostre o nível de eficiência semanal da área quanto o envio de produtos;
- Atingível: todas as empresas querem obter resultados incríveis, no entanto faz-se necessário que estejam com os pés no chão. As metas devem ser realistas e alcançáveis. Como exemplo, reduzir em 5% o custo dos produtos da família de manutenção;
- Relevante: o indicador precisa ser importante para empresa, ou seja, que possa trazer qualidade, redução de custo, melhorias, ou seja, precisa trazer evolução à área;

- Tempo: toda meta precisa de um tempo para ser alcançada, se não houver um tempo não haverá seriedade por parte dos envolvidos.

Face ao exposto, Segundo Correa (2007), o uso da ferramenta SMART nas empresas visa melhoria na qualidade do processo na área de compras, surgindo como resposta a grande competitividade do mercado atual. Para Kaplan e Norton (2001), os indicadores elaborados para um Scorecard devem apresentar uma cadeia de relações que possibilite traduzir a estratégia da empresa, onde a medição do desempenho equaciona e define a estratégia futura da organização. Dentro desse contexto, a ferramenta do BSC procura equilibrar as medidas financeiras e as operativas, facilitando a transição para uma gestão estratégica orientada permanentemente para a visão da empresa.

O autor Herrero Filho (2005) dentro deste contexto destaca que alguns gestores se preocupam com as medidas financeiras, e diante de algumas dificuldades tomam decisões que visam somente a redução financeira. O produto com o menor preço nem sempre possui a melhor qualidade ou durabilidade do material. A custo prazo provavelmente terá melhores resultados financeiros, porém em longo prazo os custos podem aumentar por conta da durabilidade do produto adquirido.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com esse estudo percebe-se que, o processo de compras é confuso e em alguns casos desconhecida por parte dos funcionários das empresas. Somado a isso, as informações coletadas sobre prazos evidenciou a falta de um padrão para o sistema de suprimentos.

É importante destacar as atividades desenvolvidas pela empresa em questão, que nos últimos anos tem alavancado este tema dentro do setor de construção civil, com estudos mais detalhados sobre indicadores aplicados ao setor. Esse grupo não só se preocupa com indicadores de qualidade e produtividade, e sim com indicadores que se incorporem ao processo gerencial das empresas e possam auxiliar no planejamento e na tomada de decisão.

Com relação ao Balanced Scorecard (BSC), esta ferramenta contribui significativamente para que a organização tenha a habilidade de traduzir sua estratégia em ações e em acompanhar os resultados destas ações, entretanto,

ele não substitui a habilidade em gerenciar uma organização de um executivo. Para que um projeto de implementação de Balanced Scorecard tenha sucesso é necessário que ele não seja visto como apenas um projeto de indicadores de desempenho, e sim como um projeto de mudanças.

## REFERÊNCIAS

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A Utilização de Indicadores de Desempenho não-financeiros em Organizações Agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.10, n. 1, p. 1-14, 2008.

CORREA, H. L. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DÁVILA, A. “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”. **Revista de Antiguos Alumnos, Universidad de Navarra**, septiembre, 1999.

DEPONTI, C. M.; ECKERT, C.; AZAMBUJA, J.L.B de; Estratégia para construção de indicadores para avaliação da sustentabilidade e monitoramento de sistemas. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentado**, Porto Alegre, v.3, n.4, out/dez 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Critérios de excelência**. São Paulo: 2002.

GUARNIERI, P. **Nível de formalização na logística de suprimentos da indústria automotiva**. 2006. 163 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Ponta Grossa, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

HAGA, H. C. R. **Gestão da Rede de Suprimentos na Construção Civil: integração a um sistema de administração da produção**. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2000.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

JUNIOR, I. M. **Gestão da Qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 196

JOSE, R. M. **Exemplos de metas SMART e como aplicar o conceito na sua empresa**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/4-exemplos-de-metas-smart-e-como-aplicar-o-conceito-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KARDEC, A.; FLORES, Joubert; SEIXAS, Eduardo. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho.** Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho.** In: SCHMIDT, Paulo.(org.) Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NASCIMENTO, M. G. G.; NASCIMENTO, J. F. **Indicadores de Desempenho e ferramentas da Qualidade em uma empresa fabricante de estruturas metálicas.** XXII Congresso Brasileiro de Custos – Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 11 a 13 de novembro de 2015

NAVARRO, G. P. **Proposta de sistema de indicadores de desempenho para a gestão da produção em empreendimentos de edificações residenciais.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

RIBEIRO, N. A. B. **“O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público”.** Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão: Braga, 2005.

RODRIGUES, W. L. H. P. SANTIN, N. J. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** Disponível em: < [ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/97\\_37.pdf](ftp://ftp.usjt.br/pub/revint/97_37.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2019.

SCHIMDT, P; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para usuários interno: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

XAVIER, S. S. **Medição de desempenho da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa fornecedora do setor elétrico.** 2008. 116 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.