

Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional: aplicabilidade na logística

Camila Avozani Zago¹, Bolsista Cnpq Brasil, avozani@terra.com.br

Jociane Rigoni², jocianerigoni@uepg.br

Leonor Farias Abreu³, leonor.farias@gmail.com

Carlos Manuel Taboada Rodriguez¹, taboada@deps.ufsc.br

¹Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil

²Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) - Ponta Grossa, PR, Brasil

³Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) Florianópolis, SC, Brasil

*Recebido: Maio, 2008 / Aceito: Dezembro, 2008

RESUMO

A avaliação de desempenho, sob diferentes perspectivas, permite uma análise da situação global, bem como identificar processos passíveis de melhoria e adequação, no entanto, há uma escassez na literatura no que diz respeito a metodologias aplicáveis à avaliação de sistemas logísticos. Então, o presente trabalho objetivou agrupar informações referentes a algumas abordagens e métodos de avaliação de desempenho, aplicados e utilizados pelas organizações, identificando algumas oportunidades de uso e limitações na logística empresarial. Trata, este estudo, das seguintes abordagens: McKinsey 7-S, o método Baldrige National Quality Program, a abordagem Moreira e a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), entre outras. A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa exploratória e qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo, de onde são apresentadas, sistematicamente, as principais diferenças existentes entre os modelos pesquisados, assim como suas limitações, trazendo uma análise crítica, bem como sua aplicabilidade e/ou adaptação à Logística Empresarial.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Metodologias do Sistema de Medição de Desempenho. Logística Empresarial.

1. INTRODUÇÃO

As ferramentas utilizadas para avaliar o desempenho e os resultados organizacionais, segundo Detoni *et al. apud* AZEVEDO e COSTA (2001), devem ser capazes de perceber o todo, isto é, os diversos aspectos inerentes às características internas das organizações e ao ambiente externo. Esses instrumentos, segundo AZEVEDO e COSTA (2001), devem apoiar a tomada de decisão e reduzir a incidência de erros

provenientes de ações mal planejadas. As abordagens convencionais de eficiência das empresas limitavam-se às questões estruturais e estratégicas, sendo criticadas no meio acadêmico e no mercado.

Todos tinham objeções às limitações das soluções estruturais habituais. Todos, além disso, também eram céticos quanto à utilidade dos instrumentos conhecidos, duvidando que pudessem estar à altura da tarefa de reorientação e revitalização de gigantescas empresas de milhões de dólares” (PITANGUEIRA e LEOPOLDINO, 2003, p. 147).

Existem várias abordagens formalizadas para operacionalizar o processo de avaliação de desempenho. Neste estudo serão tratadas algumas dessas abordagens, tais como: a abordagem McKinsey 7-S; o método Baldrige National Quality Program; a abordagem Moreira; o *Balanced Scorecard* (BSC); o Modelo de Brignall, Fitzgerald, Johnston e Silvestro; o Modelo Quantum; e ainda o de Tableau de Bord, trazendo uma análise das possibilidades de avaliação apresentadas em cada uma das abordagens, assim como as mesmas podem ser utilizadas na avaliação do desempenho logístico.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

BEINHOCKER (2000) afirma que é preciso espelhar-se na natureza e mudar a maneira de desenvolver estratégias, confiando menos na capacidade de previsão e mais no poder da evolução, fazendo como os cientistas com os sistemas biológicos, sistemas complexos, igualmente aos sistemas de negócios. O mesmo autor sugere que as empresas não devem ter estratégias únicas, com um foco determinado, mas cultivar, e gerenciar “populações” de estratégias múltiplas que evoluam com o tempo.

Em face ao exposto, na definição da estratégia têm que considerar as mudanças que ocorrem continuamente no ambiente competitivo. Existem duas visões de mudanças estratégicas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). A primeira é a visão quântica, a qual sugere que as mudanças ocorrem nas empresas de forma revolucionária (mudança de vários elementos ao mesmo tempo). Assim, “longo período de mudança evolutiva é marcado por breve período de tumulto revolucionário, durante o qual a organização, rapidamente, altera vários de seus padrões estabelecidos” (MINTZBERG, 1987, p. 419) e modifica sua estratégia substancialmente. Nessa visão as pequenas mudanças são ignoradas em favor da estabilidade.

A segunda visão prega que as mudanças são incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez), ocorrendo continuamente, a partir da influência de fatores de toda sorte. Essa visão é a do aprendizado, para a qual os direcionamentos estratégicos têm que ser revistos e adequados freqüentemente às mudanças que vão ocorrendo na empresa a partir de ações e decisões de pessoas de qualquer nível, tomadas mais para solucionar problemas do que para intervir na estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Se for aceita a posição de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo, conforme sugerido por MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000), deve-se compreender que as empresas estão em um ambiente altamente instável, influenciado por fatores fora do seu controle, mas aos quais elas têm que se ajustar, mudando suas estratégias sempre que necessário.

Em muitas empresas não há alinhamento entre o que é definido como missão, visão e estratégia, o que realmente ocorre no dia a dia e o que é mensurado para avaliar o desempenho da empresa, conforme EPSTEIN e MANZONI (1998), os quais exemplificam citando um trabalho de 1975, de Steven Kerr, que discutia como os sistemas de avaliação de desempenho de muitas empresas recompensavam comportamentos diferentes daqueles que esperavam obter de seus empregados, nesse trabalho também é dado destaque às diferenças existentes entre as práticas organizacionais e o alinhamento estratégico.

Ou ainda, segundo MAGER e PIPER (2002), a recompensa pode ser punitiva, ou seja, fazendo o que se espera, um indivíduo receberá um “prêmio” indesejado. Assim, foram

se desenvolvendo métodos, ferramentas e técnicas para a análise de desempenho, sendo esses numéricos, qualitativos ou quantitativos. A seguir são tratadas algumas abordagens de avaliação de desempenho, identificando suas principais características.

2.1. ABORDAGEM MCKINSEY 7-S

A abordagem *McKinsey 7-S* caracteriza-se como um modelo de avaliação que busca um melhor desempenho organizacional. A abordagem *McKinsey 7-S*, quanto à origem do modelo 7-S, existe controvérsias na literatura pesquisada. A versão mais comum é de que o modelo nasceu quando Tom Peters e Robert Waterman, trabalhando em um projeto interno da *McKinsey*, por volta de 1979, estavam pesquisando o que tornava uma companhia excelente, ou seja, queriam entender como eram geridas as melhores empresas do mundo e obter um guia para melhorar a prática de consultoria da *McKinsey*.

O modelo foi publicado em "*In Search of Excellence*" por Peter e Waterman em 1982 e foi adotado como ferramenta básica pela empresa de consultoria em gerenciamento global *McKinsey & Co* (1) onde Peters e Waterman trabalhavam como consultores. Por isso a abordagem é, às vezes, conhecida como modelo *McKinsey 7-S* (CHIMAERA CONSULTING LTDA, 1999). O propósito dessa abordagem é a obtenção de um sistema gerencial equilibrado que procura dividir a organização em partes elementares, usando uma abordagem de sete elementos, denominado modelo dos 7-S.

Cada elemento precisa atender às necessidades do objetivo compartilhado e dos outros elementos. Portanto, o modelo se inicia com a premissa de que uma organização não é composta apenas pela estrutura que possui, mas está constituída por estes sete elementos (CUNHA e CUNHA, 1999). Os sete elementos que compõem o modelo são definidos como componentes "*hard*" e "*soft*". Os três S considerados como "*hard*" são fáceis de serem identificados e obtidos, podem ser encontrados nos planos estratégicos, diagramas organizacionais e outras documentações. Os quatros S considerados "*soft*" são dificilmente obtidos, pois capacidades, valores e elementos culturais estão continuamente sendo adquiridos e mudados (CRUZ et al., 2005). O método trata da questão organizacional como a interação entre essas sete variáveis interdependentes, sendo consideradas em duas categorias:

- **Hardware** - **Strategy** - estratégia, **Structure** – estrutura, **Systems** – sistemas
- **Software** - **Style** - estilo, **Staff** - Equipe de Direção, **Skills** - Habilidades, **Shared Values**- valores comuns

Segundo CUNHA e CUNHA (1999) esse modelo, na senda da excelência, foi considerado como a linha de partida do reforço definitivo de uma escola alternativa de pensamento de gestão empresarial. Segundo as palavras dos autores "a moderna – que privilegia a informalidade, a descentralização e a liderança transformacional relativamente à formalidade, centralização e liderança transacional" (p. 214).

Para WILLIAMS (1997) o forte do modelo é que ele ajuda as pessoas a avaliarem a sua organização em termos que a maioria das pessoas entende. Ele também permite explorar a importância da integração desses elementos.

A idéia principal do modelo é que uma organização, como um todo, estará apta a realizar algo até o grau em que as outras seis variáveis apoiarem essa vocação. Ou seja, o *software* organizacional composto de estilo, *staff*, valores compartilhados e habilidades, atuando em conjunto com o *hardware* organizacional composto da estrutura, da estratégia e dos sistemas.

De acordo com TALWAR (1997) como modelo não deveria ser utilizado de forma "religiosa", visto que o valor de modelo serve como mecanismo de ajuda para pensar o negócio e para avaliar as fraquezas e oportunidades.

A maior crítica ao modelo, segundo WILLIAMS (1997), encontra-se no livro de *Richard D'Aveni, Hypercompetition - Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. O essencial de sua crítica é que o meio competitivo está sempre mudando rapidamente e as suposições de estabilidade construídas na abordagem McKinsey são disfuncionais, e as organizações necessitam maior rapidez, agilidade e capacidade de operar nas incertezas.

Organizações eficientes atingem um equilíbrio entre esses sete elementos. Este critério é a origem de outro nome do modelo "Modelo de Diagnóstico da Eficácia Organizacional". Se um elemento muda afeta todos os outros. Por exemplo, uma mudança interna no sistema de Recursos Humanos, como o plano de carreira e a administração dos treinamentos ocasionarão um impacto na cultura organizacional (estilo) e desta maneira, afetará a estrutura, os processos e finalmente as habilidades da organização (RECLIES, 2001).

2.2. ABORDAGEM BALDRIGE

Outra abordagem deste estudo é a Premiação promovida pelo *National Institute of Standards and Technology (NIST)*, que adota o modelo *Baldrige*, cujo propósito é encorajar as organizações norte-americanas a melhorar seu desempenho e resultados de modo a se tornarem referências mundiais em um mercado cada vez mais competitivo como o que se observa atualmente (NIST, 2003).

Malcom Baldrige foi Secretário do Comércio dos EUA de 1981 a 1987, e era um defensor da qualidade e dos processos de aprimoramento das organizações como um fator-chave para a prosperidade do país e para seu fortalecimento a longo prazo. Em 1987, o Congresso Americano instituiu o *Baldrige National Quality Program (BNQP)* para estimular o desenvolvimento das organizações situadas em solo norte-americano.

O modelo Baldrige é um dos mais importantes modelos de avaliação do desempenho de organizações, podendo ser considerado uma referência mundial pelo fato de ser o modelo adotado pelo Departamento de Comércio dos EUA e ser amplamente aplicado por diversos tipos de organizações (negócios, saúde e educação).

As categorias de critérios estabelecidas pelo método Baldrige são construídas com base em uma série de valores e conceitos principais, a saber (BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003):

Liderança visionária - os líderes de uma organização devem criar valores claros e visíveis e expectativas altas. Devem também inspirar e motivar seu grupo de trabalho a contribuir, aprender, desenvolver, ser criativo e ter iniciativa.

Educação baseada no aprendizado - coloca o foco no aprendizado e nas reais necessidades dos alunos, enfatizando o aprendizado ativo e o desenvolvimento das habilidades de resolver problemas.

Aprendizado organizacional e pessoal – inclui o aprimoramento contínuo e a adaptação a mudanças, devendo estar incorporada à cultura da organização.

Avaliação do corpo administrativo, da equipe de professores e dos parceiros – a avaliação, nesse sentido, representa comprometimento com a satisfação, desenvolvimento e bem-estar do corpo administrativo, dos professores e dos parceiros.

Agilidade - refere-se à capacidade de se obter respostas rápidas e mais flexíveis às necessidades dos estudantes e dos demais envolvidos no processo.

Foco no futuro - envolve o entendimento dos fatores que influenciam a organização a curto, médio e longo prazos, e a detecção de oportunidades.

Administrando para a inovação - inovação significa a realização de mudanças significativas para o aprimoramento dos programas, processos e serviços da organização e deve estar impregnada no trabalho diário.

Administração por fatos - a avaliação de desempenho deve estar baseada em um sistema abrangente e integrado baseado em dados concretos. A partir desses dados, pode-se proceder a análise para subsidiar os processos de avaliação, tomada de decisões e aperfeiçoamento empresarial.

Responsabilidade social - os líderes da organização devem enfatizar as responsabilidades para com a população, com o comportamento ético e o exercício da cidadania.

Foco em resultados e na agregação de valores - a avaliação do desempenho de uma organização deve focalizar alguns resultados-chave, que devem ser utilizados para agregar valor aos *stakeholders*.

Perspectiva sistêmica - os critérios do método Baldrige proporcionam uma perspectiva sistêmica para alcançar a excelência no desempenho, na qual os conceitos principais e as sete categorias de desempenho formam a estrutura principal e o mecanismo de integração do sistema.

As empresas que se inscrevem na premiação promovida pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos devem responder às questões levantadas pelos 19 itens de avaliação, não estando, entretanto, limitadas a elas. Outras informações consideradas úteis pelos participantes podem ser adicionadas. Essas informações são avaliadas por uma equipe de especialistas que se encarregam de fornecer uma pontuação para cada um dos itens, segundo três dimensões:

Abordagem – refere-se aos métodos utilizados, sua adequação e eficiência;

Aplicação eficiente da abordagem (*deployment*) - avalia até que ponto a abordagem está sendo realmente implementada e obedecida;

Resultados - alcançados na tentativa de satisfazer aos propósitos estabelecidos nos itens 7.1 a 7.6.

O modelo Baldrige se baseia em 11 conceitos e valores principais para estabelecer 19 itens de avaliação, agrupados em 7 categorias. O foco principal são os resultados, objeto da categoria 7, cuja ponderação na pontuação final equivale a 45% do resultado. As organizações podem usar os critérios para auto-avaliação ou podem se inscrever no Prêmio, enviando as respostas dos questionários e recebendo como *feedback* a avaliação feita por especialistas. A pontuação se baseia em duas tabelas, referentes à Abordagem e Aplicação eficiente da abordagem, e aos resultados, como é possível visualizar no Quadro 1.

Quadro 1. Itens de avaliação do modelo Baldrige agrupados por categorias.

Crítérios / itens	Pontos
1. Liderança	120
1.1 Liderança organizacional	70
1.2 Responsabilidade social	50
2. Planejamento Estratégico	80
2.1 Desenvolvimento de Estratégias	40
2.2 Aplicação eficiente de estratégias	45
3. Foco nos <i>stakeholders</i> e no mercado	85
3.1 Conhecimento dos <i>stakeholders</i> e no mercado	40
3.2 Satisfação e relacionamento dos <i>stakeholders</i>	45
4. Gestão do conhecimento, mensuração e análise	90
4.1 Medida e análise do desempenho organizacional	45
4.2 Gerenciamento de informações e conhecimento	45
5. Foco no corpo docente e administrativo	85
5.1 Sistemas de trabalho	35
5.2 Motivação e aprendizado do corpo docente e administrativo	25
5.3 Bem-estar e satisfação do corpo docente e administrativo	25
6. Gerenciamento de processos	85
6.1 Processos centrados na aprendizagem	50
6.2 Processos de suporte	35
7. Resultados da <i>performance</i> organizacional	450
7.1 Resultados da aprendizagem	150
7.2 Resultados focalizados nos <i>stakeholders</i>	60
7.3 Resultados orçamentários, financeiros e de mercado	60
7.4 Resultados do corpo docente e administrativo	60
7.5 Resultados da efetividade da organização	60
7.6 Resultados da administração e responsabilidade Social	60

Fonte: Adaptado de BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM, 2003.

Entre as principais limitações dessa abordagem estão a falta de flexibilidade quanto aos critérios e ponderações adotados e a não indicação direta de ações de aperfeiçoamento. A falta de flexibilidade nos critérios significa que todos eles, assim como seus subitens, são previamente estabelecidos e não podem ser mudados durante o processo. Dessa forma, mudanças nos critérios só podem acontecer após o término do processo de avaliação. Usualmente, esses critérios são modificados ou adaptados ano após ano. Entretanto, falta ao modelo a possibilidade de a própria organização, que está sendo avaliada, influenciar diretamente na escolha de critérios determinantes para alcançar seus próprios objetivos. Da mesma forma, a ponderação entre os critérios também é imposta pelo método, sendo impossível a reformulação dos valores máximos alcançados por cada item.

A limitação, quanto a ações de aperfeiçoamento, refere-se ao fato de que nem sempre é possível desprendê-las diretamente das pontuações alcançadas pelos itens. Isso quer dizer que em um item com baixa pontuação sabe-se que há um problema de desempenho, mas isso por si só, em grande parte das situações, não leva diretamente a ações de aperfeiçoamento para melhorar o desempenho daquele item. ENSSLIN (2002) argumenta, ainda, que a especificidade alegada pelo modelo é limitada, uma vez que os critérios se diferenciam muito pouco em relação a cada uma das áreas cobertas por ele (negócios, educação e saúde).

2.3. ABORDAGEM MOREIRA

MOREIRA (1996) identifica que há muito tempo as empresas vêm sofrendo pressões e, apesar disso, as mesmas precisam ter uma conduta ágil, flexível e satisfazer seus clientes. Sendo assim, há necessidade “de existir um sólido sistema de medidas de desempenho que atenda a todos os níveis da organização” (p. 29). Esse sistema observaria tanto os ângulos internos da organização e ainda possibilitaria a comparação do desempenho da empresa aos de seus concorrentes.

A abordagem Moreira propõe a mudança, “novos valores, crenças, estratégias de ação, metas a alcançar, mecanismos administrativos e de controle necessários ao bom funcionamento da organização sujeita aos novos desafios” (MOREIRA, 1996, p. 72), com o intuito de ser vencedora e melhor atender aos anseios e necessidades dos clientes, fornecendo suporte sólido à sua estratégia competitiva.

Na perspectiva de MOREIRA (1996), a principal característica de um sistema de avaliação de desempenho deve ser suportar a estratégia competitiva da organização. Para tanto, conforme apresentado no Modelo de Moreira para definição de um sistema de avaliação de desempenho, os passos necessários são: a definição da missão da empresa, a definição das estratégias ligadas à missão, a identificação dos chamados fatores críticos de sucesso (FCS) e em seguida a quantificação destes fatores, ou seja, o desenvolvimento das medidas (CAMPOS, 2001, p.78).

Tal suporte exigirá mudanças na forma como a empresa trabalha, sendo que esse modelo afetará seis grandes grupos de indicadores: “utilização de recursos; qualidade; tempo, subdividido em velocidade de entrega, velocidade de desenvolvimento e confiabilidade de entrega; flexibilidade; produtividade; capacidade de inovação (produtos, processos, estrutura e sistemas gerenciais)” (MOREIRA, 1996, p. 51).

O autor considera, ainda, uma sétima dimensão, para distinguir os resultados da atividade da organização, apresentando-os através de números que expõem de forma abreviada a produção física ou monetária, sua receita ou faturamento e sua fatia de mercado. Essa abordagem permite a percepção de erros, orienta e sugere maneiras de evitá-los, já que as “transformações do mundo dos negócios estão acontecendo com grande velocidade condicionada por uma concorrência acirrada entre as organizações” (MOREIRA, 1996, p. 45).

Os gerentes precisam de um modelo que os ajudem a identificar, medir e gerenciar o menor número possível de indicadores de desempenho (MOREIRA, 1996, p.17).

Para fazer parte de um sistema de medidas de desempenho as informações precisam ser planejadas, desenvolvidas, e implantadas. Isto é, a natureza, o grau de detalhes e de precisão, a periodicidade dessas medidas devem ser pertinentes às necessidades dos usuários; a simplicidade com que estas informações são expressas não obrigatoriamente as torna ineficientes, apesar de que, em alguns momentos, haverá a necessidade de cálculos elaborados e relatórios específicos. Sendo assim, a decisão se dará na hora oportuna, independente da forma considerada adequada, as informações deverão compor um sistema de medida do desempenho.

Sistema de medida de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc., aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem-definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado (MOREIRA, 1996, p.17).

A abordagem Moreira é específica para empresas manufatureiras e prestadoras de serviço (“Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços” - MOREIRA, 1996). Essa abordagem visa o planejamento estratégico (planos de ações, fatores críticos de sucesso) da empresa em que está atuando no sentido de estruturá-la e orientá-la para a obtenção de

um resultado final (avaliação/aprimoramento interno). Não é uma consultoria baseada em critérios padronizados e utilizados para ranquear (premiação).

No que se refere às dimensões subjetivas, o método sugere escala de valores e, quanto à dimensão objetiva, o modelo utiliza fórmulas. Todo sistema de medidas deverá começar com uma simulação de futuro que a organização tenha determinado para si. De acordo com MOREIRA (1996, p.19),

pode-se dizer que uma visão para a empresa, que geralmente é criada por um líder ou um conjunto de líderes destacados, é um ponto no futuro, onde a empresa quer chegar ou permanecer. A visão diz aquilo que a organização quer realizar e quais os seus valores mais caros. Ela define, em certo grau, o mercado e como a empresa irá competir em preço, amplitude de linhas de produtos, qualidade, etc (sinais de indicadores de sucesso ou de fracasso).

O autor considera algumas qualidades para que as medidas sejam válidas: a **confiabilidade**, a **validade**, a **relevância** e a **consistência**, as quais, na montagem de um sistema de medida de desempenho, permitem identificar os seguintes passos:

adoção de uma visão, delineando e preparando o futuro da organização; adoção de uma estratégia competitiva estabelecida através de um conjunto de objetivos estratégicos; transformação dos objetivos estratégicos em ações e objetivos operacionais (fatores críticos de sucesso); montagem do sistema de medidas para acompanhar o desempenho dos fatores críticos de sucesso (MOREIRA, 1996, p. 93).

Tais passos norteiam um modelo abrangente e adaptável aos interesses específicos de medida em uma empresa particular. O autor adverte que a adoção de um sistema de medidas de desempenho não poderá estar condicionada apenas a parâmetros internos de desempenho, desconhecendo, assim, seus erros em relação aos clientes ou concorrentes. Para facilitar a identificação de fatores endógenos, foram propostas pelo autor algumas questões:

- O indicador refere-se a um padrão interno?
- Como foi fixado o padrão interno?
- O padrão interno é atualizado constantemente?
- O padrão interno condiz com os melhores resultados do mercado?
- O padrão interno corresponde (se for o caso) às expectativas do cliente?
- O indicador é comparado a outros indicadores referidos externamente?
- O indicador permite situar a empresa (ou a atividade/setor medido) em relação aos concorrentes?
- O indicador permite situar a empresa (ou a atividade/setor medido) em relação às necessidades e expectativas dos clientes? (Moreira, 1996, p.24).

2.4. *BALANCED SCORECARD* - BSC

Durante o ano de 1990, um grupo de empresários, liderados por David Norton e Robert Kaplan, reuniu-se mensalmente para discutir o tema "avaliação de desempenho", motivado pela percepção de que a utilização apenas de indicadores financeiros não estava ajudando as empresas a criar valor econômico para o futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

O grupo analisou sistemas de avaliação utilizados por algumas empresas, as quais utilizavam outros indicadores além dos financeiros e, a partir dessas análises, desenvolveu o *Balanced Scorecard* (BSC), que preserva os indicadores de desempenho financeiros, mas complementa-os com indicadores em três outras áreas, que eles denominaram de perspectivas: dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, sendo

que essas perspectivas permitem um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre resultados desejados e os direcionadores de desempenho que levarão a esses resultados.

Em face ao exposto, pode-se dizer que o BSC é um sistema estratégico de avaliação de desempenho, que complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1996). O BSC é uma estrutura conceitual que traduz os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto de indicadores de *performance*.

Perspectiva Financeira – é relevante ao medir a repercussão econômica de ações passadas, e indicar a conformidade da estratégia com sua implementação e execução. Para OLVE, ROY e WETTER (1999), essa perspectiva deve ser concebida de forma a identificar os resultados de curto prazo decorrentes das escolhas estratégicas efetuadas sob as demais perspectivas do modelo, ao mesmo tempo em que deve visar os objetivos de longo prazo. KAPLAN e NORTON (1996) apontam três temas estratégicos à perspectiva financeira: (i) crescimento e *mix* da receita, que diz respeito à expansão da oferta de produtos e serviços em novos mercados de maior valor agregado; (ii) redução de custos e melhoria da produtividade e (iii) utilização de ativos e estratégia de investimento, que visam um maior retorno sobre ativos físicos e financeiros.

Perspectiva dos Clientes - implica na identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo, traçando indicadores de *performance*. No entanto, essa perspectiva também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos seus clientes, uma vez que os elementos direcionadores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para mantê-los leais à empresa ou aliam-se à concorrência.

Perspectiva dos Processos Internos - são identificados os processos de negócios internos críticos ao sucesso das organizações, e traçados objetivos e indicadores que conduzem à obtenção de excelência nos mesmos. Apesar de cada negócio ter processos particulares de criação de valor para seus clientes, KAPLAN e NORTON (1996) consideram haver um modelo genérico de cadeia de valor adaptável para todas as organizações, o qual abrange: (i) o processo de inovação por meio de pesquisas de mercado e desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços; (ii) processo operacional, que visa a medição da *performance* dos processos e (iii) processo de serviços de pós-venda, que consiste na continuidade do relacionamento com o cliente.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento - identifica a infra-estrutura (capacitação de pessoas, sistemas e tecnologia de informação e, alinhamento de procedimentos organizacionais com as rotinas) que a organização precisará construir para atender a esses fatores críticos e criar condições de crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacional provêm das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos organizacionais. As empresas devem buscar a capacitação e a integração de seus colaboradores, além do investimento em novas tecnologias para atender às necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, as metas pessoais devem estar alinhadas às metas da organização, uma vez que o BSC envolve todas as áreas da mesma, fazendo com que todos se sintam motivados a buscar o alcance de seus objetivos e cumprir sua estratégia.

A metodologia do BSC não consiste apenas em um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso, mas em uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforçam mutuamente. Assim, o BSC constitui-se em um sistema de avaliação de desempenho que ultrapassa o tradicional sistema de mensuração utilizado para descrever resultados e objetivos. No entanto, essa metodologia torna-se limitada à medida que sua complexidade aumenta, inviabilizando os custos das organizações.

2.5. OUTRAS ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.5.1. Modelo de Brignall, Fitzgerald, Johnston e Silvestro

BRIGNALL et al. (1991), discorrendo sobre o desempenho de empresas de serviços, propuseram um modelo de avaliação de desempenho com 6 dimensões: Competitividade, Financeira, Qualidade, Flexibilidade, Utilização de Recursos e Inovação.

As seis dimensões foram então divididas em duas categorias. A primeira categoria compreende as dimensões de desempenho Competitividade e Financeira, que refletem o **sucesso da estratégia escolhida** - seus fins ou resultados. As outras quatro dimensões integram a segunda categoria, representando fatores que determinam o **sucesso competitivo** - meios ou determinantes (BRIGNALL et al., 1991). Assim, para que o desempenho seja melhorado, todos os colaboradores devem conhecer a estratégia, e os determinantes do sucesso competitivo devem se mensurar para poder ser alcançado o sucesso da estratégia escolhida.

2.5.2. O Modelo Quantum

Steven M. Hronec desenvolveu o Modelo Quantum de avaliação de desempenho, no qual ele propõe a utilização de três categorias de medidas: **custo, qualidade e tempo**. HRONEC (1994, p. 17) afirma que “o relacionamento entre custo e qualidade corresponde a ‘valor’ para os clientes”. Assim, se os clientes receberem um produto com alta qualidade a um custo razoável, eles recebem um alto valor. Da mesma forma, se receberem um produto de alta qualidade, muito rapidamente, eles recebem um alto **nível de serviço**. A meta principal do modelo, de acordo com o autor, “é permitir que a administração entenda e desenvolva medidas de desempenho que equilibrem custo, qualidade e tempo” (HRONEC, 1994, p. 26).

Reportando-se a Rummler e Brache, HRONEC (1994) afirma que as medidas devem ser utilizadas em três níveis, na empresa: Organização, Processo e Pessoas. Assim, em cada um desses níveis, são definidas medidas nas categorias de qualidade, tempo e custo. O processo inicia com a definição da estratégia, cujas fontes são os líderes da organização, os interessados (incluindo clientes internos e externos) e as melhores práticas. O ambiente no qual a empresa opera também é fonte de influência para a definição da estratégia. HRONEC (1994) sugere a utilização de comunicação, recompensas, treinamento e *benchmarking* como facilitadores no processo de implementação.

2.5.3. O Tableau de Bord

O *Tableau de Bord* surgiu na França há mais de 50 anos e era utilizado, inicialmente, por engenheiros de processo que buscavam melhorar seus processos produtivos, através do melhor entendimento das relações de causa-efeito, ou seja, das relações entre as ações e o desempenho do processo (EPSTEIN e MANZONI, 1998). O mesmo princípio foi então aplicado à alta gerência, para fornecer uma série de indicadores que permitissem monitorar o progresso do negócio compará-lo às metas e adotar ações corretivas (EPSTEIN e MANZONI, 1998).

Selmer apud CORDEIRO FILHO (2002) afirma que o *Tableau de Bord* é uma ferramenta de controle, envolvendo os objetivos, os indicadores e os desvios para alertar sobre a necessidade de adotar ações corretivas. Por estar a serviço dos responsáveis pela empresa e com o objetivo de pilotar sua própria atividade, ele se qualifica como uma ferramenta de “autocontrole” e, ao mesmo tempo, uma ferramenta de ajuda à tomada de decisões.

O desenvolvimento do *Tableau de Bord* envolve a tradução da missão e da visão em um conjunto de objetivos a partir dos quais são identificados os fatores críticos de sucesso, transformados em uma série de indicadores quantitativos-chave de desempenho (EPSTEIN e MANZONI, 1998).

3. LOGÍSTICA EMPRESARIAL

A continuidade de muitas empresas no mercado depende cada vez mais da preocupação com preço, qualidade e diferenciação dos produtos e operações. A satisfação do cliente está em primeiro lugar e, para que isso ocorra, o preço dos produtos ou serviços deve estar conforme solicitado pelo cliente, assim como a qualidade dos produtos. Para obter vantagem competitiva sustentada em um mercado instável as empresas devem atentar-se ao planejamento integrado dos processos, garantindo a eficácia de toda a cadeia de suprimentos.

HARRISON e HOEK (2003) afirmam que o novo ambiente da cadeia de suprimentos fará parte do futuro das organizações, sendo desencadeado pelo aumento das exigências dos consumidores, maior competitividade no mercado, evolução tecnológica e redução no ciclo de vida dos produtos. A implementação da Logística constitui-se em uma estratégia utilizada pelas organizações com o intuito de obter vantagem competitiva, pois a mesma visa à otimização das operações através da integração do fluxo de materiais e informações na empresa. Para melhor compreender o conceito logístico, BALLOU (2001, p. 21) define:

Logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

As operações logísticas devem estar interligadas de forma que sejam consideradas competências chaves, servindo de base para a obtenção de vantagens competitivas, uma vez que a logística, segundo BOWERSOX e CLOSS (2001), tem por objetivo o gerenciamento das atividades através da coordenação e apoio, de um projeto de rede, do fluxo de informações, do transporte, do estoque e da armazenagem, envolvendo manuseio de materiais e embalagens.

Para CHRISTOPHER (1997, p. 2), logística é:

o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

A logística busca a satisfação de seus clientes através de parcerias entre os componentes da cadeia produtiva, fazendo com que a organização conquiste maior espaço no mercado, ofertando produtos e serviços com qualidade, a um preço competitivo, nas condições adequadas. A partir desse conceito, BERTAGLIA (2003) salienta que a cadeia de abastecimento integrada torna-se mais ampla que a cadeia logística à medida que esta se limita à obtenção e à movimentação de materiais e distribuição física dos produtos. Assim, o autor conceitua cadeia de abastecimento como sendo

o conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores desejarem (BERTAGLIA, 2003, p. 4).

As empresas, para obterem um melhor desempenho e permanecerem no mercado, procuram reduzir os custos de suas operações e agregar valor ao cliente, atendendo suas necessidades com agilidade, desde o processamento do pedido até a entrega do produto, aliando flexibilidade e disponibilidade a um preço acessível.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

A questão metodológica utilizada na realização de qualquer trabalho científico, consiste nos caminhos necessários para o desenvolvimento de uma investigação. Para

FACHIN (2001), os métodos, em geral buscam garantir ao pesquisador a objetividade que procura no tratamento dos fatos sociais e tem como principal finalidade oferecer as soluções para os problemas da investigação científica.

Esse estudo consiste em uma análise bibliográfica, comparando diferentes metodologias de avaliação de desempenho organizacional sob a perspectiva integradora com a logística. Conforme LAKATOS e MARCONI (2003) a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando deste modo a conclusões inovadoras, não sendo uma repetição do que foi anteriormente dito ou escrito sobre determinado assunto.

O estudo foi realizado com o objetivo de analisar e interpretar os modelos existentes de avaliação de desempenho, visando contribuir na avaliação do desempenho logístico, bem como essa área do conhecimento pode-se utilizar de tais metodologias para traçar estratégias competitivas e sustentadas no mercado por mais tempo, visando a superação da concorrência por meio da satisfação das exigências dos clientes.

A perspectiva norteadora do trabalho e o método que caracteriza esta análise é predominantemente descritivo, qualitativo de natureza exploratória, estudando os limites por meio da pesquisa empírica na qual são utilizadas múltiplas fontes de evidências, entretanto, a captação dos dados através destes métodos pode ser mais significativa e real. DEMO (2000, p. 152) estabelece metodologia qualitativa “como metodologias alternativas, porque buscam salvaguardar o que a metodologia dura joga fora, por não caber no método, sendo isso por vezes o mais importante na realidade”.

O estudo exploratório aparece no intuito de coletar as informações necessárias para a realização deste estudo. Conforme CERVO e BERVIAN (1996) os estudos exploratórios dependendo do tipo de pesquisa, devem reunir os instrumentos, materiais ou documentos necessários, para realizar a investigação de forma satisfatória. Portanto, este estudo busca compreender a análise intensiva de dados secundários com base em referencial teórico, objetivando verificar a validade empírica de um conjunto de hipóteses, construído a partir de um esquema teórico de avaliação de desempenho aplicável à logística.

5. ABORDAGENS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO APLICADAS À LOGÍSTICA

Como estratégia para integrar recursos, tempo e energia, os processos de avaliação de desempenho, proporcionam à organização e suas diversas áreas a análise de sua *performance* no mercado com o intuito de corrigir possíveis incongruências na sua atuação, sendo capaz de proporcionar avanços. A identificação das razões de sucesso e fracasso das organizações constituem a principal fonte motivadora de análise, as quais possibilitam a aplicação da inter-relação entre modelos pré-estabelecidos, favorecendo assim, a sinergia organizacional, a qual pode ser identificada como propulsora da obtenção de vantagem competitiva sustentada.

As metodologias identificadas para avaliação de desempenho constituem modelos padrões, desenvolvidos para auxiliar no desenvolvimento das atividades organizacionais. Entretanto, na sua maioria privilegiam a análise financeira, como o cerne do desempenho da organização no seu mercado de atuação. Em contrapartida, a análise de diferentes perspectivas de desempenho torna-se complexa, incorrendo em custos, o que muitas vezes inviabiliza a aplicação de tal modelo.

No Quadro 2 são apresentados os principais aspectos das metodologias tratadas neste estudo, permitindo verificar as melhores aplicações das mesmas e, o seu possível desdobramento na área de Logística Empresarial. No entanto, no sentido da aplicabilidade prática, um modelo não se sobressai ao outro, uma vez que cada um possui particularidades e limitações que os tornam impróprios em determinadas situações e para determinadas organizações, nos diversos setores econômicos.

Quadro 2. Metodologias de Avaliação de Desempenho e Aplicabilidade na Logística.

CRITÉRIOS DE ANÁLISE	MCKINSEY	BALDRIGE	MOREIRA	BSC
Tipo	Descritiva e qualitativa	Quali-quantitativa	Descritiva e quali-quantitativa	Descritiva e quali-quantitativa
Indicação de utilização	Negócios e Educação	Negócios, Saúde e Educação	Negócios e Educação	Negócios, Multi e Transnacionais, Grandes Corporações
Ponto Negativo	Suposta estabilidade - disfuncional	Falta de flexibilidade e especificidade – vincula o aperfeiçoamento a pontuações	Falta de flexibilidade e especificidade	Complexa e com elevados custos
Promove	Parcialmente o conhecimento da situação	Estimula participação em prêmio	Conhecimento geral, não especificado da situação	Conhecimento geral e específico da situação
Aplicabilidade Logística	Retrata situações específicas, proporcionando um melhor desempenho em situações restritas	Estimula a busca pela melhoria contínua, podendo classificar a área como melhor prática do setor	Reorientação valorativa, ressaltando a importância da sinergia organizacional	Permite verificar a melhor opção de gerenciamento logístico

A utilização da avaliação do desempenho confirma-se na busca contínua pela melhoria na qualidade dos produtos e serviços ofertados, bem como na busca por um maior espaço em um mercado em constantes alterações. No que diz respeito à aplicabilidade logística das metodologias cabe ressaltar a importância da análise da situação antes de avaliar o desempenho da mesma.

A abordagem de Mckinsey é indicada à verificação de determinadas situações, as quais exigem especificidade e possam abranger indicadores descritivos e qualitativos, sem carecer de análise de valores e indicadores que quantifiquem esse desempenho. No tocante à logística, essa abordagem possibilita a mensuração do desempenho de áreas estratégicas, que não envolvam questões numéricas e/ou financeiras, não configurando, portanto, aumento ou redução de investimentos e gastos com transporte e distribuição, quantidade de itens em estoque, armazenagem e volume de itens comprados. Assim, a abordagem Mckinsey pode ser utilizada, por exemplo, para avaliar alterações estratégicas de rotas de distribuição, a utilização de um armazém e/ou centro de distribuição próximo aos fornecedores ou próximo aos clientes, avaliação dos fornecedores, do relacionamento com os clientes, entre outras.

O Prêmio Baldrige permite a avaliação segundo critérios ponderados, podendo favorecer à logística por meio dos critérios pré-estabelecidos que agrupam os diversos enfoques pertinentes a uma micro-organização em um setor, entretanto estimula a competitividade interpessoal, intra e interorganizacional à medida que instiga os colaboradores a buscarem um prêmio por reconhecimento e merecimento. No que diz respeito à logística, essa abordagem estimula a busca pela melhoria contínua nos níveis estratégico, tático e operacional quanto à tomada de decisões que envolvam transporte, distribuição, estoques, armazenagem, bem como compras. No entanto, apesar do Prêmio Baldrige ser aplicável à logística, quando utilizado de forma padronizada e estática, pode

interferir no desempenho da mesma, uma vez que com o processo evolutivo da cadeia de suprimentos o foco das organizações passou a ser o cliente final.

A abordagem Moreira, estabelece uma reorientação valorativa, deixando de considerar a logística uma área exclusivamente operacional, porém efetua uma análise macro, não sendo específica em detalhes, fazendo com que a avaliação, por vezes torne-se superficial, carecendo de outra metodologia de apoio. Essa abordagem pode ser aplicada a questões de cunho estratégico em decisões de transporte, distribuição, estoques, armazenagem e compras ao longo das cadeias de suprimentos, considerando a sinergia entre os elos da mesma.

O BSC permite a avaliação do desempenho logístico sob diferentes prismas (financeiro, clientes, aprendizagem e crescimento, processos internos), permitindo uma análise macro e específica da situação logística e organizacional por meio de indicadores descritivos e quali-quantitativos na busca pela maior acuracidade nas informações. Essa metodologia permite verificar a melhor opção de gerenciamento logístico, determinando a melhor opção de transporte, dos métodos estocásticos, da seleção e avaliação de fornecedores, bem como de armazenagem, de distribuição e custos logísticos. No entanto, o BSC é amplo e complexo de ser implementado, podendo incorrer em elevados custos e na perda de flexibilidade de análise dos dados auferidos.

Além das quatro abordagens supramencionadas, outras como o modelo de Brignall, Fritzgerald, Johnston e Silvestro, modelo Quantum e o Tableau de Bord também podem ser aplicadas à logística, a fim de monitorar e mensurar o desempenho das atividades de transporte, distribuição, estoques, armazenagem e compras, visando entregar o produto certo, no local certo, nas condições e na qualidade acordadas, ao menor custo possível ao cliente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de transformações exige das organizações atuantes no mundo global uma forma dinâmica e flexível de gestão. O conhecimento do ambiente passa a ser fundamental para a permanência no mercado, e é através da interação e do relacionamento intra e interorganizacional que as mesmas buscam conquistar novos espaços no mercado globalizado, bem como posições estratégicas.

Em face disso, a proposta deste estudo consistiu em uma análise das metodologias de avaliação de desempenho organizacional aplicáveis à logística podendo ser utilizadas como instrumento de apoio à tomada de decisão no que se refere ao aumento da carteira de clientes, e conseqüente aumento de receitas, de forma a permanecer por mais tempo no mercado. Por meio dessas abordagens buscou-se apresentar métodos que possibilitam às empresas verificarem a *performance* da sua atuação logística, uma vez que essa permite à empresa verificar seu posicionamento e redirecionar seus esforços.

A logística, como uma das mais recentes incorporações ao sistema de gerenciamento empresarial, carece de uma abordagem estruturada e fundamentada para a avaliação do desempenho dos seus principais processos. As práticas de avaliação do desempenho corporativo, oriundas de diferentes áreas do gerenciamento empresarial, podem ser utilizadas como fundamento para estruturar a avaliação do desempenho logístico. A essência das abordagens discutidas anteriormente pode oferecer sustentação teórico-metodológica para elaboração de instrumentos de avaliação do desempenho dos processos logísticos fundamentais.

Por meio da avaliação das estratégias logísticas, no que diz respeito aos meios de transporte e distribuição, gestão de estoques e armazenagem, bem como gestão de compras, pode-se auferir vantagem competitiva sustentada em um mercado em constante evolução. E, entendendo que todo o processo de integração envolve questões próprias e

peculiares de cada organização, esta deverá verificar o nível de aplicabilidade das abordagens de avaliação de desempenho compatível com suas especificidades.

Entretanto, devido às peculiaridades de cada abordagem de avaliação de desempenho, precisa-se de mais pesquisas e experiências práticas para conseguir um melhor posicionamento através da logística. Assim, a legitimação do sistema estratégico e gerencial de avaliação de desempenho logístico poderá decorrer de uma reorientação valorativa nas organizações, as quais trabalham de modo a obter sucesso e vantagem competitiva em um mercado volátil, devendo as estratégias serem validadas e internalizadas pelos indivíduos organizacionais, comprovando a efetividade do processo de integração.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, M. C. de; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 08, n. 2, abril/junho 2001.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. **Education criteria for performance excellence** USA: NIST. Disponível em: <http://www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm>. Acesso em: 2 abr. 2003.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRIGNALL, T. J. *et al.* Performance measurement in service businesses. **Management accounting**, v. 69, n. 10, Nov. 1991.

CAMPOS, L. M. de S. **SGADA – Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis - SC.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHRISTOPER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CLIMAERA CONSULTING LIMITED. **Famous Models 7 S Framework**. Disponível em: <<http://www.chimaeraconsulting.com/7s.model.htm>>. Acesso em 2 abr. 2003.

CORDEIRO FILHO, J. B. Modelos de avaliação de desempenho e controle de gestão: do Tableau de Bord ao Balanced Scorecard. **Inédito**. EPS: UFSC (artigo para avaliação da disciplina Custos Avançados), 2002.

CRUZ, S.M.S.; CAMPOS, L. M.; DÁVILA, A. M R; PIRES, P. F.; CAMPOS, M. L. M. Monitoring Bioinformatics Web services Requests and Responses through a Log Based

Architecture. In: SEMISH - XXXII Seminário Integrado de Software e Hardware, 2005, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: Sociedade Brasileira de Computação (SEMISH), 2005, v. 32, p. 1787-1801.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. da. **Dialética e novas organizações**. Paper apresentado no Seminário "Diálogos sobre mudança Organizacional". 5 – 5 de novembro. 1999. Estoril. Disponível em: <http://www.infor.pt/projetos/inovacao/dialética_e_novas_organizações.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2003.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

ENSSLIN, S. R. **A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica na Metodologia MCDA Construtivista**: uma ilustração de implementação. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J.-F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecard. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, Apr. 1998.

FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

HARRISON, A.; HOEK, R. V. **Estratégia e gerenciamento de logística**. São Paulo: Futura, 2003.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

_____. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal de estratégia**. In: Coleção Harvard de Administração. jul./ago., 1987.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

NIST. **Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award**. Disponível em: <http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaq.htm>. Acesso em: 2 abr. 2003.

OLVE, N.G.; ROY, J.; WETTER, M. **Performance drivers**: a practical guide using the balanced scorecard. New York: John Wiley and Sons, 1999.

PITANGUEIRA, A. M.; LEOPOLDINO, C. B. **Excelência organizacional**. EA Escola de Administração. Notas de aula - Teorias Organizacionais, 2003.

RECKLIES, D. **Recklies Management Project GmbH**. Disponível em: <<http://www.themanager.org>>. Acesso em: 2 abr. 2003.

TALWAR, R. **Learning-Org list**. Disponível em: <<http://www.learning-org.com/97.10/subject.html#122>>. Acesso em: 2 abr. 2003.

WILLIAMS, B. **Learning-Org list**. Disponível em: <<http://www.learning-org.com/97.10/subject.html#122>>. Acesso em: 2 abr. 2003.

Methodological perspectives for the evaluation of organizational performance: applicability in logistics

Camila Avozani Zago¹, Bolsista Cnpq Brasil, avozani@terra.com.br

Jociane Rigoni², jocianerigoni@uepg.br

Leonor Farias Abreu³, leonor.farias@gmail.com

Carlos Manuel Taboada Rodriguez¹, taboada@deps.ufsc.br

¹Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Florianópolis, SC, Brasil

²Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) - Ponta Grossa, PR, Brasil

³Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) - Florianópolis, SC, Brasil

*Received: May, 2008 / Accepted: December, 2008

ABSTRACT

The performance evaluation, under different perspectives, allows an analysis of the global situation, as well as the identification of processes susceptible to improvement and adaptation, however, there is a shortage in the literature in what is concerned to applicable methodologies to the evaluation of logistic systems. Then, the present work aimed at gathering information referring to some approaches and methods of performance evaluation, applied and used by the organizations, identifying some use opportunities and limitations in the managerial logistics. This study is concerned with the following approaches: McKinsey 7-S, the method Baldrige National Quality Program, the Moreira approach, and the Balanced Scorecard methodology (BSC). The methodological approach used was the exploratory and qualitative research, using the technique of content analysis, from where the principal existent differences, among the researched models, are systematically presented, as well as their limitations, bringing a critical analysis, their applicability and/or adaptation to the Managerial Logistics.

Keywords: Performance Evaluation. Methodologies of the Organizational Performance Measurement System. Managerial Logistics.
