

APLICAÇÃO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES E DO *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO DA LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE AUTOPEÇAS

Rafaela Neuhauser*
Maurício de Jesus Cevey**

Resumo

O objetivo principal deste estudo de caso foi identificar, por meio da Teoria das Restrições, os principais problemas que ocorrem no processo de logística interna de uma empresa de distribuição de autopeças, situada no Meio-Oeste de Santa Catarina. Por meio da identificação das restrições, que foram, nesse caso, o aumento dos mercados consumidores e a falta de profissionais qualificados no setor estudado, coube a sugestão de utilizar-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta para a melhoria. O BSC promove uma melhor visualização das metas e objetivos que a organização deve atingir mediante o compromisso de todos os envolvidos nos processos.

Palavras-chave: Teoria das Restrições. *Balanced Scorecard*. Empresa de distribuição de autopeças.

1 INTRODUÇÃO

É de grande relevância que as empresas que queiram se manter competitivas no mercado globalizado e concorrido em que estão inseridas busquem meios de aperfeiçoamento e melhorias para a organização.

Existem centenas de problemas e soluções potenciais dentro de qualquer organização. A maioria das empresas tem problemas com o atendimento das demandas de clientes que crescem a cada dia em relação à maior variedade de produtos, aos menores preços, à maior qualidade e ao melhor desempenho da entrega dos pedidos no prazo, problemas com funcionários, gerentes, equipamentos e instalações e com fornecedores.

As organizações devem estar a todo o momento se questionando sobre quais os problemas que devem ser focalizados e resolvidos para incrementar a produtividade da organização e como podem ser obtidos ganhos significativos. Essas questões contribuem para o aperfeiçoamento das atividades dentro das empresas.

A busca contínua da redução de custos e do aumento de capacidade produtiva aplicando-se estudos e sistemas que permitem identificar quais os pontos relevantes que devem ser analisados e melhorados se apresenta como uma meta diária das entidades. Considerando-se tal realidade, identificaram-se alguns modelos de sistemas de gestão e controle que podem vir a proporcionar essa melhoria. Entre eles, pode-se citar a Teoria das Restrições.

Utilizando a Teoria das Restrições como método de estudo na identificação de problemas que tornam o sistema menos produtivo, analisou-se no presente artigo uma empresa de distribuição de autopeças, situada no Meio-Oeste catarinense. Nessa empresa de distribuição de autopeças o setor de logística tem uma grande importância, realizando o transporte de mercadorias e garantindo a entrega no prazo determinado com o menor custo possível.

Dentro dessa perspectiva, o *Balanced Scorecard* (BSC) entra em cena por ser uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas atualmente, com o intuito de melhorar os processos de uma forma geral.

* Especialista em Administração Financeira pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; rafaela_neu@hotmail.com

** Mestre em Contabilidade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Professor da Área de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; mauricio.cevey@unoesc.edu.br

O BSC permite uma melhor alocação dos recursos, focalizando os pontos mais importantes e os que precisam de maior atenção dentro da organização. Essa ferramenta torna viável uma melhor tomada de decisão, com resultados mais significativos, em qualquer setor que ela for aplicada.

Dessa forma, o presente estudo teve por objetivo a aplicação dessa ferramenta no setor de logística de uma empresa de distribuição de autopeças, avaliando o desempenho da área estudada a fim de auxiliar o gerenciamento logístico nessa empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na fundamentação teórica deste estudo de caso apresentam-se os conceitos sobre a Teoria das Restrições, a ferramenta utilizada para a identificação dos problemas, conceito de Logística que é a área da organização motivo do estudo desta pesquisa e do *Balanced Scorecard*, que vem como método de correção dos problemas.

2.1 LOGÍSTICA

O setor de logística dentro de uma organização tem papel fundamental, uma vez que é por meio desse sistema que as mercadorias chegam ao seu destino, tanto para a empresa quanto para seus clientes.

Ter um sistema de logística eficiente é de fundamental importância para qualquer organização. Na empresa de distribuição de autopeças a qual se está analisando, a logística precisa ser a mais eficaz possível. É por intermédio dela que as mercadorias são encaminhadas aos seus clientes, estes, cada vez mais exigentes quanto ao rápido atendimento e à entrega.

A Logística de Distribuição, quando realizada de forma eficiente dentro de uma organização, pode se tornar um diferencial competitivo. Se for bem estruturada, ela agrega valor à empresa e aos serviços por ela oferecidos. Suas atividades compreendem armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação e são identificadas como atividades de apoio, pois fornecem suporte às atividades primárias e possuem o intuito de satisfazer e manter clientes, além de maximizar a riqueza dos proprietários.

Fazendo-se um planejamento sólido dentro desse setor, podem-se alcançar ótimos resultados para a empresa, pois o estudo detalhado proporciona rentabilidade e menores custos. “A Logística é um assunto vital. É um fato econômico que tanto os recursos quanto os seus consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica.” (BALLOU, 2007, p. 17).

No cotidiano das empresas podem ser encontrados inúmeros desafios dentro do setor de logística. A análise das dificuldades pode resultar em um entendimento melhor de todo o processo e proporcionar melhora no seu desempenho. Atender aos clientes, entregando as mercadorias no menor tempo possível, é um desafio da logística, principalmente quando há grandes distâncias entre produto e consumidor.

Segundo Ballou (2007, p. 17):

Além disso, os consumidores não residem próximos donde os bens ou produtos estão localizados. Este é o problema enfrentado pela Logística: diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

O ambiente altamente competitivo, em decorrência da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade e constante procura por redução de custos. Em razão das exigências de produtividade e qualidade do serviço oferecido aos clientes, a logística assume papel fundamental entre as diversas atividades da empresa para atingir seus objetivos.

A falta de análise e de planejamento da logística de uma organização pode acarretar muitos problemas, como o encarecimento dos produtos e serviços.

De acordo com Ballou (2007, p. 23):

Transporte barato também contribui para reduzir o preço dos produtos. Isso acontece porque, além de sua influência no aumento da competição no mercado, o transporte é um dos componentes de custo, que juntamente com os custos de produção [...] compõe o custo agregado do produto.

O planejamento da logística não envolve apenas a diminuição de custos no transporte, mas, também, a agilidade de entrega dessas mercadorias. Entende-se que todo o processo de logística é responsável pela eficiência na entrega. Os problemas podem surgir na própria conduta de estocagem ou na contratação de profissionais que não são capacitados para a atividade, o que pode ocasionar atrasos nas entregas.

Toda a logística gira em torno de produtos. Oferecer aos clientes produtos e serviços de forma eficaz, satisfazendo suas necessidades no momento e no prazo combinado, torna-se um dos desafios da logística de distribuição.

2.2 TEORIA DAS RESTRIÇÕES

A Teoria das Restrições ou *Theory of Constraints* (TOC) foi desenvolvida por Eliyahu M. Goldratt e é apresentada inicialmente por meio do livro *A Meta*. Essa teoria foi revolucionária e tem auxiliado inúmeras organizações podendo ser aplicada nas mais diversas áreas da empresa: finanças, logística, gerência, vendas, produção, marketing, entre outras.

Partindo do pressuposto de que todos os sistemas dentro da organização possuem restrições, a Teoria das Restrições vem com métodos que auxiliam na identificação desses problemas e na projeção de soluções que permitem o aumento da produtividade e ganhos em geral.

Segundo Noreen, Smith e Mackey (1996, p. 27), a Teoria das Restrições tem seu ponto principal como:

A idéia fundamental da Teoria das Restrições (TOC) é que todo sistema tangível, tal como um empreendimento com fins lucrativos deve ter pelo menos uma restrição. Se isso não fosse verdade, o sistema iria então produzir uma quantidade infinita daquilo que almeja.

O método da Teoria das Restrições torna-se uma ferramenta eficaz no auxílio da identificação de restrições dentro de um sistema. Ele possibilita a identificação mais clara das atividades desenvolvidas no setor que acabam dificultando o fluxo do trabalho e aumentando as perdas.

O gerenciamento de restrições é uma nova abordagem que planeja e controla a produção e a venda de produtos e serviços. Essa abordagem reconhece o poderoso papel que a restrição (recurso limitante) desempenha na determinação da saída do sistema de produção como um todo. Por meio do conhecimento e da compreensão profunda dos conceitos de gerenciamento de restrições, os gerentes podem perceber melhorias imediatas no resultado de suas organizações e, por intermédio de uma abordagem focalizada de aprimoramento contínuo, podem planejar para suprir também as necessidades futuras (COX III; SPENCER, 2002).

A restrição em um sistema é qualquer coisa que o impeça de alcançar o seu objetivo. Qualquer sistema deve ter pelo menos uma restrição, e a organização que tem fins lucrativos deve ter pelo menos uma restrição que a impeça de obter mais lucros. O recurso com menor capacidade será geralmente a restrição (NOREEN; SMITH; MACKAY, 1996).

Ainda Cox III e Spencer (2002, p. 76) definem restrição como “[...] qualquer coisa que limita o ganho do sistema. A maneira em que o gerenciamento de restrições funciona é vista mais facilmente observando-se restrições físicas.”

Sempre haverá alguma restrição. Elas podem, muitas vezes, serem difíceis de diagnosticar pelo fato de que no dia a dia, as empresas e as pessoas que nelas trabalham acabam suprindo essa restrição com uma solução inadequada, mas que para aquele momento, surtiu efeito.

Nos dizeres de Cox III e Spencer (2002, p. 72):

Se um sistema de produção não tivesse nenhuma restrição, a organização teria um lucro ilimitado. Deve existir uma restrição em qualquer sistema. Se não existir uma restrição física, a organização pode produzir mais do que pode vender, o que faria com que o mercado para esse produto fosse a restrição.

O sistema de gerenciamento das restrições desenvolvido por Goldratt inicia com um processo de focalização de cinco etapas que fornecem a base para a análise das atividades. As cinco etapas da Teoria das Restrições de Goldratt, segundo Noren, Smith e Mackey (1996) são:

- a) Etapa 1: Identifique a restrição do sistema;
- b) Etapa 2: Decida como explorar a restrição do sistema;
- c) Etapa 3: Subordine tudo o mais à restrição do sistema;
- d) Etapa 4: Eleve a restrição do sistema;
- e) Etapa 5: Eleve a inércia do sistema.

Para Cox III e Spencer (2002, p. 66):

O sistema de gerenciamento das restrições inicia com um processo de focalização de cinco etapas que fornece a base para o gerenciamento efetivo da produção. O processo de gerenciamento de restrições procura fazer algum sentido na confusão, que tão frequentemente, parece existir na produção.

Implementar essas cinco etapas proporciona a visualização mais detalhada dos processos. Identificar os pontos que podem estar atrapalhando o bom andamento das atividades possibilita ao gestor a visualização real dos problemas que, muitas vezes, não são percebidos pela administração.

Na concepção de Cox III e Spencer (2002, p. 75) tem-se: “O processo de focalização das cinco etapas faz com que a administração pense, planeje e só então realize e verifique. É um processo mais sistemático de melhoria contínua.”

Nesse contexto, desenvolveu-se uma abordagem genérica para diagnosticar e resolver problemas chamados de Processo de Raciocínio que envolve a construção de diagramas de causa-efeito. Ele começa com a premissa de que, para melhorar, as pessoas precisam ser capazes de responder a três perguntas: O que mudar? Para o que mudar? E como mudar? (NOREEN; SMITH; MACKEY, 1996).

O Processo de Raciocínio parte da premissa de que os efeitos indesejáveis em qualquer organização podem ter uma causa comum. Construindo-se o diagrama de causa e efeito tem-se melhor uma visualização.

Noreen, Smith e Mackey (1996, p. 50, grifo do autor), descrevem:

No Processo de Raciocínio os sintomas são chamados de EFEITOS INDESEJÁVEIS ou EIs. Quanto mais sintomas existirem, tanto mais fácil será fazer o diagnóstico. Um único sintoma pode ter várias causas, mas um padrão de sintomas diferentes só pode ter uma causa plausível.

A execução de um diagrama denominado Árvore da Realidade Atual é usado para diagnosticar causas ou problemas-gerne, ou seja, uma lista de sintomas que estão atingindo à organização. O próximo passo para a identificação dos problemas é a utilização do Diagrama de Dispersão em Nuvem, uma forma de detalhar o problema e buscar soluções mais completas e minuciosas (NOREEN; SMITH; MACKEY, 1996, grifo do autor).

Para Cox III e Spencer (2002, p. 84):

O gerenciamento de processos é uma técnica de melhoria de produtividade que pode ser aplicada em funções tanto administrativas como de manufatura. O objetivo consiste em definir e coordenar as operações interdependentes que cortam os departamentos. Pelo entendimento do fluxo de trabalho dentro da organização, pode-se alcançar a melhoria na produtividade.

Noreen, Smith e Mackey (1996, p. 72) ressaltam que o aprimoramento constante da área de produção leva a uma capacidade produtiva em excesso, mas sem aumento do lucro. Significa que a restrição muda para fora da fábrica, ou seja, com maior frequência, a nova restrição passa a ser uma restrição política em vez de física. Uma determinada política da empresa está impedindo de aumentar seus lucros, em razão da não exploração agressiva das oportunidades de mercado.

As restrições dentro de um sistema devem ser identificadas, analisadas e melhoradas. Sempre haverá melhorias a serem feitas na organização como um todo. Frequentemente, as mudanças necessárias acabam entrando em conflito com o próprio costume ou cultura da empresa e são mantidas pelos próprios gestores e líderes, que deveriam ser a parte mais interessada na mudança.

Cox III e Spencer (2002, p. 77) ressaltam que “Os gerentes frequentemente são limitados por aquilo que eles pensam ser boas regras e procedimentos e que, na verdade, suportam apenas ótimos locais ao custo do fracasso de apoiar

a meta global.” O ato de identificar as restrições e eliminá-las do processo em si pode acarretar problemas com os gestores que podem não aceitar as ideias propostas de melhoria.

2.3 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa à integração e ao balanceamento dos principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para as funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramentos dos indicadores corporativos em setores com metas claramente definidas.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e as medidas focalizam quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

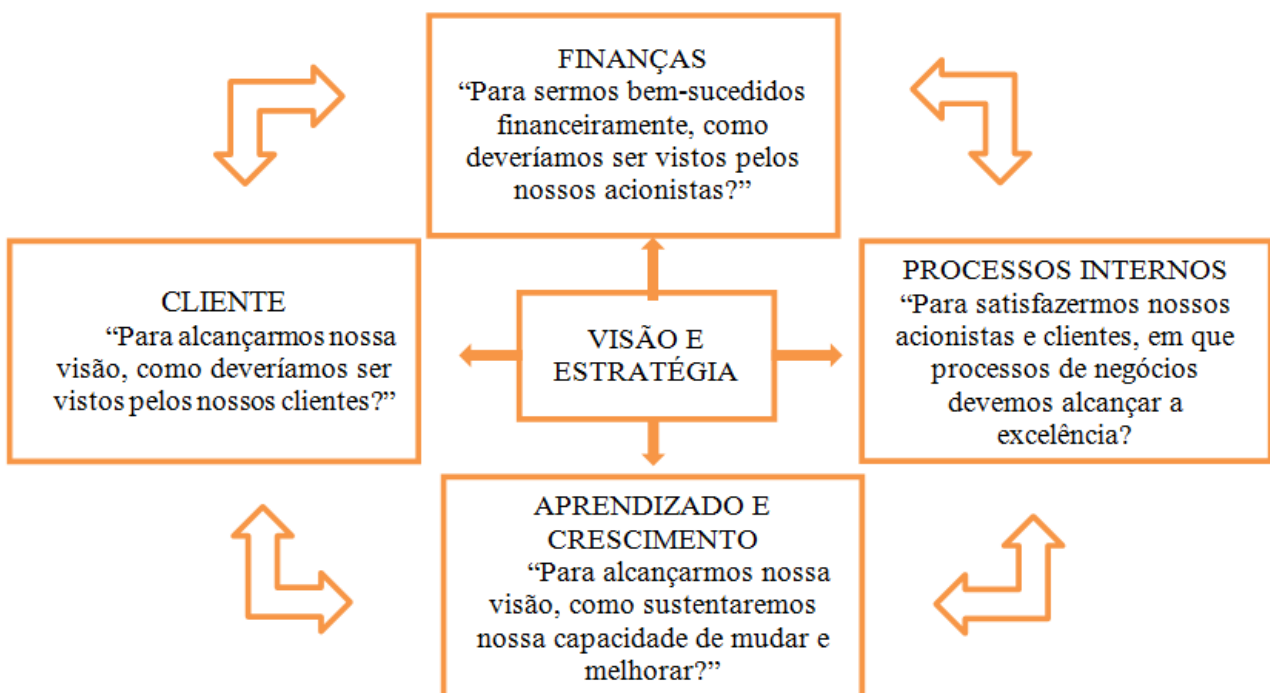
Esse sistema deixa claro que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Ele vem sendo utilizado por inúmeras empresas como um sistema de gestão estratégica.

As empresas serão bem-sucedidas se investirem e gerenciarem seus ativos intelectuais. Os produtos e o atendimento devem ser cada vez mais inovadores e com alta qualidade. “Para alcançar esses ambiciosos objetivos financeiros, os executivos devem estabelecer metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizado e crescimento.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 14).

Ainda para Kaplan e Norton (1997, p. 18), o “*Balanced Scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Ele torna-se base para o gerenciamento das empresas na era da informação.”

O Esquema 1 demonstra o quadro do *Balanced Scorecard* e suas quatro perspectivas apresentadas:

Esquema 1 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 21):

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

As perspectivas utilizadas no *Balanced Scorecard* norteiam o gerenciamento estratégico. Elas possibilitam ao gestor melhor visualização das oportunidades e vinculam todas as perspectivas aos objetivos estratégicos que devem ser desenvolvidos para o aprimoramento das funções. De acordo com Cox III e Spencer (2002, p. 31), “A administração deve aprender a reagir de acordo com as exigências dos consumidores para permanecer competitiva em um caminho de aprimoramento contínuo.”

O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação de suas expectativas. O *benchmarking* pode ser usado para incorporar as melhores práticas encontradas no mercado e verificar se as metas internas não aprisionam a unidade de negócios em um nível inaceitável de desempenho estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é um estudo de caso, cujo método adotado para o levantamento de dados foi o de entrevista. Entende-se que é por meio desta que se conseguem melhores informações com aos colaboradores da organização.

Ouvir as pessoas que lidam no dia a dia com os problemas da organização se torna importante nesse ponto do estudo, uma vez que são elas que podem indicar com precisão quais os principais problemas enfrentados. Muitas vezes, o problema pode não estar aparente, sendo mascarado pelas soluções momentâneas que se tornam rotineiras. Os gestores nem sempre identificam com tanta precisão o que pode estar provocando as restrições em um chão de fábrica, por exemplo, porque, de certa forma, os resultados podem estar sendo alcançados e os problemas, mascarados e ignorados. Levantar questões com os funcionários responsáveis pelo setor torna-se indispensável para uma melhor elucidação das reais restrições.

Para Cox III e Spencer (2002, p. 72):

Muitas vezes o melhor método é dirigir-se à própria fábrica e fazer perguntas aos funcionários (programadores, funcionários da expedição, supervisores da produção) que conhecem o fluxo dos produtos através do processo de produção. Esses funcionários conseguem apontar, quase sempre, um ou dois recursos como sendo as restrições. Uma olhada nos registros de horas extras também permite elucidar esta questão.

Para a coleta de dados, realizaram-se entrevistas com os colaboradores. Foram elaboradas perguntas que pudessem ajudar na identificação dos problemas enfrentados no dia a dia pelos funcionários envolvidos com a logística da empresa estudada. “Conhecer as pessoas é importante. Você tem que descobrir o que as pessoas acham que está acontecendo. O que elas acham problemático? Qual a situação diante dos clientes?” (GOLDRATT; COX, 2002, p. 294).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa motivo do estudo encontra-se no Meio-Oeste de Santa Catarina, mais precisamente na cidade de Joaçaba. O ramo de atividade dessa empresa é o de distribuição de autopeças para carros, motos e linha agrícola. Possui uma vasta gama de mercadorias que possibilita variedade para os seus clientes. A empresa está inserida e consolidada no mercado em que atua, possuindo várias filiais que atendem aos três Estados do Sul do País: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. São aproximadamente 500 funcionários diretos que atuam nos mais diversos setores.

A empresa possui um bom relacionamento com seus fornecedores. Em razão da boa estrutura da empresa, a logística de recebimento e distribuição das mercadorias realiza-se de forma adequada e eficiente. Além de atendimento ao cliente nas lojas físicas, é por intermédio de meios eletrônicos e telefone que os clientes também fazem a solicitação da mercadoria, posteriormente entregue no seu destino.

As mercadorias que vêm das fábricas chegam ao setor de recebimento sendo conferidas e contadas, assim é possível verificar a falta de mercadorias ou avarias que elas podem sofrer durante o transporte. Logo após, são separadas e guar-

dadas nos respectivos lugares dentro do estoque, ao mesmo tempo que é realizada a entrada dessas mercadorias no sistema, contabilizando e registrando para, posteriormente, serem vendidas. Atualmente, são cerca de 50.000 itens no estoque.

Depois de alocadas no estoque e registradas no sistema, as mercadorias estão prontas para ser comercializadas. A logística de distribuição funciona de forma simples: as solicitações de peças são registradas em pedidos e encaminhadas para o setor de separação de mercadorias. Assim que separadas, são encaminhadas para o setor de embalagem e depois para os guichês de cada região. A empresa conta com caminhões próprios para a entrega das mercadorias que são divididos em regiões delimitadas para cada filial. Esse processo é utilizado apenas para as mercadorias que irão para cidades não tão próximas da loja. Os caminhões saem às 8h e após as 12h 30min e fazem a entrega durante o dia.

Dentro da cidade ou até em localidades próximas à loja, a entrega das mercadorias é feita por terceiros, ou seja, empresas de mototáxi que ajudam na entrega rápida das peças ao cliente.

Sabendo-se que a logística tem função de extrema importância dentro de qualquer organização e ainda mais importância em uma empresa de distribuição de mercadorias, a escolha dela e do setor de logística para o referido estudo de caso ocorreu em razão de a empresa ser uma das maiores no segmento de distribuição de autopeças do Sul do Brasil e, conseqüentemente, a maior na região Meio-Oeste catarinense. Dessa forma, entende-se que a empresa tem papel relevante na sociedade e o levantamento dos dados para posteriores melhorias no ambiente organizacional, mais precisamente no setor de logística, contribui e muito para o sucesso da empresa, mas também para o desenvolvimento regional.

3.3 APLICANDO A TEORIA DAS RESTRIÇÕES E O *BALANCED SCORECARD*

A melhoria contínua das organizações é de tal forma importante que nenhuma empresa conseguirá se manter viva e competitiva se as mudanças e melhorias necessárias não forem identificadas e aplicadas à atual situação da empresa.

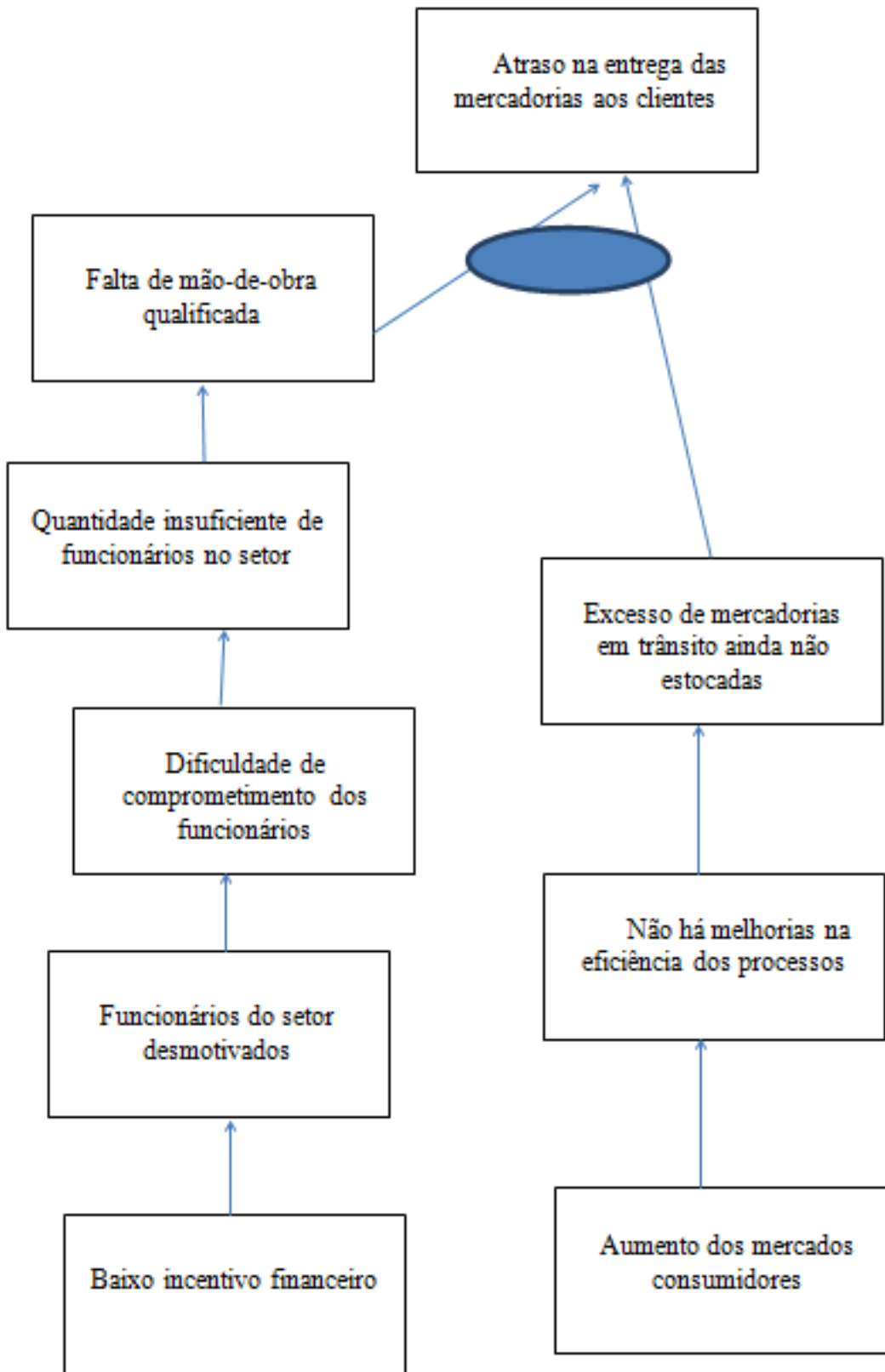
Após analisar as características e o processo de distribuição das mercadorias na empresa, aplicaram-se as técnicas utilizadas na Teoria das Restrições para identificar problemas (causa-efeito), com o intuito de propor melhorias no ambiente organizacional.

A Teoria das Restrições vem como ferramenta fundamental para identificar os problemas que devem ser focalizados para incrementar a produtividade da organização. Analisa-se com ela, como podem ser obtidos maiores ganhos.

De início, verificou-se por meio das entrevistas, um conjunto de efeitos indesejáveis presentes no setor de logística. Para a construção da Árvore da Realidade Atual, foram utilizados os pontos mais relevantes mencionados pelos entrevistados. Com base na análise dos efeitos indesejáveis, obteve-se o problema-cerne das questões. Salienta-se que as avaliações das atividades logísticas na empresa tiveram seu enfoque interno.

O Esquema 2 demonstra a Árvore da Realidade Atual do setor de logística da empresa estudada.

Esquema 2 – Árvore da Realidade Atual



Fonte: os autores.

Analisando a Árvore da Realidade Atual, percebe-se que a empresa possui dificuldades operacionais no estoque, provocadas pela falta de funcionários qualificados e motivação para os já existentes. Essa dificuldade pode estar vinculada à ausência de profissionais para essa área, ou, até mesmo, à falta de percepção dos gestores na melhoria contínua desses profissionais. Outro ponto destacado como problema-germe é o aumento dos mercados consumidores, que não

estão sendo atendidos de forma adequada, o que resulta no atraso nas entregas das mercadorias aos clientes, deixando defasados o atendimento e a qualidade do serviço prestado. Esses dois aspectos acarretam dificuldades para a conquista da excelência pela organização.

Com base nisso, propõe-se que seja aplicado o *Balanced Scorecard*, que possui quatro perspectivas capazes de identificar oportunidades e ameaças. Dentro do que é proposto pelo BSC, busca-se destacar os pontos mais importantes e que precisam de maior atenção na organização. O que o *Balanced Scorecard* demonstra para a empresa é que deve existir uma estratégia e que deve ser trazida para o foco de todos.

Dentro das quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*, a realização de uma análise minuciosa delas promoverá um melhor detalhamento e possíveis soluções aos problemas-kerne encontrados. É um método que possibilita a implementação de novas estratégias, fundamentais para a solução dos problemas.

A inserção dessa nova estratégia e ferramenta no centro dos processos gerenciais da empresa possibilita, por meio da execução das quatro perspectivas, criar, mediante um esforço de equipe, em que todos os participantes da organização estarão envolvidos, uma melhoria na motivação e habilitação dos empregados, criando-se valor econômico para a empresa.

Um dos objetivos primordiais do *Balanced Scorecard* é fornecer suporte à tomada de decisões e agregar valor para os sistemas. Os modelos atuais de sucesso na gestão de empresas estão naqueles que se utilizam dessa ferramenta a qual enfatiza indicadores financeiros e não financeiros. Com base nisso, propõem-se para a organização estudada as seguintes perspectivas:

- a) Perspectiva Financeira: a avaliação da lucratividade da empresa e de seus objetivos financeiros mediante o melhor entendimento dos acionistas e do que eles almejam;
- b) Perspectiva do Cliente: a forma como o cliente vê a organização e o que ele espera em relação ao produto. A busca pela lealdade dos clientes por meio da satisfação da sua necessidade, do atendimento prestado e de pontualidade nas entregas;
- c) Perspectiva dos Processos Internos: análise de quais atividades e procedimentos internos a empresa precisa adotar para atingir seus objetivos. Busca pela qualidade dos processos;
- d) Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: capacidade da empresa em agregar valor pela análise dos processos. Abordar a importância que o desenvolvimento da capacidade dos funcionários e dos sistemas de informação tem para a organização.

Esses indicadores proporcionam à alta direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia da empresa.

4 CONCLUSÃO

O setor de logística de qualquer organização requer profissionais qualificados, ágeis e comprometidos com os resultados. A logística de uma empresa de distribuição é de fundamental importância, pois ela é o ponto-chave no trânsito das mercadorias comercializadas. Em decorrência dos efeitos indesejáveis relatados, observa-se que a empresa vem atingindo um crescimento contínuo, mas que não focaliza em novas contratações, treinamentos ou motivação aos funcionários desse setor. Também há defasagem no atendimento dos mercados consumidores, que se renovam com rapidez.

O primeiro passo fundamental é comprometer os altos executivos da empresa e orientá-los de que esse método trará benefícios aos setores. Sem o engajamento da administração, os métodos do *Balanced Scorecard* não serão eficazes. No caso da empresa estudada, a implementação do BSC proporcionará melhora nos pontos mais críticos relacionados pela Teoria das Restrições e uma avaliação de desempenho mais eficaz.

A Teoria das Restrições demonstra de forma clara para a administração quais os problemas que estão dificultando a maximização dos resultados. Utilizar-se de indicadores financeiros e não financeiros do *Balanced Scorecard* possibilita que o gestor tenha um teor maior de informações, mais completo e que proporcione uma visão mais real do comportamento da empresa e do mercado.

Observou-se nessa empresa que a Teoria das Restrições, com o *Balanced Scorecard*, proporcionará melhoria nos processos de logística, diminuindo ou amenizando os problemas encontrados. Como sugestão para um novo estudo de caso, poderia ser analisado se o Planejamento Estratégico da empresa está sendo eficaz, uma vez que ele poderá trazer maiores benefícios se alinhado com a Teoria das Restrições e com o *Balanced Scorecard*. Propõe-se, também, a realização de um estudo, nesse caso, utilizando a Teoria das Restrições, realizando a Árvore da Realidade Futura, demonstrando, dessa forma, as possíveis mudanças e melhorias que ocorrerão com a minimização dos problemas encontrados.

O *Balanced Scorecard* assume o papel de instrumento para a mensuração de desempenho, demonstrando a realidade da empresa e tornando-se ferramenta fundamental, em conjunto com a Teoria das Restrições e de maneira integrada, para maximizar os lucros e criar valor, proporcionando o retorno para toda a organização.

An application of the Theory of Constraints and the Balanced scorecard: a logistic case of an auto parts distributor company

Abstract

The goal of this case analysis was to identify through the Theory of Constraints the main problems in the process of internal logistics of an auto parts distributor company located in the Midwestern of Santa Catarina State. By identifying restrictions, which are in this case the increase in consumer markets and the lack of qualified professionals in the sector, the suggestion proposed is to use the Balanced Scorecard as a tool for improvement. The BSC provides a better view of the goals and objectives that the organization must achieve through the commitment of all involved in the process.

Keywords: Theory of Constraints. Balanced Scorecard. Auto parts distributor company.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- COX III, J. F.; SPENCER, M. S. Manual da teoria das restrições. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. A meta: um processo de melhoria contínua. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOREEN, E.; SMITH, D.; MACKEY, J. T. A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial. São Paulo: Educator, 1996.