

ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DE ESTOQUE: ESTUDO DE CASO NA NOVOCEN COMÉRCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS LTDA.

Taís Suzani Zucco¹

Sandro César Bortoluzzi²

Resumo: A competitividade de mercado faz com que as empresas busquem novas maneiras de mensurar e avaliar seu desempenho, e considerem diversos elementos neste processo. Nesse contexto surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais indicadores de desempenho devem ser adotados para medir o desempenho organizacional da gestão de estoques de um supermercado? Para responder a essa questão emerge o objetivo desse trabalho que consiste em estruturar um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Novocen Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. que considere o contexto decisório. O instrumento de intervenção utilizado foi a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C. A partir da estruturação do modelo foi possível a elaboração de 24 descritores de desempenho a serem considerados para uma gestão de estoques.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional. Gestão de Estoques. Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C.

Abstract: The market competitive makes the companies look for ways to measure and appraise their own development, considering several elements in this process. In this context appears the following research question: Which performance indicators must be adopted to measure the organizational performance of the stock management from a supermarket? This work's objective is to answer this question, that consists in organize evaluation model of performance in the stock management for the Novocen Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda., which consider the decision context. The intervention instrument used was the Methodology Multicriteria Decision Aid Constructivist (MCDA-C). From the model organization was possible elaborate 24 (twenty-four) performance descriptors to be considered by and evaluation in the stock management.

Key words: Appraise of organizational performance. Stock management. Methodology Multicriteria Decision Aid Constructivist (MCDA-C).

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário do mercado repleto de mudanças e competitividade gera ao gestor inúmeras necessidades, principalmente no que tange a tomada de decisão, que deve ser cada vez mais rápida e transparente.

¹ Acadêmica do 4º ano de Ciências Contábeis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco/ PR, e-mail: tay_zany@hotmail.com.

² Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/ PR, e-mail: sandro@utfpr.edu.br

Ao considerar o contexto de um supermercado, que envolve vários aspectos a serem analisados, no que se refere à quantidade de itens estocados, a logística de transporte e a escolha de fornecedores, há a necessidade diária de tomadas de decisões que envolvem o que comprar, quando comprar e quanto comprar, decisões estas que tomadas sem devida atenção podem causar sérios danos ao fluxo de caixa da empresa (DIAS, 2008). Dessa forma, utiliza-se a gestão de estoque, com a função de controlar e planejar os estoques, para que dessa forma haja um equilíbrio entre as entradas e saídas de mercadorias (POZO, 2002).

Diante disso, uma das técnicas que auxiliam na avaliação de desempenho organizacional é a utilização de metodologias multicritério, ou seja, que utilizam mais de um critério de avaliação. No âmbito organizacional esse método avalia indicadores financeiros e não-financeiros, mensura dados qualitativos e quantitativos. Ao utilizar uma metodologia de multicritério de apoio a decisão há a necessidade de que a produção do conhecimento tenha a participação dos atores, que são as pessoas envolvidas diretas ou indiretas nas tomadas de decisões nas empresas (ENSSLIN *et al*, 2001).

Com base no contexto apresentado, o tema deste trabalho é **a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho voltado à gestão de estoques de um supermercado.**

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa que norteia este trabalho: **quais indicadores de desempenho devem ser adotados para medir o desempenho organizacional da gestão de estoques de um supermercado?**

Para responder a essa questão de pesquisa, descreve-se o objetivo geral que é estruturar um modelo de avaliação de desempenho na gestão de estoque para a empresa Novocen Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. que leve em consideração o contexto decisório, para tanto é preciso compreender o contexto decisório, e os atores envolvidos no processo de gestão de estoques; identificar os objetivos a serem avaliados na gestão de estoques; organizar os objetivos em uma estrutura hierárquica; construir descritores ordinais para medir os objetivos da gestão de estoque.

Devido à complexidade do contexto da gestão de estoque para um supermercado o instrumento de intervenção selecionado é a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C.

Portanto, adota-se a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C, devido a essa metodologia: (i) promover o conhecimento dos atores, quanto ao contexto que se pretende aperfeiçoar; (ii) estruturar e avaliar as dimensões consideradas relevantes por estes atores, dando mais confiabilidade nos resultados (iii) disseminar o

conhecimento gerado; (iv) fundamentar o processo decisório (CÁÑEZ e GARFIAS, 2006 apud LACERDA, ENSSLIN, ENSSLIN, 2010).

A delimitação da pesquisa está em estruturar um modelo de avaliação de desempenho da gestão de estoques do supermercado Novocen Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão apresentados os dois eixos que orientam a pesquisa (i) avaliação de desempenho organizacional e (ii) gestão de estoques.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Nessa subseção será apresentada a afiliação teórica ao conceito de avaliação de desempenho organizacional adotada nesse trabalho, devido ao tema ser amplamente pesquisado, e não possuir expresso de forma única o seu significado e objetivo, e com isso surgirem inúmeros conceitos na literatura. Para tanto se faz necessário afiliar-se a um conceito. De acordo com ENSSLIN e ENSSLIN. S, 2009: avaliação de desempenho é processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimento, por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização.

Para complementar e detalhar o processo de ADO apresenta-se o conceito de Igarashi, Paladini, Ensslin S., 2007:

- (i) o que vai ser avaliado – ou seja, conhecer o objeto da avaliação, incluindo aqui a sua identidade, a cultura sobre a qual esta identidade é construída, as instâncias que respondem pelo objeto a ser avaliado, resultando nos objetivos a serem perseguidos;
- (ii) como proceder à avaliação – ou seja, identificar como cada objetivo será avaliado e quanto cada objetivo contribui para a avaliação do todo, possibilitando a identificação do perfil de desempenho do objeto avaliado;
- (iii) como conduzir ao gerenciamento interno – com base na análise das fragilidades e potencialidades identificadas para sugerir ações de aperfeiçoamento – promovendo a alavancagem do desempenho institucional.

Nesse trabalho foram adotados dois conceitos de avaliação de desempenho, devido ao primeiro, de forma genérica, estar definindo ADO, e o segundo por detalhar os processos a serem realizados em uma avaliação de desempenho.

Em um sistema de ADO devem ser considerados vários elementos, pois o entendimento destes permite a identificação das ferramentas de avaliação de desempenho que melhor atenda a esses elementos (BORTOLUZZI, 2009).

Através da análise realizada é possível observar a variedade de elementos encontrados, reafirma-se a importância dada aos elementos na construção de um modelo, pois ao identificar elementos como objetivos estratégicos, visão, missão, fica evidenciado a necessidade de um modelo voltado à estratégia da organização, e não apenas ao seu resultado econômico (BORTOLUZZI, 2009).

A amostra selecionada permitiu identificar várias ferramentas utilizadas para medir o desempenho das organizações, cada uma com suas particularidades e objetivos.

Por fim, foi analisada a classificação quanto ao modelo construído pela ferramenta, o qual poderá ser Universal ou Personalizado. O modelo será entendido como universal quando a ferramenta construir um modelo que pode ser utilizado por várias empresas, pois faz uso de indicadores econômicos de lucratividade, por exemplo, que é um indicador genérico. Enquanto um modelo personalizado, é mais subjetivo e depende das perspectivas do gestor, para assim elaborar um modelo segundo as necessidades de cada organização, não podendo, dessa forma, ser aplicado integralmente a outras empresas, devido a estas possuírem outros valores e perspectivas (ENSSLIN et. al. 2007). É possível constatar a tendência para modelos personalizados, visto que atendem as necessidades particulares de cada gestor.

2.2 GESTÃO DE ESTOQUES

Ao analisar o mercado atual, cada vez mais competitivo, constata-se que a rapidez no atendimento e a qualidade dos produtos oferecidos são grandes diferenciais na conquista de novos clientes e na fidelização dos mesmos. Ao considerar um comércio, onde existe uma variedade considerável de itens, uma boa administração das mercadorias constantes nos estoques proporciona resultados financeiros positivos à empresa.

A gestão de estoque é evidenciada por meio do planejamento do estoque, do controle, e da retroalimentação. Sendo que o planejamento compreende a determinação do valor do estoque com o passar do tempo, a determinação de datas de entrada e saída de mercadorias e a determinação dos pontos de reposição. O controle representa os registros dos dados correspondentes a entrada e saída dos produtos do estoque. A retroalimentação consiste na comparação entre o planejamento e o controle, com o objetivo de detectar desvios e suas possíveis causas (CHING, 2008).

O controle de estoques tem a função de determinar o que deve permanecer em estoque, a periodicidade de reposição, a definição do estoque necessário para determinados períodos, o processo de recebimento e armazenamento de acordo com as necessidades dos produtos, identificação e eliminação de itens obsoletos e/ou danificados (DIAS, 2008).

A política de compras está relacionada com a pesquisa de fornecedores, a aquisição de mercadorias, a administração dos materiais. Sendo que uma seleção de fornecedores é considerada o ponto-chave no processo de compras. Além disso, uma política de compras deve analisar as condições de compra, como os prazos, os fretes incorridos, as condições de pagamentos e descontos (DIAS, 2008).

O processo de armazenagem envolve atividades de recebimento, inspeção, endereçamento, estocagem, separação, carregamento, expedição, emissão de documentos e inventários, que relacionados atendem às necessidades da gestão de estoques, evitando falhas e maximizando os recursos (GUARNIERI et al. 2006 apud BRAGA, PIMENTA, VIEIRA, 2007).

Para tanto se faz necessário estabelecer um previsão de estoques utilizando a evolução de consumo sazonal, que segundo Pozo (2002) caracteriza-se pelas oscilações regulares em certos períodos do ano, e que é influenciado por fatores culturais e ambientais, temos como exemplo os feriados.

A gestão de estoques tem a necessidade de ser monitorada, dessa forma é necessário avaliar o desempenho desse ativo que assume um papel importante dentro das organizações.

Anunciação (2003) complementa que a avaliação desses indicadores permite um acompanhamento constante da política de estoque da empresa, permitindo ao gestor verificar e reajustar possíveis falhas.

Contudo fica evidenciada a necessidade de uma avaliação de desempenho na gestão de estoque, devido ao seu impacto no desempenho financeiro das organizações. Entretanto esse processo deve ser estruturado, por meio de uma metodologia que realize a identificação de outros indicadores considerados importantes no processo segundo as percepções do decisor, e permita ao gestor acompanhar a evolução dos custos e receitas que esse ativo gera, para que possa administrá-lo de maneira a torná-lo uma fonte de recursos rentáveis para a organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo será abordado: (i) enquadramento metodológico da pesquisa e (ii) os procedimentos para construção do modelo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Nessa seção será apresentado o enquadramento metodológico da pesquisa, que aborda: os objetivos da pesquisa; o processo de pesquisa; os procedimentos técnicos e o instrumento (ENSSLIN S., ENSSLIN, 2008 apud BORTOLUZZI, 2009). No decorrer do texto, será realizado o enquadramento de algum desses itens para esclarecer como a pesquisa foi construída.

No estudo em questão a pesquisa classifica-se como exploratória, pois inicialmente realizou um levantamento bibliográfico para construção do referencial teórico, no portal da CAPES, dos artigos que tratam sobre o tema de avaliação de desempenho. Em seguida fez uso de entrevistas com o sócio administrador (decisor) para estruturar o modelo.

A natureza da pesquisa enquadra-se como prática, pois se refere a um estudo de caso realizado na empresa Novocen Comércio de Gêneros de Alimentícios Ltda. o qual leva em consideração as percepções do decisor na estruturação do modelo.

A coleta de dados do presente trabalho se utiliza apenas de dados primários, que foram obtidos diretamente em campo, por meio de entrevistas com sócio administrador, para realizar a estruturação do trabalho.

A presente pesquisa é de caráter qualitativo, pois envolve as percepções do sócio administrador (decisor) em todas as etapas da fase de estruturação do modelo, inicialmente com a identificação dos elementos primários, em seguida na construção de conceitos, no agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação, na construção de mapas e estruturas hierárquicas, e por fim na elaboração dos descritores. Dessa forma a pesquisa é subjetiva e reservada à organização utilizada no estudo de caso.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO

Nessa seção será abordada a ferramenta adotada para a estruturação do modelo de avaliação de desempenho na gestão de estoques. Sendo que nesse trabalho utiliza-se a MCDA-C (Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista).

A MCDA-C surgiu a partir da década de 80, na Europa com objetivo de criar ferramentas mais competitivas, devido às constantes mudanças ocorridas no contexto organizacional (DUTRA, 2003).

Dessa forma a MCDA-C surgiu com objetivo de apoiar o gestor em contextos complexos, conflituosos e incertos. Complexos devido à utilização de variáveis qualitativas e

quantitativas; conflituoso ao envolver vários atores com preocupações e interesses distintos; incertos, pois as informações são, na maioria, incompletas, assim não há uma certeza sobre a decisão tomada. Em suma, essa metodologia gera conhecimento nos envolvidos no processo, pois é construída juntamente com o decisor, baseando-se nas suas percepções, objetivos e valores (CHURCHILL, 1990 apud. ENSSLIN, et al, 2001).

A MCDA-C está dividida em três fases distintas: a fase de estruturação, fase de avaliação, e fase de elaboração de recomendações. Conforme mostra a figura abaixo. Sendo que neste trabalho será construída apenas a primeira fase da metodologia, a fase de estruturação.



Figura 1 - Fases do processo de Apoio à Decisão
Fonte: Adaptado Bortoluzzi, 2009.

A fase de estruturação é considerada fundamental dentro da construção do modelo de apoio a decisão, para que dessa forma haja um entendimento do que se deseja avaliar, onde irá compreender as seguintes fases:

Inicialmente faz-se a identificação do contexto, onde é exposto o desempenho atual e o pretendido e os atores envolvidos, os quais se classificam em: Decisor, Intervenientes, Facilitador e por fim os Agidos (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Em seguida define-se o rótulo do problema, isto é, o objetivo a ser alcançado.

A próxima fase consiste na identificação dos elementos primários de avaliação (EPAs), por meio de entrevistas com o decisor, incentivando-o a falar sobre o assunto, dessa forma, os elementos são identificados de acordo com os valores do decisor, suas principais preocupações. Depois de identificados os EPAs iniciam-se a construção dos conceitos orientados a ação, onde surgem dois pólos, o pólo presente e o pólo oposto que são separados por (...) lido como “ao invés de” (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Depois de formulados os conceitos, é realizado o agrupamento destes de acordo com o seu conteúdo em áreas de preocupação. Em seguida esses conceitos são estruturados hierarquicamente de acordo com as relações de influência, desde o nível operacional ao estratégico resultando na construção dos Pontos de Vista Fundamentais, os quais consideram os aspectos importantes para o decisor, incluindo todos os considerados fundamentais (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001). Elaborando dessa forma uma Árvore de Pontos de Vista (BANA e COSTA, 1994 apud ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

A partir dos conceitos agrupados nas áreas de preocupação são construídos os mapas de relações meios-fins. Para construir os mapas inicia-se com os conceitos meios, ou seja, conceitos operacionais, sobre os quais é realizada a pergunta de “por que atingir determinado conceito”, chegando aos conceitos fins, considerados estratégicos (BORTOLUZZI, 2009).

Após a elaboração dos mapas de relações meios-fins realiza-se a transcrição destes para as estruturas hierárquicas de valor. Essa etapa constrói uma estrutura arborescente que permite uma representação simples do problema complexo inicial, por meio da visualização dos pontos de vista fundamentais (PVFs) e dos pontos de vista elementares (PVE), (CARPES, ENSSLIN, ENSSLIN S., 2006). Sendo que os PVE decompõem um PVF, para que dessa forma haja uma maior compreensão do que o ponto de vista fundamental pretende avaliar (ENSSLIN, MONTIBELLER e NORONHA, 2001).

Terminada a estruturação da Árvore de Pontos de Vista a qual identifica os Pontos de Vista elementares (PVF) inicia-se a construção dos descritores, que permite a mensuração e a avaliação local das ações potenciais, utilizando escalas ordinais (BORTOLUZZI, 2009). Dessa forma encerra-se a fase de estruturação da MCDA-C.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados do estudo de caso realizado na empresa Novocen Comércio de Gêneros de Alimentícios Ltda. Ressalta-se que a pesquisa teve por objetivo estruturar um modelo de avaliação de desempenho na gestão de estoques, através da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). O estudo de caso foi construído considerando apenas uma etapa da Metodologia Multicritério: a fase de estruturação.

4.1 CONTEXTO DO PROBLEMA, ATORES ENVOLVIDOS E O RÓTULO DO PROBLEMA

O processo de apoio à decisão inicia com a identificação do contexto e dos atores envolvidos. Com isso, buscou-se, por meio de entrevistas com o sócio-administrador da empresa, compreender o contexto em que a empresa está inserida e os atores que influenciam na construção do modelo. As entrevistas foram realizadas com o intuito de conhecer a empresa, o contexto, para ajudar na construção de conhecimento.

A empresa Novocen Comércio de Gêneros de Alimentícios Ltda atua no ramo de comércio varejista, e está localizada na cidade de Pato Branco, região Sudoeste do Estado do Paraná, atualmente conta com cerca de 50 colaboradores, distribuídos nos setores administrativo-financeiro, compras, vendas e estocagem.

Após conhecer alguns aspectos da empresa, buscou-se, juntamente com o decisor, identificar dentre os setores citados qual seria levado em consideração para a estruturação de um modelo de avaliação de desempenho. Com isso, chegou-se ao entendimento que dentre todos os aspectos a serem considerados dentro de um Supermercado, optou-se por estruturar um modelo relacionado à estocagem devido à importância de uma gestão de estoques dentro do ramo de comércio onde há uma rotatividade elevada e uma necessidade de controle e uma gestão eficiente.

Devido à complexidade do contexto da gestão de estoque para um supermercado optou-se pelo uso da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C na construção de um modelo, devido a essa ferramenta promover o conhecimento dos atores sobre o contexto, além de levar em consideração as percepções e valores do decisor (ENSSLIN, MONTIBELLER, NORONHA, 2001).

Em seguida identificaram-se os atores que direta e/ou indiretamente influenciam na gestão de estoque da empresa. Os atores que influenciaram a construção do modelo. Como decisor tem-se o sócio administrador, com o qual foram realizadas todas as entrevistas. Os intervenientes foram os chefes de cada setor, que participaram do modelo indiretamente, pois suas opiniões influenciam a tomada de decisão do decisor. O facilitador foi à autora deste trabalho, a qual buscou seguir a metodologia e construir um modelo de acordo com as percepções do decisor. Quanto aos agidos, são os atores que não influenciam a tomada de decisão e sofrem de forma passiva as decisões tomadas, sendo eles os colaboradores, fornecedores, clientes e instituições financeiras.

Identificados os atores envolvidos, elaborou-se o rótulo que melhor representa as preocupações do decisor com relação ao problema. Assim o rótulo para este estudo de caso definiu-se como: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE ESTOQUES DA EMPRESA NOVOCEN COMÉRCIO DE GÊNEROS DE ALIMENTÍCIOS LTDA.

4.2 ELEMENTOS PRIMÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Após a contextualização, a segunda etapa da fase de estruturação é realizada por meio de entrevistas com o decisor para descrever os Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Dessa forma, foi solicitado ao decisor que colocasse as suas preocupações, os elementos considerados por ele importantes dentro de uma gestão de estoque. A partir dessas entrevistas surgiram 25 Elementos Primários de Avaliação (EPAs).

Seguem, no Quadro 1, alguns Elementos Primários de Avaliação (EPAs) identificados:

1 - Comprar o necessário	13 - Sazonalidade
2 - Prazos de entrega	14 - Cotação de preços
3 - Entrevista com fornecedores	15 - Tipos de fornecedores
4 - Conferencia de requisições	16 - Manuseio

Quadro 1 - Exemplos de Elementos Primários de Avaliação (EPAs)

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da identificação dos Elementos Primários de Avaliação foi elaborado para cada EPA um conceito orientado a ação, composto por dois pólos (presente e oposto), onde a reticência (...) deve ser lida como “ao invés de”, que corresponde ao oposto psicológico.

1 - Manter em estoque a quantidade necessária para a demanda da empresa ... Ter custos financeiros elevados de armazenagem
2 - Efetuar compras que gerem melhores resultados financeiros ... Ter dificuldades de caixa
3 - Estabelecer prazos de entrega com fornecedores para mercadorias com bastante saída ... Ter dificuldade em manter o estoque
4 - Analisar as cotações por meio de entrevistas com os fornecedores ...perder oportunidades devido à falta de escolhas
6 - Atentar ao recebimento das mercadorias ...Não receber as mercadorias constantes na nota

Quadro 2 - Exemplos de conceitos orientados à ação

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a identificação dos EPAS e construção dos conceitos orientados a ação foi possível identificar as principais preocupações do decisor, dessa forma os conceitos foram agrupados em áreas de preocupação.

A Avaliação de Desempenho na Gestão de Estoque da empresa Novocen Comércio de Gêneros de Alimentícios Ltda. é respondida por duas grandes áreas de preocupação, definidas como: Política de Compras e Armazenagem.

A partir do agrupamento em duas grandes áreas de preocupação procurou-se juntamente com o decisor agrupar os conceitos em um nível posterior. Esse processo foi desenvolvido a partir da leitura dos conceitos o que permitiu maior clareza ao decisor e ao facilitador sobre quais conceitos poderiam ser colocados em cada uma das áreas identificadas.

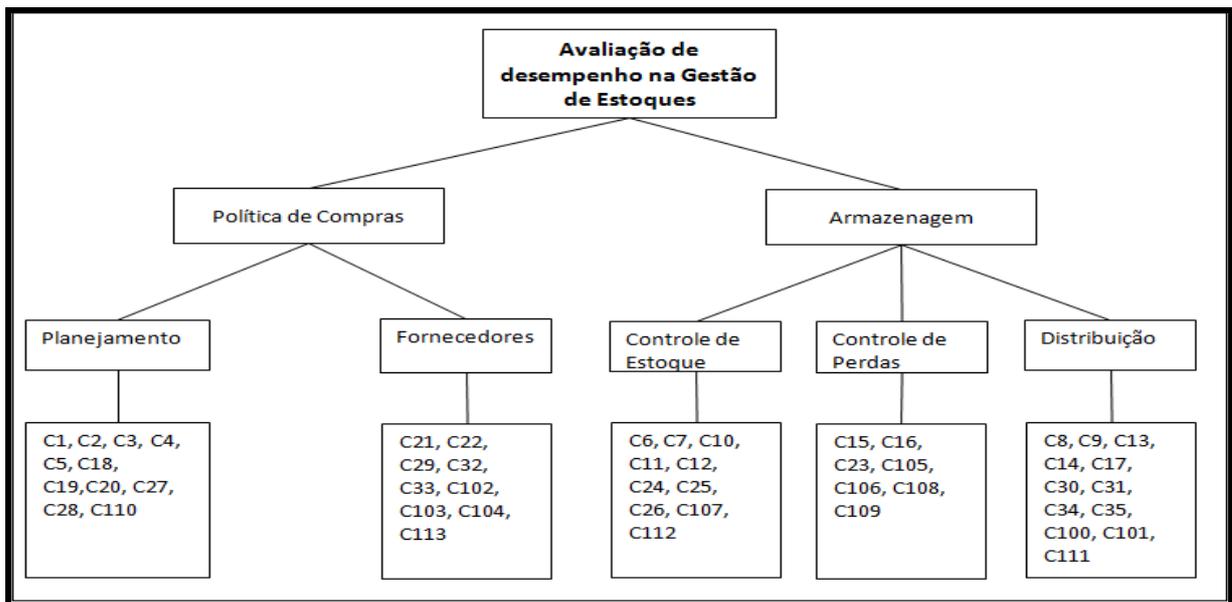


Figura 2 - Agrupamentos dos Conceitos em Áreas de Preocupação nos PVFs

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a figura 2 a dimensão Política de Compras é respondida por duas áreas: Planejamento e Fornecedores. A dimensão Armazenagem é respondida por três áreas: Controle de Estoque, Controle de Perdas e Distribuição. Sendo que esses conceitos foram agrupados de acordo com a preocupação estratégica.

4.3 MAPAS DE RELAÇÕES MEIOS-FINS

Nessa etapa da fase de estruturação é realizada a construção dos mapas de relações meios e fins, que na sequência são agrupados em *clusters*. Os mapas são construídos a partir dos conceitos operacionais, chamados de conceitos meios, até a estrutura chegar ao topo do mapa, onde se encontram os conceitos estratégicos, chamados de conceitos fins (BORTOLUZZI, 2009).

Nesse trabalho, foram elaborados 5 mapas de relações meios-fins, os quais têm como objetivo dar continuação ao processo de construção de conhecimento nos atores envolvidos no processo, e servir de base para a criação da Estrutura Hierárquica de Valor. Com o objetivo de exemplificar essa etapa será apresentado a seguir um mapa da dimensão “Planejamento”:

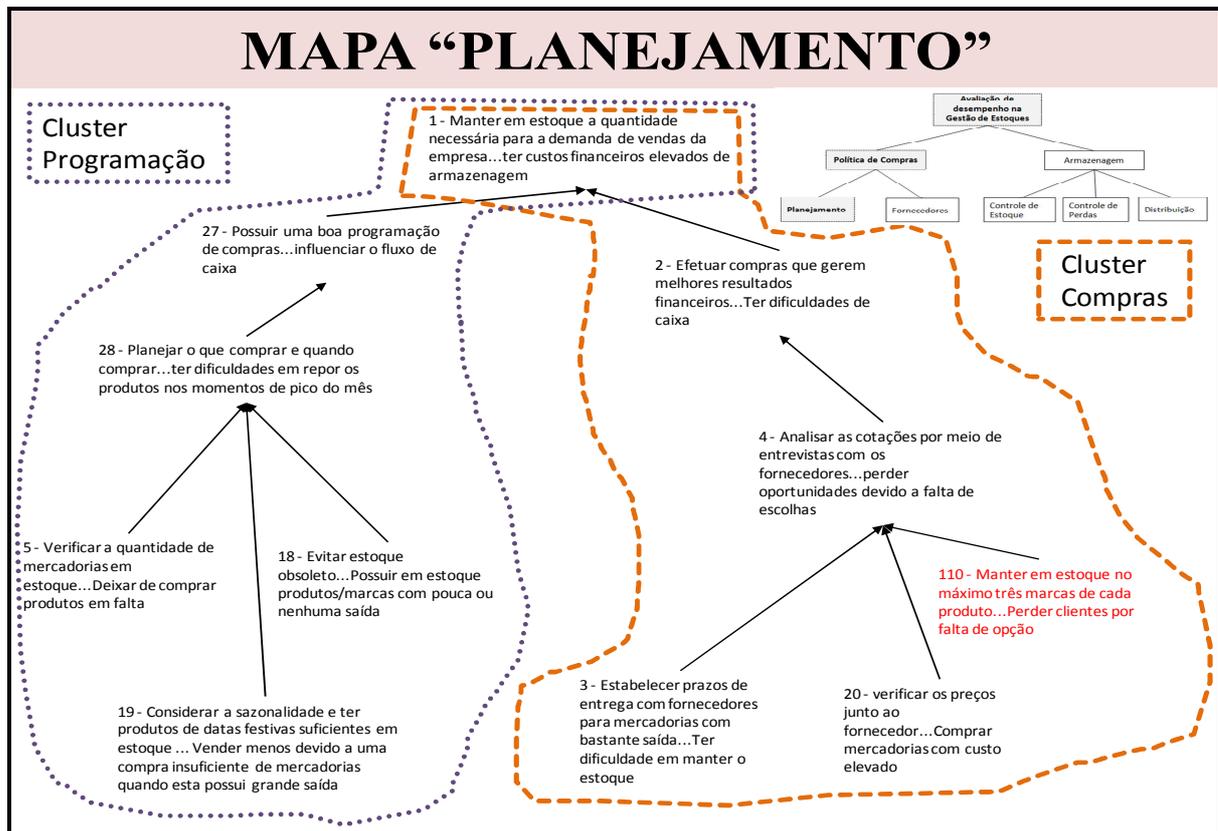


Figura 3 - Mapa de Relações Meios-Fins da dimensão Política de Compra

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que o mapa do PVF Planejamento da dimensão Política de Compras é respondido por dois clusters: o primeiro relacionado aos aspectos de “Programação”, e o segundo relacionado aos aspectos de “Compra”.

Depois de construídos os mapas de relações meios-fins e identificados os pontos de vistas fundamentais, é possível realizar à próxima Fase de Estruturação, que corresponde à construção da Estrutura Hierárquica.

4.4 ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR E CONSTRUÇÃO DOS DESCRITORES

Nessa etapa da Fase de Estruturação, é realizada a transição do Mapa de Relações Meios-fins para a Estrutura Hierárquica de Valor e em seguida são construídos os Descritores.

Com o objetivo de exemplificar a estrutura hierárquica de valor e os descritores seguem abaixo o PVF “Planejamento”, o que facilita a comparação com os mapas de relações meios-fins demonstrados anteriormente. Ressalta-se que na Fase de Estruturação, os descritores são ordinais, ou seja, não há diferença de atratividade entre um nível e outro.

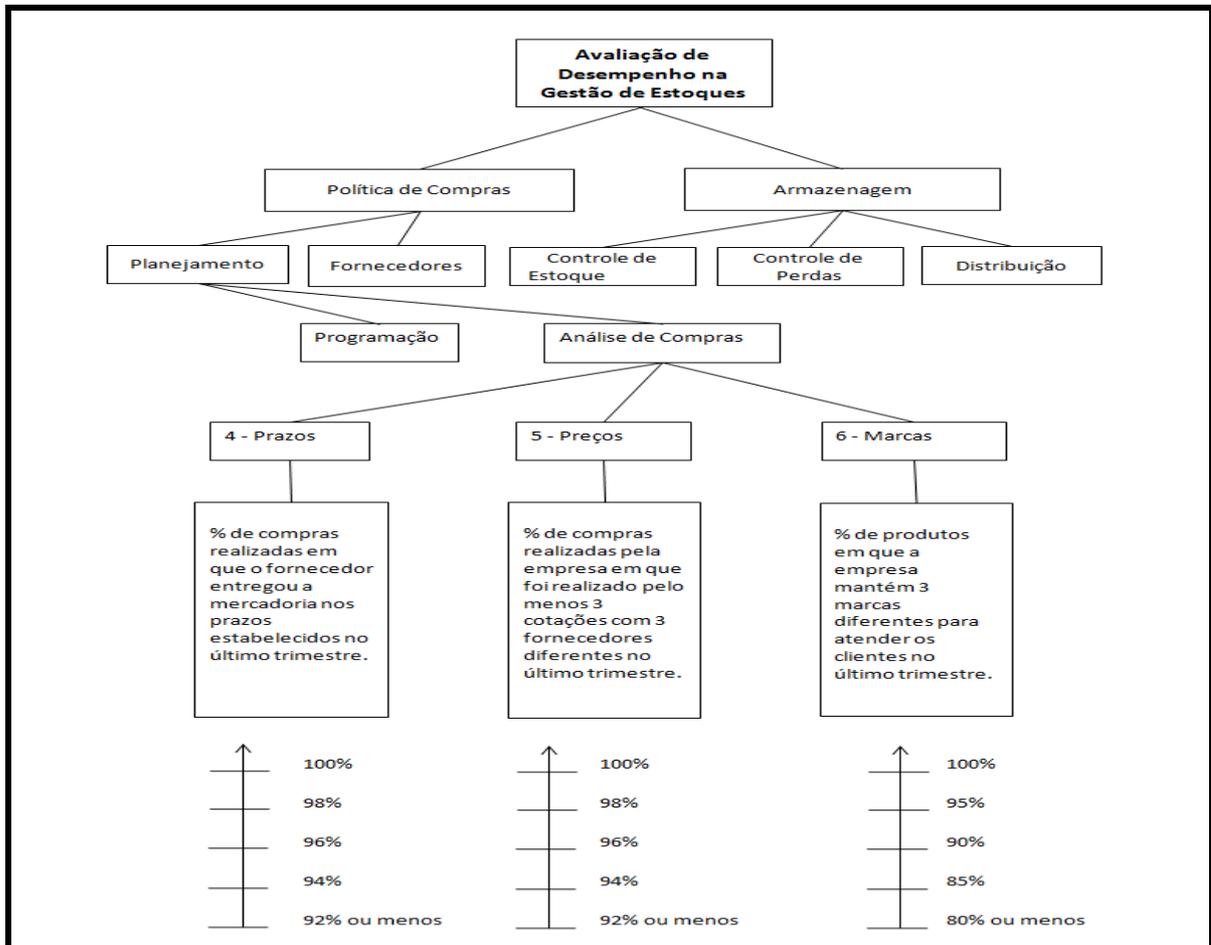


Figura 4 - Estrutura Hierárquica de Valor e Descritores de parte do PVF “Planejamento”

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma encerra-se a fase de estruturação e também a estruturação do modelo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o presente trabalho responde ao problema de pesquisa: quais indicadores de desempenho devem ser adotados para medir o desempenho organizacional da gestão de estoques de um supermercado? Por meio da identificação de 24 indicadores de desempenho, como por exemplo: sazonalidade, reposição, prazos, marcas, produtos em estoque, entre outros.

Quanto ao objetivo deste trabalho foi estruturar um modelo de avaliação de desempenho na gestão de estoques para a empresa Novocen Comércio de Gêneros Alimentícios Ltda. O qual foi alcançado a partir da elaboração da fase de estruturação da MCDA-C. Para alcançar o objetivo geral foi necessário:

- compreender o contexto decisório, e os atores envolvidos no processo, por meio da identificação do contexto e dos atores envolvidos no processo, conforme quadro 11;
- identificar os objetivos a serem avaliados na gestão de estoques, a partir de entrevistas com o decisor e identificação de 25 elementos primários de avaliação, expostos no apêndice A;
- organizar os objetivos em uma estrutura hierárquica; construída a partir da transformação dos 5 mapas de relações meios-fins (planejamento, fornecedores, controle de estoques, controle de perdas e distribuição) em 9 estruturas hierárquicas;
- construir descritores ordinais para medir os objetivos da gestão de estoque, após a transformação dos mapas em estruturas hierárquicas foram criados descritores para os 24 pontos vistas elementares identificados no modelo, demonstrados no apêndice C, finalizando a estruturação do modelo.

Quanto ao conceito de Avaliação de Desempenho Organizacional adotado nesse trabalho, constata-se a aderência da fase de estruturação ao conceito, pois foi possível a construção, fixação de conhecimento, por meio da identificação dos aspectos necessários e suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos na gestão de estoques de um supermercado (ENSSLIN e ENSSLIN. S, 2009).

As limitações da pesquisa são: (i) o modelo foi construído utilizou-se apenas da fase de estruturação, ou seja, não realizou-se para este trabalho as fases de avaliação e recomendações, (ii) o modelo tem caráter particular, ou seja, foi construído, e tem validade para o contexto e para o decisor deste trabalho.

Sugerem-se para futuras pesquisas que sejam construídas as demais etapas da Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão Construtivista (Avaliação e Recomendações). E também que o modelo seja aplicado a outras empresas e com outros decisores, para que dessa forma a ferramenta torne-se cada vez mais viável para avaliar o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ANUNCIÇÃO, Wellington Ramos. **Avaliação de desempenho da gestão de estoque utilizando uma metodologia multicritério em apoio à decisão: um estudo de caso no**

sistema de estoque centralizado da Petrobras. 2003. 110 f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

BORTOLUZZI, Sandro C. **Avaliação de desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.:** a contribuição da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). 2009. 295f. Dissertação (mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CARPES, Maria M. M.; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R. Avaliação do desempenho das práticas de responsabilidade social na gestão organizacional por meio da metodologia MCDA-Construtivista: uma abordagem aos modelos já existentes. **Revista Alcance – UNIVALI**, v. 13, n.1, p. 91-112, 2006.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DIAS, Marco A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, Ademar. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional:** Incorporando a Dimensão Integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. Tese (Doutorado em engenharia de produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ENSSLIN, Leonardo *et al.* Avaliação de desempenho: objetivos e dimensões. **Adm. MADE**, 2007.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, G. N.; NORONHA, S. M. **Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis, Editora. Insular: 2001.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R. Processo de construção de Indicadores para a Avaliação de Desempenho (Conferência). **In: V Ciclo de Debates: Avaliação de Políticas Públicas. Secretaria de Planejamento (SEPLAN/SC)**, Florianópolis, 2009.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra R.; LACERDA, Rogério T. O. Um Estudo De Caso Sobre Gerenciamento De Portfólio De Projetos E Apoio À Decisão Multicritério. **Revista Gestão Industrial**, v. 6, n. 1, p. 01-28, 2010.

IGARASHI, Deisy C. C.; PALADINI Edson P.; ENSSLIN Sandra R. A Metodologia Multicriterio de Apoio a Decisão Construtivista como Subsídio para o gerenciamento Interno: Estudo de caso no PPGC/UFSC. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.