



IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

GESTÃO DE INDICADORES E SUA RELEVÂNCIA NUM SETOR EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE

Pedro Vieira Souza Santos (UNIVASF)

pedrovieirass@hotmail.com

Lucas di Paula Gama dos Santos (UNIVASF)

dipaula_9@hotmail.com

Resumo: Os indicadores de desempenho, também chamados KPIs, apresentam-se como instrumento para mensuração do nível de desempenho de processos na organização. Assim, o uso destes indicadores comporta-se como elemento crucial na tomada de decisão, podendo ainda proporcionar melhorias significativas nas atividades internas aliado as estratégias e objetivos da empresa. Logo, o objetivo deste trabalho foi analisar o uso de indicadores de desempenho para a gestão de um setor empresarial, observando as principais contribuições destes frente ao contexto da empresa em estudo. Assim, quanto à abordagem deste estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa, direcionada a entender como os indicadores de desempenho (KPIs) são gerados e aplicados na administração de um setor empresarial, baseando-se numa perspectiva do tipo descritiva sobre a área de gestão. Como principais resultados, observou-se que os KPIs se comportam como fatores fundamentais na gestão dos processos internos ao setor, indicando as variações dos indicadores de controle e evolução de resultados dados através de práticas ligadas a gestão empresarial.

Palavras-chave: Gestão, Indicadores, KPIs.



1.Introdução

A necessidade de se alcançar maior excelência nos processos organizacionais é cada vez mais nítida e reforça-se através da competitividade apresentada no mercado atual, exigindo das empresas maior qualidade nos serviços prestados e, em geral, desenvolvimento de estratégias eficientes (SANTOS; PINHEIRO, 2017).

Nesse contexto, os indicadores de desempenho apresentam-se como instrumento para mensuração do nível de desempenho de processos na organização. Logo, são imprescindíveis para comparação do desempenho prático (real) versus a meta (estimado), exercendo então papel importante na gestão. Para Carpinetti et al. (2010, p. 92), “o uso de indicadores de desempenho é uma boa prática de gestão de desempenho que pode e deve ser usada. “, acarretando assim às organizações atingirem seus objetivos, planejando melhor seus recursos.

Lobato et al., (2009) afirma que a melhoria constante dos processos internos à organização engloba a criação e utilização de indicadores de desempenho para servirem de base na avaliação dos resultados globais, produtos, serviços de apoio e atividades. Assim, o uso de indicadores comporta-se como elemento crucial na tomada de decisão, podendo ainda proporcionar melhorias significativas nas atividades internas aliado as estratégias e objetivos da empresa. Takashina e Flores (2005, p. 3) afirmam que “indicadores devem estar sempre associados às áreas do negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização. Desta forma, eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento. ”

Para Caridade (2006) os indicadores são traduzidos como sendo dados e/ou informações, geralmente numéricos, que explicitam um determinado fenômeno e que são empregados para medir um processo e seu comportamento (resultados), que podem ser obtidos durante a sua realização ou ao seu término.

Nascimento et al., (2011) ressalta que a formatação de indicadores de desempenho está diretamente ligada ao êxito de um sistema de avaliação de desempenho organizacional. Portanto, algumas características, sequências, critérios e propriedades devem ser observados para construção desses indicadores.



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Logo, o objetivo deste trabalho é analisar o uso de indicadores de desempenho para a gestão de um setor empresarial, observando as principais contribuições destes frente ao contexto da empresa em estudo.

2. Abordagem Teórica

2.1 Gestão Estratégica

A gestão estratégica parte, segundo Wagner (2013), da junção de práticas que estão aliadas aos objetivos pré-definidos pela alta gerência de uma empresa, levando em consideração os ambientes interno e externo da companhia. A gestão estratégica também está ligada a tomada de decisão que irá incidir os objetivos da empresa visando atender as exigências como alocação dos diversos recursos necessários (pessoas, capital, equipamentos, matérias-primas) para que se possa alcançar as metas, respeitando o tempo preestabelecido.

A informação é um recurso imprescindível para se efetuar uma gestão estratégica efetiva, fazendo com que as organizações se tornem competitivas. A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão.

Neste contexto, os sistemas de apoio à tomada de decisão passam a ser ainda mais indispensáveis e essenciais à vida das organizações. Pelo que imprime a competitividade, não é admitido fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização das tecnologias de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança e imprecisão, dentre outras deficiências (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

2.2 Conceito de indicadores

A utilização de indicadores nas organizações permite estabelecer padrões, assim como o acompanhar sua evolução com o passar do tempo. Conquanto o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

organização. A associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilita a sua interpretação e compreensão (LAGES E FRANÇA, 2010).

A preocupação com os aspectos econômicos e financeiros como a obtenção de lucro, expansão de mercado, fixação da marca, e a distribuição de dividendos, já não garantem necessariamente que a gestão da organização é eficiente e perece. A forte demanda mundial pela sistematização da gestão da qualidade, do meio ambiente, da saúde e segurança ocupacional e pela responsabilidade social demonstra às organizações o que a sociedade está demandando (LIMA, 2007; SANTOS; ROCHA, 2017).

2.3 KPI's – Key Performance Indicators

KPI é a sigla em inglês para *Key Performance Indicators*, ou traduzindo para o português, Indicadores-Chave de Desempenho. Trata-se, na verdade, de uma ferramenta de gestão para medir o desempenho e o sucesso de uma organização (ENDEAVOR, 2015). Por meio dessa ferramenta, é possível compreender o que está funcionando e o que não está, e fazer as modificações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

Os KPI's são indicadores que auxiliarão os gestores a acompanhar a evolução das operações, evitando assim o acúmulo e a utilização de informações irrelevantes. É por meio desta ferramenta que as organizações mantêm o foco para ir atrás das metas (SANTOS; SANTOS, 2018). Outra função importante dos KPI's é facilitar a transmissão da visão e da missão de uma empresa aos funcionários que não estão em cargos elevados. Afinal, ao estabelecer e compartilhar os que vão medir o sucesso de um processo, deixa-se claro para toda a equipe o que realmente importa na administração (HUMBERTO FILHO, 2014).

Há uma gama diversificada de tipos de KPI's e que proporcionam uma série de informações fundamentais para o desenvolvimento adequado de uma organização. Dentre alguns deles, podemos citar: Indicadores de produtividade; Indicadores de capacidade; Indicadores de qualidade; Indicadores estratégicos; dentre outros.

2.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento que busca analisar o desempenho dos colaboradores, focando no alcance de melhores resultados.



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Além disso, é através desta avaliação que as pessoas conseguem se desenvolver no ambiente de trabalho (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014; SANTOS; LIMA, 2018).

Para Chiavenato (2004, p. 223) “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. Com base nisso, Nascimento e Bernardim (2008) afirmaram que a avaliação de desempenho está relacionada ao sincronismo entre os objetivos da empresa a serem atingidos e a expectativa da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade por parte dos trabalhadores.

Os autores expressam em suas observações que a avaliação de desempenho busca estimar o aproveitamento dos indivíduos na execução das tarefas, além de estimular a melhoria no desenvolvimento dos trabalhos em uma organização, visando alcançar os objetivos.

2.5 Melhoria contínua

A expressão melhoria contínua vem se tornando muito popular nos últimos anos, estando associada principalmente com o movimento da Qualidade Total, porém também em outras abordagens como, por exemplo, a *Lean Production*. Vale observar que o conceito foi evoluindo ao longo dos anos e atualmente se encontra bastante estruturado (SANTOS; ARAÚJO, 2018).

Consoante Caffyn (1996) “melhoria contínua é um processo, em toda a empresa, focado na inovação incremental e contínua”. Por constituir-se num conceito simples, de fácil entendimento e de baixo nível de investimento, a melhoria contínua tem se consagrado como umas das formas mais eficientes de aumentar a competitividade de uma empresa (BESSANT et al., 1994).

Dentre as características que definem a melhoria contínua, estão: a melhoria contínua é um processo cíclico, logo, exige continuidade; a segunda característica é que a melhoria contínua tem um aspecto cultural muito forte e pode ser considerada uma filosofia de negócio, e por ter este viés cultural, ela deve estar inserida em todos dos níveis da empresa, desde a alta administração até os operários do chão de fábrica; e o terceira aspecto da melhoria contínua



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

pode ser caracterizado pela ênfase de que uma mudança deve trazer benefícios para todos, devendo englobar todos os processos e a vida daqueles que a praticam.

A melhoria contínua também atua em duas vertentes diferentes. A melhoria contínua americana com base no Ciclo PDCA. O ciclo PDCA é assim chamado devido ao nome em inglês de cada uma das etapas que o compõem: P: “*Plan*” ou Planejar; D: “*Do*” ou fazer, executar; C: “*Check*” ou checar, verificar, analisar e A: “*Action*” ou agir de forma a corrigir eventuais erros ou falhas. A metodologia PDCA é largamente utilizada por corporações que desejam melhorar seu nível de gestão através do controle eficiente de processos e atividades internas e externas, padronizando informações e minimizando as chances de erros na tomada de decisões importantes (OLIVEIRA, 2014).

A outra vertente é a japonesa que utiliza da filosofia *Kaizen*, sendo este um termo japonêscujo significado literal é melhoria. O conceito implica um esforço contínuo (daí melhoria contínua), envolvendo todas as funções de todos os níveis da organização. O termo *Kaizen* é tão comum no Japão que é aplicado a todos os aspectos da vida. Fala-se em *Kaizen* em termos de meio ambiente, sistema rodoviário, relações externas, sistema educacional etc. No trabalho, é muito comum que todos os colaboradores de uma organização se perguntem como o procedimento, produto, máquina, pacote etc, podem ser melhorados(OLIVEIRA, 2014).

2.6 Logística de distribuição

Nos dias de hoje, com o fenômeno da globalização, os negócios adquiriram um ritmo muito mais acelerado e dinâmico. Neste cenário, as empresas competem não apenas em âmbito local como também globalmente. Com isso, observou-se um crescimento expressivo na competição internacional e no comércio global (DALMÁS, 2008). Portanto, para se manterem vivas, as empresas precisam ser mais flexíveis e apresentar respostas rápidas ao mercado. Para isso, é necessário que elas desenvolvam um sistema de logística eficiente, capaz de torná-las mais competitivas (SANTOS; FELIX; VIEIRA, 2012).

De acordo com o Conselho de Profissionais da Gestão da Cadeia de Suprimentos, o termo “logística” seria o seguimento da gestão da cadeia de suprimentos responsável pelo planejamento, implantação e controle efetivo do fluxo (direto e inverso) de mercadorias,



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

serviços e informações relativas da origem ao destino que seria o consumidor final, buscando, é claro, atender suas exigências (COUNCIL, 2012).

Complementando, Bowersox e Closs (2007), afirmam que o objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens. O objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo possível.

Para Ballou (2006) a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até ao ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Pereira e Ronconi (2004) realizou um estudo referente aos modelos de distribuição física em indústria alimentícia, em que a partir deste, foi possível identificar pontos a serem melhorados no sistema de distribuição física da empresa, utilizando técnicas de pesquisa operacional, através do desenvolvimento de um modelo que otimizasse a distribuição dos estoques ao longo da cadeia, mitigando os custos logísticos e aumentando o nível do serviço.

A logística, portanto, engloba todas as movimentações e estocagens de materiais tanto no ambiente interno fabril quanto na parte externa que vai da fábrica de origem até o consumidor final e em uma organização é primordial para que a mesma se destaque no mercado de trabalho (SANTOS; FELIX; VIEIRA, 2012).

Assim, o processo que conecta a origem ao seu destino final que seria o consumidor, é conhecido na logística como distribuição física, que tem como objetivo garantir que o produto certo seja entregue no local certo, no momento certo, atendendo as necessidades e desejos do cliente.

3. Metodologia

Quanto à abordagem deste estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa, direcionada a entender como os indicadores de desempenho (KPIs) são gerados e aplicados na



**IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO**



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

administração de um setor empresarial, baseando-se numa perspectiva do tipo descritiva sobre a área de gestão.

Além disso, o presente trabalho realizou uma pesquisa do tipo exploratória. Onde, de acordo com Gil (1999), objetiva proporcionar um maior conhecimento sobre determinado assunto, com o intuito de formular problemas mais precisos e/ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999). As pesquisas desse tipo, segundo Gil (1999), visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

Logo, o estudo de caso foi aplicado por se tratar de um contexto cotidiano de uma empresa específica, sendo utilizados dados fornecidos pela gestão local para análise do estudo. Para Yin (2005, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Martins (2008, p.11) salienta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”. Assim, pôde-se verificar questões relacionadas a gestão dos KPIs e a aplicação destes no setor em estudo, quais os indicadores que utiliza em cada processo.

No processo específico de coleta de dados, o levantamento de campo foi utilizado com o objetivo de registrar as observações sobre o setor e a rotina de atuação. A pesquisa foi realizada com supervisores e colaboradores especialistas da logística de distribuição. Este departamento foi selecionado por utilizar indicadores para medição do desempenho operacional, envolvendo desde resultados do tipo individuais dos empregados aos de equipe, e ter dentro do processo logístico, padrões operacionais, que facilita o entendimento do setor e suas atividades.

A amostra é, portanto, do tipo não-probabilística intencional, tendo sido abordados, por meio de entrevistas individuais, 2 supervisores e 3 colaboradores da área de logística. Estes foram selecionados por tomarem diversas decisões do setor baseando-se em indicadores de desempenho, estando aptos, portanto, a responder tecnicamente sobre o assunto. Em relação aos dados fornecidos pela organização, puderam ser anotados e identificados os indicadores aplicados. Após a coleta de dados, os mesmos foram analisados e discutidos.



4. Resultados e discussão

4.1 Caracterização da empresa

O presente estudo foi aplicado em uma empresa revenda de bebidas, situada no município de Petrolina-PE. O empreendimento, que atua no mercado de bebidas há 20 anos, almeja, de forma contínua, satisfazer os clientes com a comercialização e distribuição de bebidas e também a partir de serviços de alta qualidade. Nesse sentido, a organização tem como visão "ser a melhor opção para o mercado na prestação de serviços de comercialização e distribuição de bebidas".

Nesse contexto, a organização aplica uma gama de ferramentas de gestão para conseguir uma melhoria contínua dos seus processos internos. Tal fato comporta-se devido ao entendimento da direção local que a partir de uma gestão eficaz, os processos ainda instáveis possam se consolidar e atingir os melhores resultados, tais como: redução do número de devolução de mercadorias por motivo falta de qualidade, melhoria do nível de serviço, qualidade na entrega, entre outros.

4.2 Coleta de dados: através de relatórios gerenciais fornecidos pela empresa

Neste primeiro momento do estudo, o intuito foi de conhecer melhor o serviço ofertado pela organização a seus parceiros. Assim, a empresa tornou disponíveis os vários relatórios gerenciais que tratavam especificamente do setor de logística de distribuição.

Nessa etapa, pôde-se analisar os principais indicadores (e suas memórias de cálculos) administrados pelo setor, assim como documentos associados ao processo de distribuição de seus produtos, como a descrição do negócio local, padrões operacionais e fluxogramas do processo. A partir dessa coleta e análise de informações, prosseguiu-se então para a etapa seguinte proposta.

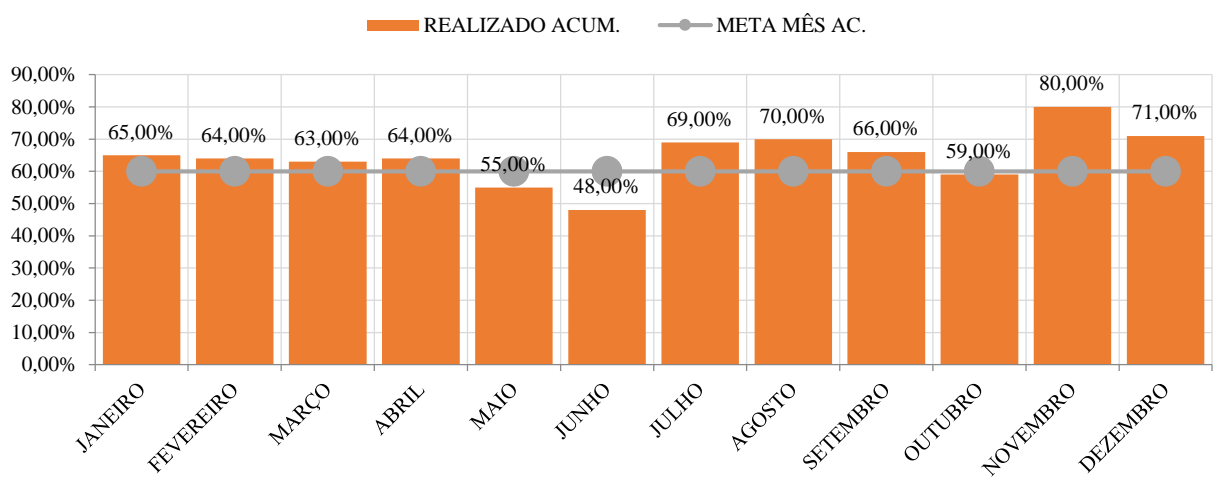


07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

4.3 Indicadores

Um dos indicadores monitorados pelo setor é a jornada líquida (JL), que é compreendido como o tempo de liberação dos veículos da revenda, o tempo em que passam na rota e o tempo interno (que se trata do tempo necessário para descarga e conferência dos vasilhames que retornam do mercado; considerando-se como prestação de contas física). A meta estabelecida para este índice deve totalizar no máximo 10h20min e/ou 60% das equipes totais escaladas no dia. O comportamento deste indicador no ano de 2017, é apresentado no gráfico 01.

Gráfico 01 – Meta *versus* resultado real de JL ao longo de 2017



Fonte: dados da pesquisa

Além disso, quanto ao tempo médio de liberação (TML), este é estipulado para ser executado em até 00h30min. Aqui, engloba-se a reunião realizada pela manhã, intitulada matinal com toda equipe de trabalho (motoristas, ajudantes e supervisores) assim como o tempo de conferência dos veículos e as saídas dos mesmos na portaria. O comportamento deste indicador no ano de 2017, é apresentado no gráfico 02.

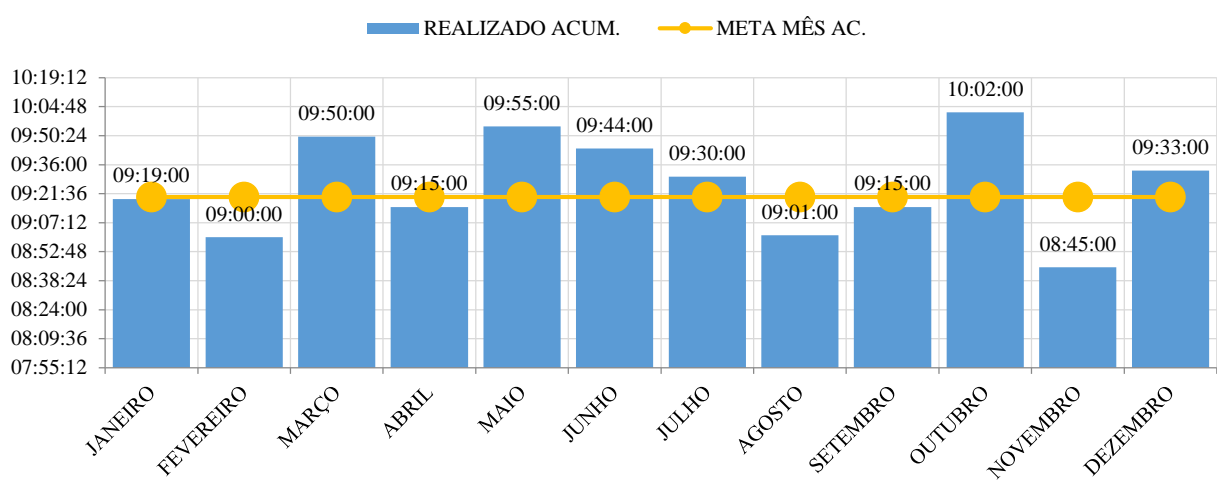


IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Gráfico 02 – Meta versus resultado real de TML ao longo de 2017



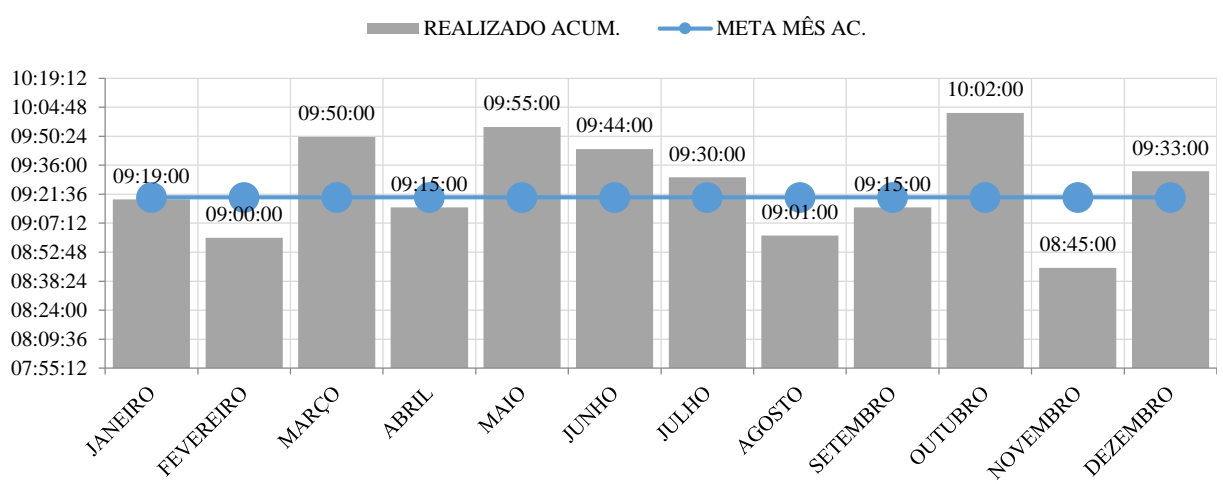
Fonte: dados da pesquisa

Outro indicador, o chamado tempo em rota (TR), é dado pela soma do deslocamento do caminhão até a área onde fará as entregas. Neste, tem-se a soma do tempo disponível para almoço (em torno de 01h00min.) devendo somar até 09h20min. Ademais, no retorno do veículo, tem-se o dito tempo interno (TI), que reflete a prestação de contas do tipo física (vasilhames, barris e etc) e financeira (ligada a pagamento dos pedidos), que deve ser executado em até 00h30min. O comportamento deste indicador no ano de 2017, é apresentado no gráfico 03.



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Gráfico 03 – Meta *versus* resultado real de TR ao longo de 2017



Fonte: dados da pesquisa

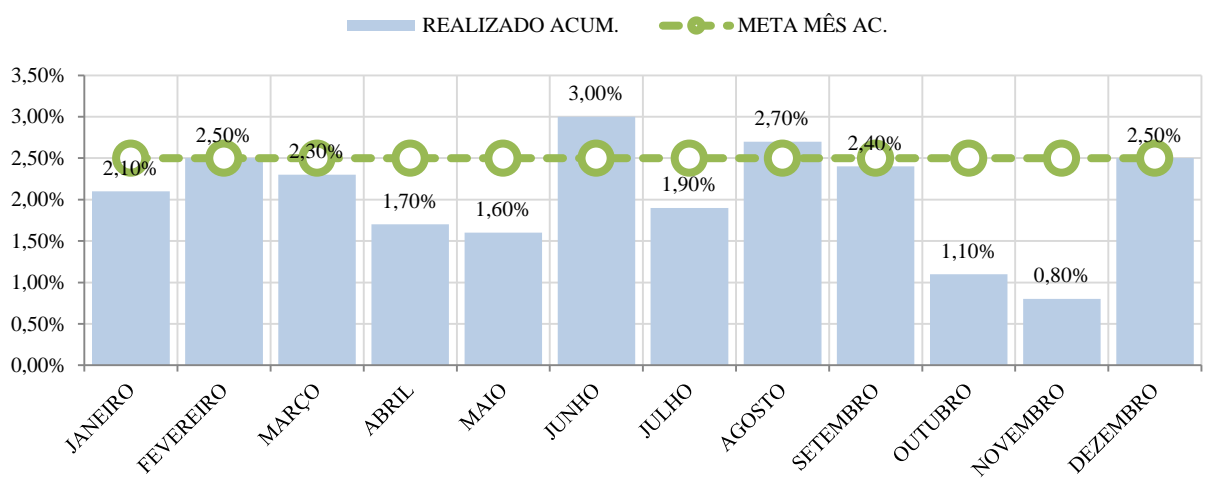
Outra meta de responsabilidade do setor, é referente à devolução de mercadorias. Este é um dos principais requisitos para remuneração das equipes de vendas e logística. Logo, do ponto de vista de produtividade, as devoluções refletem que os recursos estão sendo mal-empregados e que estão dando prejuízos à revenda.

O indicador é acompanhado e medido a partir da meta de 2,5% para pontos de venda e 1,5% em Hectolitro (HL). A organização trata deste indicador em diversas reuniões de rotina com o objetivo de entender o comportamento das devoluções, analisando-as por vendedor, por área, bairro, produto, entre outros. O comportamento deste indicador no ano de 2017, é apresentado no gráfico 04.



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Gráfico 04 – Meta versus resultado real de Devolução ao longo de 2017



Fonte: dados da pesquisa

4.4 Gestão dos indicadores

A estratificação destes indicadores é uma das principais práticas utilizadas a fim de entender o comportamento destes. Estratificar consiste, neste caso, em agrupar os dados em diferentes “estratos” (camadas), ou seja, dividir os dados coletados em duas ou mais distribuições de forma a se obter maiores informações. Assim, a estratificação permite analisar estes dados de forma individual e com isso, descobrir onde realmente a causa do gargalo está alocada. Traduz-se como uma ferramenta de qualidade que age de forma eficiente na causa, auxiliando então na solução do problema.

De acordo com o entrevistado 01, Supervisor de Logística local:

A estratificação permite expor a raiz do problema, ou seja, através dela, podemos visualizar o motivo no qual o indicador está fora da meta. Fazemos isto constantemente para levarmos o resultado à tona nas reuniões de rotina. Tudo isso complementa-se a aplicação de ferramentas de gestão onde agimos diretamente no problema.



IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Ainda na visão do Supervisor, o atingimento de metas está ligado intimamente ao cumprimento das regras operacionais, ou seja, o seguimento fiel aos padrões construídos para guiar os colaboradores do setor.

Para ele:

A obediência aos padrões/procedimentos é fundamental para garantir a boa execução do processo e seus indicadores. Isso, para nós, gestores, requer exigência de certo nível de uniformidade na execução do padrão, o que é definido como obrigação, sem qualquer flexibilidade.

Ao tratar-se do procedimento de seguir o padrão, este é um documento que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. Em outras palavras, é uma descrição detalhada de todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa.

Para um dos colaboradores do setor:

Os indicadores que acompanhamos e sua gestão, são importantes porque nos fornecem informações relevantes para que possamos decidir em manter, modificar ou até mesmo cancelar ações. Eles auxiliam-nos na adoção das estratégias do nosso setor. Portanto, a utilização de KPIs no gerenciamento de um setor é fundamental, para que haja o efetivo acompanhamento e tomada de decisões.

Na ótica de um outro colaborador do setor:

Para nós, do setor de logística, que trabalhamos com números, os indicadores são empregados principalmente para avaliar os processos que temos definidos e por meio da comparação do desempenho real e a meta podemos ter noção do quanto o setor está sendo ou não eficiente em sua gestão.

De acordo com um outro supervisor local:

A aplicação de indicadores de desempenho deve ser uma das principais ferramentas para gestão empresarial. Tenho observado que com eles podemos ter uma base que fornece capacidade de análise do setor e seu comportamento ao longo do tempo.



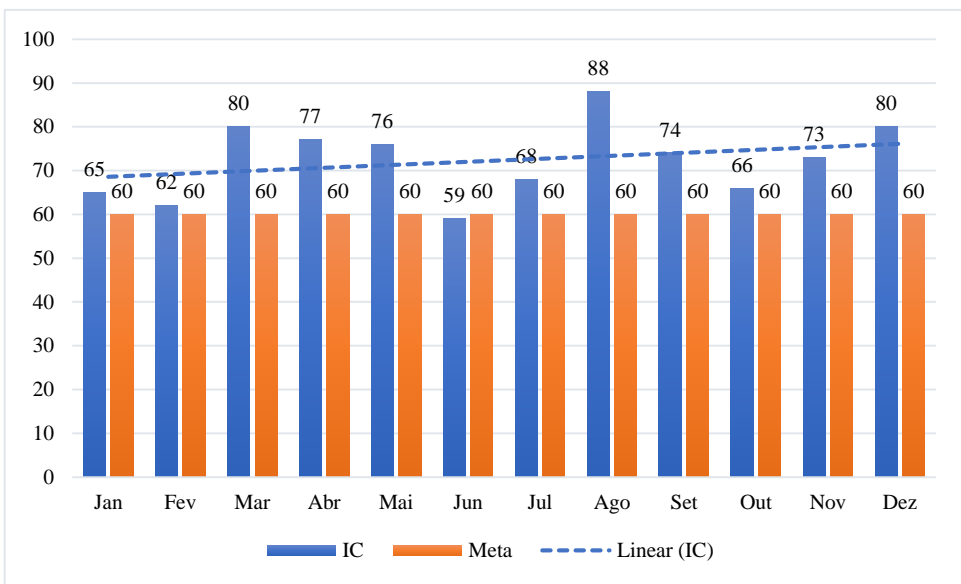
IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

Do ponto de vista da gestão dos indicadores locais, comparando-se a meta estabelecida em relação a gestão local, traduzida como Meta mensal de gestão, compreendida como o somatório de pontos de acordo com cada indicador, tem-se, no gráfico 05 o registro histórico de 2017:

Gráfico 05 – Meta *versus* resultado real de gestão ao longo de 2017



Fonte: dados da pesquisa

Como observado no gráfico 05, a meta de gestão comporta-se de forma positiva, tendo apenas uma pequena queda no mês de junho, sendo esta explicada como mudanças na equipe, o que comprometeu o KPI.

Para um dos colaboradores:

Ao visualizarmos o resultado negativo dos indicadores acumulado num determinado período, montamos um plano de ação para tentar resolver o problema que influencia nos KPIs.



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

4.6 Plano de ação

A gestão local adota constantemente planos de ação para buscar sanar os *GAPs* existentes entre o resultado real e o esperado (meta). Para tanto, estas ações são definidas após reuniões de rotina que ditam o impacto de cada área da empresa no KPI.

Neste caso, ao elaborar um plano de ação, a equipe de gestão do setor, aplica uma das melhores formas de obter resultados positivos ao detalhar todas as atividades necessárias para atingir um determinado objetivo.

De acordo com o supervisor local:

Os planos de ação que utilizamos são constantemente empregados devido a facilidade de utilização. São ferramentas mais simples e eficientes para o planejamento e acompanhamento de atividades do nosso cotidiano.

5. Considerações finais

Este trabalho cumpriu com o objetivo de identificar e analisar como KPIs são gerenciados e aplicados na logística de distribuição. Para tanto, foi analisada, por meio de uma abordagem qualitativa, a rotina do setor empresarial de uma organização comercial atuante no setor de revenda de bebidas, tendo sido interrogados, por meio de entrevistas semi-estruturadas, responsáveis diretamente pelo setor, envolvidos com os indicadores de desempenho.

Logo, pôde-se observar que a concepção dos indicadores de desempenho é orientada por procedimentos já estruturados, principalmente no caso específico estudado, onde a própria empresa, por ser subsidiária a uma multinacional, segue uma lógica que auxilia no processo de tomada de decisão. Assim, os objetivos da organização, ora definidos nos níveis estratégico e tático, podem ser acompanhados através de sua execução no nível operacional, com os KPIs e/ou indicadores de desempenho ligados a cada padrão operacional. Ademais, a área operacional local tem participação limitada, pois responsabiliza-se apenas à execução e ao lançamento de dados no sistema informatizado, pouco interferindo então no processo.



REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BARTH, M. B.; MICHEL, F. D. **Dimensionamento de uma frota de veículos com foco na redução de custos: Estudo de caso**. 2012.

BELFIORE, P. P.; FÁVERO, L. P. L. Problema de roteirização de veículos com entregas fracionadas: revisão da literatura. In: XIII SIMPEP, 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: 312, 2006.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING R; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**. v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CAFFYN, S. Development of a continuous improvement self-assessment tool. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 1, p. 1138-1153, 1999.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. G. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão. **Data Grama Zero**, v. 6, n. 3, p. A03-00, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

CLARKE, G.; WRIGHT, J.W. Scheduling of Vehicles from a Central Depot to a Number of Delivery Points. **Operations Research**, v.12, n.4, p.568 - 581, 1964.

CONCEIÇÃO, S. V. et al. Impactos da utilização de roteirização de veículos em um centro de distribuição: um estudo de caso. In: Congresso Brasileiro De Engenharia De Produção, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004.



IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. CSCMP Supply Chain Management Definitions, 2012.

CRUZ, C. A. B. da; ARAÚJO, A. S.; OLIVEIRA, I. J. de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica Itpac**, 7, v. 7, n. 3, p.1-7, jul. 2014.

DALMÁS, S. **A logística de transporte agrícola multimodal da região oeste do Paraná.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Programa de Pós - Graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio. Toledo (PR): UNIOESTE, 2008.

ENDEAVOR. **KPI: como medir o que importa no seu negócio.** 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GAMA, M. B. **Roteirização de veículos: implementação e melhoria do método de Clarke e Wright.** 93 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, UNIVASF, Juazeiro, 2011.

HUMBERTO FILHO. **O outro lado dos indicadores (KPIs).** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-outro-lado-dos-indicadores-kpis/76882/>>. Acesso em: 02 jan. 2018.

KAMINSKI, L. A. **Proposta de uma Sistemática de Avaliação dos Custos Logísticos da Distribuição Física:** o caso de uma Distribuidora de Suprimentos Industriais. 2004. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia – Ênfase em Logística, UFRGS, Porto Alegre. 131p.

LAGES, Definição e Análise de Indicadores Através do Conceito do Triple BottomLine Raphael Talayer da Silva; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Definição e análise de indicadores através do conceito do triple bottomline. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 2010, São Carlos. **Anais....**São Carlos: Abepro, 2010. p. 1 - 14.



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

LIMA, A. M. Instrumentos de Reporte de Sustentabilidade (Triple BottomLine). Foz do Iguaçu: UFSM, 2007.

LUNA, M. M. M.; BELLOMUSTO, M. P.; MONHO, M. C. B. Problema de roteirização em empresa do setor alimentício: uma aplicação do método de clarke e wright. In: ENEGEP, 29., 2015, Fortaleza. **Anais...**Fortaleza: 2015.

LYSGAARD, J. **Clarke & Wright's Savings Algorithm**. 1997.

MICHEL, F. D.; SENNA, L. A.; SENNA, E. T. P. Os desafios do financiamento de projetos e megaprojetos de transporte. **Congresso de pesquisa e ensino em transportes**. XXV ANPET, 2011.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do. BERNARDIM, Marcio Luis. Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: 2008.

NOVES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, W. **Melhoria Contínua - Conheça o método japonês e o americano**. 2014.

PEREIRA, D. da S.; RONCONI, D. P. **Modelo de distribuição física em uma indústria alimentícia**. 2004. 98 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PLATT, A. A.; NUNES, R. da S. **Logística na cadeia de suprimentos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ Ufsc, 2007. 88 p.

PRADO, J. R.; BARROS, J. D. **Cold Chain Management: Análise da Roteirização na Distribuição de Sorvetes**. 2014. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção Com Ênfase em Controle e Automação, Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

RODRIGUES, L. F. et al. Aplicação da heurística de clarkewright em uma transportadora de médio porte. In: Simpósio Brasileiro De Pesquisa Operacional, 37, 2005, Gramado. **Anais...** Gramado: SBPO, 2005. SANTOS, A. V. N. dos; FELIX, L. B.; VIEIRA, J. G. V. Estudo da



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

logística de distribuição física de um laticínio utilizando lógica fuzzy. **Produção**, [s.l.], v. 22, n. 3, p.576-583, ago. 2012.

WAGNER, Diego. **O que é gestão estratégica: os 4 pontos fundamentais**. 2013.

CARPINETTI, L. C. R. et al. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARIDADE, A.; V. da Silva. **Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma**: Um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel. São Paulo: USP, 2006.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de Empresas**, 9ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

NASCIMENTO, S. do; BORTOLUZZI, S. C.; DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Rev. Adm.** (São Paulo) [online]. 2011, vol.46, n.4.

SANTOS, P. V. S.; SANTOS, L. di P. G. GESTÃO DE INDICADORES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS. **Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE**, v. 4, n. 4, p. 115-133, 2018.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O PLANO DE NEGÓCIOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O EMPREENDEDOR: UM ESTUDO DE CASO. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SANTOS, PEDRO VIEIRA SOUZA; DE BRITO ROCHA, MÔNICA FERREIRA. INOVAÇÃO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 2, n. 2, p. 48 -1-48 - 20, 2017.

SANTOS, P. V. S.; ARAÚJO, M. A. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS LEAN NO SETOR DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO DE CASO. **REVISTA GESTÃO EM ANÁLISE**, v. 7, n. 2, p. 168-183, 2018.



IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO NORDESTE
VIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO



07 a 09 março de 2018 - Juazeiro - BA

SANTOS, P. V. S.; LIMA, N. V. M. FATORES DE IMPACTO PARA SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs). **REVISTA LIVRE DE SUSTENTABILIDADE E EMPREENDEDORISMO**, v. 3, p. 54-77, 2018.

TAKASHINA, N.T.; FLORES, M.C.X. **Indicadores de qualidade e do desempenho**: Como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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