

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

**DAILANI SANTOS DE JESUS
RONDINELLE PEREIRA LAURINDO**

**O USO DE KPI'S NO PROCESSO LOGÍSTICO EM UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

**SERRA
2019**

**DAILANI SANTOS DE JESUS
RONDINELLE PEREIRA LAURINDO**

**O USO DE KPI'S NO PROCESSO LOGÍSTICO DE UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Faculdades Doctum de Serra como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientador (a): Jakline Stofel

**SERRA
2019**

**DAILANI SANTOS DE JESUS
RONDINELLE PEREIRA LAURINDO**

**O USO DE KPI'S NO PROCESSO LOGÍSTICO DE UMA
DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS**

Artigo Científico apresentado à Faculdades Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 20__.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº: JAKLINE STOFEL
Faculdades Doctum de Serra

Profº: BRUNO MIGUEL DA SILVA
Faculdades Doctum de Serra

Profº: RONALDO PAULINO NASCIMENTO
Faculdades Doctum de Serra

O USO DE KPI'S NO PROCESSO LOGÍSTICO EM UMA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS¹

JESUS, Dailâni Santos de; LAURINDO, Rondinelle Pereira ²

RESUMO

O uso de KPI's (*Key Performance Indicator*) dentro da gestão em logística é um instrumento de grande valor e importância para que haja êxito dentro dos processos que compõem esta área e as demais que fazem parte da gestão logística. Para traçar e escolher os KPI's mais apropriados para cada ação do setor logístico da empresa é necessário que se faça um planejamento voltado para o delineamento de estratégias que impulsionem e viabilizem a efetivação das metas e visão da empresa. A escolha dos KPI's, então, precisa estar alinhada com o planejamento estratégico (PE), pois cada KPI revelará os resultados de cada estratégia implementada dentro do processo logístico. O uso de KPI's traz consequências positivas e muitos benefícios, pois, seu uso ajuda na formulação e reformulação de objetivos e metas que a empresa pretende alcançar.

Palavras-chave: KPI. Planejamento Logístico. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Dentro de um contexto empresarial amplamente competitivo, as empresas buscam cada vez mais um diferencial no mercado e a logística é um dos setores responsável pela diferenciação e agregação de valor ao produto proporcionando a satisfação dos clientes (HERNÁNDEZ; MARINS; CASTRO, 2012), contribuindo na medida em que, suas operações acontecem de forma eficiente, conseguindo entregar ao consumidor final um produto de qualidade, com rapidez, no momento e nas condições desejadas.

Segundo Povia, Pinheiro e Bianchi (2013), os fornecedores e clientes estão separados geograficamente e os produtos percorrem distâncias cada vez maiores para atender à demanda. Com a globalização, há uma particularidade nas entregas e

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunos do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2019/1. E-mail dos alunos: dailanims@gmail.com; rondi.laurindo@hotmail.com;

atendimento, não existem mais fronteiras, seu cliente, concorrente ou fornecedor pode estar em qualquer parte do mundo.

Também pela globalização, o mercado de bens de consumo se vê marcado pela crescente variabilidade de marcas e produtos. Por isso, é tão importante que as empresas agreguem valor aos seus clientes. Para isso, são obrigadas a procurarem soluções que reduzam seus custos operacionais e aumentem seu desempenho quanto à disponibilidade de produtos acabados (RIBEIRO; LIMA, 2015 *apud* SILVA *et al.*, 2018).

Dessa forma, a intensa competição nos mercados globais, a introdução de produtos com ciclos reduzidos e a grande expectativa dos clientes, dentre outros elementos, forçam as empresas a investirem na melhoria do serviço na cadeia de suprimentos (HERNÁNDEZ; MARINS; CASTRO, 2012). Independente do porte e do tipo da organização, a avaliação de desempenho logístico se tornou uma importante ferramenta para medir e analisar o resultado das operações, pois provê ao gestor informações e dados que auxiliam a tomada de decisões, possibilitando controle e melhoria nos resultados logísticos, colaborando para o alcance da eficiência do serviço oferecido (POVOA; PINHEIRO; BIANCHI, 2013).

Logo, o uso de indicadores gerenciais chamados de KPI (*Key Performance Indicator*) dentro da área da logística tem se tornado um diferencial de qualidade e competitividade para as organizações. É esse, então, o tema que o trabalho de conclusão de curso visa tratar: o uso de indicadores para avaliar o desempenho e ajudar na tomada de decisões dentro do processo logístico para atender melhor as expectativas dos clientes.

O trabalho gira em torno da seguinte pergunta: Qual a importância e papel dos KPI's dentro do processo logístico da distribuidora de medicamentos Millenium Comercial LTDA?

2 CONCEITO DE KPI'S

A sigla KPI tem origem no inglês e cada letra inicial representa as palavras *Key Performance Indicator*, que, na língua portuguesa, pode ser entendida como indicador chave de desempenho. Na visão de Parmenter (2010 *apud* ABIJAUDE, 2016), os KPI's possuem a representatividade de combinação de um ou mais indicadores e

revelam um conjunto de medidas focadas dentro de aspectos críticos que podem comprometer na obtenção de um desempenho satisfatório para que os objetivos de uma empresa sejam atingidos.

Os KPI's, então, têm foco na qualidade dos processos logísticos. Segundo Barbosa e Melo (2008), o termo qualidade é um vocábulo amplamente pesquisado e, assim, polêmico, já que é compreendido por aspectos variados. Muitos sentidos têm sido dados ao vocábulo qualidade. Dentro da área de Administração, o planejamento é uma ação feita pela organização voltada para traçar ações que são voltadas para obtenção da qualidade, pois não somente um serviço disponibilizado está em jogo, mas a vida dos clientes que acessam esse serviço. Neste sentido, os indicadores podem ajudar a medir se as ações planejadas estão, realmente, surtindo o efeito esperado.

Os KPI's são indicadores que o gestor determina e define como maneira de acompanhar a evolução das operações, não havendo, desta forma, oportunidade de o gestor e sua equipe se perder em meio a tantos relatórios e dados que, possivelmente, não auxiliam a tomar nenhuma decisão ou seguir nenhuma direção. Por intermédio da evolução das operações é que o gestor manterá o foco nas metas da empresa (SILVA *et al.*, 2018).

O uso de KPI's também é uma técnica voltada para ajudar na gestão, facilitando a visibilidade da missão e objetivos da empresa pelos colaboradores que se situam em cargos mais elevados. Por fim, quando há o estabelecimento daquilo que se vai medir os processos produtivos, deixa-se esclarecido para os demais membros da equipe o que realmente é importante dentro da administração (CABEZA *et al.*, 2015 *apud* SOUZA; SANTOS, 2018).

O KPI pode ser entendido como indicadores que medem desempenho e têm impacto relevante sobre o desempenho total de uma empresa dentro das áreas de planejamento e controle estratégico, controle tático e operacional. Assim, de forma geral, o KPI tem a função de monitorar atividades cotidianas ou, até mesmo, que acontecem toda semana, já que precisam prover formas de maximizar o desempenho futuro (PARMENTER, 2010 *apud* ABIJAUDE, 2016).

Na visão de Povia, Pinheiro e Bianchi (2013), promover a conexão e integração de sistemas voltados para a promoção da gestão da qualidade tem como primícias alguns itens, tais como:

- ✓ Reduzir os custos, pois conta com maior controle operacional e estratégico como consequência a eliminação total ou parcial de despesas desnecessárias seja de insumos, mão de obra, serviços entre outros;
- ✓ Aumentar a eficiência no uso de recursos diversos dentro do processo produtivo, como o aumento da produtividade e melhorias nos processos;
- ✓ Aumentar a motivação dos colaboradores, com reconhecimentos individuais e coletivos, com melhoria salarial, benefícios por mérito e desempenho;
- ✓ Estabelecer um empreendimento ambientalmente sustentável, com métodos de melhoria contínua que favorece a criação de novos recursos, tecnologias e que agregam valor ao negócio e ao meio ambiente.

Existem diversos tipos de KPI's para medir processos logísticos, como no caso da empresa estudada. Segundo Carmo (2016 *apud* GODOY *et al.*, 2013), os principais indicadores usados na medição de processos são:

1. Indicadores de Capacidade: Eles promovem a medição entre a quantidade que se pode produzir relacionada ao tempo para que tal produção aconteça. Esses indicadores têm ligação com os piques de produção, pois ajudam no entendimento de qualquer situação que não esteja em conformidade ou que esteja desviando tempo ou recursos durante o processo de produção. Como por exemplo um indicador voltado para medir a capacidade produtiva diária do setor de recebimento de mercadoria de uma empresa de distribuição;
2. Indicadores de Qualidade: Mede a relação entre tudo o que foi produzido e as saídas adequadas, ou seja, as saídas que produtos que não apresentam defeitos, problemas de fabricação ou inconformidades. Dentro do processo logístico, medir a qualidade do que é produzido e distribuído é essencial para a manutenção da empresa. Um exemplo de indicador de qualidade são os registros realizados pelos setores de serviço de atendimento ao cliente (SAC) das empresas de distribuição, onde os clientes utilizam os canais de atendimento para registrar reclamações, sugestões ou até mesmo elogios quanto ao serviço prestado;

3. Indicadores de Lucros: Mede a relação entre o percentual do lucro e as vendas totais. Somente haverá lucros se o processo logístico for planejado, com objetivos bem traçados e quando se implanta KPI's que possam mensurar se, realmente, cada objetivo tem sido cumprido para alavancar as vendas da empresa. No processo logístico um exemplo que está diretamente relacionado neste indicador é com a utilização de um KPI interno de controle de custos de despesas do setor de logística.
4. Indicadores de Competitividade: Mede a relação da empresa do mercado com relação aos seus concorrentes. Um processo logístico precisa ser mensurado corretamente para que se tenha certeza de que ele é um diferencial competitivo dentro para a empresa, o indicador utilizado no processo logístico que favorece este indicador são os registros de ocorrências realizados pelo serviço de atendimento ao cliente (SAC).

Além dos indicadores de desempenho, há outros tipos, a saber:

- Indicadores de Valores: Mede a relação existente entre o valor percebido no momento em que se recebe um produto, por exemplo, e o valor efetivo que foi gasto para obter aquilo que foi recebido;
- Indicador de Endividamento: Esses indicadores medem o grau de endividamento de uma organização. É essencial para a empresa ter esse indicador à disposição, porque, dentro de um negócio em que há dívidas muito elevadas, normalmente, é preciso identificar quais são essas dívidas e seu montante para não comprometer o futuro da empresa. Um processo logístico mal estruturado e não medido corretamente, pode acarretar em endividamento para a empresa (GODOY *et al.*, 2013).

2.1 O que é Desempenho?

Como mencionado anteriormente, os KPI's têm a finalidade de medir o desempenho de algum processo que acontece dentro do panorama administrativo. A questão da medição do desempenho tem sido algo valorizado e enfatizado enquanto prática de gestão e gerencial, já que muitos benefícios podem advir por meio da implementação de sistemas eficientes de mediação (SOUZA; SANTOS, 2018).

Um dos benefícios provenientes da medição de desempenho é que esta ferramenta dá suporte ao planejamento estratégico e ao monitoramento de obtenção das estratégias criadas pela empresa. A estratégia, dentro do planejamento estrategista, tem a característica de plano consistente e bem elaborado; consiste numa determinada diretriz para resolver certas situações que podem ajudar no crescimento empresarial. A estratégia, em muitos casos, é usada para confundir o concorrente (SILVA *et al.*, 2018).

O planejamento estratégico é uma necessidade que ajuda a viabilizar decisões e ações em prol de melhorias e expansão empresarial. Ele é uma ferramenta empresarial para obtenção e definição dos objetivos centrais que a empresa deseja alcançar (BARNEY, 2011). O planejamento estratégico é uma forma de orientação e reorientação dos negócios empresariais de forma que haja uma geração de lucros e um crescimento potencial.

Assim, a medição do desempenho tem um papel essencial dentro da execução da estratégia, pois é notório que as medidas elencadas têm a capacidade de comunicar qual é o tipo de estratégia escolhida à organização, promovendo um entendimento sobre que objetivos podem ser delineados (GODOY *et al.*, 2013)

Sobre a questão da medição do desempenho, Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) descreve que tal área é tida como facilitadora, uma atividade que dá suporte a todas as outras ações ocorridas dentro da gestão, que direciona estratégias dentro da área de logística, por exemplo, e ajuda no monitoramento da implementação de estratégias.

2.2 KPI'S: Indicadores de Desempenho

Mesmo havendo distinção entre os termos objetivo e indicador, eles possuem ligação dentro de qualquer sistema de gestão. Como descreve Pavani Junior e Scucuglia (2011), o termo indicador revela um valor de uma grande vantagem obtida por intermédio de uma ferramenta medição ou por um sistema de medição.

Oliveira e Neto (2013) descrevem que os indicadores têm a função de realizar o monitoramento do desempenho e os objetivos são as metas, os níveis que a empresa estabelece como desafio que almeja alcançar. Os indicadores não possuem propriamente objetivos, porém, é aconselhável que possuam. Dificilmente, um

indicador virá desprovido de um objetivo, já que um sistema de indicadores precisa reunir dados e fornecer informações práticas para uma organização. Sem um objetivo definido, sem um direcionamento “para que” e “por que” usar tal indicador, corre-se o risco de que seu uso não sirva para os fins que a empresa preteriu.

As empresas precisam de algum mecanismo que as façam “sentir dor”. Precisam de indica-DORES, por si só o nome já possui um real significado. Os indicadores são os instrumentos que alertam, de forma antecipada, eventuais tendências relevantes do mercado, tendências adversas de performance ou comportamentos específicos de clientes. Os indicadores retratam de forma consistente as dores corporativas.

Na visão de Nutini (2015), os indicadores precisam estar a serviço dos objetivos, fazendo a mensuração do desempenho para que se possa fazer o controle da organização. Os indicadores se revelam como um instrumento que concretiza as metas e objetivos que a empresa estabeleceu ou criou. Os objetivos estratégicos se mostram como desafios que a gestão de topo determina.

Na visão de Klubeck (2012), os indicadores revelam resultados atuais da empresa e, no momento em que são confrontados com a visão estabelecida pela organização, ajudam a identificar falhas e lacunas, promovendo o desenvolvimento de medidas e ações que auxiliem na concretização de tal visão dentro da empresa. Logo, é desejável que cada empresa estabeleça um mapeamento e acompanhamento dos objetivos estratégicos que deseja alcançar e implantar.

O formato do mapa que será feito dependerá da organização feita pela empresa. O essencial é que haja monitoria constante, para que seja possível identificar as falhas que possam ser suprimidas, potencializando ações de melhoria (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

A mediação e a análise dos indicadores de desempenho de um processo ajudam a dar um *feedback* acerca do que se mede, atribuindo responsabilidades, ajudando a monitorar e fazer uma avaliação das ações de melhoria. Os resultados advindos do processo de avaliação do desempenho não são algo que ocorrem de maneira isolada, mas a imagem reflete a imagem do todo da empresa, mostrando que suas partes estão interrelacionadas e, em conjunto, constituem o sistema de gestão da organização (NUTINI, 2015).

Existem pessoas que não conseguem fazer a diferenciação entre o termo KPI e métrica (ou indicadores) de desempenho. É fundamental que se faça tal separação e distinção, já que um KPI é uma métrica, mas não se pode conceituar todas as métricas como KPI. A questão é que todo KPI converge e reflete em vetores de valor estratégico. Já uma métrica somente mede um desempenho de certa atividade, sem que isso reflita um objetivo traçado pela empresa. Fleury, Wanke e Figueiredo (2008) citam algumas características que um bom KPI possui:

1. Um KPI precisa refletir um valor estratégico, ou seja, deve revelar uma estratégia que a empresa implementou;
2. Precisam fluir por todo o processo ao longo da empresa, em forma de efeito cascata;
3. Precisam estar embasados em dados válidos, ou seja, antes de fazer a opção por um KPI é preciso verificar a acuracidade da informação;
4. Um KPI precisa ser um instrumento de fácil entendimento e os colaboradores precisam saber manuseá-lo e, principalmente, devem entender, por meio do KPI, o que devem ou não fazer;
5. Um KPI deve ser constante revisto e redesenhado, pois, muitos deles, possui um ciclo de vida, ou seja, servem para atender àquela estratégia. Depois, precisa ser revisto ou descartado;
6. Geram ações de melhorias de forma conjunta.
7. Um KPI deve indicar a direção que a performance da empresa se encontra.

Nutini (2015) destaca que não haja a mensuração de mais de quatro ou indicadores. Usar muitos indicadores podem comprometer o processo de melhoria. É preciso escolher, com cuidado e precisão, cada indicador. Existem grupos específicos que cada empresa deve usar, e estes precisam ter relação com as prioridades estabelecidas pela empresa e qual direção a organização pretende buscar.

2.3 O Uso de KPI's Dentro do Processo Logístico

Conseguir chegar às metas sem que haja um monitoramento de indicadores de gestão é algo, que nem sempre, funciona. Muitas empresas por não terem uma forma de monitorar resultados e processos acabam chegando ao estado de falência (NUTINI, 2015).

A lógica é que, ao abrir uma empresa, o gestor ou dono do negócio já tenha criado processos de gestão e escolhido, por meio de um planejamento estratégico, indicadores para medir a eficiência da empresa. Porém, a maioria das empresas inicia sem qualquer tipo de planejamento e uso de indicadores de mensuração, levando o empresário a tomar decisões sem se apoiar em dados concretos para tanto (Fleury, 2016).

Cada ação que tenha o poder de interferir no faturamento da empresa ou que incida diretamente na satisfação do cliente precisa de um indicador. A monitoração de tais indicadores ajuda na verificação de concluir se a estratégia adotada está funcionando devidamente ou precisa de ajustes. Com os indicadores, mensurar as ações empresariais que podem levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso é uma possibilidade para que ações corretivas sejam adotadas e não haja comprometimento do negócio melhoria (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Os chamados “*Key Performance Indicators*” (KPIs) são indicadores de desempenho usados para nortear os processos centrais das atividades gerenciais de uma empresa e podem ser diferentes, ou seja, variam de negócio para negócio (FERREIRA, 2010).

Dentro da gestão de empresas é preciso escolher os indicadores certos, focalizando sempre o sucesso do negócio. Assim, o sucesso de cada operação realizada pode ser monitorado de forma que os resultados financeiros e produtivos da empresa possam ser analisados e erros podem ser corrigidos a tempo de que problemas de grande proporção ocorram (NUTINI, 2015).

Os indicadores de desempenho, segundo Ferreira *et al*, (2008), podem ser utilizados em diversas situações, entre as quais estão:

- Como suporte para adequação de recursos financeiros;
- No planejamento estratégico, como instrumento que auxilia na melhor compreensão dos objetivos e lógicas que fazem parte do processo de gestão do negócio;
- Dentro da gestão da qualidade, para que se possa medir a satisfação do cliente e fazer análise de melhorias que possam ser feitas dentro dos processos de gestão, entre outras situações.

Campos e Melo (2008) descrevem que os indicadores são importantes ferramentas para as empresas, pois, por meio deles é possível monitorar certos processos

(normalmente aqueles tidos como críticos) no que tange ao alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho requerido. Os autores ainda mencionam que, visando realizar correções de certos desvios identificados por meio de acompanhamentos de dados, fazendo uma identificação das causas que, talvez, sejam os fatores do cumprimento ou não de certos objetivos e metas de ação para que o processo logístico melhore e cumpra seu papel. Os dados coletados pelos KPI's dão informações para que o planejamento e gerenciamento de processos logísticos possam tomar direcionamentos corretos.

Os KPI's têm a função de mensurar o grau de sucesso quando se implanta uma estratégia a partir de um objetivo elaborado pela empresa. Todavia, é imprescindível que se observe o fato de que um indicador que seja muito difícil de mensurar ou complexo para implementar ou entender não é adequado para instauração dentro do processo logístico, pois este tipo de indicador muito complexo incute um preço muito alto para obtenção do mesmo e isto pode inviabilizar a sua operacionalização (AVEZEDO, 2016).

Nutini (2015) descreve que, além dos indicadores serem instrumentos voltados para avaliação eles, também, por terem caráter de avaliar, podem ser instrumentos de gestão. A gestão requer, segundo a autora, a capacidade de operação sobre dimensões centrais, que ela chama de “dimensões-chave” de sistemas de processos diferenciados, mudando estados e os rumos dos mesmos.

Logo, na visão da autora dentro do artigo, ela revela que a escolha de indicadores precisa ocorrer dentro de uma concepção precisa das empresas e sistemas que serão gerenciados, fator que pode incidir sobre níveis de complexidade ou facilidade (AZEVEDO, 2016). Assim, há diferenciados tipos de indicadores para se adequar às organizações nas mais diversas situações, levando-se em consideração a meta e a missão que está organização precisa e pretende efetuar (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Nutini (2015) expõe que para haver gerenciamento de um empreendimento é fundamental para se elaborar informações. Ter informações dá respaldo à tomada de decisão. Logo, o estabelecimento de moldes e parâmetros para produzir informações e haver a facilitação do fluxo das mesmas dentro do processo logístico, é elemento essencial. Por exemplo, dentro do processo logístico, o setor de administração de recursos e materiais, se não liberar informações precisas, pode comprometer a etapa

seguinte, que é a armazenagem, pois a empresa espera ter um estoque e, devido à falta de informações corretas, terá falta ou excesso, no armazém e, assim, o consumidor final pode não ter o produto ou a empresa ter um produto em demasia, que podem ficar encalhados e não serem vendidos. Logo, a produção de informações dentro do processo logístico é essencial e precisa ser correto desde o início do processo.

Uma das maneiras de facilitar o fluxo e informações e obtê-las de maneira precisa é usando indicadores. Na visão de (FERREIRA, 2010), a construção de um sistema de indicadores que represente os processos gerenciais da empresa é um dos desafios e tarefas dos gestores contemporâneos, pois é função deles construir o cenário do futuro do empreendimento. Um sistema de indicadores que fornece e alimenta o processo de tomada de decisão com informações fidedignas, úteis, que fornece uma prévia do desempenho das atividades é, sem dúvidas, o elemento fundamental para que a gestão faça a diferença e haja durabilidade do negócio (NUTINI, 2015).

Dentro do processo de logístico os principais e mais importantes indicadores utilizados são:

1. Indicadores de Processo: Revelam se as ações elaboradas e implementadas estão sendo feitas de maneira correta e se elas estão alavancando a eficiência do processo logístico, com ações de melhoria contínua. Indicadores de Atraso na entrega consegue auxiliar o gestor em qual parte da cadeia produtiva são necessários ajustes, uma vez que este indicador passar por todos os processos internos na logística;
2. Indicadores de *Outputs* ou de Resultados: São aqueles que tratam da eficácia do processo logístico, como medir o número de pedidos, o nível de erros nos transportes, erros nas faturas e avaria de mercadorias;
3. Indicadores de Produtividade: Esses indicadores ajudam na avaliação da produtividade com relação a quantidade de horas trabalhadas pelo colaborador ou a hora que cada equipamento gasta no processo de confecção de um determinado produto. Então, esses indicadores têm relação com o uso de recursos dentro do processo logísticos. Indicadores de produtividade podem ser mensurados individualmente ou por setor;
4. Indicadores de Produção: Eles medem a relação existente entre as saídas originárias de um trabalho e os recursos usados para execução de tal tarefa.

Estando inteiramente ligado ao indicador de produtividade, no entanto de uma forma macro e com análise gerencial mais objetiva.

Existem indicadores que monitoram o dia a dia da operação. São extremamente importantes, pois viabilizam o processo de mudança (estratégia em que existe o processo de analisar o comportamento das informações que se usa para compreender partes do processo logístico para que se perceba a situação em sua totalidade), ou seja, de baixo para cima. São responsáveis por promover o envolvimento e a integração das equipes de trabalho, permitindo um rápido e eficaz processo de mudança e quebra de paradigmas, pode ser notado no indicador de produtividade diária.

Sobre o grau de complexidade Silva *et al.* (2016) relatam que este fato remete aos fatores estruturais acerca das abordagens voltadas aos sistemas de mensuração, tais como a quantidade de recursos requeridos e envolvidos no processo produtivo, generalidade, qualificação de quem executará as tarefas, tecnologias necessárias para o processo de produção e avaliações e caráter qualitativo. Certos métodos são usados para colher e analisar informações ligadas ao desempenho, os quais Ballou (2010) citam:

1. Relatórios: Instrumentos que, normalmente, ofertam dados e informações de forma detalhada a despeito de ações específicas, as quais são geradas com certa periodicidade. Nem sempre a forma numérica é a mais adequada para que haja a representação dos dados de desempenho. Certas informações, como tendências, podem ser melhor entendidas e visualizadas por meio de gráficos.
2. Auditorias: Os relatórios de auditoria são um instrumento de complementação dos relatórios entregues periodicamente. Os relatórios mais comuns que são feitos dentro da área da logística são os inventários do material usado no processo produtivo (matéria-prima) e os controles de notas fiscais e dos fretes. As auditorias são feitas com o intuito de localizar erros possíveis dentro dos relatórios que ocorrem, muitas vezes, por falha de digitação devido à grande quantidade de serviço ou, até mesmo, por haver dificuldade em se apurar uma vasta quantidade de informação.

A organização somente terá condições de tomar decisões assertivas quando os indicadores escolhidos estiverem fundamentados em dados que sejam confiáveis e

de qualidade. Portanto, é imprescindível que as empresas tenham atenção sobre o trabalho e estejam constantemente aumentando a confiabilidade no que tange à coleta de dados. Um problema crucial que prejudica a geração de feedback e tomada de decisões rápidas é a questão da coleta de dados e compilação ocorrem, em muitos locais e empresas, manualmente. Tal fator pode aumentar a quantidade de erros no processo de mensuração (NUTINI, 2015).

3 METODOLOGIA

Para realização do artigo a opção foi pela metodologia da pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica acontece em duas etapas: na primeira, há a seleção de artigos impressos e no formato *online*, leitura e fichamento do material para uso do desenvolvimento da parte teórica do trabalho. Para seleção do material utilizado no referencial teórico, usou-se os seguintes descritores na consulta: indicadores, gestão, qualidade, KPI.

Usando os descritores, foram selecionados os artigos mais relevantes e publicações mais recentes sobre o assunto do trabalho. De posse dos arquivos, fez-se fichários para que as principais ideias dos materiais escolhidos fossem separadas, para uma melhor organização das ideias e, posteriormente do referencial teórico.

Para a descrição da pesquisa, a metodologia foi baseada em um estudo de caso. Assim, o estudo de caso contará com observação e catalogação de dados fornecidos pela empresa para fazer. Esta etapa será realizada na empresa chamada Millenium, situada à rua Basílio da Gama, 56, bairro Jardim Limoeiro, no município da Serra – ES.

O estudo aconteceu por meio de um questionário que foi contendo perguntas sobre o uso de KPI's, entre outras questões. O questionário encontra-se nos apêndices do trabalho de conclusão de curso (APÊNDICE 1).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A Empresa

A pesquisa de campo ocorreu na empresa Millenium. A Millenium Comercial está sediada na cidade de Serra, Espírito Santo, foi inaugurada em Junho de 1998 a

Millenium Comercial está com quase 21 anos de experiência no mercado de Distribuição de Produtos Farmacêuticos no ramo de distribuição de produtos Genéricos e similares no Espírito Santo. Em 2002, a organização aumentou sua área de atuação para o norte do estado do Rio de Janeiro.

A partir de 2008, a Millenium começou a atuar na região metropolitana e sul do Rio de Janeiro. No entanto neste período toda parte de Operação Logística era realizada na Matriz (ES). Em Outubro de 2018 a Millenium Comercial inaugurou o Centro de Distribuição de sua Filial no Rio de Janeiro. Toda distribuição é realizada pelo modal rodoviário.

Conta no total com uma equipe interna de 149 colaboradores e uma equipe de vendas com mais de 110 representantes comerciais, coordenados por oito supervisores, dois gerentes distritais e um gerente nacional. É importante notar que a receita bruta mensal da empresa (Matriz) gira em torno de R\$ 10.000.000,00.

A empresa sempre priorizou o método de crescimento na qualidade dos seus produtos, respeitando e se relacionando bem com seus clientes e fornecedores, com isso garantindo a confiança em seu serviço, tendo variável mix de produtos em sua linha produtiva. Toda sua qualidade e excelência nos produtos são reconhecidos por seus clientes que hoje somam mais de cinco mil clientes de carteira fixa.

4.1 Processo logístico antes da implantação dos KPI'S

Inicialmente, o gestor começou a entrevista relatando sobre como é o processo logístico da empresa. O processo logístico tem início no setor de recebimento e triagem da mercadoria, após enviado para o setor de armazenagem, picking list, separação de pedidos, conferência, embalagem e expedição. Todos os procedimentos são controlados por POP- Procedimento Operacional Padrão, de forma a auxiliar a rotina diária na execução das atividades. Contanto também com os setores de suporte tais como: setor de logística reversa, almoxarifado e auditoria.

Segundo ele, há cerca de três anos atrás o setor produtivo de logística não contava com indicadores precisos de performance, tampouco métodos e métricas que pudessem lhe auxiliar em algum tipo de tomada de decisões consolidadas. Além disso as demandas de controle estavam diretamente centralizadas na gestão, o que dificultava sua rotina para manter a excelência operacional.

O setor de logística contava apenas com controle em planilhas o que eles chamavam e boletim diário, a partir deste controle o gestor poderia nortear algumas decisões, no entanto não conseguia extrair informações precisas principalmente da capacidade dos setores internos da Logística com os chamados indicadores de performance e capacidade informados na pesquisa bibliográfica. Conseguiram apenas orientar de forma não tanto quanto precisa, para que a logística não sofresse algum tipo de colapso, as ações eram executadas pelo que eles chamam “*Feeling*”, que traduz sentimento, intuição, ou seja, estava baseado nas percepções diárias e nas experiências.

Outro ponto observado eram as ocorrências registradas pelos clientes no setor de SAC da empresa, o registro dessas ocorrências está diretamente relacionado com o nível da prestação de serviço prestado pelo setor de logística, conseqüentemente influencia no processo logístico como um todo pois trata a percepção dos clientes quanto a prestação de serviços. No entanto neste período, setor de logística era um dos departamentos com maior índice de registros. A empresa identifica este setor como DGE – Departamento Gerador do Erro.

Segundo o Gestor de Logística como não existiam indicadores precisos para melhorar os processos internos a insatisfação dos clientes estava cada vez maior, fazendo com que a empresa perdesse um pouco de mercado comprometendo assim a sua competitividade. A falta de informação naquele momento foi um dificultador para todo o setor de logística, que precisava mostrar resultados e alcançar novamente seus objetivos estratégicos.

Segundo o que foi pesquisado a gestão dos custos do setor de logística também estava sendo comprometido, como não existiam KPI'S para realizar o controle dos gastos, as compras de insumos eram baseadas em controles mensais o mensalmente eram onerados e as contas sempre excediam a orçamento estipulado.

Um exemplo que conseguimos estratificar foi a conta contábil de suprimentos Logística, onde o cálculo para a meta é definido em percentual, ou seja, eram 0,1% em cima do faturamento, com o estudo podemos observar que esta conta atingia em determinados meses e 0,2% a 0,5% em cima do faturamento, como está elucidado na imagem abaixo.

Figura 01 – Fonte: Painel DRE, formatado pelos alunos a partir dos dados fornecidos.

Demonstração do Resultado do Exercício - DRE										
CONTAS DE RESULTADO	JANEIRO 2016					FEVEREIRO 2016				
	Valor	%	Meta	% META	% META	Valor	%	Meta	%	% META
(-) Custos e Despesas Variáveis	-8.104.298	86,9%	-10.373.667	83,7%	103,8%	-6.976.394	86,1%	-6.848.953	84,8%	101,6%
CMV	-7.019.134	75,3%	-9.374.700	75,7%	99,5%	-6.209.839	76,7%	-5.982.591	74,0%	103,6%
Despesas Comerciais	-436.774	4,7%	-247.800	2,0%	234,2%	-170.953	2,1%	-228.552	2,8%	74,6%
Comissão Representantes	-179.297	1,9%	-309.750	2,5%	76,9%	-186.179	2,3%	-242.400	3,0%	76,6%
Premiação de Representantes	-93.246	1,0%	-123.900	1,0%	100,0%	-105.088	1,3%	-96.960	1,2%	108,1%
Transportadoras (Vendas)	-212.559	2,3%	-183.150	1,5%	154,2%	-170.000	2,1%	-170.000	2,1%	99,8%
Transportadoras (Compras)	-44.816	0,5%	-40.000	0,3%	148,9%	-10.500	0,1%	-40.000	0,5%	26,2%
Seguro Mercadoria Transportada	-12.690	0,1%	-9.750	0,1%	172,9%	-12.000	0,1%	-6.060	0,1%	197,5%
Impostos Serv. Terceiros	-11.018	0,1%	-12.952	0,1%	113,0%	-9.638	0,1%	-12.628	0,2%	76,1%
Suprimentos Logística	-25.581	0,3%	-7.880	0,1%	431,4%	-39.840	0,5%	-25.870	0,3%	153,6%

Podemos observar que a logística precisava sim, de um norteador de ações estratégicas imediatas, a partir daí o setor logístico iniciou seu processo de implantação dos KPI's.

4.2 Implantação dos KPI' no processo logístico

Na empresa, eles foram desenvolvidos e aplicados com a finalidade de medir qualquer etapa de um processo ou resultado da empresa.

Os indicadores escolhidos para fazer parte do processo de medição das mais diversas tarefas e áreas da empresa precisam ser criados e gerados a partir de estudos minuciosos e desmembramento dos objetivos estratégicos até o nível tático (FISCHMANN, ZILBER, 2000).

Durante conversas e observações, o gestor responsável pela parte da logística da empresa expôs que, para os gestores, medir o desempenho organizacional é uma tarefa trabalhosa, pois os elementos contidos em indicadores são mais fáceis de assimilar e realizar a execução do método, além de apresentar as tendências futuras do desempenho e atrair a dinâmica de aproveitamento da empresa. A implementação é inevitável para facilitar e apoiar os gestores em efetuar suas análises no processo. A ideia de elaboração de KPI's em relação ao seu valor de desempenho e determinação é de oportunizar o maior poder na tomada de decisão. Para certificar que um KPI esteja benéfico e funcional para a organização, foi necessário verificar algumas importantes decisões.

A Empresa contou primeiramente com uma modificação na estrutura física da organização, mudando para um local mais amplo e maior automação. Logo em

seguida, optou pela troca do sistema *WMS - Warehouse Management System* Sistema de Gerenciamento de Armazém, desta forma o setor de logística poderia obter relatórios mais precisos e confiáveis. A empresa se preocupou em garantir todas as adequações necessárias e fornecer recursos indispensáveis para que o projeto fosse bem-sucedido garantindo as melhorias significativas.

Logo após e não menos importante a empresa precisou reestruturar alguns aspectos fundamentais para compreender as finalidades que seriam monitoradas através do indicador, para isso foi contratado um coordenador especializado com foco em planejamento, para que pudesse então direcionar na formulação dos indicadores mais importantes, como seriam atingidos e quem seriam os responsáveis por atuar com base nos dados que fossem gerados.

Após elaboraram um plano de ação com base nos tipos de indicadores para determinar indicadores específicos para cada processo, definiu uma meta alta para que cada equipe se sentisse desafiado, tomando cuidado para não tornar o método intangível. Para que o plano de ação tomasse forma, utilizaram de métodos gerenciais para facilitar o controle, uma delas foi a técnica conhecida como PDCA (do inglês: *PLAN - DO - CHECK - ACT*), que significa planejar, fazer, checar e agir método utilizado para promover a melhoria contínua dos processos.

O ciclo PDCA é uma ferramenta que ajuda na gestão de processos direcionados para o melhoramento contínuo e possui a característica de canalizar diversos outros instrumentos para efetivar o controle de qualidade e diminuir problemas dentro do processo produtivo e logístico.

Desta forma eles conseguiriam de forma mais assertiva estipular métodos e métricas que se enquadrasse perfeitamente a realidade diária do setor. Foi indispensável também a adequação dos processos internos para conseguir um maior controle dos KPI's que estavam sendo implantados. Além disso, a empresa disponibilizou um subsídio de 100% para um curso de Excel avançado para os colaboradores específicos, desta forma eles poderiam aperfeiçoar seus conhecimentos e garantir uma entrega mais consolidada das informações que seriam repassadas.

A partir daí começou toda estruturação para estipular os indicadores que eram considerados mais urgentes, sendo eles:

- ✓ Indicadores de *Outputs* ou de Resultados - KPI de Atraso nas entregas, onde o gestor consegue analisar a eficácia nos processos internos.
- ✓ Indicador de Qualidade - KPI de Avaria Interna;
- ✓ Indicador de Produtividade - KPI de Produtividade;
- ✓ Indicador de Capacidade - onde pode ser observado a capacidade diária setorial.
- ✓ Indicador de Competitividade - KPI de Reclamação de Cliente; no conceito de indicador para medir a qualidade no serviço prestado aos clientes e conseqüentemente melhorar sua performance no mercado.
- ✓ Indicador de Lucratividade – que pode ser refletido KPI de Controle Custos setorial; conceito de indicador para reduzir ou minimizar despesas, podendo assim aumentar a lucratividade da empresa.

Para tanto a formulação destes indicadores contaram com um método do acrônimo chamado *SMART*. Certa vez, Peter Drucker (2006), considerado o pai da administração moderna, fez uma pequena afirmação que, apesar do tamanho, carrega um profundo significado: “O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.” O próprio Peter Drucker desenvolveu ferramenta para ajudar no planejamento, chamada de método SMART se refere a objetivos, ou “espertos”, “inteligentes”– um acrônimo das palavras em inglês *Specific* (específico), *Measurable* (mensurável), *Attainable* (alcançável), *Relevant* (relevantes) e *Time Bound* (temporal), ou seja, consecutivamente significam: objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e com um prazo determinado para atingi-los.

Figura 02 - Método Smart



Os gestores responsáveis precisaram analisar a estrutura dos indicadores atrelando este método a realidade dos KPI's que consideravam ser indispensáveis para o setor.

Neste período o de excel oferecido pela empresa foi indispensável, pois facilitou as análises e o cumprimentos das estratégias que foram adotadas.

4.3 Processo Logístico após a implantação dos KPI's e suas melhorias

O gestor relatou que, após toda implantação, o processo logístico melhorou consideravelmente segundo relato, pois foram estabelecidos métodos de trabalho de forma que os setores internos podem medir individualmente o desempenho do setor. Segundo o Gestor, toda centralização que era a ele dedicado não existe mais, o que hoje lhe dá uma maior autonomia nas tomadas de decisão podendo estar mais focado nos aspectos gerenciais, pois foi dada maior autonomia aos responsáveis.

Através da implementação dos Indicadores de Desempenho, se tornou possível conduzir com um controle mais eficaz e produtivo das equipes em geral, garantindo um real acompanhamento dos objetivos de cada setor, segue abaixo os KPI's mais significativos para o andamento do processo produtivo e nível de serviço.

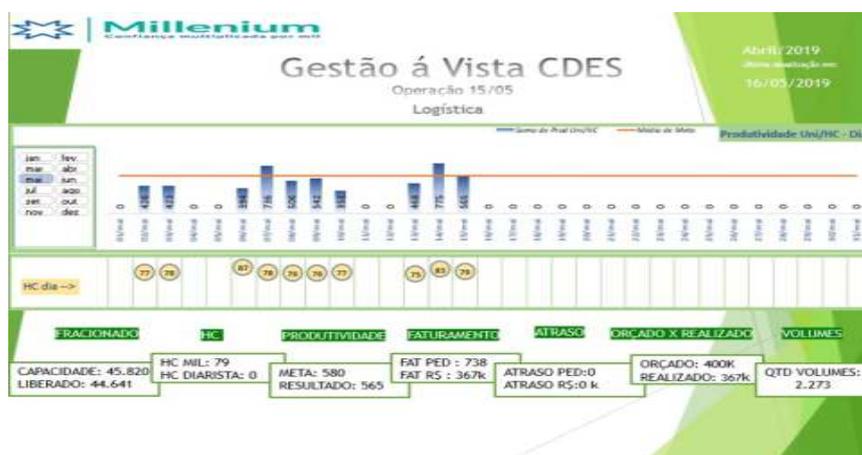
Atualmente a empresa estuda conta com indicadores setoriais desde o Recebimento de produtos até a entrega aos clientes finais.

Para exemplificar, durante a pesquisa podemos identificar que o indicador do setor de Recebimento conta com uma capacidade diária para receber as mercadorias agendadas, sendo esta capacidade de dois mil volumes diários. Podemos observar que desta forma o setor consegue organizar, evitando os picos de entregas não programadas a garantindo a qualidade do seu serviço dentro de sua meta diária.

Hoje, o setor conta com um acompanhamento diário da produção com painéis de gestão a vista em tempo hábil e divulgados internamente e em reuniões com a equipe. Abaixo podemos observar um dos *dashboard* utilizados no controle de produção diariamente. Segundo Stephen Few (2006 *apud* LEVI *et al.*, 2017) “Um *dashboard* é a apresentação visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar um ou mais objetivos do negócio, consolidadas e ajustadas em uma única tela para que a informação possa ser monitorada de forma ágil”.

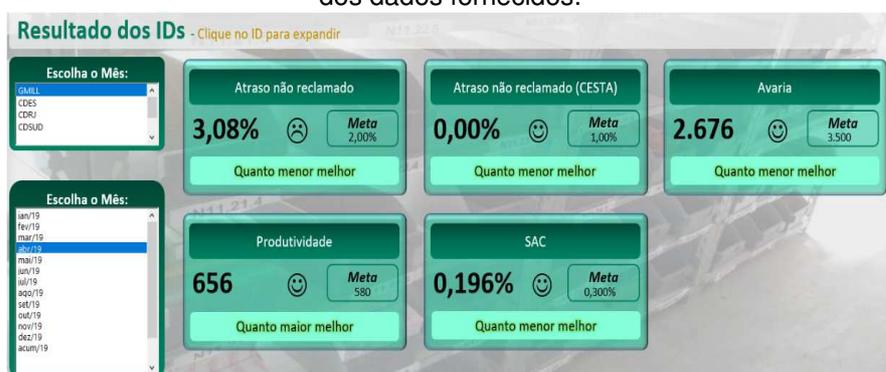
Esta ferramenta é usada para visualizar a informação que os diversos setores dentro do processo logístico produzem. Ela mostra as principais medidas e indicadores (KPI) de desempenho no formato de gráficos e tabelas, para que a informação seja vista de uma forma bem clara e ajude na tomada de decisão do processo logístico.

Figura 03 – *DashBoard* de gestão a vista. Fonte: Formatado pelos alunos a partir dos dados fornecidos.



Abaixo podemos observar o *dashboard* de acompanhamento mensal com toda relação de KPI's para uma análise sintética de performance. A partir daí o acompanhamento dos indicadores que não tiveram suas metas alcançadas, e estes começam a ser tratados de forma corretiva e preventiva com a criação de plano de ação.

Figura 04 – *DashBoard* de gestão a vista dos KPI's mensais. Fonte: Formatado pelos alunos a partir dos dados fornecidos.



É importante ressaltar que os indicadores precisam passar por processos de melhoria mesmo quando contém indicadores que sempre estão com metas atingidas, pois segundo o gestor um dos objetivos cruciais dos KPI's é melhorar e mapear de forma eficaz os processos, garantindo sempre a qualidade de serviço atrelado sempre ao planejamento estratégico da empresa.

O uso de KPI's, segundo o gestor da empresa pesquisada, é uma excelente ferramenta que a organização adotou como forma de entender as influências e interligações entre processos e realizar o monitoramento das ações e estratégias

postas em prática para melhorar o processo logístico para medir e avaliar sua efetividade dentro de tal processo. Contudo, podemos observar através da pesquisa que as ocorrências registradas no setor SAC foram reduzidas de forma considerável, isso porque através dos resultados adquiridos na avaliação dos KPI's, os gestores conseguem identificar quando um indicador está abaixo do nível esperado. Para este caso são tomadas ações corretivas e preventivas além de contar com análises internas e além disso com métodos de controle como por exemplo a utilização da técnica de FCA – Fato, Causa de Ação que determina identificar a causa raiz dos problemas, afim de eliminá-las ou reduzir seu risco, não apenas para este indicador, mas para todos que necessitam de melhorias. O indicador é acompanhado quinzenalmente e divulgado mensalmente no final de cada apuração.

É preciso que se desenvolva um sistema de serviços que tenha condições de atender às necessidades dos clientes. E isso se torna mais fácil quando se possui um planejamento bem estruturado e organizado dentro da área de logística. Na medida em que se opera dentro de incertezas propiciadas pelas expectativas dos consumidores, a empresa que já possui um planejamento bem elaborado e delineado tem maior facilidade em medir o nível de serviço que está sendo disposto ao cliente, principalmente com relação ao máximo que pode ser ofertado sem que haja comprometimento dos lucros (NUTINI, 2015).

Com estes direcionadores, se tornou mais fácil de serem ponderados os pontos positivos e negativos, proporcionando as devidas correções que faz parte do processo, o desempenho e até os aprimoramentos necessários, tendo em vista maior confiabilidade nos resultados despertados e apresentar a transparência para toda empresa. O uso de KPI's não pode ser entendido somente como uma ferramenta voltada para o processo de gestão de logística, uso de tais ferramentas foca a obtenção da qualidade, além de mostrar um compromisso com os clientes, com os procedimentos e que revela ética com o atendimento diferenciado.

Sobre a importância dos indicadores de desempenho, o gestor relatou que, os KPI's servem para avaliar e medir o nível de desempenho de processos internos da logística, para o gestor entrevistado só houve vantagens e melhorias, tais como:

- ✓ Possui informações precisas;
- ✓ Autonomia nas tomadas de decisões;
- ✓ Maior controle Operacional;

- ✓ Feedbacks assertivos e pontuais;
- ✓ Direcionador dos objetivos gerenciais e estratégicos
- ✓ Direcionador dos pontos fortes e fracos;
- ✓ Melhoria no desempenho do processo Logístico;
- ✓ Mapeamento dos processos dentro da realidade diária;
- ✓ Eficiências nas entregas dos resultados;
- ✓ Possibilidade em atrelar premiações para os colaboradores, gerando assim maior satisfação;
- ✓ Redução de custos e despesas, entre outros;

Tabela 01 – Comparativo de Custos com Suprimentos. Fonte: Elaborado pelos alunos a partir dos dados fornecidos.

2016		2018	
Faturamento		Faturamento	
R\$	48.000.000,00	R\$	120.000.000,00
Suprimentos		Suprimentos	
R\$	259.915,54	R\$	417.038,07
	0,5%		0,3%
Redução		0,2%	

O gestor que forneceu os dados sobre o uso dos indicadores dentro da empresa pesquisada relatou que considera os indicadores peça fundamental para o bom desenvolvimento do processo e mais tranquilidade na gestão, em que as informações chegam em tempo hábil. Mas as vantagens não pararam está somente neste enfoque. Segundo ele, hoje, os colaboradores sentem que fazem parte do processo, pois são envolvidos nas tomadas de decisão e sabem diariamente a meta que precisa ser atingida e despertam o interesse contribuir para que tais objetivos sejam alcançados. Para tanto a empresa passou a atrelar premiações aos KPI's sendo elas:

- ✓ Premiação Mensal de Cesta Básica;
- ✓ Premiação anual de 14° salário.

Isso ocorreu devido à organização passar a ter números e métricas eficientes e eficazes, facilitando as tomadas de decisões e prestando o auxílio necessário para que todos permaneçam motivados e sempre em busca de crescimento contínuo.

Dentro da questão de planejamento na área de logística e o uso dos indicadores, o gestor da área disse que todos os procedimentos e ferramentas usadas foram minuciosamente estudadas e cada ação em que seria usada um indicador de

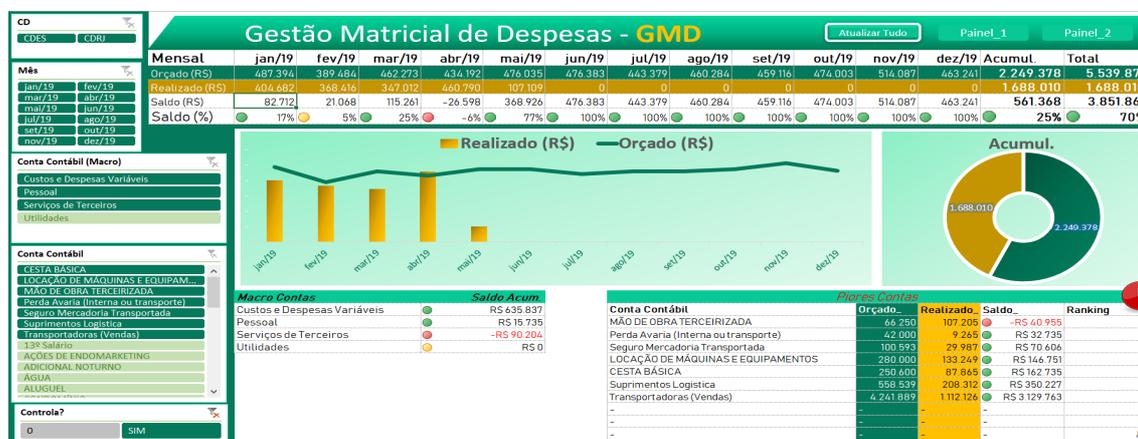
desempenho foi analisada e refletida para saber qual melhor indicador caberia à situação.

Além disso relata que o uso de KPI's gerou informações importantes para corrigir problemas dentro da área de Logística. A informação é a base para realização do trabalho nos dias de hoje, tornando-se, em conjunto com a capacidade mental de cada indivíduo a medida para se calcular o salário de cada pessoa. Sobre os profissionais que atuam dentro da área de logística, o gestor revelou que todos possuem competência e conhecimento para o trabalho e entendimento da importância sobre o uso de KPI's no processo logístico.

Atualmente o setor de logística também conta com o controle dos custos e despesas logístico, onde o setor de nível estratégico estipula as metas anuais para todas as contas contábeis destinadas ao setor de logística, como por exemplo: insumos, transportadora, serviços de terceiros, locação de máquinas e equipamentos, entre outros. Com isso, o setor interno de apoio operacional consegue programar de forma coerente suas contas, reduzindo seus custos com gastos desnecessários.

O controle pode ser realizado por filial, podendo ser visualizado de forma clara o orçamento previsto versus o orçamento realizado sendo por contas, mês, contas que precisam de maior atenção. O gestor neste caso consegue ter tomadas de decisões mais assertivas, pode forma mais eficaz realizar os ajustes necessários em contas que representam riscos, ajuda também o setor de Apoio Operacional a conseguir negociações juntos aos fornecedores, com compras fundamentadas e precisas.

Figura 05 – *DashBoard* de gestão a vista referente ao controle de despesas do setor Logístico. Fonte: Formatado pelos alunos a partir dos dados fornecidos.



De acordo com a pesquisa realizada a logística conta também com indicador de Acuracidade de estoque, este KPI tem por objetivo demonstrar o acerto das mercadorias do estoque, o setor interno realiza um chamado de Inventário cíclico que perdura noventa dias, onde devem ser contados todos os endereços existentes no estoque neste prazo estipulado. A meta para este indicador é de 98% de assertividade onde caracteriza que todas as entradas e saídas estão condizentes considerando um desvio de 2% referente a ajustes ou possíveis perdas.

Segundo Crepaldi (2012), a acuracidade é um vocábulo proveniente do inglês “accuracy” e possui o sentido de ideia precisa. Este conceito aplicado dentro da gestão de estoques detona a precisão das informações sobre o estoque, que devem ser sempre as mais seguras possíveis e ajudarão nas decisões do gerenciamento do mesmo. A acuracidade de estoque é um indicador de qualidade e que traz confiabilidade à informação que existe nos sistemas de controle, que podem ser contábeis ou não, com relação à existência real de itens que são controlados. No momento em que a informação sobre o estoque que está no sistema de controle não esteja em total conformidade com o saldo real, diz-se que um inventário não é de confiança e não possui acuracidade. A falta de confiabilidade acerca das informações prejudica todos os demais setores da organização.

Uma informação equivocada sobre os saldos apresentados no estoque pode provocar uma decisão errada dentro da área de logística, nos setores de compras e disponibilidade do produto para o cliente, atrasando entregas e expondo, de forma negativa, a imagem da empresa (CREPALDI, 2011). A medição do nível de acurácia é feita por meio de uma expressão: $A = \frac{\text{Quantidade física}}{\text{Quantidade teórica}} \times 100$ dividida pela quantidade teórica.

O gestor mencionou que, usando o método de acuracidade de estoques, é feito o estudo do cálculo e, quanto mais o resultado se aproximar de 100%, mais satisfatório é para a organização, pois mostra que os estoques dispostos no local de estocagem estão em conformidade com os movimentos de entrada e saída registrados no sistema.

Ainda mencionou que este indicador é vital para a empresa porque ajuda no fornecimento de informações seguras sobre o nível em que o estoque se encontra, para que não haja compras e gastos desnecessários. Ele, ainda, relatou que o não acompanhamento de forma eficiente da acuracidade de estoques acarreta efeitos

negativos dentro do funcionamento das atividades logísticas. Por isso, a empresa procura sempre manter rigorosamente em dia o controle de estoques, pois a equipe entende que os registros de estoques de forma correta e que tais registros sejam condizentes com a realidade física (estoques que estão no armazém) são cruciais para que haja um bom desempenho de organizações, como a empresa que faz a distribuição de medicamentos.

Para ele o controle efetivo dos estoques é um dos maiores índices de acuracidade e é um objetivo que a empresa sempre buscar alcançar, pois a falta deste fator acarreta em problemas e efeitos indesejáveis para os processos externos e internos que acontecem na empresa.

Relatou que o uso de KPI's dentro da gestão logística foi uma estratégia pensada como forma de melhorar as atividades dentro do setor logístico e para que houvesse um melhor atendimento ao cliente. Foi realizada a escolha dos KPI's de acordo com o planejamento estratégico da empresa. Isto mostra que a empresa pesquisada é uma organização que pensa no futuro dos negócios e que queira aproveitar as oportunidades, prevenir-se contra as ameaças e manter o negócio em crescimento dentro da atual esfera globalizada precisa fazer investimento no Planejamento Estratégico de forma séria, ativa, contínua e usando sempre a criatividade.

O gestor deve conhecer as ferramentas que podem ajudá-lo a maximizar sua empresa de maneira que ela seja impulsionada ao crescimento cada vez mais. No caso da empresa pesquisada, o gestor entende a importância de que um KPI esteja ligado ao planejamento e as estratégias da empresa para refletir as escolhas feitas, se estão dando certo ou precisam ser revisitadas.

Os indicadores escolhidos para fazer parte do processo de medição das mais diversas tarefas e áreas da empresa precisam ser criados e gerados a partir de estudos minuciosos e desmembramento dos objetivos estratégicos até o nível tático (NUTINI, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do artigo foi possível notar que o processo em gestão logística é vital para a manutenção de uma empresa dentro do mercado. Para que a gestão em logística seja eficiente, é preciso que os processos que fazem parte deste setor sejam

mensurados de forma consistente e eficaz. Podemos observar que o papel dos indicadores no processo logístico não se define apenas em ser o transmissor da boa nova. Precisa ser também e não menos importante o comunicador dos problemas, o direcionador de cenários adversos, o delator dos pontos de processos onde há maior risco de intercorrência negativa. Precisa, de fato, ser o instrumento que transmita à empresa a capacidade de sentir dor.

A adoção de KPI's, então, torna-se uma alternativa viável e importante para que haja um acompanhamento, registro e análise de todos os dados coletados em cada área e ação que faz parte do controle e gestão da Logística.

O gestor da empresa pesquisada no estudo de caso do trabalho de conclusão de curso revelou que o uso de KPI ajudou a melhorar os resultados da empresa, por meio de uma distribuição mais consciente e com qualidade. Com considerável melhoria nos processos e redução de custos e despesas.

O uso de KPI's ajudou a ter resultados precisos quanto à quantidade de medicamentos distribuídos e o estoque real do qual a empresa dispõe para atender seus clientes. Isso ajudou a imagem da empresa, pois, com informações e resultados precisos, não há necessidade de compras desnecessárias e ofertas de produtos que estão em falta no estoque real.

Os KPI's foram introduzidos no planejamento estratégico logístico da empresa para refletir as ações e estratégias escolhidas pela empresa para maximizar as vendas e ter maior controle e qualidade dos processos logísticos.

Ficou claro que, para cada situação um KPI é escolhido e, continuamente, ele é revisado para que se tenha a consciência de sua funcionalidade ou se é preciso que sua substituição ocorra para outro KPI que atenda melhor naquela determinada situação.

Com a implementação dos KPI's corretos, a empresa conseguiu cumprir metas e, por meio das informações fornecidas com os instrumentos de mensuração, foi possível traçar outras metas de acordo com a demanda e necessidade da empresa. Podemos notar que a melhoria chegou a todos os níveis da empresa seja ele, estratégico, tático e operacional.

O KPI foi usado na gestão do estoque, nas vistorias de custo, fretes, para verificar avarias, controlar as finanças e comparar pedidos e preços recebidos. Com isto, ficou perceptível que usar e escolher KPI's adequado dentro do processo logístico, nos dias

atuais, não é um modismo e, sim, uma necessidade para que a empresa tenha maior visibilidade sobre sua cadeia de distribuição, podendo ser diferenciada e conseqüentemente aumentar sua competitividade.

É muito importante notar que a empresa precisa encarar a implantação dos KPI como um divisor de águas para a organização, é imprescindível que esteja disposta a encarar os desafios para torna-la cada a cada dia melhor. Pois a melhoria nos processos pode agregar valor à empresa e seus produtos, durante a pesquisa foi notória a garra da empresa em busca de melhoria contínua, dando a cada colaborador a oportunidade de sentir que faz parte do negócio que os benefícios podem ser almeçados e por meios de controles podem ser facilmente alcançados. Podemos observar que uma gestão por indicadores não é fácil de ser implantado, mas que todo esforço despendido é vital para o sucesso. Para fins de gestão, os indicadores demonstram na maioria das as fragilidades da empresa, para isso a gestão por indicadores transforma essa fragilidade em vetores de ação para o constante crescimento da organização.

Para enriquecer as informações obtidas neste estudo, concluímos com a frase em que um dos grandes pensadores da gestão nos últimos tempos é unanime em afirmar: “Não se gerencia o que não se mede” (Deming, 1990).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIJAUDE, Jéssica Almeida *et al.* Análise dos indicadores de desempenho de um centro de distribuição de bebidas. **Engevista**, v. 18, n. 1, p. 125-141, 2016.

AZEVEDO, D. **Revisão de Literatura, Referencial Teórico, Fundamentação Teórica e Framework Conceitual em Pesquisa – diferenças e propósitos**. Working paper, 2016.

BARBOSA, Luciana Rodrigues; MELO, Marcia Regina Antonietto da Costa. Relações entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 2, p. 366-370, 2008

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial, Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, L. M. S.; MELO, D. A. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Produção**, v. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomas Learning, 2006.

FERREIRA, A.S.R. **Modelagem organizacional por processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: Um sistema de controle. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, 2000, p. 10-25, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: A perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, L. P. **O monitoramento e controle dos processos de saúde através de indicadores de qualidade**. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2013, Salvador. Anais ENEGEP.

HERNÁNDEZ, Cecília Toledo; MARINS, Fernando Augusto Silva; CASTRO, Roberto Cespón. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. **Gest. Prod.**, v. 19, n. 3, p. 445-456, 2012.

KLUBECK, Martin. **Métricas: como melhorar os principais resultados de sua empresa**. Tradução: Eduardo Kraszczuk. São Paulo: Novatec Editora, 2012.

LEVI, Moraes dos Santos. **Criação de um Dashboard para Monitoramento de Perfis de Qualidade de Software**. 2017. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Engenharia de Software) – Universidade de Brasília – UnB Faculdade UnB Gama - FGA, 2017.

NUTINI, Marco Antonio. **Transformando o sistema de indicadores: avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG**. São Paulo: FNQ, 2015.

OLIVEIRA, S.B.; NETO, M.A. A. Análise e modelagem de processos. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B. (org.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2013.

PAGLIUSO, A. T., CARDOSO, R., SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**, São Paulo: Instituto Chiavenato (org.), Saraiva.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos–BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos, metodologia GAUSS**. São Paulo: M. Books, 2011.

POVOA, Barbara Batista; PINHEIRO, Ramon Robers de Siqueira; BIANCHI, Raianny Ferreira. O Balanced Scorecard como ferramenta de planejamento estratégico aplicada à área de empresa de grande porte no logística inbound de um setor de papel e celulose. **ENEGEP**, 2013, Salvador: Enegep, 2013. p. 01 -18.

SILVA, Franciele Aparecida *et al.* A importância dos indicadores de desempenho logístico no alcance das metas organizacionais. **REMAP – Revista Multidisciplinar do Amapá**, v. 1, n. 1, p. 1-19, 2018.

SOUZA, Pedro Vieira Souza; SANTOS, Lucas Di Paula Gama dos. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. Gestão de indicadores: um estudo de caso no setor de serviços. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 4, p.115-133, 2018.

THE USE OF KPI'S IN THE LOGISTIC PROCESS

ABSTRACT

The use of KPI's (Key Performance Indicator) within logistics management is an instrument of great value and importance for success within the processes that make up this area and the others that are part of logistics management. In order to draw up and choose the most appropriate KPIs for each action in the company's logistics sector, it is necessary to plan the design of strategies that will drive and enable the achievement of the goals and vision of the company. The choice of KPIs must be in line with the strategic planning (PE), since each KPI will reveal the results of each strategy implemented within the logistics process. The use of KPIs has positive consequences and many benefits, as their use helps in the formulation and reformulation of goals and goals that the company intends to achieve. Keywords: KPI. Logistic Planning. Strategy.

APÊNDICES

APÊNDICE 1
QUESTIONÁRIO

1 – Sexo do entrevistado:

() masculino

() feminino

2 – Grau de escolaridade:

() Ensino Médio completo

() Ensino superior incompleto

() Ensino superior completo

() Outros _____

3 – Função exercida na empresa:

4 - Como era há cinco anos atrás para medir e gerenciar a área logística?

5 – Quais foram as dificuldades da gerência na implantação dos indicadores de desempenho?

6 – Como o desempenho era medido antes da implementação dos KPI's?

7– Quais indicadores existiam na empresa antes da implantação dos KPI's?

8 – Quais adaptações foram necessárias para implantação dos KPI's?

9 – Como era o faturamento antes implantação dos KPI's?

10 – Quais benefícios a implantação dos KPI's trouxeram?

11 – Quais foram aprendidas com o uso dos KPI's?
