

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KIMBERLLY MORO BONCEWICZ

INDICADORES LOGÍSTICOS E A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

CURITIBA

2023

KIMBERLLY MORO BONCEWICZ

INDICADORES LOGÍSTICOS E A MELHORA NA PRODUTIVIDADE

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer.

CURITIBA

2023

Indicadores logísticos e a melhora na produtividade

KIMBERLLY MORO BONCEWICZ

RESUMO

A logística vem se tornando o ponto chave para o sucesso dentro das organizações, sendo atualmente uma das principais vantagens competitivas dentro as empresas. Com isso, é cada vez mais importante entender seus objetivos e saber mensurar de forma adequada seus resultados, bem como saber analisar de qual maneira esses podem ser aplicados para uma melhoria dos processos e, conseqüentemente, dos indicadores. Pensando nisso, esse trabalho estuda o que são, como podem ser aplicados e quais são os benefícios da divulgação dos resultados dos indicadores para as equipes, que são os principais responsáveis pelos números obtidos, sendo assim, esses podem se motivar para a busca da melhoria e alcance das metas.

Palavras-chave: Indicadores logísticos. Logística. Motivação. Melhoria de processos.

ABSTRACT

The key point to succeed inside of an organization is logistics, at this days it is the main competitive approach within companies. In this way, it is very important to know how to measure the results, and how to consider them, in order to obtain an improvement in the company's processes, as well as the indicators. This paper aims to understand what are the logistics indicators, how they can be used and how to pass this information on to the teams directly affected by it. Therefore, the team can use it for motivation and hard work to achieve the goal.

Keywords: Logistics indicators. Logistics. Motivation. Improvement in the company's processes.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais globalizado, a logística vem se tornando um fator de diferenciação entre as empresas (BUSANELO, 2011); sendo assim, é necessário que seja oferecido aos clientes um nível de serviço cada vez maior, bem como, é de extrema importância que as organizações consigam medir e analisar seu desempenho logístico (SANTOS, 2015).

Esse trabalho estuda os benefícios e a eficácia dos indicadores logísticos e como esses podem ser divulgados e aplicados para a melhoria da produtividade dos colaboradores dentro das empresas. Tais indicadores são importantes para que seja possível mensurar a qualidade e quantidade do trabalho realizado de forma periódica. Só no Brasil, foram totalizadas 20.191.290 empresas ativas no final de 2022 (BRASIL, 2023), o estudo ajuda essas empresas entenderem a importância da divulgação de dados para a motivação e incentivo de seus colaboradores, que podem compreender de maneira mais visual o que e quanto estão produzindo e, assim, trazer novas ideias e sugestões de melhoria.

De acordo com Neves (2009), as medições de desempenho podem ocorrer em três níveis: estratégico, tático e o operacional. No nível operacional, a supervisão é realizada de baixo para cima e acompanha os resultados do dia a dia da operação (NEVES 2009).

Com isso, deve-se analisar os dados obtidos diretamente do nível operacional, pois assim, consegue-se entender os números, suas causas, consequências e analisar a aplicabilidade dos indicadores logísticos e seu potencial na melhora da produtividade dos colaboradores.

No decorrer do artigo, serão abordados temas que levam a entender primeiramente o que são indicadores logísticos e como mensurá-los e após isso, apresentar algumas técnicas de motivação de pessoas e por último, como aplicar os indicadores na melhoria da produtividade operacional.

O trabalho tem como objetivo analisar como os indicadores logísticos podem ser aplicados na área logística de uma organização para que haja uma melhora na produtividade operacional. Para atingir esse objetivo, apresentam-se os seguintes objetivos específicos: conhecer o que são os indicadores logísticos; entender como aplicar indicadores logísticos; identificar quais são as formas para motivar pessoas; e por último, analisar como os indicadores logísticos afetam na motivação dos colaboradores.

O trabalho consiste em uma pesquisa de caráter descritivo qualitativo e está baseado em fontes secundárias com conteúdo retirados de outros artigos científicos, livros e sites online.

2 INDICADORES LOGÍSTICOS

Indicadores são formas de monitorar as atividades que geram valor ao negócio frente ao consumidor final (ÂNGELO, 2005). Sendo assim, os indicadores estão interligados com as estratégias estipuladas pela empresa, pois é através deles que é possível mensurar o cumprimento das metas estabelecidas previamente no planejamento estratégico (ÂNGELO, 2005).

Já segundo Barros et al. (2021) a logística se tornou um dos principais fatores na economia das empresas e uma das principais maneiras de agregar valor com serviços de qualidade aos clientes. Para Fleury e Lavallo (2000) os serviços de distribuição passam a ser um fator importante na decisão de compra por parte do consumidor, superando já as tradicionais negociações baseadas em preço; os indicadores logísticos buscam por maior eficiência visando a alta qualidade do serviço prestado aos clientes finais (Fleury e Lavallo, 2000).

Com isso, entende-se cada vez mais a importância de estudar os processos logísticos das empresas, bem como a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes, através de indicadores pré-estabelecidos que apresentem como está sendo o cumprimento das metas (ÂNGELO, 2005).

Para que seja possível uma boa análise e interpretação dos indicadores, alguns elementos são essenciais. Primeiramente eles precisam ser específicos, sem ambiguidade e com clareza; devem ser mensuráveis, ou seja, devem possuir valor, quantidade, ou outras medidas; também devem possuir objetivos alcançáveis e relevantes, para que as pessoas não se desmotivem; e precisam ter um tempo limite definido, já que objetivos atemporais são de difícil medição.

3 COMO MENSURAR INDICADORES LOGÍSTICOS

Segundo Neves (2009) existem centenas de maneiras de mensurar os indicadores logísticos. É importante que o processo de planejamento estratégico seja bem estruturado para que possam ser escolhidos os indicadores que melhor traduzam as metas da empresa, buscando assim uma alta qualidade nos dados obtidos (BARROS et al. 2021).

3.1 KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

Key Performance Indicator ou KPI são ferramentas de controle que mostram e possibilitam a avaliação dos indicadores de desempenho dos processos das empresas. Sendo assim, os KPIs mostram de forma quantitativa como está sendo o desempenho dos setores, bem como se as metas estão sendo atingidas ou não (ANJOS JUNIOR et al., 2019).

Ainda segundo Anjos Junior et al. (2019), as ferramentas de controle normalmente aliadas à qualidade, tem o intuito de analisar os processos da empresa e apontar soluções para os possíveis problemas encontrados. É através deles que pode-se entender o que não está funcionando na empresa e quais são as modificações necessárias (ANJOS JUNIOR et al., 2019).

Como já citado, existem centenas de indicadores que possibilitam a mensuração de resultados da empresa. Alguns deles são:

- Indicadores de capacidade: mede a capacidade de um processo em certo período (ANJOS JUNIOR et al., 2019). Um exemplo seria a quantidade de caminhões que podem ser carregados em um dia.
- Indicadores de produtividade: mede a produtividade em cima da hora trabalhada por colaborador e/ou setor (JESUS; LAURINDO, 2019).
- Indicadores de qualidade: ajudam a entender, junto com os indicadores de produtividade, as oscilações de desempenho frente a um processo (ANJOS JUNIOR et al., 2019).

4 COMO MOTIVAR PESSOAS

Segundo Gomes e Michel (2007) "Motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras". Sendo assim, é importante incentivar os colaboradores a trazerem ideias e sugestões para a melhoria dos processos das organizações, fazendo com que eles se sintam parte da empresa.

Quando se fala em motivação, o primeiro ponto que se levanta é o aumento do salário, mas essa não é a única forma para motivar os colaboradores. O Fator primordial da motivação muitas vezes é o reconhecimento e a recompensa (GOMES; MICHEL, 2007).

De acordo com Oliveira (2019) "Uma vez que nos identifiquemos com tal grupo, e nos sintamos parte dele, é normal que comecemos a realizar ações que visem o bem-estar do grupo, como um todo, e de cada um de seus membros." Sendo assim, dentre outros fatores, um dos principais para a motivação é o sentimento de pertencimento.

5 INDICADORES LOGÍSTICOS E A MELHORIA NA PRODUTIVIDADE

Para Vergara (2000, p.48), "é natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve". Sendo assim, é intrínseco do ser humano a busca por reconhecimento.

Uma das principais funções da apuração dos indicadores "é a de induzir atitudes nas pessoas cujo desempenho está sendo medido, pois as pessoas tendem a agir influenciadas pela forma como são avaliadas" (ANJOS JUNIOR et al., 2019). Assim, a divulgação dos indicadores logísticos para os colaboradores pode ser de grande benefício, pois mostra os resultados que os mesmos ofereceram para a organização. Esses dados podem ser interpretados tanto de maneira positiva, para parabenizar a equipe quando os resultados estão alcançando as metas, ou para incentivar a melhora e a busca para o alcance das mesmas, quando essas não estiverem sendo atingidas.

Como analisado, os indicadores devem ser sempre relevantes para as tomadas de decisões organizacionais (ANJOS JUNIOR et al., 2019). Quanto mais os funcionários estiverem a par dos resultados, mais eles poderão contribuir com ideias e soluções para possíveis problemas, o que contribui para o sentimento de pertencimento à equipe, uma das formas de motivação.

Segundo Silva *et al.* (2018) a premiação dos funcionários que atingem as metas auxilia que os mesmos estejam focados com o alinhamento estratégico da empresa. Assim, é importante que os dados e resultados sejam divulgados para que todos possam acompanhar seu desempenho durante o período (SILVA *et al.*, 2018).

6 MÉTODOS

A pesquisa tem abordagem qualitativa documental, que segundo GODOY (1995) considera materiais escritos, estatísticas e elementos iconográfico como fonte de informação. Também será utilizado do modelo OKR, em inglês *Objective and Key-Results*, foi criado pelo ex-CEO da Intel Andrew Grove e tem como objetivo auxiliar na definição das metas organizacionais que, se alcançadas, contribuem para o atingimento do objetivo maior da empresa, criando assim um alinhamento entre todas as equipes. Segundo Warley (2021), o modelo “envolve e integra os times das equipes, que se concentram nas necessidades dos seus setores, cujo alcance dos resultados é projetado, em regra, para cada 3 meses” com isso os resultados podem ser analisados de maneira mais dinâmica.

O primeiro passo importante, dentro do modelo OKR, é a determinação dos objetivos gerais da empresa, que devem estar alinhados com a missão organizacional, para realização dentro do próximo ano, visto que o modelo em questão fisa resultados em curto prazo. Com esses objetivos definidos, o segundo passo é validá-los com o time executivo, onde todos devem estar alinhados e organizados em consenso (MORAIS, 2021). Após isso, deve-se criar resultados-chave, que seriam metas mais específicas e com prazos curtos dentro das equipes (PETROCELLI, 2022), com isso, cada equipe possui suas metas próprias porém todas estão interligadas fisando o objetivo principal da empresa.

Seguindo o modelo, o quinto passo é manter um monitoramento dentro das atividades estabelecidas, observando se todas as equipes estão conseguindo acompanhar as metas. Assim, dentro de periodos curtos pré-estabelecidos, é importante revisar e redefinir os processos. No final do ciclo, deve-se analisar os resultados obtidos, exaltando os bons resultados e visando focar nos objetivos para o próximo período (MORAIS, 2021).

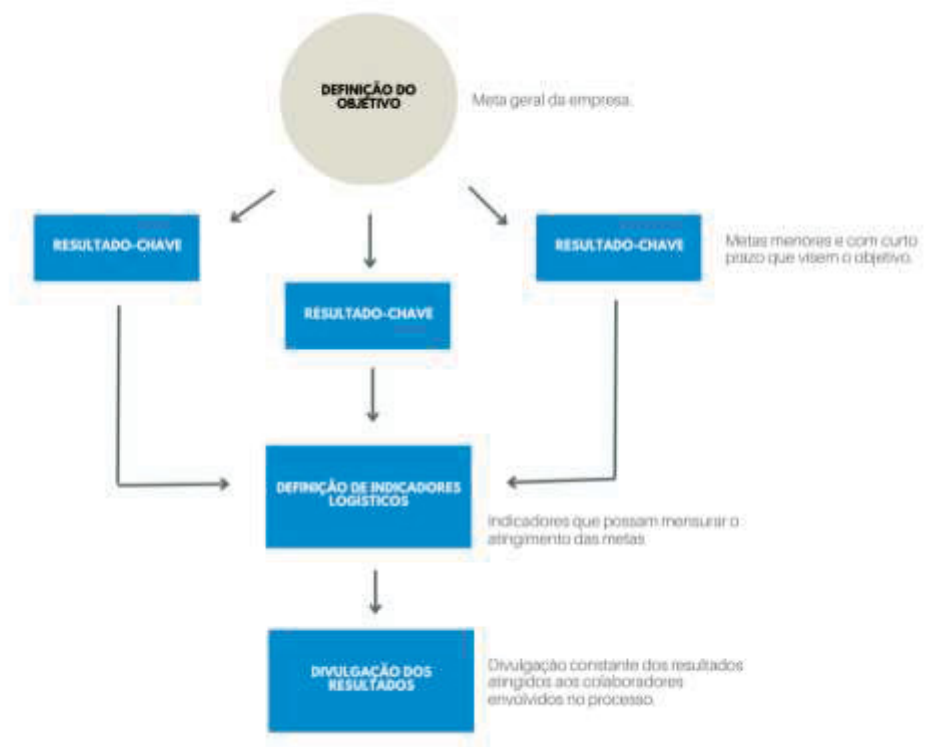
7 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Como apresentado, as empresas precisam cada vez mais focar nos indicadores logísticos para que consigam alcançar suas metas; é importante a divulgação dos dados aos colaboradores, para que os mesmos possam se inspirar e se motivar para o crescimento junto com a empresa.

Sendo assim, utilizando o modelo OKR dentro das organizações, os resultados-chave podem ser atrelados à indicadores, o que irá traduzir os resultados da equipe dentro do período estipulado. Focando na logística, podem ser utilizados como forma de acompanhamento indicadores como *OTIF*, que mede prazos e eficiência de entrega, Tempo Médio de Entrega, que apresenta o tempo necessário desde a separação até a entrega do material, Acuracidade do Inventário, que compara o estoque físico com o estoque em sistema, entre outros. Esses devem ter seus resultados divulgados para os colaboradores frequentemente, como forma de motivação e incentivo, possibilitando a busca constante pelo alcance das metas da equipe e, conseqüentemente, dos objetivos gerais da empresa, que quando alcançadas, provocam sentimentos de satisfação, pertencimento e de reconhecimento.

Na Figura 1, mostra-se fluxograma detalhando melhor o processo de implementação:

Figura 1 - Fluxograma



FONTE: o autor (2023).

A partir do apresentado, conclui-se então que para que a empresa consiga atingir seus objetivos, é necessário não apenas definir metas de forma objetiva, direta, alcançável e flexível, mas também que os resultados sejam acompanhados

frequentemente e apresentados à toda a equipe. Fazendo isso, os colaboradores conseguem acompanhar o andamento em tempo real e não apenas ao final dos ciclos, o que possibilita que os processos sejam redefinidos de acordo com o necessário, tendo a possibilidade de melhora dentro do período.

Com os dados divulgados, os próprios colaboradores poderão auxiliar na evolução e na melhoria dos processos, possibilitando que as decisões e novas ideias não fiquem somente nas mãos das diretorias.

Sendo assim, utilizando o método *OKR* e divulgando os resultados com frequência, os objetivos devem ser atingidos com maior facilidade. Isso porque os colaboradores se sentem mais motivados tendo um objetivo para atingir, se sentem parte da equipe e buscam serem reconhecidos.

Além da divulgação do resultado final, também é importante estipular uma premiação aos colaboradores com melhores resultados, para que todos estimem serem os melhores. Com isso, tem-se uma empresa com objetivos traçados, metas alcançadas e colaboradores motivados pois suas necessidades de reconhecimento foram alcançadas.

8 REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de desempenho logístico**. Santa Catarina: UFSC, 2005.

ANJOS JUNIOR, Carlindo dos et al. Definição e implantação de indicadores-chave de desempenho (kpi - key performance indicator): estudo de caso em uma empresa do ramo fotográfico da cidade de Guarapuava-pr. 2019. 21 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Administração, Camporeal, Guarapuava, 2018. Disponível em: <https://repositorio.camporeal.edu.br/index.php/tccadmin/article/view/297>. Acesso em: 20 jan. 2023.

BARROS, A. R. de A., PAIVA, G. F. de A. V., & SURUAGY, L. C. F. (2021). **Implantação e Interpretação de Indicadores Logísticos como Solução Criativa para o Melhor Desempenho em um Centro de Distribuição (CD)**. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 5, p. 110-123. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2021.251867>.

BRASIL. GOV.BR. (org.). **Brasil registrou abertura de 3.838.063 novas empresas em 2022**: país encerrou o ano com 20.191.290 empresas ativas. País encerrou o

ano com 20.191.290 empresas ativas. 2023. Disponível em:
<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/brasil-registrou-abertura-de-3-838-063-novas-empresas-em-2022>. Acesso em: 21 fev. 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, Dias; MICHEL, Murillo. Revista científica eletrônica de administração. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados**; p. 6, 2007.

JESUS, Dailani Santos de; LAURINDO, Rondinelle Pereira. O uso de kpi's no processo logístico em uma distribuidora de medicamentos. 2019. 36 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Administração, Faculdades Doctum de Serra, Serra, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/1999>. Acesso em: 23 jan. 2023.

MORAIS, Maria Teresa da Costa. **IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) EM UMA EMPRESA JÚNIOR**. 2021. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia Elétrica, Departamento das Engenharias, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Caraúbas, 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/8176/1/TCC-%20MARIATERESACMORAIS%20-%20MARIA%20TERESA%20DA%20COSTA%20MORAIS.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

NEVES, M. A. O. **Indicadores de Desempenho em Logística**. In: Revista Mundo Logística. Maringá, 2009. V. 12, p.31- 45.

OLIVEIRA, Paula de Carvalho. Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional. 2019. 91 f. **TCC (Graduação)** - Curso de Comunicação Social, Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.usp.br/directbitstream/43c3700b-97ca-42d1-8c65-b3aaa22c703a/tc4177-paula-oliveira-ser.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2023.

PETROCELLI, Marina. **5 passos para aplicar a metodologia OKR**. 2022. Disponível em: https://blog.mbauspesalq.com/2020/02/18/5-passos-para-aplicar-a-metodologia-okr/?gclid=CjwKCAiAxP2eBhBiEiwA5puhNbr3lqqbgxnd_vNYPPF1jjL_06w_1s9aiZlnHgEhklbCfnCtgo_RhoCSQQQAvD_BwE. Acesso em: 05 fev. 2023.

SILVA, César Roberto Lavalle da; FLEURY, Paulo Fernando. Avaliação da Organização Logística em Empresas da Cadeia de Suprimento de Alimentos: Indústria e Comércio. **Rac**. Maringá, p. 47-67. abr. 2000.

SILVA, Franciele; SILVA, Helder; NOVÔA, Nicássia; et al. **A importância dos indicadores de desempenho logístico no alcance das metas organizacionais**, v. 1, n. 1, p. 19, 2018.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WARLEY, James. **BSC ou OKR? Chega de polêmica**. 2021. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/bsc-ou-okr-chega-de-polemica>. Acesso em: 05 fev. 2023.