

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DOS INDICADORES NO GERENCIAMENTO DE ROTINA:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR LOGÍSTICO**

MARINA CARNIEL

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)

JULIANE DE MARCO

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)

FERNANDO MACIEL RAMOS

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)

ANÁLISE DOS IMPACTOS DOS INDICADORES NO GERENCIAMENTO DE ROTINA: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR LOGÍSTICO

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar a rotina de trabalho é um processo realizado pelas organizações com o intuito de melhorar a execução das atividades, no qual, por meio dele é possível controlar e dividir as tarefas com os funcionários, visando o melhor desempenho e utilização do tempo disponível, sem gerar ociosidade para alguns e sobrecarga de trabalho para outros, permitindo a melhoria contínua dos processos (FALCONI, 2013).

Dessa maneira, uma ferramenta utilizada pelas organizações para o monitoramento dos processos são os indicadores de desempenho, os quais possuem como principal função contribuir com as informações de uma maneira mais resumida, simplificando os dados dos processos mais complexos e melhorando a comunicação, ou seja, são eles que fornecerão dados para a gestão analisar como está o andamento do processo em relação às metas propostas (VAN BELLEN, 2002).

Indubitavelmente, os indicadores são relevantes no aperfeiçoamento contínuo dos processos, sendo eles passíveis de serem utilizados em diferentes contextos organizacionais e setores, bem como aplicados de diversas formas e áreas de uma organização (CALLADO, 2016; FERNANDES, 2004). Todos os setores (produção, administrativo, estratégica, recursos humanos, etc.) de uma empresa podem possuir indicadores, sem limitações, ficando a critério de cada empresa e/ou setor (FERNANDES, 2004). Assim, este estudo centra-se na utilização de indicadores de desempenho na atividade empresarial de logística.

De acordo com dados do IBGE (2018), o setor do transporte obteve crescimento de 2,3% no ano de 2017, primeira alta no resultado desde 2014; isto foi possível em virtude da alta demanda do setor industrial. Apesar da relevância do setor para a economia, observa-se, por meio da mídia nacional e a recente greve dos caminhoneiros, ocorrida em maio de 2018, que o setor vem passando uma crise, a qual permeia sua desvalorização e os altos gastos com os insumos. Neste cenário, a utilização de indicadores de desempenho para mensurar os resultados obtidos, custos, despesas e os reais ganhos da atividade, é relevante para auxiliar na sustentabilidade dessas organizações.

Deste modo, este artigo tem como questão de pesquisa: *“Como os gestores e colaboradores percebem a influência da utilização dos indicadores no gerenciamento das rotinas internas no setor logístico”*? E, conseqüentemente, traçou-se como objetivo de o estudo analisar a percepção de gestores e colaboradores de uma empresa do setor de logística acerca da utilização dos indicadores de desempenho no gerenciamento de rotinas.

Em vista disto, o artigo servirá para gestores e demais interessados em compreender a influência dos indicadores no gerenciamento das rotinas de trabalho, em específico para entidades do setor logístico, mas também podem ser úteis às organizações de outros setores. Estudar essa ferramenta de gestão é pertinente uma vez que ela poderá trazer benefícios para os negócios e permite aos gestores análise de seus resultados de maneira simplificada, comparando o comportamento entre o realizado e o esperado.

Muito embora é discutida a utilidade dos indicadores para a gestão, o estudo também servirá para os colaboradores, pois os mesmos poderão compreender a utilização de indicadores como instrumento para identificar possíveis falhas que resultaram na queda do resultado, de modo a permitir a melhoria contínua. Para a academia, este estudo visa contribuir para a discussão acerca da utilidade dos indicadores de desempenho na gestão de processos logísticos. No campo social, o estudo é significativo frente ao setor em que visa analisar, o qual possui relevância no cenário econômico nacional e local.

Este estudo está estruturado em cinco seções. Na primeira, são apresentados os aspectos introdutórios. A segunda seção apresenta uma revisão da literatura acerca da temática em evidência. Na terceira etapa é apresentado o percurso metodológico realizado para a execução da investigação, e que sustentam a análise dos dados apresentada na quarta seção. Por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INDICADORES PARA GERENCIAMENTO DE ROTINAS

Medir o desempenho é uma função de importância para as organizações, sendo um processo que exige o acompanhamento das atividades e autocrítica. É necessário medir todos os processos, conhecer a empresa, saber quais são seus pontos fortes e fracos (OHASHI; MELHADO 2004). Desta forma, uma ferramenta utilizada pelas organizações são os indicadores de Performance, mais conhecidos como KPIs, sigla da expressão inglesa *Key Performance Indicator*, que, traduzida para o português quer dizer “Indicadores- Chaves de Desempenho” (PARMENTER, 2010).

Indicadores-chaves de desempenho (KPI) são ferramentas que auxiliam na gestão de qualquer atividade e/ou empresa. Por meio deles é possível acompanhar o andamento dos processos de maneira simplificada, evitando perder-se em meio a tantos documentos, e, conseqüentemente, permitindo que as informações estejam sempre atualizadas para o processo de tomada de decisão (TOOR; OGUNLANA, 2009).

Os KPIs, geralmente são classificados em resultados primários e secundários, cada qual trazendo informações de interesse para a gestão da empresa. Os primários representam a meta principal da empresa, aonde ela quer chegar; já os indicadores secundários são as ferramentas que alimentarão a meta principal, sendo considerados os responsáveis pelo resultado final da empresa. Geralmente, são classificados como secundários os indicadores setoriais (VAZ-CARNEIRO et al., 2014).

Os indicadores de desempenho possuem como objetivo medir a performance da empresa, auxiliando a gestão nas análises das metas propostas em relação aos resultados obtidos. Eles podem ser constituídos por um ou mais indicadores, de modo que representem o conjunto de objetivos que a empresa pretende atingir em determinado período (PARMENTER, 2010).

No momento de escolha dos KPIs a gestão deve atentar-se aos objetivos da empresa, uma vez que os indicadores de desempenho devem transmitir informações de cunho importante e confiável, representando relevância para solucionar falhas nos processos e auxiliarem nas tomadas de decisões, buscando a melhoria contínua (NEVES, 2012). Após ter a definição dos indicadores de cada atividade, um desafio importante para a gestão é monitorar se os KPIs secundários efetivamente são importantes para a tomada de decisão e se estão interligados com os primários, uma vez que de nada adianta obter bons resultados nos indicadores inferiores se os mesmos não influenciam no resultado final esperado pela organização (FALCONI, 2013).

Por outro lado, no que tange a implantação do gerenciamento da rotina por meio de indicadores, a empresa em estudo enfrenta algumas dificuldades, tanto para os gestores como para os colaboradores, pelo fato de ser um trabalho árduo. Após ter definido sua meta principal, é preciso classificar os responsáveis em cada área e atividades, mapear e padronizar todos os processos, promover a implantação do 5S em toda a organização, monitorar e buscar a melhoria (FALCONI, 2013).

Do mesmo modo, no processo de implantação dos indicadores a empresa deve atuar com espírito de equipe, cooperação, estar em sintonia, todos os funcionários precisam trabalhar em prol do mesmo ideal, os objetivos a serem alcançados deve ficar claro entre as partes.

Entretanto, perante a situação, cabe ao gestor de cada área conduzir seus subordinados ao caminho da mudança, conscientizá-los sobre as metas estabelecidas, os prazos a serem entregues; fica sob sua responsabilidade treinar o pessoal e orientá-los. Além disso, é função do gestor estimular seus subordinados no sentido de se manterem eficientes e produtivos, fornecendo o apoio necessário para o desenvolvimento das atividades (MELO et al, 2016).

Sendo assim, é notável que para realizar a implantação dos indicadores no gerenciamento da rotina a organização e os atores envolvidos terão custos e benefícios. Dificuldades serão encontradas tanto para os colaboradores que terão os resultados de seus trabalhos evidentes, como também para os gestores, que serão mais rigorosamente cobrados, tendo que justificar seus números para a diretoria e acionistas da empresa. Para a organização, a implantação da ferramenta demanda custos, os quais decorrem da adoção e adaptação dos recursos tecnológicos, controles internos e rotinas, porém, por outro lado, permite que haja maior acurácia na avaliação dos processos, na eficiência das rotinas, e apuração de resultados.

Muito embora, por mais que a ferramenta possua seus pontos negativos em sua implantação, colocando-a perante o mercado cada dia mais competitivo, sua utilização é de relevância para realizar a boa gestão e melhoria dos processos nas empresas, evitando possíveis falhas no andamento, contribuindo com a produtividade e buscando melhoria contínua.

2.2 LOGÍSTICA

Logística é o nome dado para toda a movimentação das atividades econômicas, inclui todos os processos da empresa, transporte e armazenagem dos materiais, no qual constitui-se como um sistema de organização do fluxo, que permeia o controle da mercadoria, do remetente até o consumidor final (ALVIM, 2007). Por meio dela, os processos de armazenagem e transporte das mercadorias tornam-se planejados, controlados e organizados, o que proporciona para os usuários maior rentabilidade (BALLOU, 2006).

A atividade logística vem sendo importante contribuinte para a economia por facilitar na organização e na entrega rápida dos serviços e produtos (MOURA, 2006). Por este fator ela destaca-se como ferramenta-chave para as empresas de todos os setores, melhorando na competitividade (CORDEIRO, 2004). Por sua vez, a atividade engloba todos os tipos de transportes, sejam eles os modais rodoviários, ferroviários, aéreos e aquaviários, bem como o transporte de mercadorias e pessoas, envolvendo atividades de armazenagem e despachos de produtos nos terminais brasileiros (NOVAES, 2014; GOULART; CAMPOS, 2018).

De acordo com informações da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2018), o Brasil possui, distribuídos em todo seu território, 147.177 empresas, 332 cooperativas e 492.408 empresários autônomos, inscritos no Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas (RNTRC). Esses dados evidenciam a relevância econômica e social das atividades relacionadas a logística no cenário nacional.

Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) e a CNT (2018), o setor obteve, nos três primeiros meses de 2018, uma alta de 0,7% no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro em comparação ao último trimestre de 2017. Do mesmo modo, se for comparado ao primeiro trimestre de 2017, o transporte cresceu no percentual de 2,8%, atingindo melhor resultado desde 2015. Com base na CNT (2018), com os resultados positivos do setor transportador, o crescimento econômico pode ser retomado em 2018, mesmo de forma lenta.

Barbosa, Musetti e Kurumoto (2006) realizaram uma revisão teórica para demonstrar a importância da utilização de indicadores de desempenho para as empresas do setor logístico que buscam a excelência. O trabalho tinha como intuito comparar opiniões de diversos autores sobre o assunto em pauta e auxiliar pessoas que atuam no ramo da logística a compreenderem como são estruturados e definidos os indicadores de desempenho. Ao final, os autores

concluíram que, por meio da utilização dos indicadores, se faz possível realizar análise dos resultados obtidos e compará-los com as metas propostas no planejamento estratégico.

Deste modo, é visível a importância da logística para a economia do país, uma vez que ela é encarregada de movimentar todas as atividades econômicas existentes, contribuindo para o funcionamento dos processos, sejam eles de transporte ou armazenagem. Portanto, buscando o aperfeiçoamento das atividades rotineiras e sobressair-se no mercado competitivo, as empresas necessitam identificar quais são suas possíveis falhas e planejar as melhorias que devem ser tomadas, fator este que é possível por meio de indicadores de desempenho, analisando de forma crítica os números atingidos e os comparando com os resultados estimados.

3 MÉTODOS

Collis e Hussey (2004) mencionam que as investigações nos campos dos estudos das ciências sociais aplicadas, podem ser delineadas metodologicamente quanto ao objetivo, estratégia de coleta de dados e em relação à abordagem de análise. Considerando o exposto, este estudo classifica-se como descritivo, em relação ao objetivo; no que concerne à estratégia de coleta, é um estudo de caso e de abordagem qualitativa em relação à análise.

Estudo de caso é o trabalho que busca explicar de maneira mais aprofundada tal assunto do presente, respondendo o porquê de sua importância (YIN, 2015). A pesquisa qualitativa é o oposto da quantitativa, pois, tem como objetivo analisar a opinião do público e não os números (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Como essa investigação, volta-se para analisar o impacto da utilização de indicadores de desempenho no gerenciamento das rotinas em empresas de logística. Foi necessário buscar uma organização em que se utiliza de indicadores internamente. Assim, o caso em análise é uma empresa atuante no ramo da logística, com atuação na armazenagem, distribuição e transporte de mercadorias e transporte de pessoas.

A empresa em estudo está localizada na região Oeste de Santa Catarina e atua no mercado há quase 12 anos, classifica-se como uma organização de grande porte, com um faturamento anual de aproximadamente 288 milhões de Reais. Possui frota própria, com cerca de 1.400 veículos e em torno de 2.350 funcionários, distribuídos em 14 filiais nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Mato Grosso do Sul e Pernambuco, sendo que destes cerca de 830 pertencem ao setor administrativo e 1.520 são motoristas. De acordo com a Revista Amanhã (2016), está classificada entre as 500 maiores empresas do Sul do Brasil, tendo como principais clientes as empresas Ambev, Petrobras, Raízen, Fibria e *Mercosul Line*.

Por tratar-se de um estudo de caso, uma investigação deste caráter pode utilizar-se de diferentes técnicas de coleta e análise de dados para poder obter com profundidade elementos importantes para adequada exploração do fenômeno em estudo. Para orientar a investigação, inicialmente foi definido o protocolo do estudo de caso, o qual consistia na definição das etapas da pesquisa, e os respectivos objetivos. No quadro 03 é possível visualizar o instrumento norteador utilizado.

Quadro 03 – Protocolo de Estudo de Caso

Etapa	Descrição	Objetivo	Técnica(s) Utilizada(s)
Pedido de Autorização	Realização de uma reunião com a direção da empresa, para explicar os objetivos do estudo.	Solicitar autorização da direção da empresa para realização do estudo.	Apresentação inicial
Diagnóstico da utilização de KPIs	Análise dos documentos para obter informações sobre o processo de implantação e utilização	Realizar um diagnóstico acerca da utilização de KPIs na empresa.	Análise Documental Entrevista Semiestruturada

	de indicadores pela empresa.		
Coleta de Opiniões	Obter a opinião de diferentes ópticas acerca da utilidade dos KPIs para o gerenciamento de rotina.	Avaliar a opinião dos atores envolvidos no processo de utilização de KPIs.	Entrevista semiestruturada
Validação dos Achados	Apresentar os achados e interpretações do estudo à direção para validar os mesmos.	Validar os achados da pesquisa.	Apresentação Final

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Para obter a opinião dos colaboradores e gestores da entidade acerca da utilização dos KPIs para gerenciamento de rotinas, fora encaminhado um conjunto de 12 perguntas abertas. As questões foram disponibilizadas no *Google Forms*®, e encaminhadas via e-mail aos respondentes. O roteiro das entrevistas foi definido pelos próprios autores com base na revisão teórica, com o intuito de compreender a opinião dos gestores e colaboradores em relação à utilização dos indicadores de desempenho em suas rotinas. Além da opinião, questiona-se a formação acadêmica de todos os indivíduos, sua função na empresa, há quanto tempo atua no setor de logística e qual atitude é tomada quando os indicadores não correspondem com o esperado.

Desta maneira, o roteiro das entrevistas foi encaminhado via e-mail para os funcionários, explicando o assunto em foco, bem como a importância de sua devolução. Deste modo, no prazo de 15 dias os entrevistados retornaram com as informações.

Ao concluir a entrevista, obteve-se o retorno de 14 funcionários, sendo 43% colaboradores (analistas) e 57% gestores (supervisores, coordenadores e gerentes); desses, 50% declaram-se do gênero masculino e 50% do gênero feminino. O tempo médio de atuação/experiência no setor de logística dos respondentes é de 7 anos. Em relação ao nível de escolaridade, 57% dos entrevistados possuem apenas uma graduação; 36% estão com especializações em andamento e 7% possuem somente ensino médio completo.

Foram entrevistados funcionários alocados nas 14 filiais da empresa, estas que abrangem as atividades logísticas em transporte rodoviário, distribuição urbana, terminais portuários e transporte de pessoas. Os respondentes atuam em diferentes níveis hierárquicos: analistas, supervisores, coordenadores e gerentes, distribuídos em todos os setores da empresa: Contábil, Fiscal, Custos, Financeiro, Centro de Controle Operacional e Tecnologia da Informação.

Com os dados coletados na entrevista, a técnica utilizada para a apreciação será a análise de conteúdo. Esta técnica possui como objetivo a leitura e interpretação, gerando assim conhecimento sobre o assunto em pauta (SILVA; FOSSÁ, 2015). Assim, após o retorno das entrevistas, e a obtenção dos documentos e dados, os mesmos foram categorizados, de modo a permitir interpretações acerca da utilização de indicadores para o gerenciamento de rotinas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Diagnóstico da Utilização de KPIs na empresa

Para conseguir delinear o panorama da utilização de KPIs pela organização em estudo, foi realizada uma entrevista com a Coordenadora do Centro de Controle Operacionais da empresa - setor responsável pela implantação e acompanhamento dos indicadores. Assim, inicialmente, questionou-se o período que a empresa passou a adotar indicadores de desempenho, e a resposta obtida foi que “*desde sua constituição trabalha-se com indicadores de desempenho*”. Ao questionar se os indicadores sempre foram utilizados para o

gerenciamento de resultados e rotinas, obteve-se a informação de que “[...] até certo tempo não era realizada a gestão dos resultados obtidos. Todavia, há cerca de três anos o processo foi redesenhado e efetivamente posto em prática. Desde então, vem sendo aplicado em todas as filiais, auxiliando na melhoria dos processos e análises dos resultados atingidos em cada período”.

De acordo com Falconi (2013), para gerenciar a rotina diária de trabalho, um item de fundamental importância é o acompanhamento dos resultados que vêm sendo alcançados; eles devem ser analisados e comparados com as metas propostas. Já Kezner (2006) afirma que os indicadores de desempenho possuem a finalidade de medir a qualidade dos processos realizados na empresa, isto sempre com o intuito de atingir os resultados esperados.

Sendo assim, percebe-se que na empresa não havia o entendimento sobre gerenciamento da rotina, deste modo, trilhou - por certo tempo - um percurso sem entender o que estava gerenciando, por não dar atenção aos números que mostravam os indicadores. Ou seja, as metas eram estabelecidas, porém, não ocorria o acompanhamento e o monitoramento.

Compreende-se como natural que as organizações levem um tempo para que consigam institucionalizar certas rotinas, o que converge com o período de 3 anos para iniciar o gerenciamento dos resultados a partir dos indicadores. É possível interpretar que esse *time* é decorrente do tempo de conscientização de todos os envolvidos no processo, bem como, as diversas adaptações que são necessárias nas rotinas da organização para que possam utilizar de forma eficiente os indicadores.

De acordo com a consulta aos documentos da empresa, a implantação de fato ocorreu em setembro de 2015 e utilizou-se de material bibliográfico, tendo como base a obra de Falconi (2013). De acordo com os documentos e a entrevista realizada, pode-se verificar que o processo ocorreu em algumas etapas, conforme demonstra-se no quadro 04.

Quadro 04 – Implantação do Gerenciamento da Rotina

Etapa	Descrição
1ª Etapa: Busca de Conhecimentos e Construção do plano de ação	Na primeira etapa foi o momento de buscar conhecimentos, tanto sobre a ferramenta de gestão como também sobre a empresa em geral. Entender como se constrói Indicadores de Desempenho. Entender como realizar o PDCA (Ciclo de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e Aprimorar). Conhecer as características dos Clientes, Fornecedores e Concorrentes. Conhecer afundo a atividade da empresa, sua Missão, Visão e Valores.
2ª Etapa: Apresentação para a Diretoria	Apresentação de como iria proceder à implantação da ferramenta de gestão, os benefícios para a empresa e o envolvimento dos gestores e dos funcionários no processo de construção e acompanhamento.
3ª Etapa: Apresentação para os gestores	Definição "O que é Negócio" e explicação sobre a atividade-fim da empresa. As responsabilidades de cada colaborador na companhia. Explicação, de forma resumida, de como é realizado o trabalho da empresa. O que é Gerenciamento da Rotina e porque ele deve ser realizado. Como planejar o Gerenciamento da Rotina. Objetivos do Gerenciamento.
4ª Etapa: Apresentação para os funcionários	Cada gestor apresentou para seus subordinados a responsabilidade de cada um dentro da empresa, mapeamento todas as atividades realizadas por cada setor e padronizando os processos do início ao fim.
5ª Etapa: Apresentação do PDCA	Importância do PDCA no Gerenciamento da Rotina. Como ocorre a construção e acompanhamento. Benefícios da ferramenta para o Gerenciamento da Rotina.
6ª Etapa: Implantação Programa 5S	Apresentação do conceito de 5S para a empresa em geral. Implantação do programa para todos os setores da empresa.
7ª Etapa: Controlar os indicadores	Por fim, após repassar para a empresa em geral todos os conceitos em relação às implantações que seriam realizadas, foi o momento de acompanhar os resultados.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Analisando as etapas que a empresa seguiu para realizar a implantação, percebe-se que no primeiro momento ela buscou entender os conceitos e aprofundar seus conhecimentos sobre a companhia em um todo (clientes, fornecedores, concorrentes). Na sequência, para seguir com o projeto, se fez necessária a autorização da diretoria da empresa; neste caso, apresentou-se a proposta para a tal, explicando como iria proceder a implantação e sua importância. Após receber a autorização, foi o momento de expor para os gestores a ideia e como iria proceder. Por fim, os gestores e demais colaboradores foram informados sobre as mudanças que haveria e a forma que iriam se suceder; treinamentos foram aplicados para repassar os conceitos e a importância de cada função e/ou setor para a atividade principal da organização.

Vale ressaltar que a empresa em questão utilizou como embasamento a obra de Falconi (2013), a qual prediz oito etapas para a implantação do gerenciamento de rotinas por meio de indicadores, sendo elas: (i) descrever o negócio e sua Missão; (ii) descrever seus produtos; (iii) mapear cada processo da empresa; (iv) padronização de quais são as atividades prioritárias; (v) definir os itens que serão controlados; (vi) definir as metas para cada item; (vii) padronização dos processos; (viii) gerenciar os resultados e atingir metas com o PDCA.

De acordo com os responsáveis da empresa pela implantação do Gerenciamento da Rotina, *“todas as etapas foram realizadas visando repassar conhecimento para a empresa no geral, com o intuito dos funcionários e gestores obterem o mesmo entendimento do assunto a ser aplicado, uma vez que todos teriam que se envolver no projeto em questão”*. Para Guerreiro, Pereira e Frezatti (2008), quando se tem o intuito de iniciar-se uma mudança na organização, devem ser alinhados os princípios, deixando-os claros para os condutores da implantação. Além disso, para ser possível obter a qualidade do trabalho se faz necessário ter a participação e comprometimento de todos que atuam no processo (BARROS, 1999).

Desta maneira, seguindo o roteiro de Falconi (2013), adequando-o na empresa e com todos os colaboradores cientes, com o mesmo entendimento no assunto, iniciou-se a primeira construção do PDCA, desenhando o processo de implantação do projeto do início ao fim, prevendo os possíveis problemas que seriam encontrados e, de antemão, desenhando as soluções que poderiam ser tomadas. Conforme preconizado na literatura, o PDCA é um método utilizado pela gestão da empresa com o intuito de controlar as atividades em ação e gerar bons resultados (AGOSTINETTO, 2006).

Para Falconi (2014), o ciclo do PDCA é utilizado como uma ferramenta que auxilia na resolução dos problemas, buscando a melhoria contínua. Trata-se de uma metodologia interrupta uma vez que, ao concluir o ciclo pode-se reiniciá-lo, com as experiências adquiridas anteriormente, visando alterar os processos que não corresponderam da melhor forma.

Dividido em quatro etapas no primeiro momento, do PDCA (Planejamento) deve-se definir qual é a meta a ser atingida, deixar claro o objetivo que está almejado. Na sequência, devem ficar claro para todos os envolvidos quais serão os processos realizados (Desenvolver). Em seguida, durante e após a execução devem ser realizadas as verificações, comparar os resultados obtidos, com os esperados (Checar). E, por fim, após percorrer todos os passos, resta padronizar as atividades que resultaram positivamente e repensar nos processos que foram fracassados (Aprimorar) (ROTHER, 2010).

Dado continuidade, fora questionado sobre o estágio atual da utilização dos KPIs; o entrevistado (a) responsável da empresa para implantação do Gerenciamento da rotina, respondeu que *“Atualmente a companhia trabalha com a gestão da rotina, realizando os monitoramentos dos resultados de sua equipe de forma diária, semanal e mensal, dependendo das informações mensuradas no indicador. Ao concluir o mês, realiza-se uma reunião denominada AGM (Análise Gerencial Mensal), em que participam gestores de todas as áreas e filiais, tendo como pauta a apresentação dos resultados de seus indicadores globais, o EBITDA (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) de cada unidade; estes*

números são apresentados em reunião com as gerências de todas as unidades da empresa, juntamente com a diretoria. Nesse momento, os responsáveis pelas áreas terão o dever de apresentar os resultados, e caso não forem os esperados, devem ser justificados”.

Para Falconi (2013), a área de Gerenciamento da Rotina é importante para a empresa estar atenta aos indicadores de desempenho, garantindo que eles estejam sendo utilizados pelos gestores. Por outro lado, é relevante para a organização acompanhar os números alcançados, de modo a analisar o alinhamento dos resultados com as metas propostas.

Sendo assim, entende-se que as reuniões realizadas pela empresa mensalmente são para controlar os resultados e garantir que os gestores de cada unidade estão alinhados com as metas e objetivos institucionais, preconizando com o que a literatura prevê.

Conforme pode ser observado por meio da análise de documentos e com a entrevista realizada com o setor de Informações Gerenciais da empresa, pode-se verificar que a organização está com o processo institucionalizado, desta maneira, na próxima seção são evidenciadas e discutidas as percepções dos colaboradores e gestores acerca do fenômeno em estudo.

4.2 Percepções Acerca dos KPIs

Nesta segunda etapa busca-se apresentar a percepção dos gestores e colaboradores da organização em relação à utilização dos KPIs para o gerenciamento de Rotinas. Conforme é possível observar por meio da evidência das respostas no quadro 05, tanto gestores quanto colaboradores percebem a utilização dos indicadores como relevante para a gestão das rotinas e resultados da empresa, e servem como direcionadores para as atividades da entidade. O quadro 5 demonstra as principais respostas obtidas por meio do questionário.

Quadro 05: Percepção dos Gestores x Colaboradores

Gestores	Colaboradores
<p><i>“Os indicadores de desempenho são ferramentas essenciais para a alta gestão logística, capazes de mensurar o nível de qualidade/produzitividade/etc. de uma operação.”</i></p> <p>- Gerente de Operações</p>	<p><i>“São ferramentas fundamentais em uma empresa, pois permitem a gestão e medição do desempenho, processo e sucesso da empresa. São eles que indicam se os processos da empresa estão corretos e se da maneira que está sendo trabalhado os objetivos serão alcançados.”</i></p> <p>– Analista de Custos</p>
<p><i>“Acredito ser uma ferramenta primordial para o sucesso de uma organização. Como diz Falconi, quem não monitora seus resultados, não gerencia. Seu processo está à deriva. A partir dos indicadores de desempenho, é possível definir metas que a empresa deseja através de seu planejamento estratégico e assim atingir seus resultados para o sucesso da organização.”</i></p> <p>– Coordenador Centro de Controle Operacional</p>	<p><i>“Acredito que é uma ferramenta para auxiliar na gestão de tempo e produtividade. A maior parte dos indicadores da área que eu trabalho serve como auxílio na tomada de decisão. Com base nos indicadores, traçamos estratégias de melhoria; conseguimos analisar se tem alguma dificuldade no desempenho da atividade, e montamos um planejamento.”</i></p> <p>– Analista Contábil SR</p>
<p><i>“Auxiliam os gestores a acompanhar, medir e evoluir nas metas estabelecidas.”</i></p> <p>– Coordenador Administrativo e Financeiro</p>	<p><i>“Importância máxima, pois eles nos ajudam a acompanhar como estamos em relação às metas da companhia.”</i></p> <p>– Analista Administrativo e Financeiro</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com o assunto em pauta, a literatura traz que a ferramenta é essencial para a gestão, planejamento e controle dos processos organizacionais (FERNANDES, 2004). Realizar a gestão da rotina diária de trabalho é o passo inicial para quem busca a melhoria de seus

processos, é fundamental para as análises dos resultados e a tomada de decisões (FALCONI, 2013).

Em virtude disso, quando questionados sobre a influência dos indicadores de desempenho para o gerenciamento da rotina de trabalho, 100% dos colaboradores afirmaram que “sim”, acreditam que a utilização dos indicadores influencia no gerenciamento dos processos, que eles são a base para corrigir possíveis falhas e buscar o alcance das metas estabelecidas. No quadro 06 constam as principais respostas.

Quadro 06: Influência dos Indicadores no Gerenciamento da Rotina

<p><i>“Sim, pois os indicadores são a base para o gerenciamento da rotina. Com eles, conseguimos focar nas principais anomalias operacionais e tratar o que deve ser tratado primeiro.”</i></p> <p>– Gerente de Operações</p>
<p><i>“Sim, totalmente. A partir do momento que faço o gerenciamento da rotina, é essencial fazer as medições através dos indicadores de desempenho. Para se ter melhor gerenciamento, é necessário definir exatamente quais são os controles prioritários e que tenho maior impacto nos processos”.</i></p> <p>– Coordenador Centro de Controle Operacional</p>
<p><i>“Sim, eles auxiliam com maior facilidade a observação, compreensão e correção dos desvios nos processos de forma rápida e dinâmica, com isso nos permite fazer mais e de forma mais organizada.”</i></p> <p>– Analistas de Custos</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com Falconi (2013), um fator de importância para o Gerenciamento da Rotina é realizar o acompanhamento dos resultados que vão sendo atingidos, estes devem ser comparados com as metas propostas, analisando se os resultados vêm sendo alcançados de acordo com o previsto. O autor supracitado ainda afirma que o gerenciamento de rotinas por meio de indicadores sinaliza a necessidade de correção de rumos, pois quando os resultados não saírem conforme o previsto considera-se um problema, cabendo à organização solucioná-lo.

Os colaboradores também afirmaram que não possuem nenhuma dificuldade em trabalhar diariamente com indicadores de desempenho. No quadro 7 são evidenciadas respostas obtidas.

Quadro 07: Dificuldades para trabalhar com indicadores

<p><i>“Não, particularmente acredito ser uma forma de análise então no meu entendimento é bom tanto para o meu crescimento profissional como o crescimento da área.”</i></p> <p>– Analista Contábil SR</p>
<p><i>“Não sinto, pois já estudei muito sobre o assunto e hoje consigo trabalhar e me identifico com este método.”</i></p> <p>– Coordenador Centro de Controle Operacional</p>
<p><i>“Não, porque com os indicadores conseguimos ter base para alcançar objetivos financeiros e operacionais, alavancando assim os resultados positivos para o crescimento da empresa.”</i></p> <p>– Analista Administrativo Financeiro</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por outro lado, como informado pela organização, para cada tipo de indicador possui uma periodicidade para ser analisado, deste modo, questionou-se aos responsáveis em relação à frequência na qual eles analisam seus resultados para fins de gerenciar os processos. Com isso, obteve-se a percepção de que 71,4% dos entrevistados asseguram analisar os números diariamente, porém, 14,3% analisam semanalmente e, por fim, os 14,3% restantes responderam que possuem mais de um tipo de informação para gerir e desta forma, alguns números são

analisados diariamente, outros semanalmente e alguns mensalmente. Evidências são apresentadas no quadro 8.

Quadro 08: Frequência das análises

<p><i>“Os indicadores são analisados diariamente, semanalmente e mensalmente, dependendo de sua criticidade e facilidade de obtenção. Geralmente, os diários são indicadores D-1, em que são mensurados os indicadores operacionais, focando na tratativa imediata. Os semanais geralmente são tratados junto ao cliente para tratativa compartilhada. Os mensais são os indicadores de desempenho financeiro, que demandam uma análise mais crítica e com o acompanhamento da diretoria.”</i></p> <p>– Gerente de Operações</p>
<p><i>“Temos indicadores diários (dados resumidos e organizados para facilitar o entendimento breve) e indicadores mensais (dados mais analíticos que dependem de todo um processo para poder analisar).”</i></p> <p>– Analista Contábil SR</p>
<p><i>“Semanalmente, às Sextas-feiras.”</i></p> <p>– Analista Administrativo Financeiro</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na implantação do Gerenciamento da Rotina devem ser nomeados quais os itens a serem controlados e, de antemão, definir a frequência em que serão analisados, comparando-os com as metas estabelecidas (FALCONI, 2013).

Deste modo, no caso da empresa em estudo, de acordo com informações recebidas do setor responsável por implantar o projeto de Gerenciamento, *“Cada setor/atividade possui seus indicadores, sendo que para cada um deles exige um prazo diferente para a entrega, desta maneira, alguns gráficos necessitam ser analisados diariamente, outros semanalmente e mensalmente; cada informação varia de acordo com o grau de importância, quanto mais se aproxima do KIP primário, ou seja, a meta principal da empresa, mais a fundo ele é controlado.”*

Por outro lado, isso também confirmou o Gerente de Operações da empresa, de que cada indicador possui sua frequência para ser analisado e isso dependerá da proximidade que estiver relacionado com a atividade principal da empresa. No caso de Gestores e Colaboradores que possuem rotinas mais alinhadas a operação da empresa, ou seja, com o transporte, estes possuem maior demanda para realizar um acompanhamento diário, pois caso sejam evidenciadas anomalias, elas podem ser corrigidas em tempo para não causar danos operacionais e financeiros para a empresa.

Desta maneira, na sequência do questionário perguntou-se aos colaboradores qual é a atitude tomada por eles em casos onde o realizável não corresponde com o esperado, desta forma, 100% dos colaboradores afirmaram que buscam entender o problema e analisar suas causas. Em seguida, dependendo da gravidade da situação, é realizada uma reunião com a equipe e nela se constrói um plano de ação e nele é colocado em prática o PDCA. Principais respostas do questionário seguem demonstradas no quadro 9.

Quadro 09: Solução dos problemas

<p><i>“Como minha função é analisar indicadores que pertencem a mais pessoas responsáveis, quando identificado um desvio, imediatamente é comunicado o gestor da área e iniciado um processo de mapeamento dos desvios e tratativas para sua correção.”</i></p> <p>– Analista de Custos</p>
<p><i>“Utilizo algumas ferramentas de gestão, como: Ver e Agir, Diagrama de Ishikawa, os 5 Porquês e Plano de Ação. Quando o resultado está muito abaixo da meta, utilizamos o PDCA.”</i></p> <p>– Coordenador Centro de Controle Operacional</p>
<p><i>“Realizamos uma reunião com todos os envolvidos naquele indicador e identificamos as causas, para podermos atuar nelas e melhorar o resultado do indicador.”</i></p>

– Analista Administrativo Financeiro

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme é possível observar por meio das respostas, a partir do gerenciamento dos KPIs são identificados desvios de resultados, e, conseqüentemente, processos, levando-os a determinar um plano de ação para a correção de rumos. Falconi (2013) menciona que para realizar o Gerenciamento da Rotina de trabalho, o primeiro passo é analisar os números e as circunstâncias, entender aonde se quer chegar; em seguida se deve criar um plano de ação para cada meta estabelecida (FALCONI, 2013). O plano de ação se concentra em uma descrição das próximas atividades realizadas no período (POLIZEI, 2010). O Plano de ação pode ser elaborado e sofrer modificações no decorrer do percurso na medida em que vão surgindo novos problemas e oportunidades (KOTLER, 2006).

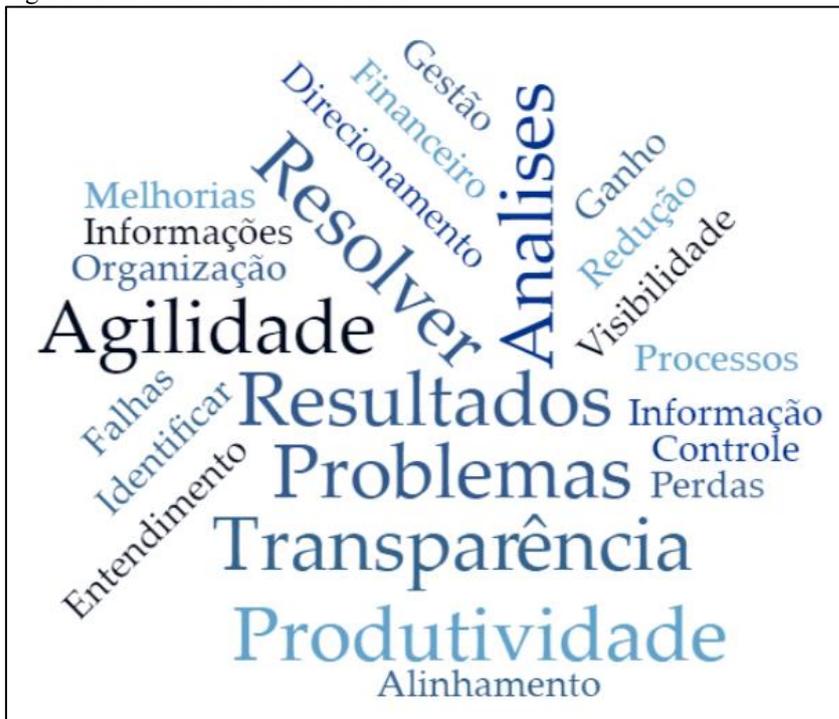
A partir das entrevistas, documentos e respostas obtidas, é possível apontar que, em uma visão institucional, os indicadores de desempenho são vistos como relevantes para a empresa e para todos os atores envolvidos (colaboradores, gestores e diretoria executiva). Para Borges e Marques (2011), realizar um processo de mudança organizacional seria uma tarefa tranquila para a empresa se todos os envolvidos se manifestassem positivamente, aceitando tais alterações. Desta maneira, questionou-se aos entrevistados os benefícios e malefícios percebidos pelos mesmos acerca do gerenciamento de rotinas utilizando KPIs.

A partir das respostas obtidas acerca dos benefícios, fora construída a nuvem de palavras apresentada na figura 1. Constata-se que palavras como “*Transparência, Produtividade, Resultados e Resolver Problemas*” destacam-se em relação aos demais.

Em uma análise mais profunda foi possível verificar que para os gestores a ferramenta é considerada um facilitador da gestão, sendo válida para transparecer o *resultado* de cada equipe e o cumprimento das metas propostas, o que possibilita o melhor gerenciamento da rotina. Portanto, para a diretoria da empresa, que analisa somente os KPIs primários, eles possuem a função de demonstrar os números gerais obtidos em determinado período. Estes indicadores são analisados de maneira individual, ou seja, de cada unidade, e também de maneira resumida, informando a situação da empresa no geral.

Aos colaboradores, a utilização dos KPIs para gerenciar a rotina, demonstra os *resultados* obtidos pela equipe, permitindo que sejam *solucionados problemas* existentes e decisões que auxiliem na melhoria contínua da *produtividade*. Para os mesmos, os indicadores funcionam como instrumento para *monitoramento* das rotinas, de modo a permitir a *identificação de falhas* que necessitam ser corrigidas para que possa haver maiores *ganhos* para a equipe e a organização com o alcance das metas.

Figura 01: Benefícios dos Indicadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo Falconi (2013), o Gerenciamento da Rotina de trabalho como uma ferramenta de gestão proporciona para a empresa organização de suas atividades, auxiliando na tomada de decisões baseado nos fatos identificados com o controle dos processos, além disso, promove para a gerência uma prévia do futuro da empresa e do alcance de suas metas.

Além dos benefícios, também os entrevistados foram questionados acerca dos pontos negativos da utilização de KPIs. Por meio da figura 2, é possível observar que se destacam “Erros, Burocratização, Cobrança, Competição, Individualismo, Pressionamento e Não possui”. A última palavra citada retrata o posicionamento de parte dos respondentes, 43% que mencionaram não perceber malefícios. Aspectos como competição, individualismo foram apontados pelos funcionários.

Para os respondentes, os indicadores fazem com que haja um aumento da *competitividade* e do *individualismo*, gerando, conseqüentemente, transtornos que afetam o espírito de equipe, a qual deixa de trabalhar em conjunto. Para Melo et al, (2016), a competitividade entre os colaboradores da empresa pode resultar em aspectos positivos como também em negativos, por este motivo, os gestores de cada área devem estar atentos às práticas exercidas por seus subordinados, buscando criar um equilíbrio entre tais, permitindo que cada indivíduo realize seu trabalho de maneira ética, honesta e produtiva, sem que este venha a interferir no desempenho da atividade do colega.

Outro aspecto negativo levantado é o *erro* do processo de medição, o qual pode estar atrelado à não definição antecipada do que e como serão medidos determinados indicadores, ocasionando falha à gestão dos números.

No mesmo seguimento, outro item comentado pelos colaboradores foi a *cobrança* imposta por seus superiores aos resultados que vêm sendo alcançados e, conseqüentemente, o *pressionamento* sobre tais, para que estes sejam melhores a cada dia. Do mesmo modo, os colaboradores citam que, com a padronização de todos os processos da empresa, a *burocratização* passou a ser ainda maior na realização das atividades de todos os setores.

Figura 02: Malefícios dos Indicadores



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Acerca dos pontos negativos apontados pelos respondentes em relação à ferramenta de gestão, é possível verificar que se referem ao comportamento/sentimento pessoal, de como eles veem e se sentem ao serem monitoramentos e medidos. Do mesmo modo, em relação ao gerenciamento dos processos em busca da melhoria contínua da organização, o único fato negativo citado pelos entrevistados foram os possíveis erros que podem ocorrer no momento de repassar as informações caso não forem definidos os indicadores corretamente para cada atividade e/ou setor.

Com base nos dados obtidos e ao finalizar o estudo, é possível apontar que os indicadores de desempenho possuem influência no gerenciamento da rotina da empresa estudada. As principais influências observadas referem-se ao maior nível de controle dos processos, análise dos resultados obtidos e na tomada de decisões. Além disso, a ferramenta de gestão auxilia os colaboradores no desempenho de suas atividades, no que tange às metas propostas, à identificação de falhas e o cumprimento dos prazos estabelecidos.

Cabe salientar que existem impactos também em aspectos do clima organizacional, no que se refere ao aumento da competitividade entre os colaboradores e maior nível de cobrança em relação aos mesmos, o que é coerente com estudos anteriores. De acordo com Melo et al (2016), a competitividade entre os colaboradores da empresa pode repercutir de forma negativa para o ambiente de trabalho, uma vez que, quando aplicável de forma exagerada acarretará para os indivíduos em falta de ética, ocasionando o aumento de estresse entre os funcionários. Com isso, entende-se que quanto maior for o pressionamento dos superiores em relação ao cumprimento das metas, mais crescerá a competitividade entre os subordinados.

Os contributos da utilização dos indicadores para o gerenciamento de rotina percebido pelos respondentes são convergentes com os benefícios citados por estudos, como de Falconi (2013), Lages et al (2010), Robbins (2000), em que citam o gerenciamento da rotina como uma ferramenta de gestão útil para as empresas que buscam a melhoria contínua e qualidade nos seus processos, com ênfase nos resultados, lucratividade, produtividade e resolução dos problemas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a influência dos Indicadores de Desempenho no Gerenciamento da Rotina de Trabalho de uma empresa do Setor Logístico, localizada no Oeste de Santa Catarina. O estudo tinha como intuito buscar opiniões de Gestores e Colaboradores sobre a ferramenta de gestão em suas rotinas. Deste modo, para iniciar o estudo, contatou-se o setor responsável da empresa, solicitando explicações de como se sucedeu a implantação do projeto, questionando-o quais passos foram seguidos; após esta conversa, foi realizada uma entrevista com os funcionários, buscando entender suas opiniões frente ao assunto em pauta.

Portanto, após coletar as informações, realizaram-se as interpretações dos dados, onde pode-se concluir que o Gerenciamento diário da Rotina de Trabalho proporciona para as empresas melhor organização e controle de seus processos, contribuindo nas análises dos resultados e tomada de decisões. A ferramenta, por sua vez, mostrou ser importante para a Direção verificar os resultados da Companhia, para os Gestores nas análises dos resultados, monitoramento das metas estabelecidas e acompanhamento do desempenho de sua equipe, e claro, para os próprios colaboradores, no que tange o cumprimento de prazos e alcance dos objetos estabelecidos pela gerência.

Indubitavelmente, percebeu-se que a organização adotou este projeto efetivamente e o mesmo auxilia todos no cotidiano, no que diz respeito a controle de suas atividades e também para identificar falhas no percurso, possibilitando para os colaboradores solucionar contratempos que surgiram no percurso, que podem causar transtornos para o processo e prejudicar de alguma forma o resultado final do trabalho.

Como limitação do estudo, cita-se a não possibilidade de generalização dos resultados aqui identificados para todas as empresas do setor logístico, uma vez que o artigo se trata de um estudo de caso, focando sua pesquisa somente em uma determinada empresa do ramo.

Deste modo, ao findar este estudo, sugere-se realizar novas investigações, tendo em pauta o mesmo assunto, porém, de maneira aprofundada, realizando a coleta das informações em mais organizações do ramo, conversando com colaboradores que possuam maior experiência com o Gerenciamento da Rotina, a partir dos Indicadores de Desempenho para analisar seus resultados e controlar suas rotinas. Outro ponto sugerido para realizar o estudo, seria com empresas de logística, não somente do Oeste de Santa Catarina, mas expandir a pesquisa para o litoral catarinense, onde se encontra maior volume de empresas atuantes no ramo da logística, não especificando a atividade de Transporte Rodoviário, mas ampliando o estudo para a atividade de Porto e Retro Portuária.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINETTO, J.S. Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho: o caso de uma empresa de autopeças. São Carlos USP: Escola de Engenharia de São Carlos. 2006. 122 f. Dissertação, Mestrado em Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia Mecânica. São Paulo, 2006.
- ALVIM, L.O.A. **Análise da produtividade dos pontos de expedição da usina Arcelormittal aços longos.** Juiz De Fora: UFJF – Unidade Federal de Juiz de Fora. 2007. 68 f. Tese de Doutorado, Engenharia da Produção. Minas Gerais. 2007.
- BALLOU, R.H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial; 5 Ed. Porto Alegre; Bookman, 2006.
- BARBOSA, D. H.; MUSETTI, M. A.; KURUMOTO, J. S. Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística. Xiii Simpep, p. 1–11, 2006.
- BARROS, C.D.C. Excelência em serviços, questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

- BORGES, R.S.G.; MARQUES, A.L. **Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**. Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.
- CALLADO, A.A.C. Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 2, p. 48–63, 2016.
- CAMPOS, A.; GOULART, V.D.G. **Logística de Transporte – Gestão Estratégica no Transporte de Cargas**, 1Ed. São Paulo: Érica, 2018.
- CAMPOS, L. M. DE S.; DE MELO, D. A.; MEURER, S. A. A importância dos indicadores de desempenho ambiental para a competitividade das empresas e iniciativas. **Anais... IX ENGEMA - ENCONTRO NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**, 2007.
- CNT. **Anuário CNT do Transporte/ Estatísticas Consolidadas**. Disponível em: <www.anuariodotransporte.cnt.org.br>. Acessado em 29 set. 2018.
- CNT. **PIB do Transporte cresce acima da economia brasileira**. Disponível em: <www.cnt.org.br>. Acessado em 29 set. 2018.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**, 2 Ed. Bookman Editora, 2004.
- CORDEIRO, J.V.B.M. **A Logística Como Ferramenta Para A Melhoria Do Desempenho Em Pequenas Empresas**. Revista FAE Business, Curitiba -PR, 01 jun. 2004.
- FALCONI, V. **Gerenciamento da Rotina no trabalho do dia-a-dia**, 9 ed. Minas Gerais: Falconi Editora, 2013.
- FALCONI, V. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. Ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2014.
- FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista da FAE**, v. 1, n. 71, p. 1–18, 2004.
- FERREIRA, M.P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Production**, v. 18, n. 2, p. 302–318, 2008.
- GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Artigo Métodos de Pesquisa**, 1 ed. Rio Grande do Sul; Luciana Delani Editoração Eletrônica, 2009.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de burns e scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 45–62, 2008.
- IBGE. **Transporte se recupera em 2017 e é único segmento de serviços a crescer no ano**. Disponível em: <www.agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em: 29 set. 2018.
- KEZNER, H. **Project management best practices: achieving global excellence**. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons Inc. 2006.
- KOTLHER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 Ed. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAGES, P.G.; ZVIRTES, L.; BITTERCOURT, E.; ARAUJO, N. G. A. A. Implantação do gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia em uma empresa do setor moteleiro. **Anais... XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – São Carlos, Brasil**, 2010.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**; 4 ed. São Paulo; Atlas, 1996.
- MELO, V.S.; SANTOS, G.L.; DUARTE, A.J.S.; VALENÇA, T.R.; FERREIRA, V. M. A competitividade entre os colaboradores e sua influência no clima organizacional. Um estudo de caso com a equipe de vendas de duas empresas em Garanhuns-PE, Natal – RN, 1-12, setembro. 2016.

- MOURA, B. **Logística: Conceitos e Tendências**. 1 Ed. Lisboa; Porto. Portugal, 2006.
- NEVES, A. **O uso de indicadores chave de desempenho para avaliar a eficiência dos sistemas de gestão**. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciência. 2012. 198 f. Tese, Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, Portugal, 2012.
- NOVAES, A.G. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação**. 4 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- OHASHI, E. A. M.; MELHADO, S. B. **A importância dos indicadores de desempenho nas empresas construtoras e incorporadoras com certificação ISO 9001:2000**. In: I Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável, X Encontro Nacional do Ambiente Construído, 2004, São Paulo, 2004.
- PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**, 2 ed. Hoboken: Wiley, 2010.
- POLIZEI, E. **Plano de Marketing**. 2 Ed. São Paulo; Cengage Learning, 2010.
- REVISTA AMANHA. **500 maiores empresas do Sul do Brasil**. Disponível em: < www.amanha.com.br>. Acessado em 27 out. 2018.
- ROBBINS, S.P. **Administração, mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROTHER, M. **Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results**, 1 Ed. New York: McGraw Hill, 2010.
- SILVA, A. H.; IVETE, M.; FOSSÁ, T. **Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos**. v. 17, n. 1, p. 1–14, 2015.
- TOOR, S. UR R.; OGUNLANA, S. O. Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. **Construction Innovation**, v. 9, n. 2, p. 149–167, 2009.
- VAN BELLEN, H.M. **Indicadores de desenvolvimento sustentável – um levantamento dos principais sistemas de avaliação**. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, Salvador, Bahia: Anpad, 2002.
- VAZ-CARNEIRO, A. et al. **Indicadores (Outcomes) Primários e Secundários em Ensaios Clínicos Oncológicos: Definição e Usos Primary and Secondary Outcomes in Oncology Clinical Trials: Definitions and Uses**. p. 498–503, 2014.
- YIN, R.K. **Estudo de caso Planejamento e Métodos**, 5 ed. Porto Alegre; Bookman, 2015.