

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

## **AVALIAÇÃO DE MEDIDA DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Fábio Ferreira Quinderé  
fabioquindere07@hotmail.com  
Universidade Federal de Rondônia, Brasil.

Flavio de São Pedro Filho,  
flavio1950@gmail.com  
Universidade Federal de Rondônia, Brasil

Maria José Aguilar Madeira,  
maria.josemadeira@ubi.pt  
Universidade da Beira Interior

Jackson Jose Sales Miranda Junior,  
Valeria Arenhardt  
jackson.miranda7@gmail.com  
Universidade Federal da Integração LatinoAmericana(Unila)

Valeria Arenhardt  
valeria.aarenhardt@ifro.edu.br  
Instituto Federal de Rondônia

### **RESUMO**

Este estudo envolve uma empresa de logística, focalizando a inovação em medidas de avaliação como estratégia competitiva. Busca-se responder aqui à seguinte pergunta: Qual é a medida de avaliação da produtividade adotada na empresa estudada? O objetivo geral é estudar as medidas de avaliação de desempenho em produção e operações em uma prestadora de serviços. A base do preparo segue os preceitos da Teoria Estruturalista, reunindo os conceitos dos métodos de avaliação de desempenho e de inovação. Aplicou-se o Método do Estudo de Caso de natureza quáli-quantitativa. Concluiu-se que a adoção de medida de avaliação de desempenho reflete positivamente na produtividade, pois, utilizando a ferramenta correta, é possível perceber onde estão as falhas no processo produtivo e propor medidas para corrigi-las. Consta-se que a gerência da organização estudada prescinde da busca por superação de barreiras estruturais, porém falha na seleção e indicação dos gestores.

**Palavras-chave:** Administração. Amazônia. Avaliação. Gestão. Inovação. Produção.

### ***EVALUATION OF MEASUREMENT PERFORMANCE AS A COMPETITIVE STRATEGY***

#### ***ABSTRACT***

*This study involves a logistics company, focusing on innovation in evaluation measures as a competitive strategy. What is the measure of productivity evaluation adopted in the company studied? The overall objective is to study performance measurement measures in production and operations at*

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

*a service provider. The basis of the preparation follows the precepts of the Structuralist Theory, bringing together the concepts of the methods of evaluation of performance and innovation. The quasi-quantitative Case Study Method was applied. It was concluded that the adoption of a performance measurement measure reflects positively on productivity, because, using the correct tool, it is possible to perceive where the failures are in the productive process and propose measures to correct them. It is stated that the management of the organization studied dispenses with the search for overcoming structural barriers, but fails to advise and advise managers.*

**Keywords:** Administration. Amazon. Evaluation. Innovation. Management. Production.

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo trata da análise e definição da Avaliação de Desempenho como ferramenta de apoio na busca pela otimização do resultado em Produção de Redes e Operações. Inclui-se ainda a importância da aplicação de métodos eficazes para análises desses índices, no estudo foi utilizada a matriz SWOT, para seu emprego eficiente na organização. Tem fundamento na Teoria Estruturalista, que focaliza a organização enquanto estrutura e o ambiente onde ela se encontra situada, identificando a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações. O objetivo geral da tarefa é estudar as medidas de avaliação de desempenho em produção e operações em uma prestadora de serviços, com fundamento nos objetivos específicos: levantar os métodos de avaliação de desempenho em produção e operações utilizados na empresa em estudo (1); analisar os fatores aplicados na empresa para mensurar o desempenho utilizando a matriz SWOT (2); e sugerir a inovação requerida nas práticas de avaliação de desempenho como estratégia competitiva. Estes objetivos pretendem conduzir à resolução do problema de pesquisa, que é: Qual o reflexo da adoção de medida de avaliação de desempenho na produtividade da empresa? A empresa em referência é uma operadora logística, localizada na cidade de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia e com base nos dados adquiridos se pretende visualizar a situação atual da organização, se está realizando procedimentos adequados, e quais os riscos existentes.

## 2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Conforme Chiavenato (2014) A Teoria Estruturalista focaliza a organização enquanto estrutura e o ambiente onde ela se encontra situada. Esta Teoria trouxe uma ruptura quanto às relações teóricas anteriores, pois mostra a organização como sendo um sistema

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

aberto com relação e troca com o exterior da organização. Ela se baseia no conceito de estrutura e de suas partes inter-relacionadas. Reside aqui o clássico conceito de sistema de que o todo é maior do que as partes.

Ainda segundo o autor, a Teoria Estruturalista se caracteriza por sua múltipla abordagem, e engloba a organização formal e informal, e as recompensas materiais e sociais, dentre outros. A abordagem leva a reconhecer os conflitos organizacionais inevitáveis, enquanto se faz análise comparativa entre as organizações. A referida teoria estuda também as estruturas formais e informais. Quanto à estrutura formal se impera a racionalidade do sistema definido, como, por exemplo, a estrutura industrial de uma empresa; ali a produção em massa de produtos ou serviços, considerando os seres humanos como insumos componentes ou necessários para a produção. Entretanto os primeiros trabalhos publicados no começo do século 20, já deixavam bem claros a preocupação de algumas empresas em relação aos seus funcionários e se tornam por isso mais eficientes do que outras, por notar estas diferenças.

Segundo Musacchio (2011) a Estrutura Formal é apresentada como o eixo principal, segundo a Teoria Geral da Administração, que aborda as divisões de trabalho em departamentos físicos e depositórios de informações, documentos, processos, ou viés produtivo. O autor define organizações informais como um conjunto de indivíduos, chamados de grupos informais, dada a sua relativa independência da estrutura formal da organização, uma vez que não eram percebidos nos organogramas oficiais da empresa. Estes grupos são definidos como uma interação espontânea entre pessoas que interagem no meio social da organização e que não possui necessariamente a mesma cadeia de comando e seus membros obedecem a influências do próprio grupo através das lideranças que se estabelecem, ora naturalmente, ora impostas por pessoas através de coações ou repressões diversas.

## **2.1 Avaliação de desempenho produção e operações**

De acordo com Pires (2014) A medição de desempenho pode ser definida como a atividade de se determinar as medidas de desempenho, sua extensão, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar, proporcionar ou regular alguma atividade. Quando sistematizada, é vista como uma entidade que agrega um conjunto integrado de indicadores individuais, que

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

visam prover informações sobre o desempenho de determinadas atividades para determinados fins.

Definir o que é medição envolve conceito sobre estrutura física/lógica, envolvendo os equipamentos, pessoas, fluxo e o armazenamento de informações. O inadequado gerenciamento desta configuração pode resultar em um processo de medição incompleto. Por consequência os atos funcionais e as decisões resultarão falhas. Assim, avaliar e controlar desempenho são tarefas essenciais no monitoramento dos recursos fundamentais para as vantagens competitivas empresariais a partir de sua logística.

Continuando o estudo em Pires (2014), se indica que medição de desempenho elimina a concorrência a partir de escolhas acertadas de variáveis de medição; desta forma ingressam elementos adicionais à experiência gerencial sobre os métodos e sistema de medição a ser utilizado. Da mesma forma, os objetivos atribuídos a medição dependerão da visão do gerencial da empresa, da sua composição estrutural e infra estrutural de suporte ao sistema de medição. Tal providência, segundo o autor, aponta o caminho correto para atingir metas.

## **2.2 Inovação como estratégia competitiva**

Segundo Zen (2014) é fundamental perceber que uma ideia, melhoria ou mudança não são por si só, inovações. Para que sejam consideradas inovações devem ser capazes de gerar valor para o negócio, seja econômico, estratégico, ou de outra natureza que seja importante para a firma. Portanto, existe a necessidade de, não só inventar algo novo, mas desenvolver e explorar essa invenção para que, assim, torne-se uma inovação.

Se a organização for capaz de transformar a invenção em uma inovação, outro aspecto relevante é que com o tempo, as vantagens geradas por essas inovações perderão seu poder competitivo, pois outras empresas poderão imitá-las. Dessa forma a empresa corre o risco de ser ultrapassada, a não ser que continue criando. Assim, as empresas que com vantagem competitiva, serão aquelas que inovam constantemente.

### **2.2.1 Conceitos de inovação**

Inovação é a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de organização. A existência da inovação envolve mais do que a junção de várias ideias criativas.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Ideias devem ser colocadas em prática para fazer a diferença genuína. Assim a criatividade deve ser mostrada por pessoas, mas a inovação só ocorre apenas em contexto organizacional.

Na logística, uma área de constantes mudanças, não tem sido diferente. Segundo Pires (2014) as atividades logísticas e o seu emprego já eram realidade há séculos, porém, o termo logístico nasceu apenas ao longo da Segunda Guerra Mundial, e foi utilizado para definir o conjunto de atividades de movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições.

Ainda segundo Pires (2014), a logística de uma empresa é o que dá condições para o cumprimento das metas e objetivos determinados pelo marketing. Ou seja, a logística acaba sendo ligada diretamente com o produto a ser entregue pela empresa, não apenas em sua forma física, mas sim em tudo que agrega valor na experiência do cliente com o mesmo.

### **2.2.2 Operador logístico**

O surgimento e evolução dos operadores logísticos têm grande importância na competitividade nos mercados e logo a necessidade de um gerenciamento de informações maior, além do foco de cada empresa na sua competência central. Pires (2014) afirma que os operadores logísticos podem ser elementos chaves de integração setorial dentro da cadeia de suprimentos, trazendo para os próprios uma oportunidade de ter um papel estratégico na primeira empresa. Pois ele que fornece os serviços na plataforma industrial.; é um especialista em gerenciamento das atividades no parque da fábrica em suas diversas fases da cadeia de abastecimento e tem a competência na prestação simultânea nas três atividades básicas como o controle de estoques, a armazenagem e a gestão de transportes.

Nesse contexto de intensa competitividade, faz-se necessária a agregação de valor ao serviço como diferencial de mercado, a inovação entra nesse cenário como propulsora de criação desse fator estratégico.

### **2.2.3 Matriz SWOT**

A Análise SWOT é um meio de diagnóstico estratégico integrado no processo de melhoria contínua que facilita a avaliação de uma determinada área. Reflete uma perspectiva global da situação em que se encontra determinada organização, permitindo a identificar ações de melhoria, auxiliando na definição da estratégia da mesma. Segundo Dutra (2014),

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

dividida essencialmente em Análise do Ambiente Interno e Análise do Ambiente Externo, a ferramenta de Análise SWOT propõe que, a partir do mapeamento dos Pontos Fortes e Fracos Internos e também das Oportunidades e Ameças Externas, os responsáveis pela criação de estratégias organizacionais tenham os subsídios necessários para tirar proveito ao máximo das Oportunidades e Pontos Fortes, minimizando ou até mesmo eliminando os Pontos Fracos e Ameças que impedem a organização de prosperar, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 – Exemplo de Matriz SWOT**

<b>Interno (Organização)</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	São as vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes.	São as competências que estão sobre sua influência, mas que, de alguma forma, atrapalham ou não geram vantagem competitiva.
<b>Externo (Ambiente)</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameças</b>
	São as forças que influenciam positivamente sua organização, mas que não temos controle sobre elas.	São forças não sofrem sua influência, mas que pesam negativamente para sua empresa. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto e que pode deteriorar sua capacidade de gerar riqueza.

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. METODOLOGIA

Para Prodanov e Freitas (2013) por método nós podemos entender o raciocínio e o modo de pensar e também podemos entender o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa. Quanto ao método, será empregado o método hipotético-dedutivo, conforme Endler (2013) através do qual parte-se de um problema e se oferece uma solução provisória para tal. Quanto à abordagem, faz-se opção pelo método quali-quantitativo.. Quanto à sua natureza trata-se de pesquisa aplicada. Em relação aos objetivos trata-se de pesquisa explicativa. Quanto aos procedimentos técnicos será realizada pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material publicado em livros, artigos e materiais disponibilizados na internet. Após, será feita uma entrevista com o responsável pelo setor de produção e por fim será realizada a análise de dados e comparativos de teoria e realidade na empresa em estudo.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

**Quadro 1- Quadro especificativo da metodologia aplicada.**

Procedimentos		Especificações
<b>1. Levantamento Bibliográfico</b>	Busca de Referências	Foi realizada uma busca por teorias relacionadas ao estudo de caso, através de livros e sites de pesquisas.
	Definição da Teoria	Foi definida a teoria em que atendia da melhor forma o tema central deste estudo.
	Definição dos Objetivos	Definido o referencial teórico e a empresa, foram definidos os objetivos da pesquisa.
<b>2. Estudo de Caso</b>	Visita in loco	Foi agendada visita com o responsável pelo setor de operações, sendo realizada entrevista com o mesmo.
	Análise de Informações	Foram analisados todos os dados recolhidos para a composição dos objetivos específicos selecionados.
	Críticas e sugestões	Com o levantamento das informações foi possível responder aos objetivos, análise e sugestões.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### **4. INOVAÇÃO EM MEDIDAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

O estudo foi realizado na em uma empresa do segmento de logística, na sua representação local, situada na cidade de Porto Velho, que tem atuação nacional. A organização é líder de mercado, embora vinculada à Administração Pública Indireta; tem personalidade jurídica de direito privado e autonomia patrimonial, administrativa e financeira.

##### **4.1 Levantamento dos métodos de avaliação de desempenho**

A empresa em estudo utiliza dois métodos para avaliação de desempenho na operação de seus serviços. Estes dois métodos resultam nos Índices para mensurar o desempenho de suas operações, que são o Índice de Desempenho Operacional (IDO) e o Índice de qualidade Operacional (IQO). Porém nesta tarefa serão tratados o IDO, que estabelece como os processos internos devem ser aplicados no tratamento dos produtos e serviços.

O IDO é o resultado da padronização geral dos serviços e produtos ofertados pela empresa em estudo. O seu gerenciamento adequado resulta em redução de custos, evita retrabalho, equilibra o direcionamento e o endereçamento dos expedientes ofertados, reduz o absenteísmo, gera integridade, pontualidade na entrega de resultados em serviços e produtos, como se indica no Quadro 2.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

**Quadro 2 – Relação causal do Índice de Desempenho Operacional (IDO).**

<b>Indicativo</b>	<b>Índice de Desempenho Operacional (IDO)</b>
<b>Atribuição</b>	O índice tem como premissa mensurar a qualidade dos processos internos
<b>Redução de Custos</b>	Com a correta execução do processo, o torna enxuto, diminuindo seus custos totais.
<b>Diminuição do Retrabalho</b>	Um processo eficaz e contínuo, provoca a diminuição de retrabalho por sua correta execução.
<b>Equilíbrio do direcionamento</b>	O processo eficaz diminui os erros de direcionamento de objetos.
<b>Minimização do absenteísmo</b>	Com a minimização de repetições de tarefas, um processo menos desgastante, diminui-se o afastamento de colaboradores por doenças relacionadas ao trabalho e estresse.
<b>Integridade</b>	Com menos paradas e repetições, os objetos somente serão manejados quando necessário, mantendo suas qualidades até a chegada ao cliente final.
<b>Pontualidade</b>	Com todo fluxo funcionando corretamente, os objetos chegam ao cliente, no tempo determinado, agregando valor ao serviço.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na busca pelo aprimoramento na gestão administrativa no geral, e em especial na qualidade de controle, a empresa construiu a cesta de indicadores que se denominou de segmentos, como demonstrado no Quadro 3 que segue.

**Quadro 3– Pesos e Metas**

<b>Indicador: Desempenho de Qualidade Operacional</b>			
<b>Segmentos</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Meta (%)</b>	<b>Meta Mínima(%)</b>
. Mensagens	40	96,91	38,76
Encomendas	40	97,35	38,94
Logística	5	95,40	4,77
Internacional	5	94,70	4,74
Integridade	5	87,68	4,38
Transportes	5	99,99	5,00
<b>Total IDO</b>	<b>100</b>	<b>96,54</b>	<b>96,54</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os segmentos fragmentam as funções empresariais rotineiras, padronizando o peso e a medida que devem compor a formação do respectivo Índice IDO, em uma porcentagem



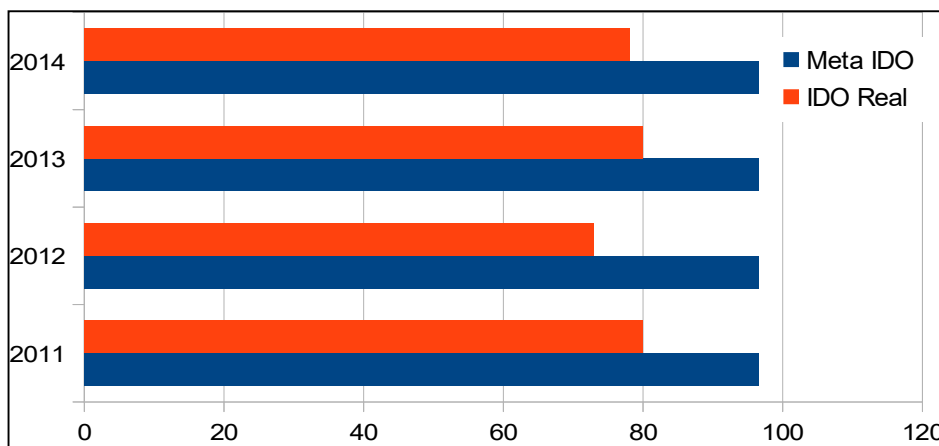
QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

mínima que identifica uma unidade de serviço ou de produto, além de orientar a construção de meta a ser alcançada. A atribuição desse peso e da meta do índice para a cesta de segmentos é elaborada nacionalmente. A meta é projetada anualmente, porém a sua avaliação de desempenho nos resultados é mensal. A gerência de planejamento e de qualidade empresarial aplicar a melhor forma de alcance do desempenho esperado. Cabe ao coordenador de cada área monitorar diariamente as ações, e efetuar as adequações requeridas nos processos.

#### 4.2 Análise dos fatores aplicados na empresa para mensurar o desempenho

Conforme a análise de dados do Índice de Desempenho Operacional entre os anos de 2011 e 2014 verifica-se que a empresa não alcança a meta mínima estipulada pela gerência de planejamento, conforme a Figura 1.

Figura 1- Variação Anual do Índice de Desempenho Operacional



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme entrevista com os gestores, verificou-se que os principais fatores que prejudicam no alcance do IDO estão relacionados com problemas na produtividade, padronização, manutenção de equipamentos, rotatividade de coordenadores e absenteísmo, pois a produtividade está atrelada a falta de uma constância nas ferramentas descritas no Quadro 4.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

**Quadro 4 - Principais fatores que impedem o alcance do IDO.**

<b>Fatores</b>	<b>Descritiva</b>
<b>Equipamentos</b>	Há constante falta de materiais, como; peleteiras, empilhadeiras, coletores ou seu desgaste, impedindo o bom andamento dos trabalhos no setor.
<b>Manutenção preventiva</b>	É ineficiente, não é preventiva e enquanto um equipamento está na manutenção, não há substituição por outro, travando o fluxo operacional.
<b>Clima organizacional</b>	Há constante mudança de gestores, o que gera instabilidade entre os colaboradores e descontinuidade nos processos.
<b>Visão sistêmica</b>	A busca pelo alcance dos índices não é exposta claramente aos funcionários de forma que esses conheçam como cada tarefa afeta o seu alcance, e os gestores também não dominam completamente o sistema.
<b>Logística</b>	Os contratos são elaborados na administração Central, sem participação alguma da regional, e não leva em conta suas particularidades.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### **4.2.1.Exemplo de situação que influencia negativamente o Índice de Desempenho Organizacional (IDO)**

Todas as operações realizadas pela empresa, dependem de contratos logísticos externos, aéreo e terrestre, que como informado anteriormente, são firmados pela Administração Central sem intermédio da representação regional, o principal desses contratos: o aéreo, que traz a maior parte do material a ser entregue diariamente pela empresa, 6 vezes na semana, é indispensável para o alcance do índice, pois caso ele falhe um dia somente, do IDO já não será possível de ser alcançado, perdendo prazo e qualidade do serviço.

Para se resolver tal problema, é necessária a participação da diretoria regional na formulação do contrato, para se levar em conta as peculiaridades da região, a possível aquisição de um segundo contrato de emergência que seja acionado imediatamente, caso o segundo falhe, e multa para a empresa prestadora do serviço, caso não cumpra com o prazo.

#### **4.2.2 Análise de Matriz SWOT do IDO**

Com base nos dados colhidos e tratados, será realizada uma análise SWOT, para melhor esclarecer como se encaixam esses fatores, no Quadro 5 abaixo e logo sua descritiva no Quadro 5.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Quadro 5 – Análise SWOT do IDO

<b>Interno (Organização)</b>	<b>1-Forças</b>	<b>2- Fraquezas</b>
	Eficiência do IDO em outras unidades; Informações e Manuais operacionais.	Equipe insuficiente e pouco qualificada; Centralização de decisões; Baixo investimento e treinamentos; Rotatividade de gestores no setor.
<b>Externo (Ambiente)</b>	<b>3- Oportunidades</b>	<b>4-Ameaças</b>
	Crescente demanda de e-commerce; Parcerias com o governo.	Absenteísmo; Aposentadorias.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6- Descritiva dos fatores da análise SWOT do IDO

	<b>Fatores</b>	<b>Descritiva</b>
<b>Forças</b>	<b>Eficiência do IDO</b>	Com seu correto emprego nos processos, o IDO, já se mostrou uma ferramenta de relevante utilidade e maximização dos resultados em outras unidades da empresa.
	<b>Informações e Manuais operacionais</b>	Existe na empresa, uma vasta quantidade de informações práticas e manuais operacionais disponíveis para implantação, acompanhamento e medição do IDO, fato que pode auxiliar em todo procedimento.
<b>Fraquezas</b>	<b>Equipe insuficiente e pouco qualificada</b>	Através das entrevistas com funcionários, constatou-se que a equipe de colaboradores está defasada, além de não existirem treinamentos que visem o qualificar o operacional em relação as metas, afetando diretamente seu alcance.
	<b>Centralização de decisões</b>	Verifica-se uma excessiva centralização em decisões que afetam a empresa, e onde ela não pode intervir. Tal fato faz com que fatores regionais relevantes não sejam analisados no fechamento de contratos, que intervêm diretamente na formação do IDO, como o contrato aéreo.
	<b>Baixo investimento em tecnologias</b>	Em um setor de intensa competitividade, nota-se um investimento baixo em novas tecnologias na empresa, pois muitos são defasados em relação ao mercado, não permitindo uma produção eficiente influenciando negativamente na baixa produção e alcance do IDO.
	<b>Rotatividade de gestores</b>	É comum a troca de gestores, fato que gera instabilidade no clima organizacional para os colaboradores e descontinuidade do processo.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

Oportunidades	<b>Crescente demanda de e-commerce</b>	A demanda crescente pela utilização do e-commerce, as compras pela internet, é uma ótima oportunidade para a empresa, por sua abrangência nacional e marca reconhecidas, criar estratégias para ser escolhida pelos clientes para prestar esse tipo de serviço frente as demais.
	<b>Parcerias com o governo</b>	Por ser empresa da administração indireta, tem a vantagem de poder firmar contratos de prestação de serviço exclusivos com o governo, como para entrega do Exame Nacional do Ensino Médio- ENEM ou ser o operador logístico do Jogos Olímpicos, agregando também grande visibilidade.
Ameaças	<b>Absenteísmo</b>	Nota-se um constante afastamento de colaboradores do trabalho, por motivos pessoais e de saúde, tornando a operação e o consequente atingimento do índice deficiente.
	<b>Aposentadorias</b>	A empresa tem recebido recentemente um elevado número de pedidos de aposentadoria, e ainda tem uma faixa etária relevante de colaboradores aptos a ela. Porém a contratação para repor essas vagas não segue no mesmo ritmo, defasando a equipe.

Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4.3 Sugestão da inovação requerida nas práticas de avaliação

Com base na teoria abordada, a empresa em estudo apresenta características divergentes de uma organização que emprega da Teoria Estruturalista, pois ao criar uma meta nacional para a organização, deixa de analisá-la enquanto estrutura, o ambiente onde ela está situada e a influência seus grupos informais. Confrontando teoria e realidade, elaborou-se as inovações sugeridas no Quadro 7:

**Quadro 7- Sugestões de Inovação nas Práticas de Avaliação**

Fatores	Situação Atual	Inovação
<b>Seleção de gestores</b>	Seleção de Gestores sem critérios claros e por indicação.	Seleção de gestores por meritocracia, com regras claras e públicas
<b>Divulgação dos índices entre colaboradores</b>	Os índices operacionais são desconhecidos entre os colaboradores.	Tornar pública a importância dos índices e como cada um contribui diretamente para seu êxito
<b>Aquisição de equipamentos e Manutenção Preventiva</b>	Equipamentos obsoletos e com extrema burocracia para consertá-los	Implantar a manutenção preventiva e substituir os equipamentos regularmente
<b>Decisões participativas</b>	Decisões extremamente	Tornar as decisões mais

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

	centralizadas	participativas e delegar responsabilidades regionais.
--	---------------	---

#### **4.3.1 Seleção de gestores**

Observa-se que se faz necessário, reavaliar as funcionalidades (relocação de responsabilidade, reconhecendo quais são as pessoas que devem ser responsáveis por determinados processos e atividades), através de processos seletivos internos e externos que analisando a experiência e qualidades, selecione os profissionais mais aptos para o setor, ou mesmo a qualificação dos gestores atuais, que já tem experiência na área, pois é necessário que o coordenador tenha plena convicção de sua responsabilidade, ele deve ter competências técnicas para discernir como e gerido cada processo dentro de uma organização, como conhecer o clima organizacional, procedimentos administrativos e indicadores de desempenhos, essas ferramentas são essenciais para poder desenvolver condições favoráveis no gerenciamento de cada processo e não serem escolhidos meramente por indicação política ou coleguismo. O que também gera menor rotatividade de gerentes.

#### **4.3.2 Divulgação dos índices entre colaboradores**

Através do estudo, verificou-se que os colaboradores desconhecem o IDO, sua composição e como seu trabalho afeta seu desempenho geral. A iniciativa de envolver os colaboradores, no sentido de demonstrar como seu trabalho é responsável por cada item do índice, pode se tornar uma vantagem competitiva, pois, além de criar uma sensação de envolvimento com a empresa e valorização por parte dela, gera maior clareza na formação dos processos durante sua execução e não somente ao se perceber que os mesmos não foram atingidos.

#### **4.3.3 Aquisição de equipamentos e Manutenção Preventiva Total (TPM)**

Na visita técnica e através de entrevista com funcionários, constatou-se que parte dos equipamentos utilizados na operação não estão em boas condições de uso, o que gera insatisfação dos funcionários, retrabalho e doenças por repetição excessiva. Tal problema pode ser resolvido através de manutenção, ou da manutenção preventiva total

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

(TPM), sigla em inglês, que visa diminuir exatamente esses tipos de falhas, buscando diminuir o desgaste dos equipamentos e incentivando a solução de problemas e iniciativa por partes dos funcionários, sem precisar de ordem superior.

#### **4.3.4 Decisões participativas**

Os contratos logísticos da empresa, aéreo e terrestre, são feitos em sua administração central, sem intervenção de sua regional. Tal faz com que não se considere os fatores climáticos da região, nem sua distancia para outros centros urbanos, o que acarreta muitas vezes perda de prazo, que também é definido nacionalmente, e o não atingimento das metas estabelecidas. Tais falhas podem ser corrigidas tanta na participação da regional na formulação dos contratos, como em contratos secundários para suprir eventuais imprevistos devido a condições climáticas, além de multas para as empresas contratadas que não cumprirem com o serviço no tempo determinado, o que não ocorre não momento, gerando custos para a própria organização com indenizações.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do estudo, é possível compreender que a aplicação da teoria estruturalista é um elemento importante para o bom gerenciamento e obtenção de resultados positivos em uma organização do ramo logístico. Em resposta a pergunta de pesquisa, nota-se que a adoção de medida de avaliação de desempenho reflete positivamente na produtividade, pois, utilizando a ferramenta correta, é possível perceber onde estão às falhas no processo produtivo e propor medidas para corrigi-las. Percebeu-se que a organização precisa superar diversas barreiras estruturais para atingir suas metas e isso vai exigir mudanças na forma de escolher seus gestores e definir seus objetivos de maneira participativa e abrangendo todo o seu contexto.

As organizações buscam excelência em seu ramo de atuação, necessitam criar vantagens competitivas, implantá-las, acompanhar e medir se os seus resultados são os planejados, adequando situações e aperfeiçoando seu corpo de colaboradores para que compartilhem de suas metas e utilizem sistemas de participativos para estimular e tentar garantir desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades, fornecendo os

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

meios adequados para tal. Em um universo globalizado e onde a logística, como parte da rede de operações de serviços é parte essencial na diminuição de distâncias entre os indivíduos e organizações e sua eficaz mensuração é essencial para se saber se as metas definidas são ou como podem ser atingidas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Revisada e atualizada. Elsevier.Rio de Janeiro. 2014.

DUTRA, Daniele Vasques. **A Análise SWOT no Brand DNA Process: Um Estudo da Ferramenta Para Aplicação Em Trabalhos de Branding**. Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre. Florianópolis. 2014.

ENDLER, Aline Reschke. (2013). Universidade de Passo Fundo. **A responsabilidade Civil por Abandono nas Relações de Filiação**. Trabalho de Conclusão de Curso. Passo Fundo. 2013.

FERNANDES, Bárbara Ádria Oliveria Farias. **Análise dos Fatores de Competitividade que Influenciaram a Migração de Valor Entre as Empresas Nokia e Apple no Período de 2007 a 2012**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Paulo. 2014.

FIGUEIREDO, Paulo N. (2012). **Gestão da inovação**. LTC .Rio de Janeiro.

MAINARDES, Emerson Wagner. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de Gestão?** Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. 2012.

MUSACCHIO, Cláudio. **Estruturas formais na organização**: Baquete <<http://www.baguete.com.br/colunistas/colunas/824/claudio-de-musacchio/23/11/2011/estruturas-formais-nas-organizacoes>> acessado em 5 de Setembro de 2015.

PIRES, Mateus Cardoso. **Análise de desempenho de operadores logísticos: um estudo na ferrovia Tereza Cristina**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC.Joinville. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Feevale. Novo Hamburgo. 2013.

QUINDERÉ, Fábio Ferreira. PEDRO FILHO, Flavio de São. MADEIRA, Maria José Aguilar. MIRANDA JUNIOR, Jackson Jose Sales. ARENHARDT, Valeria. **Avaliação de medida desempenho como estratégia competitiva.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.13, n.3, p. 39-54 TRI III 2019. ISSN 1980-7031

SIENA, Osmar. **Normas para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto, monografia, dissertação e artigo.** Porto Velho. 2011.

ZEN, Aurora Carneiro, Dra. **Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma análise da metodologia “Rota da Inovação”** ANPROTEC. 2014. <<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2070.pdf>> acessado em 20/09/2015