

ESTUDO DE CASO DA IMPORTÂNCIA DOS KPIS DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE PROTEÍNA ANIMAL

CASE STUDY ON THE IMPORTANCE OF IMPORT AND EXPORT KPIS IN A COMPANY IN THE ANIMAL PROTEIN SEGMENT

Bruna Vitória Maçanaro de Sá¹
Caio Eduardo Dos Santos Macedo²
Egiane Carla Camillo Alexandre³
Silvio Ribeiro⁴
Rogério Pinto Alexandre⁵

RESUMO: No mundo interconectado e competitivo, compreender os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) no Comércio Exterior é crucial. Estudar esses indicadores é fundamental para aprimorar a gestão, satisfazer o cliente e manter a competitividade global. Os KPIs são vitais na gestão logística internacional, medindo desde *lead time* até custos de transporte, exigindo processos claros, automação e avaliação constante para identificar tendências e orientar decisões estratégicas na análise de dados. O objetivo deste trabalho é realizar a verificação de como a gestão de KPIs pode auxiliar processo de importação e exportação de uma empresa de proteína animal. Realizou-se estudo de caso único, qualitativo e exploratório, no qual um questionário foi respondido pela gerente de logística da empresa. Os resultados revelaram a importância estratégica dos KPIs na avaliação de metas e ações, fornecendo percepções vitais para a melhoria contínua, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

Palavras-chave: Logística. Comércio Exterior. Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs).

ABSTRACT: In the interconnected and competitive world, understanding Key Performance Indicators (KPIs) in Foreign Trade is crucial. Studying these indicators is essential to improve management, satisfy customers and maintain global competitiveness. KPIs are vital in international logistics management, measuring everything from lead time to transportation costs, requiring clear processes, automation and constant evaluation to identify trends and guide strategic decisions in data analysis. The objective of this work is to verify how KPIs management can assist the import and export process of an animal protein company. A single, qualitative and exploratory case study was carried out, in which a questionnaire was answered by the company's logistics manager. The results revealed the strategic importance of KPIs in evaluating goals and actions, providing vital insights for continuous improvement, driving the company's growth and sustainability.

Keywords: Logistics. International Trade. Key Performance Indicators (KPIs).

1 Graduada em Tecnologia em Logística pela Faculdade de Tecnologia de Lins-SP. E-mail: bruna.sa@fatec.sp.gov.br.

2 Graduado em Tecnologia em Logística pela Faculdade de Tecnologia de Lins-SP. E-mail: caio.macedo01@fatec.sp.gov.br.

3 Mestre, Docente do curso de Tecnologia em Logística da Faculdade de Tecnologia de Lins-SP. E-mail: egiane.alexandre@fatec.sp.gov.br.

4 Mestre, Docente do curso de Tecnologia em Logística da Faculdade de Tecnologia de Lins-SP. E-mail: silvio.ribeiro@fatec.sp.gov.br.

5 Doutor, Docente do curso de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Faculdade de Tecnologia de Lins-SP. E-mail: rogerio.alexandre@fatec.sp.gov.br.

INTRODUÇÃO

A logística, originária do contexto militar, evoluiu para gerenciar eficientemente o fluxo de bens e informações em setores comerciais, focando na satisfação econômica dos clientes. Abrange gestão da cadeia de suprimentos, operações internacionais, usando ferramentas como *just in time* e controle visual. Enfrenta desafios aduaneiros globais, visando movimentação eficiente entre países. Estratégias competitivas como liderança de custos são essenciais. Logística internacional integra operações de comércio exterior colaborativamente, impulsionando competitividade e expansão de mercados.

O processo de importação, mais regulado que a exportação demanda atenção às normas e regulamentações, sendo possível importar por conta e ordem de terceiros no Brasil. A importação atende objetivos de consumo próprio ou revenda; esta última crescendo notavelmente. Exportar é crucial para a economia, exigindo estratégias precisas para atender às demandas externas. Operações de exportação e importação podem ser normais ou temporárias, sujeitas a controles governamentais diversos. Ambos os processos oferecem vantagens e desvantagens, variando conforme câmbio, legislação e tempo de retorno financeiro. Ambos os processos podem impulsionar crescimento, redução de custos e competitividade, com tecnologias modernas facilitando e agilizando essas transações internacionais.

Num mundo interconectado e competitivo, entender KPIs no Comércio Exterior é crucial uma vez que oferecem *insights* precisos para decisões ágeis. No cenário atual, em que eficiência logística é essencial, estudar KPIs é fundamental para aprimorar gestão, satisfação do cliente e competitividade nos mercados globais.

O tema central ressalta a vitalidade dos Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) no Comércio Exterior, destacando seu papel central na gestão empresarial moderna. Ao oferecer *insights* cruciais sobre o desempenho organizacional, os KPIs são medidas estratégicas, mas com passos comuns para identificação. São categorizados em tipos diversos, como financeiros, operacionais, de recursos humanos e satisfação do cliente, sendo essenciais para avaliar áreas específicas. No contexto do comércio exterior, eles são fundamentais na gestão logística internacional, medindo desde *lead time* até custos de transporte. Seu uso eficaz demanda processos claros, automação, avaliação regular e *dashboards* visuais para análise de dados, essenciais para identificar tendências e tomar decisões estratégicas.

O objetivo do presente trabalho é realizar a verificação de como a gestão de KPIS pode auxiliar processo de importação e exportação de uma empresa de proteína animal. Tal intento foi alcançado por intermédio de um estudo de caso único, qualitativo e exploratório para analisar a aplicação dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) em uma empresa de proteína animal no interior de São Paulo, por meio de um questionário respondido pela analista sênior de logística da empresa. Os resultados revelaram a importância estratégica dos KPIs na avaliação de metas e ações, fornecendo percepções vitais para a melhoria contínua, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

LOGÍSTICA

A logística é a ciência que tem por objetivo procurar resolver problemas de suprimentos de insumos do setor produtivo (fontes de suprimento, políticas de estocagem, meios de transportes utilizados etc.), problemas de distribuição de produtos acabados e semiacabados (armazenagem, processamento de pedidos, transferência, distribuição etc.) e outros assuntos logísticos gerais, tais como os de localização de instalações de armazéns, processamento de informações (Novaes, 1989).

Dentre os conceitos relacionados à logística, pode-se destacar a atividade essencial que envolve o planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de bens, informações e recursos, desde a origem até o destino, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes

de forma mais econômica e eficaz possível. É uma disciplina que desempenha um papel fundamental na gestão e operação de empresas e organizações em diversos setores (FM2S, 2023). É o processo de execução eficiente de transporte e armazenamento de matéria prima ou mercadorias - desde o ponto de origem até o ponto de consumo. O seu objetivo é atender aos requisitos do cliente de maneira oportuna e econômica (FM2S, 2023).

Muitas empresas se especializam prestando serviços a fabricantes, varejistas e outras indústrias com grande necessidade de transportar mercadorias. Alguns possuem toda a gama de infraestrutura, desde aviões a caminhões, armazéns e softwares, enquanto, por outro lado, outras se especializam em uma ou duas partes. (FM2S, 2023). Tudo isso procurando englobar tanto as restrições de ordem espacial (deslocamento de produtos, dos pontos de produção aos centros de consumo), quanto de ordem temporal (exigência de rígidos prazos de entrega, de níveis de confiabilidade operacional etc.) (Novaes, 1989).

História da Logística

A palavra Logística é de origem grega; o termo *logos* significa razão. Também vem do francês “*logistique*” que era o nome dado à parte especulativa da ciência das armas. Esse termo era muito utilizado por militares durante as guerras e significava alojar, transportar, armazenar, abastecer e distribuir vários tipos de materiais (Ballou, 2007).

Com o passar dos anos, a palavra ganhou um significado mais amplo, passando a designar o ato de administrar o fluxo de materiais e produtos da fonte ao usuário. Logística atualmente é um termo utilizado para várias situações, divulgado por diversas organizações e, principalmente, pelo segmento dos transportadores rodoviários (Dias, 2012).

O longo caminho que se estende desde as fontes de matéria-prima, passando pelas fábricas dos componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores e chegando finalmente ao consumidor constitui a cadeia de suprimentos. A logística é responsável por administrar e coordenar os recursos utilizados para a movimentação de equipamentos e materiais das empresas, além de coordenar a compra, armazenagem, transporte e distribuição (Novaes, 2007).

Segundo a Associação Brasileira de Movimentação e Logística - ABML e a Associação Brasileira de Logística-ASLOG, logística é uma parte da cadeia de abastecimento que gerencia com eficácia o fluxo e armazenagem de bens, serviços e informações, desde o ponto de origem até o consumidor final, visando satisfazer as exigências dos consumidores (Dias, 2012).

A logística está relacionada ao comércio que é um dos responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento da humanidade. Ela é importante e necessária desde a antiguidade. É fundamental em qualquer segmento do mercado, porque para qualquer tipo de produto ou material, é necessário realizar uma compra, um transporte, enfim, uma movimentação. Porém, a logística vai muito além desse segmento e possui variações e objetivos bem amplos (Cruz, 2016).

Com a expansão do mercado e o avanço tecnológico, o conceito de logística ganhou várias vertentes, que envolvem aspectos externos às organizações, relacionados a fornecedores e clientes (Dias, 2012).

Ferramentas da Logística

Fundamenta-se na visão de que deve haver comprometimento dos funcionários com a padronização, não somente com a proposta de controle e praticidade, como também para especificar como vai ser feito (Wilson, 2010).

Assim, várias ferramentas devem ser aplicadas para atingir este objetivo, tais como *just-in-time*, os 5S, trabalho padronizado, melhoria contínua do processo (kaizen), balanceamento de linha, controle visual, mapa do fluxo de valor e nivelamento da produção que são algumas das mais conhecidas. Além dos ganhos mencionados acima, a implementação dessas ferramentas proporciona outra grande vantagem: tornar o fluxo de produção contínuo (Wilson, 2010).

Para melhor compreender o conceito, a logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e economicamente eficaz de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes (Ballou, 1993).

O comércio entre países é fundamental para aprimorar as relações internacionais e facilitar as transações de bens e serviços, tudo isso graças à logística internacional cuja gestão eficiente do fluxo de bens e informações entre países, envolve planejamento, transporte, documentação aduaneira e monitoramento (Mazzini, 2023). No entanto, assim como na logística tradicional, a internacional apresenta desafios comuns e frequentes.

Logística internacional

E antes mesmo de dissertar sobre a logística internacional, é preciso entender que a história do homem desde a Antiguidade foi marcada pelas relações de comércio internacional. Nesse sentido, o povo fenício foi considerado o mais significativo neste âmbito. Deste modo, a logística internacional sempre existiu como a gestão dessas trocas comerciais de bens e serviços (Bittar, 2019).

Deste modo, o comércio internacional intensificou-se com o momento histórico chamado mercantilismo (momento de busca por novos mercados), em que as nações aperfeiçoavam as suas ferramentas de transporte e de extração de insumos com o intuito de adquirirem elementos importados que pudessem ser comercializados com altos preços. A lógica básica era a de identificar produtos que fossem desejados, porém faltosos; para procurá-los em territórios com abundância e pouca valorização, o que proporcionaria a criação da mais-valia na comercialização (Manfré, 2009).

Neste sentido, é interessante citar as teorias do comércio: as teorias clássicas do comércio centradas em vantagens absolutas de Smith e em vantagens comparativas de Ricardo que propugnavam a ideia de que as nações teriam vantagens absolutas ou comparativas em relação à produção de determinados elementos. E as teorias neoclássicas que diferem das anteriores por atribuírem a vantagem a fatores que extrapolam a ideia de vantagem tecnológica e de produtividade do trabalho, assumindo uma abundância de fatores para a diferenciação (Sarquis, 2011).

A importância da Logística internacional

O dia da Logística é comemorado no dia 6 de junho em homenagem à maior operação logística conhecida na história, que foi o desembarque das forças aliadas na Europa, ao término da II Guerra Mundial, imortalizado como o “Dia D”. Por trás dos produtos intangíveis como software existe uma logística garantindo a sua entrega via dados, os servidores demandam espaço, controle de temperatura e umidade e, conforme o fluxo de dados cresce, é preciso aumentar a capacidade de download e upload ou investir num armazém maior (VIEIRA, 2020).

A importância vem de dois aspectos divididos nas operações:

- a) aduaneiro consistente dos tributos, despacho aduaneiro, regimes especiais;
- b) logístico como vimos (e quem trabalha, sabe), consiste quase por completo da Logística Internacional.

Todo comércio precisa de logística de entrega, portanto acaba se tornando fácil falar sobre logística internacional para comércio exterior, pois ainda há uma definição exata de quando a logística teve início na prática, pois se trata de uma ação comum, como armazenagem e transporte (Vieira, 2020).

Diferenças entre comércio internacional e o comércio exterior

O conceito de comércio internacional tem relação direta com a ocorrência do excedente de produção das nações após a modernização das cadeias produtivas, potencializado pela necessidade humana de buscar relações de trocas além das fronteiras geográficas. Neste sentido, a sua evolução teórica pode ser compreendida seguindo as correntes ligadas aos conceitos das teorias do comércio (Sarquis, 2011).

Tendo compreendido que o comércio internacional tem aspecto mais abrangente e generalista, é possível diferenciá-lo do comércio exterior, pois este se relaciona com os procedimentos operacionais internos a uma nação e regidos por legislação específica que buscam materializar as operações de importação e de exportação. Portanto, é possível afirmar que o comércio exterior está inserido no comércio internacional de determinado país (Poyer; Roratto, 2017).

Neste sentido, o comércio exterior se preocupa em concretizar as compras e vendas com outras nações seguindo as normas nacionais e, secundariamente, atendendo a requisitos internacionais. Por exemplo, como as negociações ocorrem entre nações distintas, são utilizados os incoterms. No entanto, independente de quem assumiu a obrigação dos custos do frete internacional, é obrigatório pagar o Imposto de Importação, usando como exemplo o Brasil, por se tratar de norma; é essencial realizar todos os registros no Siscomex (Sistema de Comércio Exterior) e atender as demandas da Receita Federal. Portanto, é possível afirmar que o comércio exterior é um tanto quanto mais operacional e modelado às peculiaridades das nações (Sousa; Sousa; Santos, 2010).

Estratégias competitivas internacionais

O comportamento dos mercados conceituou a estratégia das empresas, segundo a atratividade de setores industriais econômicos e condições de sustentabilidade de estratégias genéricas por parte das empresas, sempre levando em conta sua posição relativa com relação aos concorrentes (Porter, 1986).

Os elementos da estrutura de um setor, ou seja, as cinco forças determinantes das suas condições de concorrência, analisadas do ponto de vista da empresa irão determinar sua atratividade e, na decisão da empresa de atuar no setor, sua escolha de uma entre três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e enfoque (Porter, 1986).

As estratégias genéricas referem-se à empresa de menor custo no setor; a diferenciação de produtos, agregando valor para os clientes e o enfoque em determinado segmento do mercado (Porter, 1986).

As empresas, ao analisar a estrutura de setor econômico (as cinco forças) de atuação e concluir pela sua atratividade, devem buscar, segundo o autor, a implantação de estratégias de ação, que lhes possibilitem vantagens competitivas sustentáveis com relação a seus concorrentes, atendendo necessidades do mercado, agregando valor aos produtos/serviços do ponto de vista dos clientes, numa forma diferenciada, percebida e valorizada por eles (Porter, 1986).

Objetivo da Logística internacional

O principal objetivo da logística internacional é integrar todas as atividades associadas ao intenso fluxo de mercadorias que as operações de comércio exterior demandam de um jeito colaborativo e ao mesmo tempo eficiente. Afinal, é preciso garantir que o produto negociado vá de uma ponta a outra do mundo (Muller, 2022).

De modo geral, é preciso gerenciar 100% dos esforços para integrar fornecedores, fabricantes, armazéns, pontos de distribuição e todos os demais atores envolvidos nesse ecossistema (Muller, 2022).

O processo de busca da competitividade internacional e o aumento da participação dos produtos importados no mercado interno acontecem, cada vez mais, com a contribuição da

efetividade da internacionalização das atividades das empresas, notadamente as grandes corporações. Neste sentido, elas devem buscar a redução de custos pela escala comercial, novos mercados consumidores, a diversificação das suas atividades, uma melhor utilização de recursos naturais, emprego de mão de obra cada vez mais especializada, melhoria da infraestrutura, entre outros tantos fatores (Souza, 2015).

O comércio exterior pode gerar empregos tanto direta quanto indiretamente. As empresas que se envolvem no comércio internacional tendem a expandir suas operações, o que pode levar à criação de novos empregos. Além disso, o aumento das exportações pode estimular setores relacionados, como logística, transporte e serviços, também criando oportunidades de emprego (Mazzini, 2023).

Pessoas formadas em comércio exterior são responsáveis pela coordenação das importações e exportações de bens e serviços, negociação de contratos, análise de mercados estrangeiros e gerenciamento de riscos associados às flutuações cambiais (Mazzini, 2023).

IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO

O termo “importação” define as compras internacionais realizadas por um país efetuadas pelas pessoas jurídicas de direito público, privado ou pessoas físicas. Podemos supor que existem semelhanças entre os aspectos comerciais de uma importação e uma exportação, porém não se pode realizar a mesma afirmação para o processo operacional da importação, pois nessas operações a quantidade de normas que o importador deve atender é superior ao número de normas a serem atendidas pelo exportador (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Assim, é importante mencionar que, cada vez que o potencial importador for realizar uma operação de importação de maneira semelhante ao que acontece quando de uma operação de exportação, deve consultar normas administrativas disponibilizadas pelo governo brasileiro para evitar dissabores ou demoras no processo de importação (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Atualmente, o governo brasileiro autoriza que uma empresa possa usar outra, devidamente cadastrada no Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros (Radar) caso a primeira não tenha interesse em fazer importações na forma direta. Esses procedimentos são conhecidos como importação por conta e ordem de terceiros e importação por encomenda. Radar é o sistema no qual o governo brasileiro define e controla empresas e pessoas autorizadas a atuar no comércio exterior (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Ao importar produtos, uma empresa ou uma pessoa física atenderá basicamente a dois objetivos: consumo próprio e revenda. No caso de consumo próprio, os produtos estrangeiros serão destinados ao uso exclusivo da empresa importadora, ao seu processo produtivo, podendo ser matérias-primas, partes e peças a serem incorporadas a bens nacionais e equipamentos necessários à produção nacional. Também as pessoas físicas podem importar; nesse caso, será exclusivamente para uso próprio e em quantidades que não revelem prática de comércio e que não se configure habitualidade (Segalis; França; Atsumi, 2012).

No caso de revenda, o objetivo principal é o lucro advindo do bem importado e, na realidade, nos últimos anos é o segmento no qual se verifica o maior aumento das importações. Isso se deveu à conjunção de uma série de fatores, tais como a desburocratização dos procedimentos, redução dos tributos, consolidação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e, em parte, à demanda reprimida no mercado interno, consequência de quase três décadas de proibição ou suspensão da importação de determinados bens de consumo final, matérias-primas e equipamentos (Segalis; França; Atsumi, 2012).

A exportação é o meio de um país aumentar sua economia vendendo bens e serviços nos mercados internacionais. Para atingir esse objetivo, as empresas nacionais devem desenvolver seu histórico uma estratégia que possibilite fornecer o produto adequado, no local certo, no momento exato da necessidade do comprador, com o preço correto e obtendo, em troca, o pagamento combinado (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Podemos afirmar que os princípios aplicados às vendas internacionais são iguais aos usados nas vendas nacionais, porém a distância entre o fornecedor e o consumidor final as torna mais complexas. Isso amplia a probabilidade de ocorrerem erros que podem levar ao fracasso da operação e à consequente frustração da empresa exportadora (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Operações de importação e exportação

As operações de importação, assim como as de exportação, podem ser subdivididas em normais e atípicas. As primeiras são aquelas nas quais a mercadoria é desembaraçada de forma definitiva; nas segundas, os bens são desembaraçados com a possibilidade de, após um prazo predeterminado, serem enviados ao exterior, sendo o local de retorno o mesmo de onde a mercadoria foi enviada para o Brasil ou qualquer outro país (Segalis; França; Atsumi, 2012).

No comércio de exportação ou importação, os processos estão sujeitos ao controle governamental por meio de normas e procedimentos, cuja origem pode ser fiscal, administrativa, cambial ou operacional. Essas normas e procedimentos são implantados e monitorados por diferentes órgãos da estrutura governamental federal, tendo como objetivo principal o controle e a padronização das diferentes fases das operações comerciais entre o Brasil e o mercado internacional (Segalis; França; Atsumi, 2012). As operações de exportação podem ser realizadas de forma direta ou indireta. As primeiras se caracterizam pelo fato de a empresa fabricante enviar seus produtos sem a intervenção em seu mercado interno de nenhuma outra empresa, ou seja, a empresa fabrica e exporta (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Já no segundo caso, as empresas fabricantes não exportam os produtos que produzem, ou seja, os produtos são vendidos no mercado interno a outras empresas, que podem ser comerciais exportadoras, mais conhecidas como *trading companies*, ou empresas com fins comerciais que fazem do comércio internacional uma forma de auferir um faturamento maior (Segalis; França; Atsumi, 2012).

As operações de exportação de bens tangíveis podem ser divididas em dois grandes grupos: normais e atípicas. No primeiro grupo, o exportador, em troca da mercadoria enviada ou a enviar ao exterior, recebe o pagamento, seja ele antecipado, à vista ou a prazo. Essas operações são conhecidas, também, como exportações definitivas (Segalis; França; Atsumi, 2012). No segundo, o exportador envia a mercadoria ao exterior, informando no ato do desembaraço de exportação, ou seja, na saída dos bens do país, que existe a possibilidade de retornarem (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Essas operações são conhecidas como exportações não definitivas ou temporárias. Alguns exemplos são mercadorias exportadas em consignação, equipamentos enviados ao exterior para reparo ou manutenção e bens enviados para serem expostos em feiras internacionais com retorno posterior ao país (Segalis; França; Atsumi, 2012).

Vantagens e desvantagens

As vantagens e desvantagens da exportação e da importação variam segundo a natureza comercial, os países ou empresas envolvidas, força cambial e econômica, localização etc. Sendo assim, são variáveis e podem não ser aplicadas a todas as relações comerciais exteriores (Souza, 2023).

A exportação e as suas vantagens vêm com possibilidade de aumento da produtividade do país que exporta diminuindo a carga tributária da empresa exportadora, em virtude da compensação do recolhimento de impostos nacionais. As empresas impulsionadas pelas tendências de mercado e que exportam tendem a melhorar seus serviços e acabam por se fortalecer quando há sucesso nas negociações, tornando-se, então, referência para empresas que desejam ser inseridas no mercado externo (Souza, 2023).

Já a desvantagem pode ser o tempo de retorno financeiro maior, pois a localização faz com que haja diferenças climáticas e culturais entre os países, fazendo com que seja necessário, em alguns casos, um cuidado maior com as mercadorias que irão ser exportadas, evitando prejuízos. Caso a empresa que pretende exportar não apresente qualificação para o mercado é possível que o comércio exterior torne-se um problema, visto que as questões burocráticas e legislativas que essas atividades implicam, podem atrasar e dificultar as exportações (Souza, 2023).

Vantagens da importação existem quando uma moeda de um determinado país for mais valorizada em relação a outro; há vantagem cambial. No caso do Brasil, o Governo Federal oferece estímulos a empresas que desejam importar, se comparado ao tempo de produção de uma mercadoria, o tempo que utilizado no processo de importação é menor do que levaria para o produto ser produzido (Souza, 2023).

Na importação, a desvantagem vem com possibilidade de atrasos na entrega dos produtos que foram importados, a falta de planejamento pode trazer falhas, como prejuízos financeiros em relação, por exemplo, à quantidade necessária de produtos a serem importados e à falta de confiança e credibilidade entre as empresas pode provocar possíveis conflitos entre elas ao longo do processo (Souza, 2023).

Por que importar e exportar?

Quando importamos os produtos de outro país, não precisamos, necessariamente, contar com profissionais internos que produzem essas mesmas demandas, portanto, uma das principais vantagens de importar produtos é a condição de economizar até 80% em uma única compra (Sprenger, 2023).

É conhecido que o Brasil possui um grande mercado interno o que, sem dúvida, representa uma bela oportunidade e uma situação satisfatória para muitas empresas, que preferiram priorizar o mercado doméstico e não chegaram a se interessar seriamente pelas exportações. Entretanto, mesmo neste cenário, cada vez mais, os empresários brasileiros começam a considerar as exportações como uma decisão estratégica importante para suas empresas e para desenvolvimento de seus negócios (Sprenger, 2023).

Os empresários compreenderam que quando começam a exportar, a sua empresa adquire um diferencial de qualidade e competência, pois precisam adaptar os seus produtos aos padrões do mercado externo que, por algumas vezes, exige alguns tanto de produtos ou de marca para ser bem aceita no novo mercado. Com essas mudanças, eles precisam gerenciar condições que não ocorriam anteriormente e agora são levadas em consideração para se obter ganhos de competitividade (Sprenger, 2023).

A tecnologia representa um papel fundamental dentro da importação e exportação, pois por meio de sistemas do governo federal, é que o processo legal da operação é realizado. Hoje em dia, a tecnologia permite uma comunicação mais imediata e com diferenciação entre as regiões, possibilitando assim que os mais diversos negócios sejam efetuados, diariamente, com empresas de variados e distantes países (Sprenger, 2023).

Assim, as exportações, de modo geral, beneficiam o país, promovendo o ingresso de divisas, a geração e manutenção de emprego e renda, o aumento na qualificação dos recursos humanos, a evolução e o crescimento do parque industrial e do universo empresarial (Sprenger, 2023).

INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)

Os KPIs são “medidas de desempenho cuidadosamente selecionadas que estão diretamente ligadas à estratégia da empresa e destinam-se a fornecer informações críticas sobre o progresso na direção aos objetivos organizacionais” (Conexos, 2022).

Nas últimas décadas, a utilização de KPIs tornou-se uma prática comum em empresas de todos os tamanhos e setores. A eficácia dos KPIs está intrinsecamente relacionada à sua

capacidade de fornecer *insights* relevantes sobre o desempenho organizacional, permitindo a tomada de decisões embasadas em dados e o direcionamento estratégico. Além disso, as tendências de mercado, por conta da crescente competitividade e a rápida evolução tecnológica têm aumentado a importância dos KPIs como ferramenta para manter a agilidade e a eficácia empresarial (Rigsby; Tharenou, 2003).

Definições do procedimento de identificação de KPIs

Proveniente de áreas acadêmicas de ciências sociais aplicadas como administração, economia, finanças, dentre outras e, em contraste com as metodologias típicas das áreas de ciências exatas, não há um procedimento ou metodologia definitiva para construção de um painel tipo *dashboard* ou mesmo na identificação e definição dos índices/fatores de desempenho chaves (KPIs) (Swan; Kyng, 2004).

Os autores argumentam de modo enfático sobre a construção dos *dashboards* e recomendam o atendimento a algumas diretrizes para especificação de bons KPIs. Dentre essas diretrizes, destacam-se as seguintes: 1) entendimento sobre a importância e o tipo de uso dos KPIs no contexto de trabalho; 2) identificação das condições e objetivos (requisitos) de uso dos KPIs, geralmente associados à estratégia gerencial da empresa ou do projeto; 3) identificação das partes interessadas e participantes de alguma forma dos dados a serem trabalhados; 4) realização de atividades, entrevistas, *brainstorms*, regimentos administrativos, questões legais, consulta ao histórico operacional ou gerencial para obtenção de dados importantes para os KPIs; 5) identificação das fontes ou fatos geradores dessas informações que possam ser relevantes para definição de KPIs; 6) definição dos KPIs, identificação de suas métricas/medidas, limitando o número de KPIs (geralmente entre 8 e 12) para aplicações em um setor ou projeto; 7) implementação dos KPIs nos *dashboards* dos sistemas de informação gerenciais da equipe de gestão, e 8) comparação com dados e métricas já estabelecidas e gerar relatórios sobre o desempenho (Swan; Kyng, 2004).

Como etapas de um procedimento metodológico para “implementação de KPIs vencedores”, são estabelecidas, dentre outras, as seguintes: 1) compreender a importância e participação ativa dos interessados no processo de uso de tais ferramentas, especialmente o pessoal de nível hierárquico superior; 2) utilizar recursos e fontes internas para identificação e projeto dos KPIs; 3) estabelecer quais são os mais importantes critérios, fontes ou fatores de origem dos dados e quais os mais críticos; 4) determinar as métricas para diferentes tipos de funcionamentos, e 5) determinar as metas de valores para melhorar o desempenho da instituição por meio do cumprimento de planos de ação e estratégias (Parmenter, 2015).

Definem-se então, como procedimento para identificação e definição dos KPIs, os três (3) seguintes passos:

- a) obtenção de dados e informações relevantes para identificação de práticas de acompanhamento e procedimentos avaliativos de discentes;
- b) fontes de informações, procedimentos, fatores, perspectivas, normas ou métricas utilizadas no contexto da condução de disciplinas de programação;
- c) identificação dos elementos e critérios importantes provenientes dos dados coletados, entendidos como fontes geradoras das informações para possíveis KPIs;
- d) definição propriamente dita dos KPIs, valores padrões de uso, medidas e limiares etc.

Tipos de KPIs

KPIs financeiros: são análises que se concentram na saúde financeira da organização. Essas avaliações desempenham um papel crítico na condução do desempenho financeiro como lucro líquido e margem de lucro que fornecem uma visão fundamental da saúde financeira da

empresa. O lucro líquido, por exemplo, mede a lucratividade da empresa após a dedução de todos os custos e despesas (Kaplan; Norton, 1996).

KPIs Operacionais: concentram-se nas operações internacionais da organização e são essenciais para garantir a eficiência e eficácia das operações. Os KPIs operacionais, como o tempo de ciclo de produção, são fundamentais para medir a eficiência operacional. Já os KPIs de vendas e marketing estão relacionados às atividades de vendas e marketing e cruciais para avaliar o desempenho nessas áreas (Neely; Adams; Kennerley, 2002).

KPIs de recursos humanos: estão relacionados à gestão de pessoas e são importantes para avaliar o desempenho da força de trabalho. Segundo afirmam Rigsby; Tharenou (2003), os KPIs de recursos humanos, como a taxa de rotatividade de funcionários, são cruciais para medir o impacto das práticas de gestão de pessoas na organização.

KPIs de satisfação do cliente: são fundamentais para entender a experiência do cliente e manter a fidelidade. “Os KPIs de Satisfação do Cliente, como o Net Promoter Score (NPS) ajudam a avaliar a satisfação e a lealdade dos clientes” (Marr, 2015).

Importância dos KPIs

Os *Key Performance Indicators* (KPIs), ou Indicadores-Chave de Desempenho em português, representam uma ferramenta crítica na gestão empresarial moderna. Com a crescente complexidade dos ambientes de negócios e a necessidade de avaliar o desempenho de uma organização de forma sistemática, os KPIs surgem como uma resposta essencial uma vez que são medidas de desempenho cuidadosamente selecionadas que estão diretamente ligadas à estratégia da empresa e destinam-se a fornecer informações críticas sobre o progresso na direção aos objetivos organizacionais. Dessa forma, os indicadores são empregados para avaliar o desempenho das operações e estão diretamente relacionados à estratégia de planejamento da operação (Kaplan; Norton, 1996).

É importante ressaltar que esses indicadores podem avaliar várias unidades, não se limitando apenas a valores monetários. Os KPIs também têm a capacidade de medir tanto o desempenho interno quanto o externo, ou seja, a *performance* dos fornecedores de serviços. Por meio da utilização dos KPIs no Comércio Exterior, é possível estabelecer metas alinhadas com os objetivos estratégicos, aprimorar a comunicação entre as equipes e integrar todos os departamentos para que atuem de forma conjunta na busca pelos resultados globais (Kaplan; Norton, 1996).

Nas últimas décadas, a utilização de KPIs tornou-se uma prática comum em empresas de todos os tamanhos e setores. A eficácia dos KPIs está intrinsecamente relacionada à sua capacidade de fornecer *insights* relevantes sobre o desempenho organizacional, permitindo decisões embasadas em dados e o direcionamento estratégico. Além disso, a crescente competitividade e a rápida evolução tecnológica têm aumentado a importância dos KPIs como ferramenta para manter a agilidade e a eficácia empresarial (Rigsby; Tharenou, 2003).

Vantagens de uso dos KPIs

O uso de indicadores-chave de desempenho (*KPIs*) no comércio exterior oferece inúmeros benefícios para a organização. Ao medir o desempenho, é possível compreender o funcionamento da empresa, identificar áreas problemáticas e encontrar maneiras de aperfeiçoar os processos. Nesse sentido, destacam-se seis grandes vantagens de utilizar *KPIs* em uma empresa:

- a) quantificação dos resultados: é fundamental para qualquer empresa que busque crescimento e lucratividade. Afinal, apenas por meio de dados é possível desenvolver estratégias e realizar correções de maneira eficaz e oportuna;
- b) otimização do desempenho: uma das vantagens claras do uso de *KPIs* no comércio exterior é a otimização do desempenho. Ao medir a *performance*, é possível identificar áreas de melhoria

com maior precisão, permitindo descobrir oportunidades que antes eram desconhecidas devido à falta de dados;

c) promoção de incentivos individuais de desempenho: indicadores de desempenho são excelentes para dar aos colaboradores uma compreensão clara do que precisam fazer. Quando os funcionários compreendem as métricas e os objetivos, eles se sentem mais motivados;

d) aumento da eficiência: avaliar o desempenho com a ajuda de *KPIs* no comércio exterior oferece informações valiosas para estabelecer metas individuais. Os colaboradores podem ter uma compreensão clara do que precisam fazer para atingir os objetivos, melhorando assim a eficiência da empresa como um todo;

e) alinhamento de metas: *KPIs* no comércio exterior são uma ferramenta poderosa para manter todos os departamentos e colaboradores em sintonia. Isso é especialmente desafiador em qualquer empresa, mas com o uso de *KPIs*, tarefas complexas tornam-se mais fáceis de entender;

f) transparência: indicadores de desempenho são uma excelente ferramenta para melhorar a comunicação entre equipes. Quando todos entendem como funcionam e qual é o impacto das métricas no negócio, podem trabalhar de maneira alinhada e cooperativa para alcançar os objetivos.

A gestão eficiente da logística internacional é essencial para garantir que os produtos sejam entregues no prazo e com custos controlados. Os *KPIs* desempenham um papel fundamental nesse aspecto. Por exemplo, o tempo de entrega internacional é um indicador crítico que ajuda as empresas a monitorar quanto tempo leva para entregar produtos a clientes em diferentes países. Isso não apenas permite que as empresas cumpram prazos, mas também podem influenciar diretamente na satisfação do cliente e na retenção (Content, 2023).

KPIs no comércio exterior

A aplicação de *KPIs* no comércio exterior é fundamental para garantir uma gestão eficiente, na qual o desempenho dos processos é mensurado. Além disso, eles ajudam na tomada de decisões e no cumprimento de metas segundo as estratégias criadas. As transações de comércio exterior são extensas e complicadas e estão sujeitas a diferentes circunstâncias internas e externas que impactam o custo da mercadoria (Content, 2023).

Esses indicadores auxiliam na melhoria contínua das operações internacionais:

a) *lead Time*: refere-se ao tempo médio de ciclo de vida do pedido, desde a entrada da venda até a entrega ao cliente. Esse indicador é valioso para identificar gargalos nos processos, não apenas relacionados ao transporte;

b) canais de parametrização: esse *KPI* mede o percentual de embarques que caem em diferentes canais de parametrização (verde, amarelo, vermelho e cinza). É importante para prever custos de armazenagem e identificar gargalos potenciais nos processos que levam à não classificação direta no canal verde;

c) *transit time*: é um *KPI* que avalia quanto tempo a carga fica em trânsito. Medindo esse indicador, pode-se compará-lo com o prazo fornecido pelo provedor logístico para garantir o cumprimento dos prazos;

d) *sla* (*Service Level Agreement*): é um importante *KPI* no comércio exterior para medir o desempenho do atendimento ao cliente, medindo o tempo médio entre uma solicitação e sua resolução;

e) *on time, in full* (*OTIF*): é um indicador crítico para garantir a satisfação do cliente, medindo a taxa de pedidos processados com sucesso, entregues no prazo (*on time*) e completos (*in full*);

f) precisão do pedido: é um *KPI* valioso para medir a eficiência operacional, avaliando o número de pedidos processados, enviados e entregues sem incidentes em relação ao total de pedidos;

g) custos de transporte: acompanhar de perto os custos de transporte é fundamental, já que esses custos podem representar um grande desafio no comércio exterior. Essa métrica permite a busca por oportunidades de redução de custos em negociações com parceiros de transporte;

h) volumetria total: ajuda a entender se o volume de processos aumentou ou diminuiu. Pode ser

segmentado em análises mais específicas, como volumetria por analista, modal, agente de cargas ou porto/aeroporto/fronteiras, oferecendo insights sobre gargalos e oportunidades específicos;

Esses KPIs são essenciais para monitorar e aprimorar o desempenho das operações no Comércio Exterior, otimizando processos, reduzindo custos e garantindo a satisfação do cliente.

Como usar KPIs no comércio exterior e para otimizar os processos

O uso eficaz de KPIs no comércio exterior para otimizar os processos requer a implementação de certos fatores e práticas:

- a) processos bem definidos: é essencial ter processos bem definidos em toda a cadeia de suprimentos e operações de comércio exterior. Isso inclui ter responsabilidades claramente atribuídas e documentadas para cada etapa do processo;
- b) automatização de tarefas: crucial para coletar dados de forma precisa e eficiente. Devem-se utilizar sistemas e ferramentas que possam integrar e automatizar processos, coletando dados relevantes de forma contínua;
- c) rotina de avaliação: é importante estabelecer uma rotina de avaliação regular para revisar os KPIs. Isso pode incluir análises diárias, semanais ou mensais, dependendo da natureza dos indicadores e das necessidades da empresa;
- d) *feedback* constante: deve-se promover uma cultura de *feedback* constante entre a equipe. Compartilhar os resultados dos KPIs e discutir maneiras de melhorar o desempenho. Isso envolve não apenas apontar problemas, mas também reconhecer e recompensar o bom desempenho;
- e) plataformas de gestão: utilizar plataformas de gestão que possam integrar processos e medir automaticamente os KPIs. Isso economiza tempo e recursos que de outra forma seriam gastos na coleta manual de dados;

O *dashboard* é uma ferramenta presente em sistemas de informação gerencial, e que permite aos usuários monitorar, analisar, gerenciar e deliberar sobre o andamento de atividades institucionais e organizacionais, por meio de métricas e indicadores (Mitchell; Ryder, 2013).

Dashboard

Dashboard também pode ser compreendido como um painel de informação, o qual, geralmente, assume uma forma de representação visual, acumulando em um só lugar várias informações relevantes, que antes poderiam permanecer dispersas. Tais informações podem ser compartilhadas com um determinado grupo de pessoas interessadas nos dados em função de suas diversas necessidades. Essencialmente, o uso de *dashboards* não visa mostrar uma interface necessariamente bonita, mas sim ser eficiente em mostrar dados resumidos da forma mais perceptiva possível (Lima, 2017).

Os *dashboards* são ferramentas valiosas na identificação de tendências e padrões nos dados ao longo do tempo. A análise de dados, com o suporte de *dashboards* de controle, desempenha um papel fundamental na identificação de oportunidades e ameaças no mercado. Esses *dashboards* permitem que as organizações tomem decisões estratégicas com base em informações valiosas (Caetano, 2017).

A quantidade de artigos científicos pesquisados em motores de busca acadêmicos relacionados ao uso de *dashboards* mostra que o uso do conceito de *dashboards* no Brasil, ainda que não necessariamente relacionado à área da educação, é inferior comparado ao exterior. Tais usos têm uma ênfase maior na *performance* da instituição como um todo e a maioria dessas utilizações estão sendo feitas na área do ensino superior (Lima, 2017).

METODOLOGIA

A metodologia é definida como o conjunto de procedimentos, técnicas e regras que orientam a condução de pesquisas, investigações e a solução de problemas em uma área específica de estudo (Creswell, 2014). Em essência, a metodologia descreve o plano detalhado para a coleta de dados, análise, interpretação e apresentação de resultados. É fundamental para assegurar a confiabilidade e a validade dos resultados obtidos.

A aplicação da metodologia está na pesquisa científica, em que os métodos qualitativos e quantitativos são cuidadosamente selecionados e aplicados. Esses métodos fornecem uma estrutura sólida para a obtenção de dados, a análise rigorosa e a interpretação de descobertas (Kumar, 2014). A metodologia desempenha um papel crítico ao estabelecer diretrizes que garantem a consistência e a precisão dos resultados, tornando-os confiáveis e reproduzíveis. Além disso, ajuda os pesquisadores a evitar vieses e erros sistemáticos que possam comprometer a qualidade da pesquisa.

O estudo de caso é uma abordagem empírica que investiga fenômenos contemporâneos em contextos da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto não são claramente definidas. Essa metodologia envolve uma análise aprofundada de um ou mais casos para obter um conhecimento detalhado e abrangente, com o objetivo de aprofundar a compreensão de um problema pouco definido, sugerir hipóteses ou questões, e contribuir para o desenvolvimento teórico (Gil, 1996; Berto; Nakano, 2000; Mattar, 1996).

Os estudos de caso podem ser classificados com base em seu conteúdo e objetivo final, distinguindo entre exploratórios, explanatórios e descritivos, bem como pela quantidade de casos, podendo ser caso único (holístico ou incorporado) ou casos múltiplos (holísticos ou incorporados) (Yin, 2001; Voss *et al.*, 2002). Independentemente da classificação, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso é esclarecer as razões por trás de decisões tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados (Yin, 2001). Este enfoque visa oferecer *insights* valiosos para a compreensão de situações complexas, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de estudo.

Este artigo único consiste em uma pesquisa exploratória que foi conduzida com o objetivo de investigar e compreender mais profundamente a aplicação e a relevância dos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) em um contexto empresarial. O foco da pesquisa está na análise detalhada de um caso singular, explorando em profundidade a implementação e o impacto dos KPIs em uma organização específica. Esta abordagem permite uma investigação minuciosa do contexto empresarial em questão, revelando *insights* valiosos sobre como os KPIs são aplicados e sua influência em processos de tomada de decisão e desempenho organizacional. Além disso, este estudo serve como uma base sólida para trabalhos posteriores no campo dos KPIs em empresas, fornecendo uma análise aprofundada que pode ser usada como ponto de partida e comparativo para pesquisas futuras.

Esta pesquisa teve como principal propósito explorar e mapear as diversas dimensões e aplicações dos KPIs de forma qualitativa, fornecendo uma visão abrangente de como essas métricas são utilizadas para avaliar e aprimorar o desempenho nas práticas do comércio exterior em uma empresa que atua no ramo de proteína animal.

ESTUDO DE CASO

O presente trabalho aborda os indicadores chave de desempenho (KPIs). Para tanto, foi elaborada uma pesquisa sobre gestão de KPIS em uma empresa de proteína animal, localizada no interior do estado de São Paulo, na cidade de Guaiçara. Baseando-se na teoria apresentada neste artigo por meio de diversas fontes de pesquisa, foi elaborado um questionário com perguntas abertas, respondidas pela analista sênior de logística da empresa. Depois de

analisadas as respostas, foi possível averiguar que os sistemas para monitorar o desempenho, por meio de KPIs, vem incluindo desafios e melhores práticas para a empresa.

O acompanhamento dos KPIs pode auxiliar no processo de tarefas de otimização, tendo em vista que eles são parte fundamental da estratégia de gestão da empresa e, com isso possibilitam o acompanhamento e melhor gerenciamento do nível de desempenho e sucesso das estratégias. Com base nos KPIs, a empresa consegue entender como está cada um dos números e traçar metas mais plausíveis. Por exemplo, o custo de aquisição do cliente (CAS) está alto em determinada organização, com isso os gestores sabem que devem olhar mais com atenção os processos dentro das áreas de marketing e vendas. Se, por acaso, as retenções estiverem baixas, são as etapas de atendimento ao cliente que precisam ser observadas.

Com os processos de importação e exportação dentro do KPIs, definem-se em toda a cadeia de suprimentos, as etapas de cada um dos processos e como os indicadores de qualidade podem ser seguidos juntos aos indicadores de produtividade, uma vez que a empresa analisa qualquer imprevisto ou erro ocorrido ao longo de um processo produtivo em exportação e importação. O indicador de capacidade analisa a capacidade de responder a um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo. A aliança entre a produtividade e qualidade, é considerado bom para a empresa.

Os indicadores estratégicos são os KPIs estratégicos que vem fornecendo informações sobre como o empreendimento se encontra em relação às metas definidas anteriormente, fornecendo um comparativo entre um cenário atualizado da empresa e o esperado. A análise das estratégias nas empresas com base na otimização aos KPIs promovem a melhoria contínua.

Os KPIs auxiliam na medição percentual de embarques, prevendo custos de armazenagem e identificação de gargalos potenciais dos processos, como os gargalos nas indústrias de alimento podem surgir em diversas fases: na produção, no armazenamento e nas distribuições de alimentos. Um dos bloqueios mais comuns ocorridos no processo em que atuam os KPIs é o *Follow-up* no método de empacotamento. O primeiro passo seria a identificação de pontos críticos causadores de problemas no processo produtivo. A empresa faz uma análise detalhada de todo o percurso que a matéria-prima percorre até se transformar na mercadoria final.

Os acompanhamentos dos KPIs são auxiliados com o lead time do ciclo de vida do pedido, por exemplo, com a venda até a entrega ao cliente, identificando o gargalo nos processos, atrasos de entrega, desperdício ou a não conformidade. Para isso os KPIs estratégicos forçam gráficos de análise.

Os principais KPIs que são utilizados pela empresa seriam o percentual de crescimento por período, lucro bruto e lucro líquido, tempo de ciclo do pedido, satisfação do cliente, indicadores relacionados à segurança alimentar, ticket médio e, por fim, custo de mercadoria vendida (CMV). A empresa usa esses principais meios para atingir o sucesso, porém tem seus pontos críticos e os gestores precisam desta mensuração para avaliação dos resultados e também para tomar decisões estratégicas mais acessíveis.

Na empresa, os KPIs têm uma importância estratégica que são métricas utilizadas para avaliar como um negócio, metas ou ações estão com desempenho em relação aos seus objetivos. Desta forma, a empresa usa os KPIs como termômetros, pois eles identificam se ela está indo no objetivo certo ou se há alguma mudança nesse período.

A empresa ainda usa os KPIs para avaliar e relatar mensalmente com o uso de relatórios. As ferramentas usadas na empresa para os acompanhamentos dos dados são o Excel, indicadores em gráficos e relatórios *dashboard*.

Quando ocorre de algum acontecimento dos KPIs não ser atendido, existe um processo de correção de curso porque a empresa não está atingindo a demanda como o esperado. Com isso, são feitas análises, reuniões e, novamente, são utilizados os indicadores de processos de melhoria contínua. Os departamentos das empresas que são responsáveis pelo monitoramento da melhoria dos KPIs são o da controladoria, controle de qualidade, marketing e logística.

Dentro da organização dos KPIs, a empresa utiliza a disponibilidade de dados para ter resultados, com uma proposta de analisar a evolução de diferentes aspectos da gestão, a partir da evolução de números. Para tanto, é essencial ter acesso às informações, garantindo a escolha de um KPI adequado. A disponibilidade de dados é parte essencial do trabalho com os indicadores-chave. É necessário que eles sejam práticos e fáceis de acessar, inclusive para que possa recuperar o histórico.

Com a utilização dos KPIs, há inúmeros benefícios para a empresa: o primeiro seria o processo decisório, que é a intenção de monitorar a evolução dos indicadores-chave e, consequentemente, garantir mais qualidade para as decisões dos gestores. Com base nas informações coletadas e analisadas, o segundo seria periodicidade, um ponto importante que deve ser considerado na hora de escolher um bom indicador-chave. Nenhuma análise será confiável se não mantiver uma constância na coleta dos dados. Se não se considerar um mês, por escolha ou descuido, nunca se saberá se os resultados atuais são melhores ou não, dentro do histórico na empresa.

Considerando todos os aspectos dos KPIs, eles fornecem uma visão holística do desempenho da empresa. Assim, conclui-se que os KPIs influenciam positivamente as ações e decisões futuras de organizações com relação a melhorias e tomadas de decisões, contribuindo para impulsionar o crescimento e sustentabilidade de uma empresa.

CONCLUSÃO

Com a aplicação de um questionário qualitativo, foi possível a compreensão de como são realizadas as etapas dos KPIs para o processo de importação e exportação em uma empresa de proteína animal, entendendo as estratégias de gestão, os indicadores de produtividade, gargalos na indústria de alimentos e seus objetivos estratégicos. Conclui-se que os KPIs fazem parte da rotina da empresa, com uma importância muito grande uma vez que deposita uma boa confiança neles devido a seus métodos de avaliação de negócios.

Concluiu-se também que operações comerciais nacionais e internacionais são elementos cruciais para o sucesso das operações comerciais com abordagem integrada. A importação e exportação são pilares essenciais do comércio global, impulsionando o crescimento econômico, a inovação e a cooperação internacional. A integração de *dashboards* nos processos de monitoramento de KPIs é uma estratégia valiosa para impulsionar o desempenho organizacional.

Recomenda-se, para estudos futuros, que seja realizada uma pesquisa quantitativa aprofundando a rotina diária das empresas com aplicação dos KPIs, com uma breve análise dos procedimentos que envolvem mais empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. Disponível em: <<https://redeprocurcos.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20LOG%C3%8DSTICA/Logistica%20Ballou.pdf>>. Acesso em: 22 abril 2023.
- BALLOU, Ronald H. Autor 1 **Transportes, administração de materiais e distribuição física: Logística Empresarial**. 1. ed. Edição Brasil: Local de publicação Atlas, Editora 2007. Acesso em: 27 mar. 2023.
- BITTAR, A. **Redes logísticas e logística internacional**. 1. Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22109/1/fulltext.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- CAETANO, M. A. L. **Análise de Dados**. LTC Editora. 2017.
- CONEXOS. **KPI no Comércio Exterior: quais os principais e como usá-los a seu favor**. 2022. Disponível em: <<https://www.conexos.com.br/kpi-no-comercio-exterior/>>. Acesso em: 11 out. 2023.

- CONTENT, Rock. **5 principais kpis no comércio exterior:** Como usá-los a seu favor? 2023. Disponível em: <<https://pibernat.com.br/blog/kpi-comercio-exterior/>>. Acesso em: 12 out. 2023.
- CRESWELL, J. W. **Research Design:** Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications. 2014.
- CRUZ, Lucineide. **Por dentro do mundo da logística.** 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/por-dentro-do-mundo-da-logistica>>. Acesso em: 25 maio 2023.
- DIAS, Marco Aurélio. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico via TI, multimodal.** São Paulo: Atlas, 2012. Acesso em: 27 mar. 2023.
- FM2S. **Logística:** o que é, como funciona e quais os tipos? 2023. Disponível em: <<https://fm2s.com.br/blog/o-que-e-logistica-como-funciona-quais-os-tipos>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Editora Atlas, 1996.
- KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **O Balanced Scorecard:** Traduzindo Estratégia em Ação. Imprensa de negócios de Harvard. 1996.
- KUMAR, R. **Research Methodology:** A Step-by-Step Guide for Beginners. Sage Publications. 2014.
- LIMA, Adam de Medeiros. **Uma definição de KPIs para utilização em dashboard como ferramenta para o acompanhamento de discentes em cursos iniciais de programação.** 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/3353>>. Acesso em: 28 set. 2023.
- MANFRÉ, M. **Manual De Gestão Do Comércio Internacional.** 1ª.ed. Brasília: Clube de Autores, 2009. Disponível em: <<https://www.funcex.org.br/material/estudos/MGCIMManfre.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- MARR, B. **Indicadores-chave de desempenho:** as 75 medidas que todo gerente precisa saber. Pearson Reino Unido. 2015.
- MARTINS, João. **Operations Dashboards.** 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10316/35659>>. Acesso em: 28 set. 2023.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Edição compacta. Editora Atlas, 1996.
- MAZZINI, Alexandre. **Comércio Exterior:** Insights da comercialização global. 2023. Disponível em: <<https://fm2s.com.br/blog/comercio-exterior>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- MAZZINI, Alexandre. **Logística internacional:** otimizá-la é a chave para o sucesso da sua empresa. 2023. Disponível em: <<https://fm2s.com.br/blog/logistica-internacional>>. Acesso em: 11 out. 2023.
- MULLER, Jessica. **O que é a logística internacional?** Como funciona? 2022. Disponível em: <<https://blog.logcomex.com/logistica-internacional/>>. Acesso em: 25 maio 2023.
- NEELY, A., ADAMS, C. E KENNERLEY, M. **O prisma de desempenho:** o scorecard para medir e gerenciar o sucesso empresarial. Prentice Hall do Financial Times. 2002.
- NOVAES, Antônio G. N. **Sistemas logísticos:** transporte , armazenagem e distribuição física de produtos. São Paulo: Edgard Blucher 1989. Acesso em: 27 mar. 2023.
- PARMENTER, D. **Key performance indicators:** developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons. 2015.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia295599.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- POYER, M. G.; RORATTO, R. P. **Introdução ao comércio exterior.** Palhoça: UnisulVirtual, 2017. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/intro_com_ext_livro.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2023.
- RIGSBY, J.T.; THARENOU, P. A relação entre as oportunidades de treinamento percebidas e as atitudes e intenções dos funcionários de pedir demissão e o papel mediador da motivação no trabalho. **Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional**, 76(3), 375-392. 2003.
- SARQUIS, S. J. B. **Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil.** Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2011. Disponível em: <<http://funag.gov.br/loja/>>

download/864com%C3%A9rcio-internacional.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2023.

SEGALIS, Gabriel; FRANÇA, Ronaldo de; ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori. **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: Fgv, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=5CGHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=info:cfbQuuhYMMMJ:scholar.google.com/&ots=FdUpLHmQgq&sig=WVgo1Isu5Aao_uPIfWvWxE0fD1Y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 29 set. 2023.

SOUSA, A. C.; SOUSA, D.; SANTOS, N. S. **Comércio exterior, Rio de Janeiro**: Fundação CECIERJ, 2010. Disponível em: <<https://canal.cecierj.edu.br/recurso/3377>>. Acesso em: 27 mar. 2023.

SOUZA, R.S.; LARA, J.E. (2015) Os portos secos como canais de comércio exterior. II Cidesport, **Anais[...]** 2015. Disponível em: Acesso em: 06 maio 2023.

SPRENGER, Leandro. **Veja quais são as diferenças entre Exportação e Importação**. 2023. Disponível em: <<https://www.fazcomex.com.br/comex/diferencas-entre-exportacao-e-importacao/>>. Acesso em: 11 out. 2023.

SWAN, W.; KYNG, E. **An introduction to key performance indicators**. Center for Construction Innovation.–2004. 2004.

VIEIRA, Jonas. **Logística Internacional: O que é, importância e como funciona?**Disponível em: <<https://jonasvieiracom.wordpress.com/2020/07/08/logistica-internacional/>>.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. International. **Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WILSON, L. **How to Implement Lean Manufacturing. United States of America**: McGraw Hill, 2010. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/lean-manufacturing/>>. Acesso em: 22 abril 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Bookman Editora, 2001.