



## **A INFLUÊNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA CRIAÇÃO DE RESILIÊNCIA À CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Alexandre Augusto Karl<sup>1</sup>, Carla Roberta Pereira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Engenharia de Produção - CCT - bolsista PIBIC/CNPq

<sup>2</sup> Orientador, Departamento de Engenharia de Produção - CCT – carla.pereira@udesc.br

**Palavras-chave:** Resiliência. Indicadores de desempenho. Revisão Sistemática de Literatura

Em decorrência de um cenário extremamente competitivo e de elevada complexidade, empresas passaram a lidar com clientes cada vez mais exigentes e operações globalizadas sem barreiras de entrada. Como consequência, o nível de competitividade tem crescido consideravelmente à medida que a qualidade dos produtos aumentou e os preços diminuem. Reconhecendo que a instabilidade do mercado incide sobre a cadeia de suprimentos, nota-se uma rivalidade não mais entre empresas de forma individual, porém uma disputa entre cadeia de suprimentos (ARAGÃO et al., 2004; CHRISTOPHER, 2012).

Com o intuito de buscar melhor desempenho nas operações das cadeias de suprimentos, análises e pesquisas referentes a medição de desempenho estão cada vez mais relevantes. Várias são as contribuições fornecidas por uma medição de desempenho adequada, como: promover um quadro atual e compreensível de informações sobre a *performance* do negócio, viabilizar a identificação das insuficiências e limitações do negócio para tomada de ações corretivas, e avaliar a influência das ações tomadas de maneira holística (GANGA et al, 2011).

Visto a constante intenção de otimizar as operações ao longo das cadeias de suprimentos, o monitoramento de determinados indicadores de desempenho pode auxiliar empresas a mitigar ou superar problemas de rupturas de fluxo de pessoas, informações e materiais. Tais problemas são abordados hoje por um recente conceito de gestão da cadeia de suprimentos – a resiliência. Scavarda et al. (2015) define resiliência como a capacidade da cadeia de suprimentos de lidar com eventos inesperados de maneira proativa, estruturada e com uma exploração integrada de todas as variáveis e potenciais soluções.

Notando esta relação entre indicadores de desempenho e cadeia de suprimentos resiliente (dois grandes tópicos dentro da gestão de operações), identifica-se uma lacuna teórica que, se explorada, pode trazer contribuições não só teóricas, mas também práticas. Ante o exposto, o presente trabalho tem como objetivo entender como e quais indicadores de desempenho podem auxiliar na criação de resiliência na cadeia de suprimentos.

De modo a explorar sobre a concepção de uma cadeia de suprimentos resiliente auxiliada por indicadores de desempenho, o presente estudo leva em conta a intenção de garantir replicabilidade e rigor da pesquisa (LEMMER et al., 2012). Seguindo orientações de Tranfield et

al. (2003) e Tranfield et al. (2004) para condução desta pesquisa, três questões de revisão foram criadas.

1) *Quais os indicadores de desempenho utilizados para gerenciar cadeias de suprimentos?*

2) *Quais os fatores geradores de resiliência à cadeia de suprimentos?*

3) *Como os indicadores de desempenho podem auxiliar na criação de resiliência na cadeia de suprimentos?*

Para responder a essas questões, realizou-se uma busca por artigos científicos nas bases de dados SCIELO (base nacional) e EBSCO. Para esta busca, definiu-se um período de 17 anos (Jan/2000 - Mar/2017), levando em consideração o marco de publicação na área de resiliência da cadeia de suprimentos.

Com o propósito de identificar uma relação positiva entre os principais tópicos abordados neste estudo, espera-se entender como é possível criar estratégias e práticas resilientes à cadeia de suprimentos a partir do monitoramento de determinados indicadores de desempenho (KPIs).

Claro está portanto o destaque da atual pesquisa, uma vez que um elo entre fatores geradores de resiliência e indicadores de desempenho é desenvolvido; posto que melhorias substanciais podem ser geradas a partir de uma visão holística da gestão da cadeia de suprimentos quanto a criação de resiliência, faz-se necessário a criação de um quadro de desfecho identificando os indicadores utilizados com seus respectivos fatores que irão desenvolver resiliência à cadeia.

**Fig. 1** *Indicadores de desempenho e seus respectivos fatores geradores de resiliência*

Indicadores de desempenho	Flexibilidade	Fatores geradores de resiliência									
		Identificação e gerenciamento de riscos	Visibilidade	Comunicação	Redundância	Agilidade de reação às rupturas	Segurança	Colaboração	Sustentabilidade	Confiança	Estrutura da cadeia de suprimentos
Porcentagem de não conformidades nos produtos		X							X		
Utilização da capacidade produtiva	X				X						
Nível de serviço		X	X	X		X	X	X		X	X
Entregas de mercadorias no prazo		X	X	X		X	X	X		X	X
<i>Lead Time</i> de entrega	X										
Tempo de ciclo de compra	X			X				X			
<i>Feedback</i> do consumidor no pós venda											
Efetividade de entrega das faturas											
Acuracidade da previsão de vendas	X										
Precisão da informação				X				X		X	
Melhorias no processo de manufatura	X										
Custo de tecnologia		X									
Lucratividade da empresa		X									

As questões de revisão propostas foram respondidas por meio da identificação de práticas eficientes que podem contribuir para sobrevivência e continuidade dos negócios, a fim de desenvolver um elo entre os tópicos. Neste sentido, foi possível assim atingir o objetivo proposto.