

EXPLORANDO A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL POR MEIO DE INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO¹

Maria Júlia Werner², Ana Paula Yamada³, Enzo Domingos⁴, Luciana Leite⁵, Carla Pereira⁶.

¹ Vinculado ao projeto “Núcleo de Pesquisa e Estudos em Supply Chain (NUPESC)”

² Acadêmico (a) do Curso de Engenharia de Produção e Sistemas CCT - bolsista PROIP/UDESC

³ Acadêmico (a) do Curso de Engenharia de Produção e Sistemas CCT

⁴ Acadêmico (a) do Curso de Engenharia de Produção e Sistemas CCT

⁵ Orientador, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas CCT – luciana.leite@udesc.br

⁶ Orientador, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas CCT – carla.pereira@udesc.br

Com o aumento da complexidade nas cadeias de suprimento, situações turbulentas e imprevistos estão aumentando no contexto de negócios, mesmo não sendo novidades na gestão das empresas. Centenas de eventos acontecem diariamente e prejudicam não apenas organizações específicas, mas também toda a sua cadeia de suprimentos. Diante disso, o conceito de resiliência na gestão operacional é um tema importante a ser pesquisado e utilizado por muitas empresas para situações de ruptura no compartilhamento de bens, serviço e/ou informações. Assim, aceitando que alguns imprevistos são inevitáveis, as organizações devem aprender como preparar e adaptar suas rotinas e procedimentos operacionais para se tornarem resilientes (HOHENSTEIN et al. 2015; SCHOLTEN et al. 2019).

Por outro lado, algumas organizações estão desenvolvendo planos e procedimentos contínuos para diminuir os efeitos de imprevistos de forma proativa (tomada de decisão pré-evento). Nessa abordagem, uma das ações realizadas é estabelecer e monitorar Indicadores Chave de Desempenho (amplamente conhecidos como KPIs). Os KPIs são capazes de retratar o cenário atual de uma organização, bem como sua cadeia de suprimentos, identificando anormalidades nas operações e pontos de atuação urgentes (NAGYJOVA, PACAIOVA 2009).

Dentro desse contexto, o estudo pretendeu explorar empiricamente a influência dos KPIs não financeiros para gerar resiliência organizacional. Assim, a primeira fase da pesquisa se apoiou no desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura, para levantar informações sobre elementos de resiliência e indicadores de desempenho organizacionais. Já na segunda fase, foram realizados estudos de caso aprofundados em duas empresas (empresa T e empresa S) do setor metal-mecânico no Brasil, onde os dados foram coletados por meio de 10 entrevistas, visitas *in loco* e documentos secundários. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, com o auxílio do software NVivo 11 para organização dos dados. Ao todo, 13 elementos de resiliência e 29 KPIs foram analisados e, posteriormente, relacionados por meio do software.

Dentre os resultados mais relevantes para a empresa S destacaram-se os elementos de Gestão de Risco e Visibilidade e o indicador de Índice de Qualidade do Fornecedor (IQF). Para a Gestão de Risco, o Coordenador de Compras destaca que o IQF auxilia na gestão de risco, visto que a empresa realiza análises com relação a qualidade e a saúde financeira do fornecedor. Além disso, o Supervisor de Materiais relata a existência de uma matriz que indica quais são os fornecedores de maior e menor risco, sendo assim possível monitorar e executar um método diferenciado para aqueles considerados críticos (de maior risco). Para a Visibilidade, o IQF é capaz de visualizar o

cumprimento ou não das metas estipuladas a seus fornecedores e avaliar se o desempenho está correspondendo às expectativas preestabelecidas.

Para a empresa T, os resultados mais relevantes são os elementos de Segurança e Visibilidade e o indicador de Nível de Estoque. Para a Segurança, em meio à greve dos caminhoneiros, por exemplo, o indicador de Nível de Estoque era consultado diariamente como forma de garantir o desempenho normal das operações. Para a Visibilidade, o Nível de Estoque é monitorado diariamente (nos momentos de interrupção) e semanalmente (em condições normais), permitindo visualizar com antecedência as condições críticas para a tomada de decisões de contingência.

Entre os elementos discutidos (que ficaram acima de 80% em relação às duas empresas de acordo com a curva ABC), cinco são semelhantes (Figura 1): Gestão de Riscos, Visibilidade, Segurança, Compartilhamento de Informações e Gestão do Conhecimento. Cada empresa tem dois elementos que diferem um do outro; enquanto a empresa T monitora indicadores relacionados à Redundância e Agilidade, a partir do Nível de Estoque, a empresa S foca na Colaboração e Flexibilidade relacionada ao IQF. Essa diferença pressupõe que a empresa T está mais focada na prevenção de rupturas relacionadas ao estoque, enquanto a empresa S enfatiza o monitoramento da qualidade do fornecedor, pois os elementos de Redundância e Agilidade referem-se aos processos internos, e a Colaboração e Flexibilidade estão relacionadas aos agentes externos (neste caso, fornecedores).

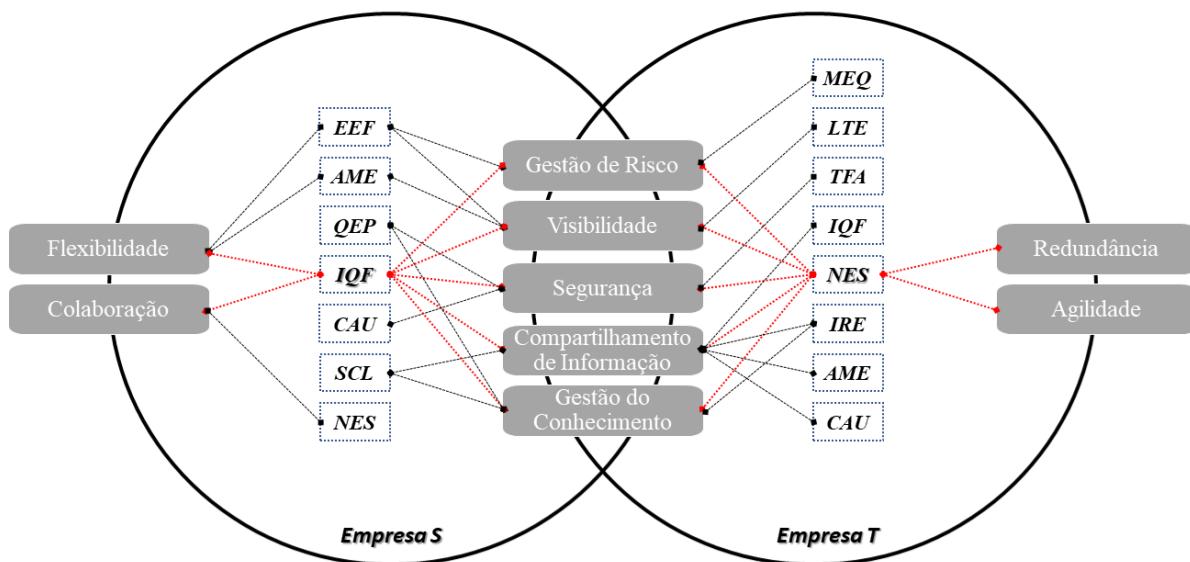


Figura 1. Semelhanças e particularidades entre KPIs e Elementos

Tabela 1. Descrição dos KPIs

KPI	Significado
AME	Análise de Mercado
CAU	Capacidade de Utilização
EEF	Eficiência de Entrega do Fornecedor
IQF	Índice de Qualidade do Fornecedor
IRE	Índice de Refugos
LTE	<i>Lead Time</i> de Entrega
MEQ	Manutenção de Equipamentos
NES	Nível de Estoque
QEP	Qualidade de Entrega dos Produtos
SCL	Satisfação do Cliente
TFA	Taxa de Frequência de Acidentes

Palavras-chave: Elementos de resiliência. Indicadores de desempenho. Estudo de caso.