

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTONIO SEABRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**BRUNA VITÓRIA MAÇANARO DE SÁ**  
**CAIO EDUARDO DOS SANTOS MACEDO**

**ESTUDO DE CASO DA IMPORTÂNCIA DOS KPI'S DE IMPORTAÇÃO E  
EXPORTAÇÃO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE PROTEÍNA ANIMAL**

**LINS/SP**  
**2º SEMESTRE/2023**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTONIO SEABRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**BRUNA VITÓRIA MAÇANARO DE SÁ**  
**CAIO EDUARDO DOS SANTOS MACEDO**

**ESTUDO DE CASO DA IMPORTÂNCIA DOS KPI'S DE IMPORTAÇÃO E  
EXPORTAÇÃO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE PROTEÍNA ANIMAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra,  
para obtenção do Título de Tecnólogo (a) em Logística.

Orientador: Prof. Me. Silvio Ribeiro

**LINS/SP**  
**2º SEMESTRE/2023**

**BRUNA VITÓRIA MAÇANARO DE SÁ  
CAIO EDUARDO DOS SANTOS MACEDO**

**ESTUDO DE CASO DA IMPORTÂNCIA DOS KPI'S DE IMPORTAÇÃO E  
EXPORTAÇÃO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE PROTÉINA ANIMAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra,  
como parte dos requisitos necessários para a obtenção  
do título de Tecnólogo (a) em Logística sob orientação  
do Prof. Me. Silvio Ribeiro

Data de aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

---

Silvio Ribeiro

---

Samuel Stábile

---

Luiz Antonio Cabañas

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT .....	4
INTRODUÇÃO .....	5
1 LOGÍSTICA .....	6
1.1 HISTÓRIA DA LOGÍSTICA .....	6
1.2 FERRAMENTAS DA LOGÍSTICA .....	7
1.3 LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	7
1.4 A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL .....	8
1.5 DIFERENÇAS ENTRE COMÉRCIO INTERNACIONAL E O COMÉRCIO EXTERIOR.....	8
1.6 ESTRATÉGIA COMPETITIVA INTERNACIONAIS .....	9
1.7 OBJETIVO DA LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	9
2 IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO .....	10
2.1 OPERAÇÕES DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO .....	10
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	11
2.3 PORQUE IMPORTAR E EXPORTAR .....	11
3 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI).....	12
3.1 DEFINIÇÕES DO PROCEDIMENTO DE IDENTIFICAÇÃO DE KPIS.....	13
3.2 TIPOS DE KPI .....	13
3.3 IMPORTANCIA DOS KPI .....	14
3.4 VANTAGENS DE USO KPIS.....	15
3.5 COMO USAR OS KPI'S NO COMERCIO EXTERIOR E PARA OTIMIZAR OS PROCESSOS.....	16
4 METODOLOGIA.....	16
5 ESTUDO DE CASO .....	17
CONCLUSÃO.....	19
REFERÊNCIAS.....	19
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	22

# ESTUDO DE CASO DA IMPOTÊNCIA DOS KPI'S DE IMPOTÊNCIA E EXPORTAÇÃO EM EMPRESA DO SEGMENTO DE PROTÉINA ANIMAL

Bruna Vitória Maçanaro de Sá<sup>1</sup> e Caio Eduardo dos Santos Macedo<sup>2</sup>  
Me. Silvio Ribeiro<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Acadêmicos do Curso de Tecnologia em Logística da Faculdade de Tecnologia de Lins  
Prof. Antônio Seabra – Fatec, Lins – SP, Brasil.

<sup>3</sup>Docente do Curso de Tecnologia em Logística da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof.  
Antônio Seabra – Fatec, Lins – SP, Brasil.

## RESUMO

A logística, com origens militares, evoluiu para gerenciar o fluxo de bens e informações, priorizando a satisfação do cliente nos setores comerciais. Isso engloba a gestão da cadeia de suprimentos e operações internacionais, enfrentando desafios aduaneiros globais para eficiência entre países. Estratégias competitivas, como a liderança de custos, são cruciais, enquanto a logística internacional colaborativa impulsiona a competitividade e a expansão dos mercados. Importar, mais regulamentado que exportar requer atenção às normas para importação no Brasil, seja para consumo próprio ou revenda, esta última em crescimento. Exportar é vital para a economia e exige estratégias precisas para atender às demandas externas. As operações estão sujeitas a diferentes controles governamentais, apresentando vantagens e desvantagens conforme câmbio, legislação e retorno financeiro. Ambos os processos impulsionam crescimento, redução de custos e competitividade, com tecnologia moderna facilitando transações internacionais. No mundo interconectado e competitivo, compreender os *Key Performance Indicators (KPIs)* ou Indicadores Chave de Desempenho, no Comércio Exterior é crucial, fornecendo *insights* para decisões rápidas. 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. Em consideração que o objetivo do presente trabalho foi realizar uma verificação de como a gestão de *KPIS* pode auxiliar no processo de importação e exportação em uma empresa de proteína animal, com a aplicação de um questionário qualitativo, foi possível a compreensão de como são realizados as etapas dos *KPIS* a importar e exportar 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, que há uma importância muito grande, a empresa tem uma boa confiança neles por seus métodos de avaliação de negócios.

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

## ABSTRACT

Logistics, with military origins, evolved to manage the flow of goods and information, prioritizing customer satisfaction in commercial sectors. This encompasses supply chain management and international operations, addressing global customs challenges for cross-country efficiency. Competitive strategies such as cost leadership are crucial, while collaborative international logistics drive competitiveness and market expansion. Importing, which is more regulated than exporting, requires attention to the rules for importing into Brazil, whether for own consumption or resale, the latter of which is growing.

Exporting is vital for the economy and requires precise strategies to meet external demands. Operations are subject to different government controls, presenting advantages and disadvantages depending on exchange rates, legislation and financial returns. Both processes drive growth, cost reduction and competitiveness, with modern technology facilitating international transactions. In the interconnected and competitive world, understanding *Key Performance Indicators (KPIs)* in Foreign Trade is crucial, providing insights for quick decisions. 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. Taking into account that the objective of this work was to verify how *KPIs* management can assist in the import and export process in an animal protein company, with the application of a qualitative questionnaire, it was possible to understand how the *KPIs* stages for importing and exporting in an animal protein company, understanding management strategies, productivity indicators, bottlenecks in the food industry and its strategic objectives. It is concluded that *KPIs* are part of the company's routine, which is of great importance, the company has good confidence in them for its business evaluation methods.

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

## 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 colaborativa mente, 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 essas transações internacionais.

Em um mundo interconectado e competitivo, entender *KPIs*, sigla em inglês para *Key Performance Indicators*, traduzido como Indicadores Chave de Desempenho, no Comércio Exterior é crucial. Oferecem *insights* precisos para decisões ágeis. No cenário atual, onde 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 *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.

Em consideração que o objetivo do presente trabalho foi realizar uma verificação de como a gestão de *KPIS* pode auxiliar no processo de importação e exportação em uma empresa de proteína animal, com a aplicação de um questionário qualitativo, foi possível a compreensão de como são realizados as etapas dos *KPIS* a importar e exportar 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, que há uma importância muito grande, a empresa tem uma boa confiança neles por seus métodos de avaliação de negócios.

## 1 LOGÍSTICA

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

Logística é uma atividade essencial que envolve o planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de bens, informações e recursos, desde a origem até o destino final, 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).

Logística 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. Logística é uma atividade essencial que envolve o planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de bens, informações e recursos, desde a origem até o destino final, 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).

Tudo isso procurando englobar tantas 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).

### 1.1 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, significava alojar, transportar, armazenar, abastecer e distribuir vários tipos de materiais (BALLOU, 2007).

Com o passar dos anos ganhou um significado mais amplo, passou a designar o ato de administrar o fluxo de materiais e produtos, da fonte para usuário. Logística atualmente é um termo utilizado para várias situações, é 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).

## **1.2 FERRAMENTAS DA LOGÍSTICA**

Fundamenta-se na visão de que deve haver comprometimento dos funcionários com a padronização, não somente com a proposta de controle ou tornar prático, mas também para especificar como vai ser feito (WILSON, 2010).

Assim, várias ferramentas devem ser aplicadas para atingir este objetivo: just-in-time, os cinco esses, trabalho padronizado, melhoria contínua do processo (kaizen), balanceamento de linha, controle visual, mapa do fluxo de valor e nivelamento da produção 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 logístico, 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. A logística internacional é a gestão eficiente do fluxo de bens e informações entre países, envolvendo planejamento, transporte, documentação aduaneira e monitoramento (MAZZINI, 2023a).

## **1.3 LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

Logística internacional é o ramo da logística que tem como objetivo tratar do comércio internacional, ligando fabricantes aos seus parceiros da rede industrial, como fornecedores, transportadores e operadores em diversos pontos do mundo. Ela leva em consideração diversos fatores que influenciam essa prática comercial, tais como o desenvolvimento constante da tecnologia de informação, transporte, movimentação e armazenagem (IPOG, 2020).

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. Quais sejam teorias clássicas do comércio centradas em vantagens absolutas de Smith e em vantagens comparativas de Ricardo; que propugnavam a idéia 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 idéias de vantagem tecnológica e de produtividade do trabalho, assumindo uma abundância de fatores para a diferenciação (SARQUIS, 2011).

#### **1.4 A IMPORTÂNCIADA LOGÍSTICA INTERNACIONAL**

Com a globalização, os mercados estão cada vez mais competitivos e com mudanças que vão ocorrendo cada vez mais rapidamente, obrigando as empresas a procurar maneiras que possibilitem a sua sobrevivência. Exportar o excedente da produção ou reorientar vendas para o mercado externo pode proporcionar diversificação de receitas e possibilitar posicionamento diferenciado para a empresa. Complementarmente, importação de insumos ou algum produto acabado para compor o mix oferecido poderá colocar a empresa na liderança em seu setor (IPOG, 2020).

O cumprimento dos procedimentos previstos na logística internacional vai garantir o sucesso da estratégia internacional que a empresa está se propondo em implementar. Negociar e garantir transporte e armazenagem internacionais tem suas peculiaridades, mas uma vez aprendidos termos e técnicas específicos colocam o profissional que os domina em um patamar mais elevado de competitividade e que poderá trabalhar em qualquer lugar do Brasil e até em outros países (IPOG, 2020).

Todo comércio precisa de uma logística para ser entregue, acaba se tornando fácil em falar sobre a logística internacional para o comércio exterior. Pois ainda não é definido quando a logístico início a prática, ela já está em ação comum, como armazenagem e transporte (frete Internacional) (VIEIRA, 2020).

#### **1.5 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 tratar-se 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).

## 1.6 ESTRATÉGIA COMPETITIVA INTERNACIONAIS

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

A estratégia é importante para empresa, pois define qual o caminho, e as ações que a empresa deve seguir para alcançar os objetivos e a meta traçada cabe ao administrador identificar quais as melhores estratégias para sua empresa e qual o melhor momento de usá-la (OLIVEIRA, 2009).

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).

Internacionalização é o processo de inserção da empresa ou do produto no mercado internacional, a empresa precisa conhecer o mercado que pretende ingressar e as estratégias devem ser alinhadas com todos os envolvidos no processo, principalmente a estratégia de entrada no Mercado (SILVA; CABRAL; OLIVEIRA, 2008).

## 1.7 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; LARA, 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, 2023b).

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, 2023b).

## **2 IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO**

O termo "importação" define as compras internacionais realizadas por um país, sejam 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).

A exportação traz diversos benefícios para as empresas, e para o consumidor interno, pois é beneficiado com as melhorias ocorridas no Produto e o surgimento de novo produto. De um modo geral é definido que os benefícios decorrentes da exportação como mudanças estruturais nas empresas, produtos fabricados com mais qualidade gerando maior valor percebido pelo cliente, um número maior de produtos no mercado e empresas dispostas a correr atrás para brigar com os concorrentes e manter-se competitiva e atrativa para o cliente (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004).

A Exportação significa um avanço inovador para as PME's, que vem conquistando esse mercado antes exclusivo de empresas de Grande Porte. Existe uma incerteza nesse negócio, que só diminui após ter experiência no mercado internacional e com parceiros. (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2004).

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 meu 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).

### **2.1 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, ser enviados ao exterior, sendo o local de retorno o mesmo do qual 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).

A tecnologia vem com 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 imediatas e com diferenciação regiões, assim, possibilitando que os mais diversos negócios sejam efetuados, diariamente, com empresas de variados e distantes países (FAZCOMEX, 2023).

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).

A DU-E (Declaração Única de Exportação) é um documento eletrônico que contém informações de natureza aduaneira, administrativa, comercial, financeira, tributária, fiscal e logística, que caracterizam a operação de exportação dos bens por ela amparados e definem o enquadramento dessa operação; e servirá de base para o despacho aduaneiro de exportação (FAZCOMEX, 2023).

## **2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS**

As vantagens e desvantagens da exportação e da importação variam segundo a natureza comercial, segundo 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 (SOUSA, 2023).

Vantagem cambial quando a moeda do país importador está mais valorizada que a do exportador, o custo fica mais em conta, devido ao câmbio vantajoso para quem importa. A desvantagem nesse caso se dá quando há atrasos na entrega, pois o valor da moeda do importador pode flutuar para cima, e causar prejuízos não antecipados (SAMERICATRADE, 2020).

Maior produtividade em escala quando um produto ou serviço nacional passa a ser comercializado no exterior com mais frequência, naturalmente o mercado se mobiliza para otimizar a produção como um todo e também para garantir padrões de qualidade. Por isso, quanto mais se exporta algo, mais a sua produção cresce e isso fortalece a economia e o mercado como um todo. A desvantagem é que o retorno financeiro não é tão imediato, pois nas primeiras transações de um produto ou serviço, é mais difícil que se consigam negócios lucrativos. Por isso, é importante ter um capital para produção que possa agüentar o tempo de maturação do produto ou serviço aos olhos do mercado internacional (SAMERICATRADE, 2020).

## **2.3 PORQUE 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 começa a exportar, a sua empresa adquire um diferencial de qualidade e competência, pois precisa adaptar os seus produtos aos padrões do mercado externo, que por algumas vezes, necessita de alguns tantos de produtos ou de marca, para ser bem aceita no novo mercado. Com essas mudanças, ele precisa gerenciar condições que não ocorriam anteriormente e agora obtém ganhos de competitividade (SPRENGER, 2023).

A tecnologia vem com 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 imediatas e com diferenciação regiões, assim, possibilitando 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 como uns todos promovem 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 como um todo (SPRENGER, 2023).

Os mecanismos de exportação definidos para cada um dos *dashboards* são praticamente não reutilizáveis uma vez que a biblioteca jsPDF só permite definir estruturas bastante específicas. Contudo, esta foi a melhor solução *client-side* encontrada para criação de arquivos.pdf à medida do programador (MARTINS, 2014).

É possível a importação de dados alojados em bases de dados SQL Server, MYSQL, *PostgreSQL*, *Hadoop*, *MonetDB* e também diretamente de folhas de cálculo ou arquivos CSV. Para mecanismos simples como a importação de uma tabela de um arquivo Excel, torna-se trabalhoso demais quando comparado com a facilidade trazida por outras soluções de BI. A definição de alertas para gerar notificações via correio *eletrónico* também é feita através da criação de *jobs* no *Data Integration* que permitem definir intervalos de tempo em que os colaboradores irão ser notificados (MARTINS, 2014).

### 3 INDICADORES CHAVE DE DESEMPENHO (KPI)

São indicadores chave de desempenho (*KPIs*) no Comércio Exterior oferecem uma série de vantagens para a organização. Ao medirmos nosso desempenho, conseguimos obter insights sobre o funcionamento da empresa, identificar pontos de estrangulamento e determinar maneiras de aprimorar nossos processos, 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. 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 decisões embasadas em dados e o direcionamento estratégico. Além disso, as tendências de mercado, à medida que 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).

### 3.1 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).

Estabelece como etapas de um procedimento metodológico para “implementação de *KPIs* vencedores”, dentre outras, as seguintes: a) compreensão da importância e participação ativa dos interessados no processo de uso de tais ferramentas, especialmente o pessoal de nível hierárquico superior; b) utilizar recursos e fontes internas para identificação e projeto dos *KPIs*; c) estabelecer quais são os mais importantes critérios, fontes ou fatores de origem dos dados e quais os mais críticos; d) determinar as métricas para diferentes tipos de funcionamentos, e) determinarem as metas de valores para melhorar o desempenho da instituição através do cumprimento de planos de ação e estratégias (PARMENTER, 2015).

Define-se então, como procedimento para identificação e definição dos *KPIs*, os três seguintes passos:

a) obtenção de dados e informações relevantes para identificação de práticas de acompanhamento e procedimentos avaliativos de discentes, fontes de informações, procedimentos, fatores, perspectivas, normas ou métricas utilizadas no contexto da condução de disciplinas de programação, conforme preconizados em SK2, SK4 e PD2;

b) Identificação dos elementos e critérios importantes provenientes dos dados coletados, entendidos como Fontes Geradoras das informações para possíveis *KPIs* (SK5 e PD3);

c) definição propriamente dita dos *KPIs*, valores padrões de uso, medidas e limiares etc. (SK6 e PD4).

### 3.2 TIPOS DE KPI

*KPIs* operacionais: Os *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. *KPIs* de Vendas e Marketing: Esses *KPIs* relacionados às atividades de vendas e marketing são cruciais para avaliar o desempenho nessas áreas (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

*KPIs* de Recursos: Humanos: Os *KPIs* de recursos humanos estão relacionados à gestão de pessoas e são importantes para avaliar o desempenho da força de trabalho. Afirmam que “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” (RIGSBY; THARENOU, 2003).

*KPIs* de Satisfação do Cliente: Esses *KPIs* 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).

A aplicação de KPI 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).

*KPIS* são Indicadores Chave de *Performance* usados para medir o desempenho das transações de comércio exterior. Eles fazem parte do planejamento estratégico da operação. Salienta-se que tais indicadores mensuram diferentes unidades, não apenas dados monetários. Eles também servem para avaliar o desempenho dos prestadores de serviços e a *performance* operacional da equipe interna (CONTENT, 2023).

Esses indicadores auxiliam na melhoria contínua das operações internacionais:

a) *lead time*: o *leadtime* 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*: o *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*): o SLA 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): o 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: a 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: o KPI de volumetria 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;

i) 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.

### 3.3 IMPORTANCIA DOS KPI

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. 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". Dessa forma, os indicadores são empregados para avaliar o desempenho das operações e estão diretamente relacionados com a 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, as tendências de mercado, à medida que 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).

### 3.4 VANTAGENS DE USO KPIS

O uso de indicadores chave de desempenho (*KPIS*) no Comércio Exterior oferece inúmeros benefícios para a organização. Ao medir no desempenho, pode compreender o funcionamento da empresa, identificar áreas problemáticas e encontrar maneiras de aperfeiçoar os processos. Nesse sentido, é possível destacar seis grandes vantagens de utilizar *KPIS* em sua empresa:

a) quantificação dos resultados: a quantificação dos resultados por meio de *KPIS* no Comércio Exterior é fundamental para qualquer empresa que busque crescimento e lucratividade. Afinal, apenas através dos dados podemos 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 nossa *performance*, podemos 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).

### 3.5 COMO USAR OS KPI'S NO COMERCIO 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: antes de tudo, 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: a automatização de tarefas é crucial para coletar dados de forma precisa e eficiente. Utilize sistemas e ferramentas que possam integrar e automatizar processos, coletando dados relevantes de forma contínua;

c) rotina de avaliação: estabeleça 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: promova uma cultura de *feedback* constante entre a equipe. Compartilhe os resultados dos *KPIs* e discuta maneiras de melhorar o desempenho. Isso envolve não apenas apontar problemas, mas também reconhecer e recompensar o bom desempenho;

e) plataformas de gestão: utilize 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.

## 4 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, onde 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.

## 5 ESTUDO DE CASO

O presente trabalho aborda indicador chave de desempenho (*KPIs*), onde foi elaborada uma pesquisa sobre gestão de *KPIs* que pode ser auxiliada a importação e exportação 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 diversas fontes de pesquisa, foi elaborado um questionário com perguntas abertas respondidas pela analista sênior de logística da empresa. Depois de respondido o questionário, anexo no apêndice A, foi coletado os dados no segundo semestre de 2023, foi possível obter e chegar a um resultado que os sistemas para monitorar o desempenho vêm por meio de *KPIs*, incluído 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 com isso possibilitando um 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 traçando as metas plausíveis e repesáveis. O CAS (Custo de Aquisição do Cliente) está alto em determinada organização, com isso os gestores sabem que deve olhar mais com atenção os processos dentro das áreas de Marketing e Vendas. Se por acaso as retenções estiver baixa, são as etapas de atendimento ao cliente que precisa ser observada.

Com os processos de importação e exportação dentro do *KPIs* está definido em toda cadeia de suprimentos, com etapas de cada um dos processos como os indicadores de qualidade pode ser seguido juntos aos indicadores de produtividade, uma vez que é auxiliada na empresa a análise de qualquer imprevisto ou erro ocorrido ao longo de um processo produtivo em exportação e importação. O indicador de capacidade é analisado a capacidade de responder um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo. Com sua aliança a produtividade e qualidade, são demonstradas como bom a empresa é.

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 estratégia nas empresas com base na otimização aos *KPIs* vai da melhoria continua através de análise.

Os *KPIs* auxiliam na medição percentual de embarques, prevendo custos de armazenagem e identificação de gargalos potencial dos processos, com os gargalos nas

indústrias de alimento pode ser surgido em diversas fases, como na produção, no armazenamento e também nas distribuições de alimentos. Por tanto, um dos bloqueios mais comuns são ocorridos no processo que atuam os *KPIS* que é o *Follow-up* no método de empacotamento. O primeiro passo seria a identificação de pontos críticos que está com causa 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 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 meio de sucesso, porém tem seus pontos críticos que os gestores precisam desta mensuração para avaliação dos resultados, mas também 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 que estão com desempenho em relação aos seus objetivos. Desta forma, a empresa usa os *KPIS* como termômetros, pois eles são identificados se estão indo no objetivo certo ou se a alguma mudança nesse período.

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

Quando ocorre algum acontecimento dos *KPIS* não serem atendidos existe um processo de correção de curso quando a empresa não está atingindo a demanda como o esperado. Com isso são feitas através de análise, reunião e novamente é entrado com os indicadores de processos de melhoria contínua. Os departamentos das empresas que são responsáveis pelo monitoramento da melhoria dos *KPIS* vêm da controladoria, controle de qualidade, marketing e a logística.

Dentro da organização dos *KPIS* na empresa para ter resultados utiliza a disponibilidade de dados Todo *Key Performance Indicator* lida com dados em seu cerne. Vindo com uma proposta de analisar a evolução de diferentes aspectos da gestão, a partir da evolução de números. Por tanto, é essencial ter acesso nas informações, garantindo que esteja escolhendo um bom *KPI*. 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.

De acordo com os *KPIS*, a benefícios que se tem na empresa o primeiro seria o processo decisório que nada mais é a intenção de monitorar a evolução dos indicadores chave está em garantir mais qualidade para as decisões dos gestores. Com base nas informações coletadas e analisada, segunda seria periodicidade é 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 pular um mês, por escolha ou descuido, nunca sabe se o resultado atual vai estar com melhoria ou não dentro do histórico na empresa.

Foi utilizado os tipos de *KPIS*, para essa pesquisa foi usado o LEAD TIME que foi citado para comentar sobre os acompanhamentos dos *KPIS* que são auxiliados com o tempo médio de ciclo de vida do pedido de Lead time, por exemplo, com a entrada da venda até a entrega ao cliente, identificando o gargalo nos processos que ele pode ser responsável por medir um gargalo em não recebimentos, atrasos de entrega, desperdício ou não conformidade. Para isso os *KPIS* estratégicos entram como gráficos indicadores.

Considerando todos os pontos realizados dos *KPIS* na empresa, fornece uma visão holística do desempenho da empresa. Por tanto, chegando a uma conclusão que os *KPIS* resultam a influenciar positivamente as ações e decisões futuras de organizações de melhoria e tomada de decisões informando para impulsionar o crescimento e sustentabilidade de uma empresa.

## CONCLUSÃO

Em consideração que o objetivo do presente trabalho foi realizar uma verificação de como a gestão de *KPIS* pode auxiliar no processo de importação e exportação em uma empresa de proteína animal, com a aplicação de um questionário qualitativo, foi possível a compreensão de como são realizados as etapas dos *KPIS* a importar e exportar em uma empresa de proteína animal, entendendo as estratégias de gestão, os indicadores de produtividade, gargalos na indústria de alimentos e seus objetivos estratégicos. Concluiu-se que os *KPIS* fazem parte da rotina da empresa, que há uma importância muito grande, a empresa tem uma boa confiança neles por seus métodos de avaliação de negócios.

Concluiu-se também que, nacional quanto à internacional 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. As simples métricas, ferramentas estratégicas que impulsionam o sucesso organizacional de uma empresa. Os *KPIS* com a sua capacidade de serem mensuráveis e objetivos. Isso significa que eles devem ser quantificáveis e fornece uma base sólida para avaliação de desempenho.

De acordo com o objetivo deste trabalho, recomenda-se para estudos futuros, 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.
- 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. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1744987116674257>. Acesso em: 25 maio 2023.
- 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.
- FAZCOMEX. **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: 06 dez. 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.
- IPOG. **Logística internacional e comércio exterior: como driblar desafios empresariais**. 2020. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/logistica->

internacional/#:~:text=Na%20pr%C3%A1tica%2C%20o%20objetivo%20da,de%20servi%C3%A7o%20com%20menor%20custo.. Acesso em: 06 dez. 2023.

KAPLAN, RS E NORTON, DP O Balanced Scorecard: Traduzindo Estratégia em Ação. Imprensa de negócios de Harvard, 1996.

KUMAR, R. Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. SagePublications, 2014.

LIMA, G. A. N de.; LIMA, J. B de.; TAKAKI, H. R. C. Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 28., 2004, Curitiba. Anais Eletrônicos, Curitiba, 2004 CDROM.

MANFRÉ, M. **MANUAL DE GESTÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL**. 1ª.ed. Brasília: Clube de Autores, 2009. Disponível:<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. **OperationsDashboards**. 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 a.

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 b.

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. Disponível: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/38327/1/O%20Performance%20Prism%20como%20ferramenta%20de%20controle%20de%20gestao.pdf> Acesso: 6 dez. 2023.

NOVAES, Antônio G. N. **Sistemas logísticos: transporte , armazenagem e distribuição física de produtos**. . São Paulo: Edgard Blucher1989.. Acesso em: 27 mar. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas. 26ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PARMENTER, D. (2015). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. John Wiley & Sons.

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](https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/intro_com_ext_livro.pdf) Acesso em: 27 mar. 2023.

RIGSBY, JT E 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDfbrp/?lang=pt> Acesso em 6 dez. 2023.

SAMERICATRADE. **Diferenças Importação e exportação: Vantagens e desvantagens de cada uma: vantagens e desvantagens**. Vantagens e Desvantagens. 2020. Disponível em:

<https://www.samericatrade.com/importacao-e-exportacao-vantagens-desvantagens/>. Acesso em: 6 dez. 2023.

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

SEGALIS, Gabriel; FRANÇA, Ronaldo de; ATSUMI, Shirley YuricaKanamori. **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\\_uPlfWvWxE0fD1Y#v=onepage&q&f=false](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_uPlfWvWxE0fD1Y#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 29 set. 2023.

SILVA, L. N. N da.; CABRAL, J. E. O.; OLIVEIRA, M. C. Estratégia de internacionalização de empresas: evolução e determinantes do canal de distribuição utilizado. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R de. *Estratégia contemporânea: Internacionalização, cenários e redes*. Campinas, SP: Akadêmica, 2008.

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.

SOUSA, Rafaela. **EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO**. 2023. Disponível em: <https://escolakids.uol.com.br/geografia/exportacao-importacao.htm>. Acesso em: 6 dez. 2023.

SOUZA, R.S.; LARA, J.E.Os portos secos como canais de comércio exterior. Anais II Cidesport, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p16.pdf> 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 ConstructionInnovation.– 2004. Disponível em: <https://www.ckju.net/en/dossier/introduction-key-performance-indicators-kpis-what-are-they-and-how-can-they-be-used>. Acesso em: 11 out. 2023.

VIEIRA, Jonas. **Logística Internacional: O que é, importância e como funciona?** comercio exterior, 2020. Disponível em: <https://jonas-vieira.com/2020/07/08/logistica-internacional/>. Acesso em: 6 dez. 2023.

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.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Em sua opinião, como o acompanhamento destes *KPIS* pode auxiliar na automatização de tarefas e processos, proporcionando a coleta de dados relevantes, de forma contínua?
2. Em sua opinião, como o acompanhamento destes *KPIS* pode auxiliar os processos de importação e exportação a estarem bem definidos em toda a cadeia de suprimentos, com responsabilidades claramente atribuídas e documentadas para cada etapa do processo?
3. Em sua opinião, como o acompanhamento destes *KPIS* pode auxiliar na medição do percentual de embarques, para prever custos de armazenagem e identificar gargalos potenciais nos processos?
4. Em sua opinião, como o acompanhamento destes *KPIS* pode auxiliar o tempo médio de ciclo de vida do pedido (lead time), desde a entrada da venda até a entrega ao cliente, identificando gargalos nos processos (como transporte, por exemplo)?
5. Quais são os principais *KPIS* usados pela empresa para medir o sucesso?
6. Como esses *KPIS* estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa?
7. Com que frequência os *KPIS* são avaliados e relatados?
8. Quais ferramentas ou sistemas são utilizados para coletar e acompanhar os dados dos *KPIS*?
9. Como a empresa reage quando os *KPIS* não estão sendo atendidos? Existem processos de correção de curso?
10. Quais departamentos ou equipes são responsáveis por monitorar e melhorar os *KPIS* relevantes?
11. Quais são os *KPIS* mais críticos para o sucesso da empresa no momento?
12. Como os resultados dos *KPIS* são compartilhados e comunicados dentro da organização?
13. Qual é a estratégia da empresa para otimizar o desempenho com base nos *KPIS*?
14. Quais os benefícios de usar *KPIS* na sua empresa?