

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO COMERCIAL: UM ESTUDO DE CASO EM DISTRIBUIDORAS PET DO RIO GRANDE DO SUL

KELLER, Gabriel Josué. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios, gabrieljkeller@gmail.com.

Orientador: Professor Doutor Julio Américo Faitão
julio.faitao@erechim.ifrs.edu.br

Resumo: A utilização de indicadores de desempenho permite que os executivos gerenciem seus negócios de maneira clara e objetiva, através da medição de resultados e seu comparativo com as metas pré-estabelecidas. Assim, este artigo teve por objetivo propor um conjunto de indicadores de desempenho que deem suporte à gestão comercial de um grupo de empresas distribuidoras de alimentos pet no Estado do Rio Grande do Sul. Para isso, foram identificados os principais métodos de medição de desempenho citados pela literatura e, em seguida, através de pesquisa descritiva, foram levantados junto às distribuidoras os indicadores utilizados para a gestão comercial de seus negócios. Como resultado, apresenta-se uma tabela com um conjunto de indicadores a serem considerados pelas empresas no monitoramento do desempenho de seus setores comerciais.

Palavras chave: Indicadores. Desempenho. Gestão. Comercial.

1 INTRODUÇÃO

Conceitualmente, indicador constitui a designação do instrumento de apuração de determinado resultado, enquanto indicadores chave de desempenho (KPI) são os eleitos como os mais importantes para a empresa. É através deles que se apura o nível de realização das organizações (CALDEIRA, 2018).

Em sua tese, Souza (2011) afirma que, nos últimos anos, a medição de desempenho passou a ter vital importância ao apresentar informações cruciais para o bom gerenciamento das atividades organizacionais, ainda que esteja primordialmente baseada em índices contábeis e aplicada mais comumente nos processos de manufatura. Dentre os primeiros indicadores utilizados, pode-se citar o ROI (retorno sobre o investimento), custo de mão-de-obra, custos de processos e custos de materiais.

Para Caldeira (2018), ao mensurar a performance do negócio, os indicadores passam a ser o fator mais crítico, já que eles têm a função de verificar o nível de desempenho das atividades realizadas a fim de que possam ser comparados com metas pré-estabelecidas.

Portanto os indicadores acabam assumindo o papel de geradores de consenso na análise de desempenho da organização, uma vez que definem com objetividade os resultados

atingidos. Entende-se que são muitas as desvantagens quando se analisa subjetivamente a performance, dificilmente chegando a um consenso. Convém assim assegurar que o modelo de leitura desses indicadores seja claro e busque consenso entre os envolvidos (CALDEIRA, 2018).

Segundo Lopes (2019), uma organização tem objetivos muito diversificados, o que aumenta a abrangência dos indicadores de desempenho, levando tanto ao espectro financeiro quanto ao não financeiro, tais como comercial, recursos humanos e tecnologias; social e ambiental; processos internos; entre outros. Há aí, então, inúmeras possibilidades para a mensuração e controle baseados em indicadores. Porém, ainda que haja essa gama de possibilidades, o autor salienta que deve haver relevância quanto à utilidade dos indicadores selecionados para compor o sistema de controle de gestão de uma empresa.

Nesse mesmo sentido, pode-se dizer que as organizações são sistemas de recursos diversos que buscam atingir objetivos. Para isso é necessário tomar decisões, o que demanda informações tratadas e pulverizadas a todos os interessados. Um sistema de informação repleto de indicadores confiáveis e úteis auxilia a organização na gestão de performance eficaz, garantindo a si maior competitividade e possibilidade de ganhos no mercado. Por isso deve-se tomar cuidado com a elaboração dessas informações, já que a depender do processo de tratamento de dados para sua geração (que pode ser formal ou informal) a empresa terá material digno de confiança ou não. Uma informação errada pode levar a uma decisão também errada (CAMILLIS, FERRARI, RICARTE, 2018).

Ainda segundo Camillis, Ferrari e Ricarte (2018), está claro que a empresa precisa de informações para tomar decisões. E quando se fala em tomar decisões, fala-se de ações que levarão a organização a realizar a estratégia estabelecida. Por isso, é importante entender que, selecionando indicadores, se está organizando a medição de desempenho. Medição essa que se relaciona ao processo de avaliação e gestão do desempenho organizacional, o que liga a estratégia à sua execução. A avaliação de desempenho organizacional é fundamental para se compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente (LAVIERI; CUNHA, 2009).

A mensuração do desempenho, por meio de indicadores, é importante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa, a partir da estratégia, estão sendo alcançados, auxiliando na identificação de possíveis ajustes de rota e na aplicação adequada dos recursos disponíveis. Definir indicadores e simplesmente fazer a medição sem relacioná-los com os objetivos traçados a partir da estratégia é fazer um mero controle e perder a oportunidade de propor melhorias, recompensar o que está indo bem e, assim, engajar as pessoas na gestão de desempenho da organização. Por isso, antes de definir qual indicador será medido, é preciso identificar no que esse indicador reflete a estratégia da empresa (CAMILLIS, FERRARI, RICARTE, 2018).

Além de possibilitarem a gestão presente da organização, a medição de indicadores de desempenho permite a comparação da performance da empresa em diferentes períodos de tempo, tornando viável à organização uma análise temporal de seus resultados. Um conjunto de indicadores amplo e bem estabelecido é fundamental para as empresas enfrentarem as ameaças e oportunidades presentes no ambiente competitivo (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Por isto este artigo buscou como principal objetivo propor um conjunto de indicadores de desempenho a serem utilizados por um grupo de distribuidoras de produtos pet no Estado do Rio Grande do Sul, principalmente no que se refere à gestão comercial, tendo como objetivo secundário a identificação dos indicadores de desempenho utilizados atualmente pelas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, serão abordados conceitos que sustentam o porquê da realização da pesquisa proposta e fundamentam a busca pelos objetivos listados na introdução, concatenando as teorias para facilitar o entendimento dos próximos passos do trabalho.

Conceituar desempenho organizacional não é simples, uma vez que se trata de um fenômeno complexo que envolve diferentes dimensões da organização. Ao descrever o atingimento ou não do sucesso por uma empresa, é necessário considerar diversas perspectivas em termos de métricas (CAMILLIS, FERRARI E RICARTE, 2018).

Ao analisar essas perspectivas, é imperativo relacioná-las às estratégias da organização. O conceito básico de estratégia está diretamente relacionado à ligação da empresa com seu ambiente e tudo o que advém dessa interação. Por isso a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos a serem seguidos para que se alcancem os objetivos da organização (OLIVEIRA, 2018).

Camillis, Ferrari e Ricarte (2018) afirmam que a ausência de medição adequada, que abranja diferentes indicadores, impede a plena gestão, o que traz consequências para o alcance da estratégia organizacional. Sem medição, a identificação dos problemas é prejudicada, dificultando a correção de rumos. Sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas. A medição é fundamental para que as pessoas tenham maior compreensão da adequação do seu desempenho ligado à estratégia da organização.

As estratégias deveriam fazer parte de qualquer empresa, porém elas só garantem que determinado objetivo será alcançado de maneira satisfatória quando planejadas conforme os princípios e propósitos organizacionais e, mais do que isso, quando acompanhadas continuamente por meio da gestão do desempenho organizacional.

Fernandes (2004) indica que construir um sistema de indicadores que represente todos os processos da empresa é a grande tarefa dos gestores, pois cabe a eles a construção do futuro do empreendimento. Um sistema de indicadores que possibilite a tomada de decisão através de informações fiéis, úteis e pontuais, fotografando o desempenho das diversas atividades, é, sem dúvida, o elemento fundamental para a diferenciação da gestão e a sustentação do negócio a longo prazo.

Gerenciar bem uma empresa requer uma boa gestão de informação. É essencial que a informação chegue até a alta gestão e que esta seja capaz de imediatamente tomar as devidas decisões para que a companhia siga atendendo com excelência seu público. E para manter esse atendimento com primazia, se faz necessário o monitoramento constante de sua performance, a fim de identificar quais atividades aceleram e quais atrasam o negócio. Além do monitoramento, a informação deve ser difundida com linguagem comum e de fácil entendimento, para que a tomada de decisão seja coerente e sirva ao bem da empresa. Daí vem a importância do indicador, que se transforma na linguagem universal administrativa, facilitando a interpretação dos resultados a todos os envolvidos no processo decisório (FERNANDES, 2004).

Segundo Bowersox, Closs e Copper (2013), um sistema de avaliação de performance requer primeiramente uma análise funcional. No ramo logístico, recentes pesquisas sugerem cinco possíveis dimensões para medição: (1) custo; (2) serviço ao cliente; (3) qualidade; (4) produtividade; e (5) gerenciamento de ativos. O Quadro 1 apresenta uma visão geral das métricas relacionadas a cada uma dessas categorias.

Quadro 1 - Métricas para medição de desempenho logístico

Custos	Serviço ao cliente	Qualidade	Produtividade	Gerenciamento de ativos
Custo total	Taxa de atendimento	Frequência de danos	Unidades embarcadas por empregado	Giro de estoque
Custo unitário	Falta de estoque	Acurácia da entrada de pedidos	Unidades por real de mão de obra	Níveis de estoque/número de dias de suprimento
Custo como percentual das vendas	Erros de envios	Acurácia da separação/entrega	Pedidos por representante de vendas	Estoque obsoleto
Frete de entrada	Entrega no prazo	Acurácia da documentação/faturamento	Comparação com o padrão histórico	Retorno sobre o patrimônio líquido
Frete de saída	Pedidos em atraso	Disponibilidade de informações	Programas de metas	Retorno sobre investimento
Custo administrativo	Duração do ciclo	Acurácia das informações	Índice de produtividade	Classificação do estoque (ABC)
Processamento de pedidos no depósito	Consistência das entregas	Número de reclamações de crédito	Tempo de equipamento inoperante	Valor econômico agregado (EVA)
Mão de obra direta	Tempo de resposta às solicitações	Número de clientes que retornam	Produtividade da entrada de pedidos	
Comparação entre real e orçamento	Acurácia das respostas		Produtividade da mão de obra do depósito	
Análise de tendências de custos	Pedidos completos		Produtividade da mão de obra dos transportes	
Rentabilidade direta de produtos	Reclamações dos clientes			
Lucratividade do segmento de clientes	Reclamações da força de vendas			
Manutenção de estoque	Confiabilidade			
Custo dos produtos devolvidos	Satisfação			
Custo dos danos				
Custo das falhas de serviço				
Custo de pedidos em atraso				

Fonte: adaptado de Bowersox, Closs e Copper (2013)

No conceito de Parmenter (2019), um indicador-chave de desempenho (KPI) consegue apontar, de maneira geral, o caminho que a empresa está trilhando, estando diretamente ligado às metas a níveis estratégico, tático e operacional. Na área comercial, por exemplo, podem ser utilizados o faturamento bruto, o faturamento por canal de atendimento e a quantidade de vendedores por canal como indicadores dos níveis estratégico, tático e operacional, respectivamente. Os três serão gerenciados de maneiras distintas, talvez por pessoas diferentes, mas estarão ligados a metas que possuem objetivo comum: geração de resultado (CRUZ, ÁVILA, 2021).

Os KPI, segundo Neves (2009), mensuram o resultado da execução dos processos e o nível de atingimento dos objetivos propostos, propiciando a visualização de oportunidades de melhoria e auxiliando as empresas na medição do desempenho relativo às metas. Há KPI comumente utilizados e indicados para determinadas situações, porém nada impede que cada

organização estabeleça ou até mesmo crie seus próprios indicadores de acordo com sua necessidade.

Corrêa (2019) entende que as medidas de desempenho na área logística devem considerar mais aspectos globais do que locais e serem mais relativas a processos do que a funções. Assim, considerando esses aspectos, o Quadro 2 apresenta as possíveis métricas para a mensuração da performance na área de cadeia de suprimentos.

Quadro 2 - Métricas para medição de desempenho em cadeia de suprimentos				
	Suprimentos	Operação interna	Distribuição	Cadeia global
Custo	Custo de aquisição Custo financeiro Preço de compra Custo do estoque de insumos Custo do transporte de insumos	Custo variável de produção Custo indireto de produção Custo de estoque em processo Custo da má qualidade	Custo do estoque no canal de distribuição Custo de transporte Custo de armazenagem Custo financeiro	Custo total de propriedade do item Custo final do produto acabado
Produtividade	Pedidos por funcionário Valor de compras por funcionário Porcentagem de transações automáticas Giro de estoques de insumos Giro de ativos de suprimentos Porcentagem de estoques no fornecedor Porcentagem de estoques em consignação Padronização	Produtividade da mão de obra Produtividade do equipamento Porcentagem de utilização de recursos gargalo Tempo total de troca Giro de estoques em processo Giro de ativos produtivos Modularização/padronização	Volume despachado por funcionário Produtividade dos armazéns Porcentagem de ocupação da frota Porcentagem de utilização dos armazéns Porcentagem de itens em <i>cross-docking</i> Giro de estoque de produtos acabados Giro de ativos de distribuição Padronização	Eficiência total do equipamento (OEE) Giro total de ativos Giro total de estoques Ciclo pagamentos-recebimentos
Serviço e satisfação	Porcentagem de entregas no prazo Tempo de ciclo pedido-entrega (<i>lead time</i>) Percent. de datas de entrega renegociadas Tempo para resposta de cotação Tempo de ciclo para resolução de problemas Níveis de satisfação do fornecedor Pagamentos no prazo a fornecedores Atendimento a questões Nível de apoio ao desenv. de fornecedores	Tempo de atravessamento na produção Cumprimento de programas de produção Ordens atrasadas Porcentagem de ordens expedidas Ciclo de resolução de problemas Ciclo para intro/alteração de produtos Níveis de satisfação do funcionário Níveis de rotatividade de mão de obra Número de candidatos qualificados por vaga Absentismo	Atendimento de pedidos Porcentagem de entregas no prazo Tempo de ciclo pedido-entrega Percent. de pedidos entregues completos Acurácia de previsões de demandas Níveis de satisfação do cliente Atendimento a questões do cliente Nível de apoio ao desenv. de clientes	Percent. de entregas no prazo e completas Percent. de entregas perfeitas incl. docum. Nível de satisfação do consumidor Nível de fidelidade do consumidor Nível de recomendação do consumidor Resolução de reclamações/recuper. de cliente
Flexibilidade e inovação	Atendimento de pedidos urgentes Resposta a alter. de dados do pedido Porcentagem de entregas <i>just in time</i> Porcentagem de fornecedores exclusivos Número de fornecedores alternativos Nível de colaboração no desenv. de produtos Quantidade de sugestões de fornecedores Quantidade de inovações no processo de suprimento	Resposta a alteração de programa Período de congelamento de programa Porcentagem de funcionários polyvalentes Facilidade de alteração de <i>layout</i> Facilidade de aumento/redução de produção Facilidade de intro/alteração de produto Porcentagem de fábricas flexíveis Período de cobertura lote mínimo de produção Número de sugestões internas de melhoria Número de inovações de produto/processo	Habilidade de alteração de capac. de transp Habilidade de alteração de capac. de armazenagem Percent. de cargas mistas transportadas Multimodalidade Diversidade da frota Nível de colaboração no desenv. de produtos Quantidade de sugestões de clientes Qtde de inovações nos processos logísticos	Ciclo de intro de novos produtos no mercado Percentual de faturamento de novos produtos Capacidade de resposta a alteração de volumes Número de produtos na linha Taxa de intro de novos produtos Largura da linha de produtos Taxa de inovação em processos e produtos
Qualidade	Porcentagem de fornecedores certificados Perc. de pedidos recebidos de fom. certificados Taxa de defeitos Percentual de lotes rejeitados	Índices de retrabalho e refugos Taxa de melhoria de qualidade Nível de uso de controle estatístico de qualidade Horas de treinamento em qualidade por ano Percentual de funcionários treinados <i>six sigma</i>	Taxa de danos de armazenagem Taxa de danos de transporte Acurácia na separação e carga Acurácia de documentação de despacho Número de devoluções	Volume de devoluções por qualidade Custos totais de garantia Número de defeitos no campo Qualidade percebida pelo consumidor

Fonte: adaptado de Corrêa (2019)

Pires (2011) determina alguns indicadores diretamente ligados ao resultado de uma cadeia de suprimentos e que, em seu entendimento, são fundamentais para a competitividade das organizações no mercado: custos de produção, de estoque e de distribuição; volume de vendas; lucro líquido; prazo de entrega; tempo do ciclo do pedido. Além destes relacionados a questões financeiras e operacionais, cita indicadores relacionados à qualidade e agilidade no atendimento ao cliente final, tais como entregas no prazo, tempo de resposta, reclamações dos clientes e confiabilidade de entrega.

Assim, a formatação do conjunto de indicadores de desempenho de uma operação de distribuição varia de acordo com a característica da operação, enquanto o modelo de custos logísticos totais pode compreender diferentes funções logísticas, tais como gestão de estoque, transporte, armazenamento e manuseio, permitindo alinhar os interesses da própria distribuidora com a de seus parceiros de negócio (LUKINSKIY et al., 2013).

Para Gözaçan e Lafci (2020), há uma quantidade significativa de KPIs para serviços de logística na literatura, e esse excedente é altamente disperso, o que dificulta o controle de qualidade. Portanto deve haver uma priorização de KPIs para dirimir esse problema.

Ainda de acordo com García et al. (2021), com o uso de *dashboard* para visualizar as métricas de KPIs, pode-se obter uma visão mais clara e concreta da situação financeira de uma empresa e em que pontos pode-se melhorar os processos de produção e administrativos, uma vez que ambos são os que definem o seu rumo e o seu sucesso no mercado. Para selecionar os parâmetros ideais, deve-se analisar o grau de vinculação com os objetivos da organização, a fim de realizar medições com base em um objetivo tangível.

3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos supracitados, utilizou-se de uma pesquisa descritiva aplicada, realizada através de um levantamento com uma entrevista não estruturada, ou seja, uma entrevista aberta partindo de uma questão principal, que era: quais são os indicadores utilizados na sua organização para a medição e controle do desempenho comercial? De acordo com Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer através de algum tipo de questionário. Em geral, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A pesquisa desse artigo se valeu de uma entrevista por telefone, do tipo não estruturada, que é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, segundo Lakatos (2021).

Para a aplicação da pesquisa, foi solicitado a uma indústria de alimentos pet, situada em Garibaldi/RS, a identificação dos seus distribuidores no estado do Rio Grande do Sul, sendo obtido um total de 10 empresas. Assim, foram selecionadas as 10 distribuidoras listadas no quadro 3 para responderem ao questionário. Os sócios das distribuidoras não autorizaram a divulgação dos nomes das empresas, por isso elas foram identificadas através de letras.

Todas as empresas apontadas possuem região específica de atendimento, com cidades pré-estabelecidas, e trabalham com a mesma característica operacional: adquirem mercadorias da indústria, estocam, vendem através de vendedores ou representantes comerciais e entregam com frota própria aos clientes. Para maior fidedignidade das informações, foi feito contato diretamente com os gestores comerciais das distribuidoras, fossem eles diretores, gerentes ou supervisores. Dos 10 responsáveis, 9 tiveram disponibilidade para responder às questões propostas, contabilizando 90% de amostragem

da população selecionada para a pesquisa, sendo 5 sócios proprietários das empresas que acumulam a função de diretores comerciais e 4 gerentes comerciais.

Quadro 3 - Distribuidoras participantes da pesquisa

Distribuidora	Cidade sede	Região atendida	Idade da empresa
A	Lajeado	Região dos vales	17
B	Caxias do Sul	Serra e região metropolitana	20
C	Passo Fundo	Planalto e noroeste	3
D	Pelotas	Sul	3
E	Alvorada	Porto Alegre e litoral	15
F	Bagé	Campanha	7
G	Canoas	Região metropolitana	20
H	Santa Maria	Centro	4
I	Erechim	Alto Uruguai e norte	7
J	Santana do Livramento	Fronteira	1

Fonte: elaborado pelo autor

Após a obtenção das respostas, foi utilizado o método de análise quantitativa para tabular manualmente os indicadores de cada empresa respondente, para posteriormente apresentá-los através de uma tabela estatística onde se demonstra a frequência com que cada indicador aparece.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira impressão obtida ao realizar as entrevistas com as pessoas selecionadas foi de que não há consenso e entendimento sobre quais indicadores são essenciais para o negócio e quais podem trazer mais resultados se acompanhados com maior frequência. Além disso, de acordo com os resultados demonstrados no Quadro 4, pode-se perceber que não há padronização de KPIs medidos pelas empresas, mesmo elas trabalhando exatamente no mesmo segmento e com os mesmos produtos. Ainda assim, cumpre-se, com isso, o objetivo secundário desse trabalho, que se propunha a identificar os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações.

Quadro 4 - Indicadores chave de desempenho utilizados pelas distribuidoras pesquisadas

Empresa	Indicadores chave de desempenho	Método de cálculo
A	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de clientes ativos
	Market share (%)	Peso vendido / Consumo estimado da região (kg)
	Abertura de Clientes	Número de cadastros abertos
	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Posituação de mix de produtos (%)	SKU's vendidos / Total de SKU's disponíveis para venda
B	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Margem de contribuição (%)	1 - (Custo de produto vendido / Total faturado)
	Prazo médio de vendas (dias)	Prazo médio ponderado de total de vendas
	Volume por linha de produto (kg)	Total vendido em kg por linha do mix
	Faturamento por canal (R\$)	Valor faturado em cada canal de vendas (Auto serviço e Especializado)
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de clientes ativos
	Posituação de mix de produtos (%)	SKU's vendidos / Total de SKU's disponíveis para venda
	Market share (%)	Peso vendido / Consumo estimado da região (kg)
C	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de Clientes ativos
	Faturamento por canal (R\$)	Valor faturado em cada canal de vendas (Auto serviço/Especializado)
	Valor de kg médio (R\$/kg)	Total faturado (R\$) / Total Volume (kg)
D	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Atendimentos	Número de atendimentos realizados por vendedor
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de clientes ativos
	Posituação de mix de produtos (%)	SKU's vendidos / Total de SKU's disponíveis para venda
	Crescimento (%)	Crescimento de faturamento relativo ao mesmo período do exercício anterior
	Margem de contribuição (%)	1 - (Custo de produto vendido / Total faturado)
E	Margem de contribuição (%)	1 - (Custo de produto vendido / Total faturado)
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de Clientes ativos
	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Crescimento (%)	Crescimento de faturamento relativo ao mesmo período do exercício anterior
F	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de clientes ativos
G	Valor de kg médio (R\$/kg)	Total faturado (R\$) / Total Volume (kg)
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de clientes ativos
	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Ticket médio (R\$)	Total faturado (R\$) / Quantidade total de pedidos
	Abertura de Clientes	Número de cadastros abertos
	Margem de contribuição (%)	1 - (Custo de produto vendido / Total faturado)
	Bonificação (%)	Total bonificado (R\$) / Total faturado (R\$)
Valor por habitante (R\$)	Total faturado (R\$) / Total de habitantes da região	
	Crescimento (%)	Crescimento de faturamento relativo ao mesmo período do exercício anterior
H	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Market share (%)	Peso vendido / Consumo estimado da região (kg)
	Posituação de cliente (%)	Clientes com venda / Total de clientes ativos
I	Faturamento (R\$)	Total vendido em R\$
	Volume (kg)	Total vendido em kg
	Margem de contribuição (%)	1 - (Custo de produto vendido / Total faturado)
	Prazo médio de vendas (dias)	Prazo médio ponderado de total de vendas
	Crescimento (%)	Crescimento de faturamento relativo ao mesmo período do exercício anterior

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme citado por Neves (2009), cada distribuidora pode definir e até mesmo criar seus próprios indicadores conforme sua necessidade. No entanto, ao analisar as respostas à pergunta “[...] quais são os indicadores utilizados na sua organização para a medição e controle do desempenho comercial?”, percebe-se que diversos KPIs aparecem com alta frequência. No total foram citados pelos entrevistados 16 diferentes indicadores chave de

desempenho, totalizando 53 aparições nas 9 empresas respondentes. O Quadro 5 apresenta a frequência com que cada indicador aparece nas respostas.

Quadro 5 - frequência de utilização dos indicadores

Indicador	Quantidade de aparições	Frequência
Faturamento (R\$)	9	100,00%
Positivção de cliente (%)	8	88,89%
Volume (kg)	8	88,89%
Margem de contribuição (%)	5	55,56%
Crescimento (%)	4	44,44%
Market share (%)	3	33,33%
Positivção de mix de produtos (%)	3	33,33%
Abertura de Clientes	2	22,22%
Faturamento por canal (R\$)	2	22,22%
Prazo médio de vendas (dias)	2	22,22%
Valor de kg médio (R\$/kg)	2	22,22%
Atendimentos	1	11,11%
Bonificação (%)	1	11,11%
Ticket médio (R\$)	1	11,11%
Valor por habitante (R\$)	1	11,11%
Volume por linha de produto (kg)	1	11,11%

Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se, a partir dessa compilação dos resultados, que o único KPI utilizado por todas as empresas objeto deste estudo é a medição de faturamento em reais, o que faz total sentido já que o problema de pesquisa se atém unicamente ao campo da gestão comercial.

Após este indicador, 2 KPIs se destacam com 8 aparições, sendo esses a positivção de clientes em percentual e o volume vendido em quilogramas. A positivção de clientes comumente é medida mensalmente, e apresenta quantos clientes tiveram venda registrada com relação ao total de clientes ativos cadastrados na base da distribuidora. O volume vendido tem relação ao tipo de produto vendido pelas empresas, já que se trata de alimentos para cães e gatos, ou seja, é um indicador que busca refletir da maneira mais fidedigna possível a participação de mercado da empresa.

Depois desses indicadores que tem presença em quase a totalidade das empresas pesquisadas, aparece um KPI que pode ser considerado relativo à gestão comercial aliada à gestão financeira. A medição da margem de contribuição, calculada pela razão entre custo de mercadoria vendida e faturamento total, aponta à organização múltiplas possibilidades com relação à administração de seus custos, despesas e receitas.

De outro lado, 5 indicadores aparecem com somente uma citação cada um. Volume por linha de produto, valor por habitante, ticket médio, bonificação e número de atendimentos não fazem parte da preferência de medição e controle por parte dos gestores comerciais. Cite-se novamente Lukinskiy, Pimonenko, Paajanen e Shulzhenko (2013), que apontam que a utilização dos indicadores varia de acordo com a característica de cada operação. Portanto,

cabe neste aspecto um possível estudo mais aprofundado, a fim de compreender os motivos das distribuidoras utilizarem esses indicadores.

Após o levantamento dos dados pesquisados, e entendendo que a literatura sobre KPIs é altamente vaga, vale considerar o que Gözdoğan e Lafci (2020) dizem quando afirmam que para reduzir divagações se faz necessário priorizar a utilização de alguns KPIs. Assim, propõe-se que as empresas façam o uso de um *dashboard* padrão utilizando os KPIs apontados no Quadro 6, dadas as diversas possibilidades de tomada de decisão advindas dessas informações. Lembrando que um KPI deve ser relacionado a metas previamente estabelecidas, portanto a sugestão de utilização, que vem para atender ao objetivo principal deste estudo, considera também que metas podem ser vislumbradas nesse *dashboard*.

Quadro 6 - sugestão de KPIs a serem utilizados na gestão comercial

KPI	Meta relacionada
Faturamento (R\$)	Valor total de venda no período em R\$
Volume (kg)	Volume de venda no período em kg
Positivização de cliente (%)	Cobertura de clientes atendidos com venda concretizada no período
Margem de contribuição (%)	Percentual de margem que cubra custos e despesas e gere lucro
Crescimento (%)	Índice de avanço nas vendas em R\$ ou kg de um período a outro
Market share (%)	Participação de mercado pretendida
Nível de satisfação de cliente (%)	Clientes muito satisfeitos x total de clientes
Percentual de entregas perfeitas (%)	Entregas perfeitas (prazo/produtos/documentos) x total de entregas

Fonte: elaborado pelo autor

Os 6 primeiros indicadores são medidos por algumas das distribuidoras estudadas e constituem métodos de medição já estabelecidos. O faturamento total, medido pelo valor de vendas realizado no período, e o volume total vendido, representado pela soma geral de produtos vendidos no período em quilogramas ou toneladas, mostram à organização o tamanho geral do negócio. A positivização de clientes está ligada ao número de clientes atendidos e que efetuaram compras no período relacionado ao número total de clientes ativos da empresa, o que demonstra a cobertura de atendimento.

A margem de contribuição, embora intimamente ligada à gestão financeira, traz dados relativos à rentabilidade dos pedidos de venda, e tem relação direta com a eficiência da equipe comercial ao realizar negociações saudáveis para a empresa. O crescimento de vendas indica quanto a empresa está evoluindo de um período ao outro em termos de faturamento total ou volume de vendas. Esse indicador auxilia a organização na mensuração de sua abrangência de atendimento de mercado, assim como o *market share*, que demonstra a fatia de mercado conquistada pelos produtos comercializados pela empresa em relação ao total vendido na região atendida.

Os últimos 2 indicadores propostos trazem uma visão diferente para a gestão comercial. Primeiramente, propõe-se que se faça a medição do nível de satisfação dos clientes através da relação de clientes muito satisfeitos versus o total de clientes atendidos no

período. Para qualificar a satisfação, pode-se utilizar ferramentas como o NPS (Net Promoter Score), que define através de notas, geralmente de 1 a 10, o nível de satisfação geral do cliente.

A medição do percentual de entregas perfeitas, ainda que também relacionada à logística, é importante para manter o nível de satisfação dos clientes alta. A equipe comercial é responsável pela negociação de preços, condições de pagamento, entrega, dentre outros aspectos. Uma vez que a empresa consiga manter alto o percentual de entregas perfeitas, ou seja, a entrega esteja totalmente de acordo com a negociação comercial, é alta a probabilidade do nível de satisfação do cliente se manter alto. Considerando que as empresas do estudo são distribuidoras, faz sentido utilizar esse indicador e relacioná-lo diretamente com a eficiência comercial.

Estes indicadores servem aos propósitos de todas as empresas estudadas, tanto das que tem poucos anos de atuação e buscam expansão como as que estão há mais de uma década nos seus mercados e trabalham com estratégias de manutenção de seus mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saber, esta pesquisa se limitou a identificar os indicadores utilizados pelas distribuidoras exclusivas do estado do Rio Grande do Sul responsáveis pela comercialização dos alimentos para cães e gatos fabricados por uma indústria específica de Garibaldi. Cabe ressaltar que não se pode afirmar que as práticas adotadas por estas empresas constituem um padrão do mercado de distribuição de alimentos pet.

A partir dos dados apresentados, conclui-se que a utilização de KPIs para a gestão comercial das distribuidoras estudadas é uma realidade em curso, com a maioria das empresas utilizando indicadores já consolidados nas suas operações e priorizando a medição de valores essenciais para seus negócios, embora poucas empresas meçam muitos indicadores, o que pode gerar perda de foco e divagações. Nesse aspecto, resta atingido o objetivo secundário de identificar os indicadores de desempenho medidos pelas organizações objetos do estudo.

Com a consolidação dos dados levantados junto às empresas, foi possível atingir o objetivo principal do artigo, que é de sugerir uma lista com KPIs a fim de estabelecer prioridade na medição de performance comercial, assim como relacioná-los às metas a serem estabelecidas previamente. Essa sugestão com 8 KPIs considera a gestão comercial de forma abrangente das empresas, desconsiderando qualificações como porte da empresa ou outros aspectos, já que, para compreender o impacto de cada indicador levantado, porém desconsiderado, há de se realizar outro estudo, mais profundo, com análise qualitativa de informações.

Para futuros estudos, propõe-se analisar como cada KPI pode auxiliar na administração das empresas e quais desdobramentos esses indicadores podem levar para outros setores como compras, financeiro e logística, por exemplo.

REFERÊNCIAS

SOUZA, Antonia Egídia de. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): estudo no setor calçadista de Santa Catarina**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.12.2011.tde-23112011-204230. Acesso em: 2022-03-31.

CALDEIRA, Jorge. **100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators**. Portugal: Grupo Almedina (Portugal), 2018. 9789896940379. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896940379/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

LOPES, Ilídio. **Controlo de Gestão: Uma Visão Integrada do Desempenho Empresarial**. Portugal: Grupo Almedina (Portugal), 2019. 9789896943240. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896943240/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

CAMILLIS, Patrícia Kinast D.; FERRARI, Fernanda da L.; RICARTE, Marcos A C.; et al. **Gestão do desempenho organizacional**. Grupo A, 2018. 9788595025257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595025257/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. **A utilização da avaliação de desempenho organizacional em franquias**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/1429318/cue.097---anpcont>>. Acesso em: 31 mar. 2022.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FERNANDES, D. R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista da FAE, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>>. Acesso em: 05 mar. 2022.

NEVES, M. A. O. **Tudo sobre indicadores de desempenho em logística**. Revista Mundo Logística, n. 12, set./out., 2009.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COPPER, M B.; et al. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Grupo A, 2013. 9788580553185. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553185/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

CORRÊA, Henrique L. **Administração de Cadeias de Suprimentos e Logística - Integração na Era da Indústria 4.0**. Grupo GEN, 2019. 9788597023022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023022/>. Acesso em: 05 mar. 2022.

PARMENTER, D. (2015). **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs** (3rd edição). John Wiley & Sons.

PIRES, S. (2011). **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

LUKINSKIY, V. S. PIMONENKO, M. M. PAAJANEN, M. SHULZHENKO, T. G.

DEVELOPMENT OF METHODOLOGY AND TOOLS FOR COMPARATIVE ASSESSMENT OF OPERATIONAL EFFICIENCY OF KPI-BASED LOGISTICAL INFRASTRUCTURE FACILITIES. 2013. Artigo – Transport and Telecommunication Journal. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/ttj-2013-0019>. Acesso em 20 out. 2021.

GÖZÇAĞAN, Nazlıcan. LAFÇI, Çisem. **Evaluation of Key Performance Indicators of Logistics Firms.** 2020. Artigo – Logistics & Sustainable Transport. Disponível em: <https://www.sciendo.com/article/10.2478/jlst-2020-0002>. Acesso em 20 out. 2021.

GARCÍA, Jorge Fernando Goyes. HURTADO, Leonardo Humberto Carrión. NARANJO, Mario Andrés León. CHUGÁ, Jenny Fernanda Enríquez. **KPI and Logistics Dashboard Design Using Neutrosophic Statistics.** 2021. Artigo – Neutrosophic Sets and Systems. Disponível em: <http://fs.unm.edu/NSS/NSS-44-2021-SI.pdf>. Acesso em 20 out. 2021.

PRODANOV, Celeber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2013. ISBN 978-85-7717-158-3. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em 30 abr. 2022.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa.** Grupo GEN, 2021. 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas, 34ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 28 mai. 2022.