

MARCIANO VODZYNSKI

AMOSTRA GRÁTIS

GUIA PRÁTICO

LOGÍSTICA NA PRÁTICA

KPIs e Liderança

Como medir o que importa, liderar equipes no chão da operação e levar resultados à diretoria



IVEO

Com o Método IVEO

Identificação · Validação · Execução · Otimização

12 KPIs · CHECKLISTS · PLANO 30-60-90

VODZYNSKI CONSULTORIA

AMOSTRA GRÁTIS

LOGÍSTICA NA PRÁTICA

KPIs e Liderança

Introdução e Capítulo 1 do livro de Marciano Vodzynski. Leia, aplique a ficha técnica do indicador na sua operação e, se fizer sentido, continue no livro completo.

MARCIANO VODZYNSKI

VODZYNSKI CONSULTORIA · PALHOÇA, SC · 2026 · DISTRIBUIÇÃO GRATUITA
PERMITIDA, SEM ALTERAÇÕES

O livro completo

Introdução — A operação não perdoa imprevisto ✓ **nesta amostra**

PARTE 1 · KPIS QUE DECIDEM

- Cap. 1** Antes do número: como escolher e definir indicadores ✓ **nesta amostra**
- Cap. 2** KPIS de nível de serviço: OTIF, lead time, avarias e devoluções
- Cap. 3** KPIS de estoque e armazém: acurácia, giro, ocupação e produtividade
- Cap. 4** KPIS de custo e transporte: custo por pedido, frete e frota
- Cap. 5** KPIS de pessoas e segurança: absenteísmo, turnover e acidentes
- Cap. 6** Seu painel de KPIS em Excel ou Power BI
- Cap. 7** Rituais de gestão: reunião diária, gestão à vista e PDCA

PARTE 2 · LIDERANÇA OPERACIONAL

- Cap. 8** Liderar turnos e equipes multiunidade
- Cap. 9** Feedback e conversas difíceis
- Cap. 10** Desenvolvendo líderes de equipe
- Cap. 11** Cultura de segurança: ninguém se machuca para entregar um pedido
- Cap. 12** Gestão de mudança: implantar sem parar a operação
- Cap. 13** Comunicação com a diretoria: da linguagem do turno à linguagem do caixa

PARTE 3 · O MÉTODO IVEO APLICADO

- Cap. 14** O Método IVEO: do diagnóstico à melhoria contínua
- Cap. 15** IVEO na prática: casos e exemplo ilustrativo
- Cap. 16** Plano de 30-60-90 dias

Ferramentas — Checklists e modelos prontos

Glossário

Perguntas frequentes

Conclusão — O próximo passo é seu

Sobre o autor

A operação não perdoa imprevisto

Toda operação logística tem dois relógios. O primeiro é o relógio do cliente: o caminhão que precisa sair até as 6h, a loja que abre às 10h com a gôndola vazia, o hospital que não pode esperar o lote certo do medicamento. O segundo é o relógio do caixa: cada hora extra, cada avaria, cada viagem com o caminhão pela metade e cada palete perdido no estoque corroem a margem em silêncio.

O líder de logística vive entre esses dois relógios. E quase sempre com pouco tempo, pouca gente e muita cobrança.

Ao longo de mais de quinze anos em centros de distribuição, transporte, frotas e last mile, aprendi que a diferença entre uma operação que “apaga incêndio” e uma operação sob controle raramente está na tecnologia ou no tamanho do orçamento. Está em duas competências que se alimentam:

- 1. Saber medir o que importa** — poucos indicadores, bem definidos, calculados do mesmo jeito todos os dias e discutidos com a equipe.
- 2. Saber liderar pessoas para mudar o número** — porque indicador não melhora sozinho. Quem melhora o indicador é a equipe do turno, o conferente, o separador, o motorista, o líder de equipe.

Quem só tem a primeira competência vira o “gestor da planilha”: produz relatórios bonitos que ninguém usa. Quem só tem a segunda vira o “bombeiro carismático”: a equipe gosta dele, mas ninguém sabe dizer se a operação está melhor ou pior do que no mês passado. Este livro existe para unir as duas.

Para quem é este livro

Escrevi pensando em quatro leitores:

- **O supervisor** que acabou de assumir um turno ou um setor e precisa mostrar resultado sem perder a equipe.
- **O coordenador** que responde por várias frentes (recebimento, armazenagem, expedição, transporte) e precisa de um sistema simples para acompanhar tudo.
- **O gestor de logística ou de operações** que precisa traduzir a operação para a diretoria em linguagem de custo, risco e nível de serviço.
- **O dono de pequena ou média empresa** que sabe que a logística está custando caro, mas não sabe por onde começar a medir.

Se você se reconheceu em algum desses perfis, este livro foi escrito para você.

O que você vai conseguir fazer ao final

- Escolher de cinco a sete indicadores-chave para a sua operação e escrever a ficha técnica de cada um.
- Calcular OTIF, lead time, acurácia de inventário, giro de estoque, produtividade, custo logístico, ocupação, avarias, frete por entrega, utilização e disponibilidade de frota, absenteísmo e turnover — e evitar as armadilhas que distorcem esses números.
- Montar um painel simples em Excel ou Power BI, com semáforo e tendência.
- Conduzir uma reunião diária de 15 minutos que gera ação, não discurso.
- Liderar turnos, dar feedback com respeito e firmeza, formar líderes de equipe e fortalecer a cultura de segurança.
- Conduzir mudanças (de processo ou de sistema) sem perder a operação no caminho.
- Apresentar resultados à diretoria em uma página.
- Aplicar o Método IVEO e seguir um plano de 30-60-90 dias.

Minha história: do planejamento ao chão do CD

Minha trajetória em logística ganhou forma em Joinville, no planejamento logístico de uma grande indústria alimentícia, a J.Macêdo. Ali aprendi a primeira lição que carrego até hoje: **a logística existe para servir a outra ponta**. No meu caso, era o abastecimento fabril — se o insumo não chegasse, a linha de produção parava. Planejar era conversar com produção, compras e fornecedores ao mesmo tempo, e negociar quando os interesses não batiam.

Depois vieram o varejo e o chão de loja. Na Cassol Centerlar, liderei a equipe de entrega final e implantei controles internos de estoque. Na Lojas Salfer, como analista sênior, reestruturei a área de transporte com novas transportadoras e renegociação de contratos, e passei a controlar indicadores, auditorias de estoque e o contrato com um operador logístico. Foi ali que entendi que **contrato sem indicador é promessa** — e que a conversa com o fornecedor muda de nível quando os dois lados olham para o mesmo número.

Na Lojas Renner, passei quase cinco anos como supervisor de logística reversa, liderando cerca de cinquenta pessoas no CD, em um fluxo de altíssimo volume que recebia devoluções de mais de cem lojas, em dois centros de distribuição. Estruturei o setor de devolução entre lojas, o que reduziu perdas e trouxe previsibilidade a um fluxo que, por natureza, é imprevisível. Também implantei o Centro de Serviços Compartilhados Fiscal dentro do CD, integrando rotinas fiscais e logísticas. Aprendi que **logística reversa não é o “fundo do armazém”**: é onde o dinheiro da empresa volta — ou se perde.

No operador logístico BBM, no fulfillment de e-commerce, cuidei de qualidade, inventário e experiência do cliente, monitorando NPS e indicadores de nível de serviço, e contribuí para um aumento de 15% na satisfação do cliente ao melhorar processos e a gestão de custos de frete. Na M. Dias Branco, na indústria alimentícia, acompanhei diariamente indicadores de custo de frete, estoque e faturamento em uma operação de alto volume e giro.

Na Copa Energia, como coordenador de distribuição de GLP — uma operação de alto risco e forte exigência regulatória —, liderei cerca de sessenta pessoas em três bases: São José, Itajaí e Joinville. Implantamos o sistema de roteirização RoadNet e protocolos de segurança, o que elevou a aderência à rota planejada e reduziu desvios operacionais. E padronizamos as rotinas entre as bases, para que “o jeito certo” não dependesse de quem estava de plantão.

Na Viveo, distribuidora de produtos médico-hospitalares, liderei vinte colaboradores em três turnos, com controle rigoroso de validade e lote (FIFO/FEFO) e plano de desenvolvimento individual para a equipe. No setor de saúde, um erro de lote não é só um custo: é um risco para o paciente.

Mais recentemente, na Lojas Koerich, fui responsável pela gestão integral de um centro de distribuição que abastece toda a rede de lojas — recebimento, armazenagem, separação e expedição — com WMS Senior. Implantei um sistema de análise de produtividade por colaborador, com dashboards em Power BI, que deu visibilidade diária do desempenho e uma base objetiva para metas e escalas. Conduzi estudos de slotting com curvas ABC e PQR e redesenhei os processos de separação e carregamento, eliminando gargalos e acelerando o giro das docas. Como presidente da CIPA, mantive reuniões mensais, DDS semanal e treinamentos de NR-11 e NR-17.

Em paralelo, fundei a **Vodzynski Consultoria**, em que aplico o **Método IVEO** em diagnósticos de operações logísticas: mapeio processos, identifico gargalos, estruturei planos de ação com indicadores e implanto painéis gerenciais.

Somando essas experiências, nas operações sob minha responsabilidade entreguei resultados como redução de 20% em custos operacionais, de 30% no lead time e de 18% em custos de armazenagem. Não cito esses números para impressionar, e sim para deixar claro de onde vem o que está neste livro: **tudo aqui foi testado no chão da operação**, com equipes reais, turnos reais e pressão real.

Um pacto com você

Prometo não encher este livro de teoria que você não vai usar. Em troca, peço uma coisa: faça os exercícios. Um capítulo lido e não aplicado vale pouco; um indicador implantado na segunda-feira e discutido com a equipe na terça vale muito.

Vamos começar pelo que mais confunde as operações brasileiras: o que medir.

Antes do número: como escolher e definir indicadores

Quase toda operação que visito tem indicadores demais ou de menos. Na primeira situação, há um relatório de quarenta linhas que ninguém lê até o fim. Na segunda, a gestão é feita “no olho”: o supervisor sabe que o dia foi ruim, mas não sabe dizer quanto, nem por quê.

As duas situações têm a mesma raiz: **ninguém decidiu, de forma explícita, quais perguntas os indicadores precisam responder.**

Dado, indicador e KPI não são a mesma coisa

- **Dado** é um registro bruto: 1.240 pedidos expedidos ontem.
- **Indicador** é uma relação entre dados que permite comparar: 96% dos pedidos expedidos no prazo.
- **KPI** (*Key Performance Indicator*, indicador-chave de desempenho) é o indicador que você escolheu acompanhar porque ele está diretamente ligado a um objetivo do negócio e porque alguém vai agir quando ele sair da meta.

A palavra que importa em KPI é *chave*. Se você tem trinta KPIs, na prática não tem nenhum.

Indicadores de resultado e indicadores de processo

Uma distinção simples evita muita frustração:

- **Indicadores de resultado** mostram o efeito final: OTIF, custo logístico por pedido, acurácia de inventário. São os que a diretoria acompanha. Eles dizem *se* você chegou lá, mas chegam tarde.

- **Indicadores de processo** mostram o que está acontecendo agora e antecipam o resultado: pedidos em atraso na fila de separação às 14h, docas ocupadas, conferências pendentes, veículos parados aguardando peça. São os que o supervisor acompanha durante o turno.

Uma boa arquitetura de indicadores liga os dois. Se o OTIF do mês caiu, você precisa saber em qual etapa do processo o prazo foi perdido.

Dica de campo — Para cada indicador de resultado, pergunte: “qual é o sinal, durante o turno, que me avisaria antes que esse número piorasse?”. A resposta é o seu indicador de processo.

Os três níveis de acompanhamento

NÍVEIS DE ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES

Nível	Quem acompanha	Frequência	Exemplos
Estratégico	Diretoria, dono	Mensal	Custo logístico % do faturamento, OTIF, giro de estoque
Tático	Gestor, coordenador	Semanal	Lead time por etapa, acurácia, produtividade média, frete por entrega
Operacional	Supervisor, líder de equipe	Diário ou por turno	Pedidos pendentes, produtividade por hora, avarias do dia, faltas do turno

Cada nível deve ter, idealmente, **de cinco a sete indicadores**. Mais do que isso dilui a atenção; menos do que isso costuma deixar uma dimensão importante descoberta (geralmente pessoas ou segurança).

As cinco dimensões que nenhuma operação pode ignorar

Ao escolher seus KPIs, garanta que pelo menos um indicador cubra cada dimensão:

- 1. Nível de serviço** — o cliente recebeu o que pediu, no prazo e em boas condições? (OTIF, lead time, avarias e devoluções)
- 2. Qualidade do estoque** — o que o sistema diz bate com o que existe fisicamente? (acurácia, divergências de recebimento)
- 3. Produtividade e capacidade** — estamos usando bem as pessoas, o espaço e os veículos? (produtividade por hora, ocupação, utilização de frota)
- 4. Custo** — quanto custa servir? (custo por pedido, custo logístico % do faturamento, frete por entrega)
- 5. Pessoas e segurança** — a equipe está presente, estável e segura? (absenteísmo, turnover, acidentes e quase-acidentes)

Um ponto de partida por tipo de operação

Não existe conjunto universal de KPIs, mas a tabela abaixo ajuda a começar a conversa:

SUGESTÃO DE KPIS PRIORITÁRIOS POR TIPO DE OPERAÇÃO

Tipo de operação	KPIs que costumam ser prioritários
CD de varejo (abastecimento de lojas)	OTIF de expedição, acurácia de inventário, produtividade de separação, ocupação, custo por volume expedido
E-commerce e fulfillment	Pedidos expedidos no prazo (corte do dia), lead time pedido-entrega, erros de separação, devoluções por motivo, custo por pedido
Indústria (abastecimento e distribuição)	OTIF ao cliente, giro e cobertura de estoque, frete % do faturamento, utilização de frota, avarias
Distribuição com frota própria	Aderência à rota, entregas por veículo/dia, disponibilidade de frota, custo por quilômetro, OTIF de entrega
Saúde e alimentos (controle de lote e validade)	Acurácia por lote e validade, aderência ao FEFO, perdas por vencimento, OTIF, rastreabilidade
Pequena e média empresa sem sistema	OTIF, produtividade da atividade principal, custo logístico % do faturamento, absenteísmo

Use a tabela como ponto de partida e ajuste ao que o seu cliente valoriza e ao que mais pesa no seu custo.

A ficha técnica do indicador

O erro mais caro em gestão por indicadores não é a meta errada; é **a definição ambígua**. Se o turno A conta como “no prazo” o pedido que saiu até as 18h e o turno B conta até as 18h59, você não tem um indicador — tem duas opiniões.

Por isso, todo KPI precisa de uma ficha técnica, por mais simples que seja:

MODELO DE FICHA TÉCNICA DO INDICADOR

Campo	O que preencher
Nome	Nome curto e único (ex.: OTIF de expedição)
Objetivo	Que pergunta o indicador responde
Fórmula	Numerador ÷ denominador, com unidade
Regras de contagem	O que entra e o que não entra (ex.: pedidos cancelados pelo cliente não entram)
Fonte dos dados	Sistema, relatório e campo (ex.: WMS, relatório de expedição, campo “data de saída”)
Frequência	Diária, semanal ou mensal
Responsável	Quem calcula e quem responde pelo resultado
Meta e tolerância	Valor-alvo e faixa de alerta (semáforo)
Ação esperada	O que fazer quando sair da faixa

Atenção — Não aceite um indicador sem “regras de contagem”. É ali que mora a maior parte das discussões estéreis entre áreas (“o atraso foi do transporte” × “o atraso foi da separação”).

Como definir metas sem chutar

Metas tiradas do ar geram dois efeitos ruins: ou são fáceis demais e ninguém se esforça, ou são impossíveis e a equipe desiste na segunda semana. Use esta sequência:

- 1. Meça a linha de base** por pelo menos quatro semanas, sem mudar nada. Você precisa saber onde está.
- 2. Entenda a variação.** Uma média de 94% que oscila entre 80% e 99% é muito diferente de uma média de 94% que oscila entre 93% e 95%.
- 3. Compare com referências,** mas com cautela: referências de mercado servem para abrir a discussão, não para fechá-la.
- 4. Defina a meta em degraus:** um primeiro degrau alcançável em 30 a 60 dias e um segundo degrau para o trimestre.

- 5. **Combine a meta com quem executa.** Meta imposta é cumprida com relatório; meta combinada é cumprida com esforço.

Quatro armadilhas clássicas

- **Medir o que é fácil, não o que é importante.** Contar volumes expedidos é fácil; medir se os volumes chegaram completos e no prazo dá trabalho — e é o que interessa ao cliente.
- **Médias que escondem problemas.** Uma produtividade média boa pode esconder um turno inteiro abaixo do mínimo. Sempre abra o indicador por turno, por equipe, por cliente ou por rota.
- **Indicador sem dono.** Se ninguém é cobrado pelo número, ninguém age sobre ele.
- **Mudar a fórmula no meio do caminho.** Se precisar mudar, registre a data e recalcule o histórico; caso contrário, você vai comparar laranjas com bananas.

Exercício 1 — Seu mapa de indicadores

1. Liste todos os indicadores que sua operação acompanha hoje (inclusive os informais).
2. Classifique cada um por dimensão (serviço, estoque, produtividade, custo, pessoas e segurança) e por nível (estratégico, tático, operacional).
3. Marque com um X os que não têm dono, fórmula escrita ou ação definida.
4. Escolha no máximo sete para manter como KPIs. Os demais viram indicadores de apoio, consultados quando necessário.

Gostou? Continue a leitura

Você acabou de ler a Introdução e o Capítulo 1 de **Logística na Prática: KPIs e Liderança**. No livro completo, você vai encontrar:

- **Parte 1 — KPIs que decidem:** fichas técnicas e fórmulas de OTIF, lead time, acurácia de estoque, giro, produtividade, custo por pedido, frete por entrega, utilização e disponibilidade de frota, absenteísmo e turnover; como montar o painel em Excel ou Power BI; reunião diária, gestão à vista e PDCA.
- **Parte 2 — Liderança operacional:** liderar turnos e equipes em várias unidades, feedback e conversas difíceis, formar líderes de equipe, cultura de segurança, gestão de mudança e como falar com a diretoria na linguagem do caixa.
- **Parte 3 — O Método IVEO aplicado:** Identificação, Validação, Execução e Otimização, com casos de carreira e um exemplo ilustrativo completo, além de um plano de 30-60-90 dias.
- **Ferramentas:** checklists e modelos prontos para usar no dia seguinte.

Onde encontrar: o e-book está disponível na Amazon (Kindle), no Google Play Livros, na Apple Books e na Kobo. A versão em kit, com a planilha de KPIs, o checklist da reunião diária e os modelos editáveis, está disponível nas plataformas de produtos digitais (Hotmart, Kiwify, Eduzz, Monetizze e Braip).

VODZYNSKI CONSULTORIA

Vamos aplicar o IVEO na sua operação?

Se você quer apoio para colocar em prática o que leu — diagnóstico da operação, definição de indicadores, montagem do painel, rituais de gestão ou desenvolvimento de líderes —, fale com a **Vodzynski Consultoria**.

WhatsApp: (48) 99659-2227

E-mail: ivo@mail.grokbots.com

Conte em poucas linhas como é a sua operação e qual é o seu principal desafio hoje. Se preferir, pergunte pelo livro completo ou pelo kit com bônus.