

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

APLICAÇÃO DE UMA MODELAGEM PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE FOCADO NA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO

APPLICATION OF A MODEL FOR PERFORMANCE MEASUREMENT IN A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOCUSED ON BUSINESS SUSTAINABILITY

Orlando Ferreira Da Silveira, Claudia De Freitas Michelin, Paula Moraes Kuhleis e Julio Cezar Siluk

RESUMO

Atualmente no mundo corporativo cresce o foco pela rapidez que se processam as mudanças, impulsionadas pelas frequentes inovações tecnológicas, pelo desempenho da economia e pela forte concorrência estabelecida no seu mercado de atuação. Desta forma, a busca incessante pela melhoria contínua nas organizações demanda a implementação de sistemas de gestão, sistêmicos e mensuráveis como meio facilitador à redução da vulnerabilidade em relação ao impacto causado pelas forças competitivas. O presente trabalho foi desenvolvido em uma indústria de alimentos, franqueada *The Coca-Cola Company* e *Heineken Brasil*. Metodologicamente, foi realizado um mapeamento e diagnóstico para a realização de um estudo multicaso, com a finalidade de verificar a aplicação, aderência e contribuições identificadas por meio da Modelagem para a Medição de Desempenho desenvolvida por Silveira (2015) em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ. Desta forma, pode-se afirmar que a ferramenta desenvolvida contribui para a mensuração proativa, integrada e continua do processo de análise da implementação, melhoria e desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, onde foi capaz de demonstrar o percentual de não-conformidade de 1,95% obtido neste Sistema.

Palavras-chave: competitividade, sistema de medição de desempenho, avaliação de desempenho, indicadores de desempenho, sistema de gestão da qualidade.

ABSTRACT

Currently in the corporate world growing focus by the speed that process changes, driven by frequent technological innovations, the performance of the economy and the strong competition established in its market. Thus, the relentless pursuit of continuous improvement in organizations demand the implementation of management, systemic and measurable systems as a facilitator to reduce the vulnerability to the impact caused by competitive forces. This work was developed in a food industry, franchised *The Coca-Cola Company* and *Heineken Brazil*. Methodologically, it conducted a mapping and diagnosis for the realization of a multi-case study, in order to verify the application, compliance and contributions identified through modeling for performance measurement developed by Silveira (2015) in a Quality Management System - QMS. Thus, it can be said that the developed tool contributes to the proactive measurement, integrated and continues the analysis process of implementation, improvement and performance of the Quality Management System, which was able to demonstrate the non-conformity percentage of 1.95% obtained in this system.

Keywords: competitiveness, performance measurement system, performance evaluation, performance indicators, quality management system.

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo diante dos constantes desafios dispostos as organizações, a qualidade e a maturidade da gestão, ou melhor, a busca contínua da excelência da gestão é imprescindível para a manutenção do status quo de uma empresa e, torná-la assim parte integrante de cada processo em direção a excelência precisa ser o objetivo primordial em total alinhamento com suas estratégias (FNQ, 2011).

Nas últimas décadas, os executivos em todo o mundo estiveram empenhados na busca pela eficiência, por meio do aumento produtivo e a redução de custos, sendo que para isso diversas práticas, métodos e ferramentas da Qualidade foram amplamente adotadas e mostraram-se eficazes, porém agora com as empresas mais enxutas, se voltam para a necessidade de construir um diferencial para o negócio (CARVALHO; PRIETO; BOUER, 2013).

Diante disso, o alinhamento dos padrões essenciais à gestão organizacional, propicia que estes trabalhem juntos, como uma estrutura única e integrada a qual auxilia a organização a direcionar seus recursos; identificar seus pontos fortes e oportunidades de melhoria; aprimorar a comunicação, a produtividade e a efetividade de suas ações; e atingir os objetivos estratégicos (FNQ, 2014).

Levando este aspecto especificamente para o âmbito interno da organização, podemos dizer que ela possui um sistema de gestão competitivo e de qualidade quando internamente a empresa apresenta um nível de conformidade adequado a um custo aceitável (CARPINETTI, 2012).

Pois, segundo Valle (2010) as empresas estão vulneráveis às forças de mudanças por questões de mercado, cultura, tecnologia e outras, necessitando se adaptarem rapidamente para permanecerem competitivas.

Neste contexto, a temática deste estudo obtém relevância quando se analisa que a visão estratégica atual da gestão organizacional passou a contemplar a análise da ação de concorrentes, o atendimento de requisitos de clientes já no projeto do produto e a análise do valor conferido pelo consumidor ao produto ou aos serviços, visando assim tornar o seu Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ como um conjunto mensurável e preciso de características requeridas para satisfazer os interesses de suas partes interessadas.

O objetivo principal deste trabalho é verificar à aplicação, aderência e contribuições identificadas por meio da Modelagem para a Medição de Desempenho desenvolvida por Silveira (2015) em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, a qual facilite e oriente a mensuração e análise do processo de melhoria contínua e a sustentabilidade do desempenho organizacional.

Mais importante que verificar se os requisitos estão sendo cumpridos é avaliar se eles estão sendo desempenhados como previsto no sistema e ainda se são realmente os mais adequados aos objetivos da organização. Essas atividades de verificação impõem sempre duas etapas: levantamento de evidências consideradas relevantes para a análise e avaliação dessas evidências frente aos interesses da organização, visando à tomada de ações corretivas e de melhoria (CERQUEIRA; MARTINS, 2004; MARSHALL JUNIOR, 2010; CARVALHO; PALADINI, 2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Estratégica

Em meio a instabilidade econômica, aos seus impactos gerados e as mudanças frequentes no mercado de atuação das empresas, trouxe aos gestores a preocupação sobre a

situação atual e a necessidade de melhoria na sua gestão empresarial visando moldar o seu futuro, fazendo que com isto sejam implementadas iniciativas emergentes, como a revisão do planejamento estratégico, a reestruturação organizacional e a realocação dos recursos necessários (MCKEOWN, 2013).

De acordo com Zacharias (2009, p. 61) “é por haver mudanças que se faz planejamento; planejamento foi feito para mudar – se não houvesse mudanças não se precisaria fazer planejamento”.

Para isso a flexibilidade e a capacidade das empresas em responder rapidamente as mudanças ocorridas no seu mercado de atuação é fator relevante para a sobrevivência do seu negócio e para o sucesso da sua gestão estratégica (ANTHONY, 2012).

Em decorrência disto, as empresas visualizaram a necessidade de reverem suas estratégias e até mesmo elaborarem novas estratégias, pois segundo afirma Zacharias (2009, p. 61), “sem uma estratégia definida uma empresa até pode sobreviver por um tempo, mas com certeza nem será perene e nem terá resultados financeiros otimizados”.

A gestão estratégica necessita estar eficazmente alinhada, abrangente e integrada, ligando a formulação e o planejamento da estratégia com a execução, com capacidade de democratizar e integrar suas informações, convertendo-as em ferramentas de negócios ágeis e dinâmicas, as quais ajudarão a empresa a comunicar, organizar e controlar o seu ambiente interno e externo (KAPLAN; NORTON, 2008).

Ainda segundo afirma Zacharias (2009, p. 61) “o plano estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa – oferece, portanto, uma visão de futuro e indica a direção certa, independente do porte da organização”.

Neste contexto, a visão estratégica nada mais é que a visão do futuro da empresa, de como ela estará operando em um, cinco ou dez anos, por exemplo, pois segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 31):

Torna-se a correta definição de uma forma de relacionamento da organização com o mercado e a sociedade (qualidade) que conduz a um dado resultado, o qual seja uma cultura inovadora (liderança) que garantirá a sobrevivência da organização (gestão estratégica).

Com a finalidade de entendermos melhor o papel da gestão estratégica nas organizações é importante relacionar-lhe com as funções administrativas, resumidas em três definições básicas: planejar – onde define-se como pretende-se atingir os objetivos; organizar – como se organiza e dispõe-se os recursos disponíveis; controlar – onde realiza-se o controle, verificando se os recursos previstos estão sendo aplicados de forma a atingir os objetivos planejados (PAIM, 2009).

Segundo Welch (1983, p. 21), “o planejamento e controle de resultados pode ser definido, em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

Além disto, outro conceito relevante quando tratamos desse assunto é a produtividade, que deve ser considerada o quociente entre o que se produz (OUTPUT) e o que se consome (INPUT) ou ainda a divisão entre qualidade/custos. Quando se busca aumentar a produtividade, a produção deve ser maior, melhor e com a utilização de menos recursos (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Pois segundo Marshall Junior (2010), ter maior produtividade significa ser competitivo e é esta competitividade que garante a sobrevivência da organização.

Ainda, segundo Johansson (1995) a gestão da qualidade busca aprimorar de maneira sistêmica os processos, isto implica um aumento na participação de mercado, redução de custos, ter um controle mais eficiente e eficaz dos riscos e ainda melhorar a satisfação dos clientes.

De modo geral, segundo Campos (1999, p. 8) “a garantia de sobrevivência decorre da competitividade, a competitividade decorre da produtividade e esta da qualidade (valor agregado)”.

A Figura 1 apresenta no topo as questões estratégicas da empresa que visam gerar resultados para as diversas partes interessadas. Este nível é afetado pela evolução da qualidade, pelas estratégias organizacionais, pelo ambiente competitivo e pelas demandas sociedade. No nível tático, o modelo desdobra as diretrizes estratégicas e os processos-chaves como o TQM, SEIS SIGMA E ISO 9000. Por fim, o nível operacional traz as ferramentas como foco, destacando o gerenciamento das rotinas, aplicação dos conceitos da engenharia da qualidade e de custos e ganhos associados a ela (CARPINETTI, 2012).

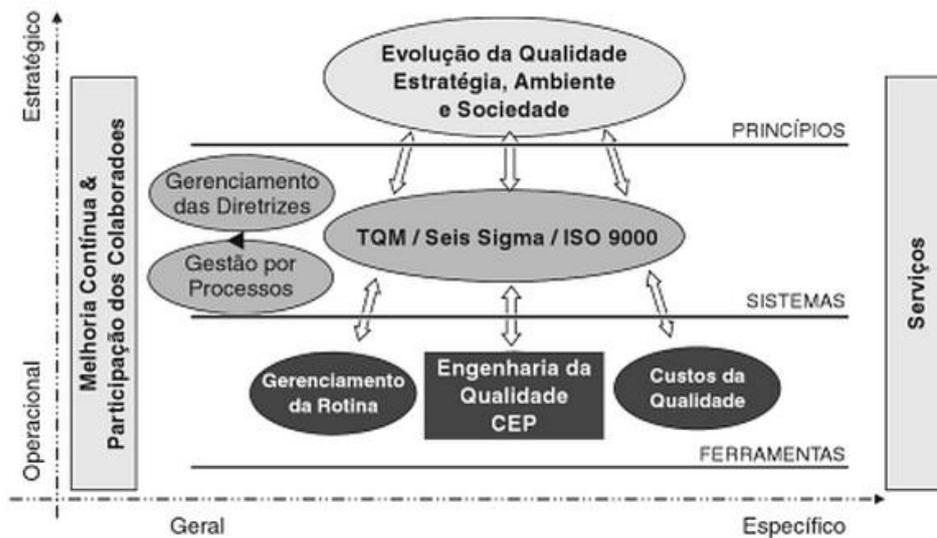


Figura 1 – Gestão Estratégica da Qualidade
Fonte: Carpinetti (2012)

Esta nova perspectiva do conceito e da função qualidade decorre da crescente concorrência, atribuindo papel de grande relevância no processo gerencial das organizações (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Desta forma salienta-se a importância da integração da gestão estratégica, gestão de processos e sua análise de desempenho para a modelagem, transformação e melhoria da organização, pois segundo Maranhão e Macieira (2008, p. 50), “qualquer que seja a forma de análise, processo e estratégia são questões indissociáveis, complementares e harmônicas, caso queiramos obter e assegurar uma eficiente e eficaz gestão organizacional”.

2.2 Gestão de Processos e a Melhoria Contínua

No mundo corporativo, a qualidade é imprescindível para a manutenção do status quo de uma empresa, assim, ou a organização apresenta a qualidade ou ela estará extinta do mercado. Atualmente, tornar a qualidade parte integrante de cada processo da organização, em direção a excelência, sem que tais esforços sejam apenas aparentes e temporários, precisa ser o objetivo daquelas organizações que buscam ganhos além do curto prazo ou ao alcance de metas temporárias (SELEME; STADLER, 2008).

Segundo McKeown (2013, p. 242):

A principal meta da estratégia é melhorar o desempenho do negócio. Os processos conectam partes diferentes do negócio, então, se você aprimorar esses processos, vai

melhorar o negócio em geral. A ideia é que uma melhoria radical exige uma reengenharia radical.

Para monitorar sua eficácia, aumentar sua qualidade e conseqüentemente sua receita, muitas empresas estão aderindo ao gerenciamento com enfoque nos processos. Para isso precisam planejar seu gerenciamento buscando o controle e a melhoria contínua dos seus processos, adotando técnica e determinação, visando assim atuar preventivamente na eliminação das causas que possam afetar negativamente seus resultados (ZACHARIAS, 2009; MARSHALL JUNIOR, 2010).

Processos são atividades de trabalho, as quais – organizadas e alocadas no seu tempo e espaço – possuem um início, um fim, entradas e saídas identificadas, que garantem a estrutura necessária para a operação de uma organização, seja ela a produção de produtos e/ou serviços (DAVENPORT, 1994).

Assim, qualquer processo, seja ele simples ou complexo, tem que agregar valor, ou seja, sua saída tem que ser maior que as suas entradas. Portanto, qualquer processo que não agregue valor deve ser considerado como desnecessário à organização e deve ser prontamente eliminado (FNQ, 2007).

Também apoiando esta ideia, Kaplan e Norton (1997, p. 121) ressaltam que “na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes”.

Desta forma a implementação da gestão de processos torna-se um fator crítico para o sucesso estratégico da organização, pois segundo Kotler (2000, p. 158), “as suas estratégias, estruturas, sistemas e a sua cultura organizacional ficam cada vez mais obsoletos e disfuncionais”, sendo necessário, portanto, uma análise e melhoria, bem como um realinhamento constante de todos os seus processos organizacionais.

Ainda, segundo Maranhão e Macieira (2008, p. 53) a gestão dos processos da organização pode ser definida, como:

O conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão top down (do topo da organização para a sua base), até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos.

Assim, é importante que as organizações estruturem sua gestão e mapeiem os seus processos, pois segundo Zacharias (2009, p. 78), “o objetivo do mapeamento é permitir a gestão dos processos, o que significa medir, atuar e melhorar!”.

Para a análise dos processos é importante que seja realizada a definição de quais são os indicadores e quais suas metas, bem como a sua avaliação – quantitativa e/ou qualitativa – do desempenho destes indicadores, visando obter o nível de eficiência e eficácia de cada um dos processos (FPNQ, 2002).

Contribuindo com este propósito, inúmeras ferramentas estão disponíveis para serem utilizadas na identificação, no mapeamento, na análise, na melhoria e na resolução de problemas dos processos, de maneira a contribuir no alinhamento e atendimento dos objetivos estratégicos, bem como facilitar a inovação do seu modelo de gestão, porém dentre estas ferramentas, uma gestão baseada na metodologia do ciclo PDCA têm demonstrado a muitas organizações ser o fator chave para o alcance de sua excelência operacional (SUÁREZ-BARRAZA, 2013).

O Ciclo PDCA é um método bastante utilizado para melhorias do desempenho e gestão de processos, o qual é um acrônimo de PLAN (planejar), DO (fazer), CHECK (checar) e ACT (atuar corretivamente) possibilitando auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de

problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a resolução de problemas (BIOLCHINI, PIMENTA, OROFINO et. al., 2012).

Diante disto, uma gestão organizacional baseada no ciclo PDCA e na integração dos seus processos, torna-se uma metodologia eficaz para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem impacto na satisfação dos clientes e acionistas (CARVALHO; PALADINI, 2012).

2.3 Sistemas de Gestão

No decorrer da história, a busca por diferenciais que garantissem vantagem competitiva despertou nas organizações a necessidade de qualificar o seu sistema de gestão, de modo com que fosse possível identificar e mensurar as competências essenciais, as tecnologias críticas e assegurar a liderança de mercado (KAPLAN; NORTON, 2004; CARVALHO; PALADINI, 2012; MCKEOWN, 2013).

Neste sentido, de acordo com Bertolino (2007, p. 178):

sistemas de gestão podem ser entendidos como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados (pessoas, recursos, máquinas e procedimentos) que interagem entre si para funcionar como um todo, tendo como função dirigir e controlar um propósito determinado numa organização, seja um propósito específico ou global.

Assim, estes conceitos foram evoluindo ao longo do tempo, dadas às especificidades que cada período apresentou na história do desenvolvimento humano: adequação às especificações, adequação ao uso, adequação ao custo ou adequação a requisitos latentes, resultando em um conjunto de sistemas de gestão organizados em áreas específicas – qualidade, meio ambiente, segurança, outros – alinhados as necessidades de cada organização (CARPINETTI, 2012).

2.3.1 Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008

A gestão da qualidade evoluiu ao longo do século, passando pela era da inspeção do produto, pelo controle do processo e pelos sistemas de garantia da qualidade, porém alguns de seus princípios, como a busca pela satisfação do cliente e a melhoria contínua de produtos e processos, se tornaram eternos em vista de suas racionalidades econômicas e pela contribuição para o aumento da capacidade competitiva da empresa (FILHO, 2009).

O desafio da sobrevivência no mercado globalizado e cada vez mais competitivo faz surgir novas técnicas de gestão. Tais técnicas buscam manter as organizações em um cenário de constante mudança, desenvolvendo sistemas administrativos ágeis e suficientemente fortes para os padrões estabelecidos nessa nova formação econômica da sociedade (FERNANDES, 2006; GONÇALVES, 2008).

Muitos relacionam às características intrínsecas de produto ou serviço, outros associam à satisfação dos clientes quanto à adequação ao uso, mas a qualidade nada mais é que o grau com que o produto ou serviço atende satisfatoriamente às necessidades do consumidor durante o seu uso (FILHO, 2009).

Sabe-se que cada vez mais as organizações devem dirigir seus esforços para a satisfação do cliente e a melhoria contínua de produtos e processos, tendo em vista a sua expressividade econômica e a contribuição para o aumento competitivo organizacional (PRADO FILHO, 2010; KIPPER, 2014).

Entre os modelos gerenciais, a Gestão da Qualidade Total (GQT) destaca-se em função de buscar o gerenciamento do crescimento do ser humano, o desenvolvimento tecnológico, assim como racionalizar os métodos de produção (SELEME; STADLER, 2012).

A Gestão da qualidade é o processo de conceber, controlar e melhorar os processos da empresa quer sejam processos de gestão, de produção, de marketing, de gestão de pessoal. Os programas de gestão da qualidade têm por objetivo estimular a absorção pela sociedade dos novos conceitos de competitividade, principalmente aqueles relacionados à qualidade e produtividade. Um sistema de gestão lhe dá a estrutura necessária para monitorar e melhorar o desempenho em qualquer área de seu interesse (CARPINETTI, 2012).

Conforme Prado Filho (2010), a rápida e expansiva capacidade de trocar informações e comunicar-se permitiu que os consumidores passassem a ter um conhecimento crítico dos produtos, de seus níveis de qualidade e preços existentes, o que lhes dá uma relevante capacidade de escolha e de exigência.

Neste contexto, as organizações têm de se diferenciar umas das outras para chamar a atenção dos consumidores, através da geração e gestão de conhecimento e criatividade (COSTA, 2013).

Visando conquistar a satisfação dos clientes, muitas organizações decidem obter a certificação em uma das normas de sistemas de gestão da ISO, como a ISO 9001, também como forma de mostrar aos concorrentes que possuem um sistema de gestão da qualidade eficaz e ativo (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Segundo Meira (2008) um sistema de gestão da qualidade implementado com base nas normas ISO possui uma infinidade de técnicas para a otimização dos processos internos de sua organização. Além disso, sua aplicação torna-se relevante visto que as normas possuem posturas flexíveis, todas estudadas e fundamentadas para garantir as organizações maior credibilidade de seus clientes e criar uma vantagem adicional perante seus concorrentes.

A padronização fornecida pelo sistema ISO é aconselhável para qualquer instituição que queira lucrar, beneficiando ambos os lados: oferta e demanda, visto que é uma norma genérica de gestão, podendo ser aplicada a qualquer tipo de empresa ou indústria. (FRANÇA; HARGREAVES, 2011).

As normas ISO constituem-se por três normas internacionais para Gestão e Garantia da Qualidade: ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004, cada qual com suas especificidades, requisitos e objetivos (MEIRA, 2008).

No que tange a norma ISO 9001, a mesma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes e conta com oito princípios chaves da gestão da qualidade, segundo Cerqueira (2006):

- 1) **Foco no cliente:** deve-se considerar que é o cliente quem define os requisitos que ele deseja atender e que estabelece os padrões de qualidade que devem ser alcançados;
- 2) **Liderança:** são os líderes que estabelecem um propósito e o rumo da organização, além disso convém que eles criem e mantenham o ambiente interno buscando o engajamento dos colaboradores no alcance dos objetivos da organização;
- 3) **Envolvimento das pessoas:** independentemente do nível em que se encontram dentro da organização, as pessoas são a base de uma organização e suas habilidades são usadas a favor da organização;
- 4) **Abordagem do processo:** quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo o resultado desejado é alcançado de forma mais eficaz;

- 5) **Abordagem segundo um sistema de gestão:** quando os processos são identificados e tratados como um sistema, há uma contribuição para a eficácia da empresa no que tange o cumprimento dos objetivos;
- 6) **Melhoria contínua do desempenho global da empresa:** com esta prática constante de melhoria, há uma tendência em aumentar a satisfação dos clientes e demais partes interessadas e envolvidas com a empresa;
- 7) **Tomada de decisão:** deve abster-se de técnicas estatísticas para ajudar no entendimento da variabilidade e ainda, auxiliar as organizações a resolverem problemas e melhorarem sua eficácia e eficiência;
- 8) **Benefícios Mútuos:** relacionamento produtivo com os fornecedores proporciona a possibilidade de agregar valor ao produto e ao trabalho de forma cada vez mais significativa.

Oferecendo uma visão ampla da Gestão da Qualidade, a ISO 9001 trata das necessidades e expectativas de todas as partes envolvidas no processo, fornecendo as diretrizes para implantação da melhoria contínua no desenvolvimento da organização, contribuindo ainda para a satisfação dos clientes e demais *stakeholders* (CERQUEIRA, 2006; PRADO FILHO, 2010; CARVALHO; PALADINI, 2012).

2.4 Sistemas de Medição de Desempenho

O cenário competitivo atual faz as empresas perceberem a necessidade de interagir com o ambiente externo, buscando inovação em seus processos com a utilização de novas metodologias, como ferramentas de melhoria de produção e de qualidade de serviços prestados aos seus clientes, objetivando alcançar a excelência em seu empreendimento (PACHECO, 2012; FREZATTI et al., 2014).

Para que essas melhorias ou ações adotadas não falhem, é indispensável que seus resultados sejam firmemente mensurados, avaliados e as medidas corretivas utilizadas adequadamente (FERNANDES, 2006).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a estruturação dos indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização, sendo que, se as empresas quiserem sobreviver e prosperar devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

A concepção de avaliar desempenho e produtividade em empresas surgiu dos ideais positivistas, que posteriormente influenciaram estudiosos da Administração, como os clássicos Taylor e Fayol, que se apoiavam na medição de tempos e cálculos de posicionamento para a busca de melhor produtividade das atividades operacionais (CUNHA, 2013).

Para tal, Goessler (2009, p. 8) contribui para esta colocação afirmando que “o Sistema de Medição de Desempenho – SMD atua como suporte aos programas de melhoria contínua, desde que outros fatores organizacionais favoreçam tal uso”.

Neste âmbito, Siluk (2007) assegura que o desenvolvimento do Sistema de Medição de Desempenho – SMD é um fator chave no apoio a gestão, pois possibilita a tomada de decisões corretas e a tempo das operações da organização. O autor define ainda o desempenho como sendo o resultado obtido de processos e produtos, que se permitem ser avaliados e comparados em relação às metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

Os resultados podem gerar satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não, assim, na visão de Durski (2003, p. 29) o desempenho de uma organização:

Depende da mensuração de seus resultados, mas também da compreensão e/ou identificação dos facilitadores bem como dos entraves em todos os elos anteriores e posteriores a sua atuação. Assim, faz-se necessário mensurar, além do desempenho individual de cada empresa, o desempenho competitivo da cadeia produtiva na qual ela está inserida.

Enfatizando esta perspectiva, a realização da medição de desempenho faz com que as empresas identifiquem as atividades que agregam valor a seus produtos e/ou serviços desenvolvidos, realizem comparações de desempenho com seus concorrentes e revejam suas estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo, pois segundo afirma Fernandes (2006, p. 26) “mergulhar nas relações de causa e efeito para entender a gênese do desempenho organizacional é também fundamental para tentar prever e melhorar o desempenho de uma organização”.

Nesse sentido, todo sistema de medição do desempenho é formado por um conjunto de indicadores, estabelecidos de antemão, que irão verificar o alcance de determinados objetivos organizacionais (TEZZA; BORNIA; VEY, 2010).

De maneira geral, com um sistema de medição de desempenho é possível comunicar a estratégia e clarear valores, identificar problemas e oportunidades de melhoria e entender processos, bem como melhorar o controle, planejamento e os resultados da organização (PAIM, 2009).

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagem metodológica

Alinhado a necessidade de se conhecer com maior profundidade os conceitos e características da mensuração de desempenho em um sistema de gestão da qualidade, assim, o presente estudo abrangeu as pesquisas exploratória, descritiva e bibliográfica, esta, compilada a partir de técnicas e estudos já publicados e estruturados por meio de artigos de periódicos, livros e materiais disponível na *web*, baseando-se também na análise de dados quantitativos para posterior utilização na modelagem e fundamentar as conclusões (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Desta forma, foi realizado um mapeamento e diagnóstico na Empresa alvo para a realização deste estudo multicaso, com a finalidade de verificar à aplicação, aderência e contribuições identificadas por meio da Modelagem para a Medição de Desempenho desenvolvida por Silveira (2015), a qual facilite e oriente a mensuração e análise do processo de melhoria contínua e a sustentabilidade do desempenho organizacional.

De acordo com Gil (2020, p. 139) “os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos” denominando-se assim como estudo multicaso.

Já o estudo de caso, segundo Gil (2002, p. 54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

3.2 Procedimentos e técnicas

Referente aos procedimentos e técnicas utilizados em alinhamento com os objetivos propostos, foram adotadas: a pesquisa bibliográfica, visando obter embasamento científico sobre a temática do estudo; a pesquisa documental, buscando um melhor entendimento sobre a aplicabilidade dos conceitos e normas à(s) empresa(s); e, o estudo de caso, pois durante a

modelagem foram coletadas informações de diversas áreas e gestores da(s) empresa(s) (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os dados necessários para identificar a aderência do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ em relação aos conceitos da Gestão Estratégica, Gestão de Processos e requisitos das Normas Internacionais de Certificação de Sistemas de Gestão foram coletados por meio de pesquisas, análise de documentos, observações, levantamentos das informações, análise de resultados, participação em reuniões, treinamentos, entre outras formas válidas.

Conforme ressalta Gil (2002, p. 141):

Pode-se dizer que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Também se salienta que grande parte das informações e atividades executadas neste estudo foram realizadas por meio de auditoria de adequação, análise de dados e/ou observação da situação atual, sendo coletadas as informações necessárias, especificamente com os gestores e colaboradores envolvidos diretamente com o processo em análise, visando assim entender sua execução, atendimento aos padrões normativos, as dificuldades, os resultados e as possíveis melhorias a serem implementadas.

A análise das informações e dos dados foi realizada após as (os) mesmas (os) serem preparadas (os) e revisadas (os) em conjunto com os Gestores da(s) Empresa(s) (quando aplicável), visando assim identificar as possíveis melhorias, bem como definir as ações necessárias e os responsáveis pela implementação.

Como base para mensuração, validação das análises e desenvolvimento da Modelagem para a Medição de Desempenho da Implementação e Execução em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ foram utilizadas Planilhas Eletrônicas.

3.2.1 Etapas da Verificação da Aplicabilidade da Modelagem para a Medição de Desempenho em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ

Este Projeto de Pesquisa foi estruturado para buscar o atendimento dos objetivos estabelecidos, por meio do desenvolvimento das seguintes etapas:

- Gestão Estratégica, Gestão de Processos, Sistemas de Gestão e Sistemas de Medição do Desempenho: estudo de técnicas e materiais já publicados e estruturados por meio de artigos de periódicos, livros e materiais disponível na *web*;
- Normas Internacionais de Certificação de Sistemas: estudo de forma aprofundada e analítica da norma ISO 9001:2008 – Gestão da Qualidade, identificando os requisitos e classificando aqueles que se enquadram a todas operações da empresa;
- Modelagem para a Medição do Desempenho do SGQ:
 - Aplicação simulada das matrizes e teste do sistema de medição de desempenho e seus resultados gerados junto aos gestores envolvidos;
 - Analisar as oportunidades de melhorias identificadas a partir da aplicação da modelagem, visando validar esse sistema;
 - E ao final, propor um conjunto de ações (se aplicável) e/ou o desenvolvimento de possíveis novos estudos.

4 APLICAÇÃO DE UMA MODELAGEM PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

4.1 Simulação das Matrizes e Teste do Sistema de Medição de Desempenho

Alinhado aos objetivos estabelecidos e a partir das Matrizes já elaboradas constantes na Modelagem para a Medição de Desempenho desenvolvida por Silveira (2015), buscou-se identificar o percentual de atendimento e o percentual de não-conformidade dos requisitos aplicáveis da Norma ISO 9001:2008 – Gestão da Qualidade, demonstrando estes resultados por meio de gráficos elaborados em estilo de radar e também em formato de *Dashboard*.

Primeiramente analisou-se por meio de um gráfico em estilo de radar o índice de conformidade de cada item da norma ISO 9001:2008 – Gestão da Qualidade.

Na sequência, com base nos dados identificados, foi apresentado um *Dashboard* do Sistema de Gestão da Qualidade, composto por um gráfico de barras apresentando o percentual de atendimento e um gráfico em estilo de velocímetro demonstrando o percentual de não-conformidade, conforme demonstra a Figura 2.

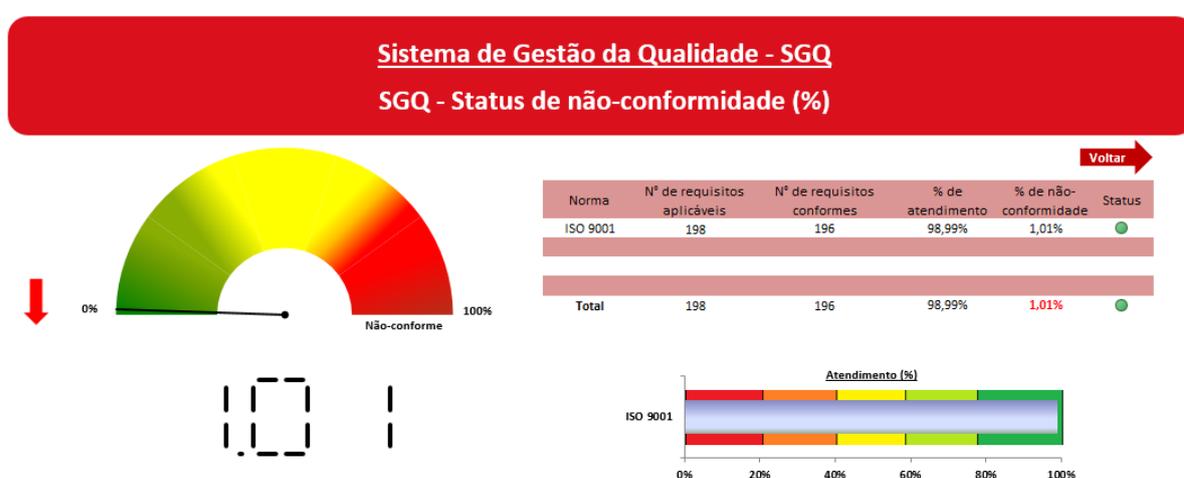


Figura 2 – *Dashboard* do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ
Fonte: Elaborado pelo autor

Também é apresentado junto ao *Dashboard* uma pequena tabela a qual relaciona a Norma em análise, o seu Número (Nº) de requisitos aplicáveis, o seu Número (Nº) de requisitos conformes, o seu Percentual (%) de atendimento, o seu Percentual (%) de não-conformidade – com destaque a este resultado – e o seu Status atual.

Ainda, foi realizada a simulação da aplicação destas matrizes e o teste do sistema de medição de desempenho elaborado por Silveira (2015), tendo como base as informações coletadas de diversas áreas e gestores da empresa, por meio de observação da situação atual, auditorias de adequação, pesquisas e análise de documentos e resultados.

A aplicação da Modelagem para a Medição de Desempenho desenvolvida por Silveira (2015) foi estruturada e implementada utilizando-se da Norma Internacional de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008 sendo após trabalhadas suas informações de forma a sustentar a análise proativa do desempenho em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

Os dados utilizados para simular a aplicação das matrizes e testar o sistema de medição elaborado foram trabalhados com base nas atividades (operacionais e de gestão) de uma indústria de alimentos, franqueada *The Coca-Cola Company* e *Heineken Brasil*, situada na Região Central do Rio Grande do Sul, Brasil.

Todos os dados e informação foram analisados pelos seus Gestores, visando validá-los e identificar as possíveis necessidades de melhorias a serem implementadas, o que,

especificamente para estes requisitos considerados como não-conforme foram acordadas ações específicas para implementação e eliminação destas não-conformidades.

Salienta-se ainda, que devido a atividade operacional da Empresa ser limitada pelo seu contrato de franquia, o item da norma ISO 9001:2008 7.3- Projeto e Desenvolvimento não é aplicável, assim não necessitando a sua implementação.

Destaca-se ainda que por meio do estudo aprofundado e analítico da norma ISO 9001:2008 – Gestão da Qualidade e com a simulação da Matriz de Requisitos foi possível identificar quais os procedimentos obrigatórios documentados exigidos pelas referidas normas, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – Procedimentos Documentados da Norma ISO 9001:2008

Normas	Procedimentos Documentados
ISO 9001:2008	4.2.2- Manual da Qualidade 4.2.3- Controle de Documentos 4.2.4- Controle de Registros 8.2.2- Auditorias Internas 8.3- Controle de Produtos Não-conformes 8.5.2- Ações Corretivas 8.5.3- Ações Preventivas

Fonte: Elaborado pelo autor

Desta forma, os resultados apresentados pelo Sistema de Medição de Desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ (Figura 2) demonstram um percentual de não-conformidade de 1,01%, sendo correspondente a um total de 02 requisitos considerados como não-conforme e relacionados ao item 8.2- Monitoramento e Medição.

Assim, nota-se a relevância de serem desenvolvidas soluções para a gestão das empresas as quais facilitem e orientem a mensuração e adoção de ações proativas de melhoria que garantam um excelente e competitivo desempenho organizacional.

5 CONCLUSÃO

Diante do grau de competitividade imposto pelo mercado as empresas, faz com que as mesmas busquem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho alinhados as suas estratégias, os quais facilitem e orientem a análise dos seus resultados e propiciem a adoção de melhorias em seus processos de forma proativa e eficaz.

O direcionamento teórico que se buscou desenvolver neste estudo baseia-se na proposta de implementação de um sistema de medição de desempenho proativo, capaz de mensurar assuntos e diretrizes organizacionais inseridos geralmente nos campos táticos e operacionais das organizações, os quais muitas vezes não são abordados e trabalhados de forma efetiva em análises estratégicas da gestão, optou-se assim pelo estudo da Norma Internacional de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001:2008 devido a sua flexibilidade de aplicação em diversos segmentos de negócios.

Quanto ao objetivo geral do trabalho, de verificar à aplicação, aderência e contribuições identificadas por meio da Modelagem para a Medição de Desempenho desenvolvida por Silveira (2015), pode-se afirmar que a ferramenta desenvolvida contribui para a mensuração proativa, integrada e continua do processo de análise da implementação, melhoria e desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, onde foi capaz de demonstrar o percentual de não-conformidade de 1,01% obtido neste Sistema.

Ressalta-se que por meio da aplicação prática mencionada, foi possível verificar um índice reduzido de não-conformidade no Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, podendo ser considerado como aceitável, porém deve-se também levar em consideração a relevância, o

impacto e as consequências que estes requisitos e itens não-conforme podem gerar para a gestão da organização.

O Sistema de Medição de Desempenho em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ justifica-se por possibilitar a mensuração de desempenho da organização de forma proativa, visando torna-la competitiva e por ser um sistema de medição de considerável flexibilidade de aplicação, devido esta norma internacional de certificação de sistema gozar de aceitação e adoção em organizações de diversos segmentos de negócios.

De um modo geral, este trabalho possui sua limitação em relação ao tempo (período), pois sua aplicação foi realizada de forma amostral e no momento atual, o que se for aplicado em outro momento poderão ser obtidos outros resultados, e também em relação ao modelo de gestão e as normas adotadas pela organização.

Considerando-se este estudo como um dos únicos que se propôs, desenvolveu e aplicou uma modelagem de uma ferramenta para medição do desempenho em um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ de forma proativa, como expectativa para trabalhos futuros, recomenda-se o desenvolvimento desta ferramenta em formato de software e testá-lo em empresas de outros segmentos e áreas de negócios (Indústria, Serviços, Comércio e Área Pública) que possuam esta norma implementada e certificados seus modelos de gestão organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, S.D. The New Corporate: Where today's most innovative - and world-changing - thinking is taking place. **Harvard Business Review**, p. 45-53, 2012.

BERTOLINO, M.T. Construindo os sistemas de gestão e integrando os elementos. **Banas Qualidade**. São Paulo: Epse, ano XVI, n. 178, p. 64. Mar. 2007.

BIOLCHINI, C.; PIMENTA, M.; OROFINO, M.A. et al. **Ferramentas Visuais para Estrategistas**. São Paulo: BMGen Brasil, 2012.

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Minas Gerais: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2012.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CARVALHO, M.M.; PRIETO, V.C.; BOUER, R. **Maximização da estratégia: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CERQUEIRA, J.P. **Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, NBR 16001 – Conceitos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CERQUEIRA, J.P.; MARTINS, M.C. **Auditorias do Sistema de Gestão: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IC 17025, SA 8000, ISO 19011:2002**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

COSTA, P.M.L. **A Qualidade: Evolução do Conceito**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto – ISCAP. 2013.

CUNHA, J.A.C. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP**. São Paulo | v. 53 | n. 5 | set-out 2013 | 485-499.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DURSKI, G.R. Avaliação de Desempenho em Cadeias de Suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 29, jan-abr 2003.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FILHO, H.R.P. Qualidade: difícil de ser entendida e essencial para a sobrevivência corporativa. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo: EDILA, 2009.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos de Excelência**: Processos / Fundação Nacional da Qualidade. (Série Cadernos de Excelência, n. 7). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

_____. **Crítérios Rumo à Excelência**: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

_____. **Sistemas de Gestão**. São Paulo: FNQ, 2014.

_____. **Modelo de Excelência da Gestão**. São Paulo: FNQ, 2014.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Excelência em Gestão**: Um Novo Modelo Mental. **Excelência em Gestão**. Ano IV, n. 7. São Paulo: FNQ, jul. 2014.

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho**. Relatório do Comitê Temático. 2. ed. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.

FRANÇA, A.; HARGREAVES, G. A documentação de um sistema de Gestão de Qualidade. **Revista Banas Qualidade**, n. 123, Editora Epse: 2011.

FREZATTI, F. et al. O papel do balanced scorecard na gestão da inovação. **Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP**. São Paulo. v. 54 | n. 4 | jul-ago 2014 | 381-392.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOESSLER, L.G.M. **Uso de sistema de medição de desempenho para melhoria contínua**: um estudo da influência do estilo de gestão. Tese de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2009.

GONÇALVES, C.A. **Manual de ferramentas de estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

JOHANSSON, H.J. et. al. **Processos de negócios** – como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional. São Paulo: Pioneira, 1995.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **A execução premium:** a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégica com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KIPPER, L.M. The Use of Scoring Method for Prioritizing the Project Portfolio. **Journal of Management Research**. v. 6, n. 1, 156-169, jan. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M.E.B. **O Processo Nosso de Cada Dia:** modelagem de processos de trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL JUNIOR, I. et. al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MCKEOWN, M. **Estratégia do planejamento à execução**. 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2013.

MEIRA, R.C. Algumas valiosas e simples dicas para melhorar um sistema da gestão. **Banas Qualidade**, n. 188, jan. 2008.

PAIM, R. et. al. **Gestão de processos:** pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADO FILHO, H.R. As TENDÊNCIAS da qualidade, do meio ambiente, da metrologia e da normalização da PRÓXIMA DÉCADA. **Banas Qualidade**, n. 222, nov. 2010.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade:** as ferramentas essenciais. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILUK, J.C.M. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2007.

SILVEIRA, O.F. **Modelagem para a Medição de Desempenho em um Sistema de Gestão Integrada – SGI**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria, 2015.

SUÁREZ-BARRAZA, M.F. Innovación de Procesos de Administraciones Locales: un estudio empírico sobre su esfuerzo de mejora continua. **R. bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 204-220, abr./jun. 2013.

TEZZA, R.; BORNIA, A.C.; VEY, I.H. **Sistemas de medição de desempenho:** uma revisão e classificação da literatura. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010.

VALLE, A.B. do et. al. **Fundamentos de gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

WELSCH, G.A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

ZACHARIAS, O. Mapeamento de Processos: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria. **Revista Banas Qualidade**. São Paulo, n. 202, p. 76-79, mar. 2009.