

IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA PADRONIZADO DE INDICADORES DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DO CONTROLE DE RESULTADOS EM UMA GRAXARIA

HECK, Guilherme¹

FORTE, Luiz Antonio²

RESUMO

As empresas, ao longo de décadas, são estruturadas por setores ou departamentos. Assim, os processos acabam sendo, na maioria dos casos, interfuncionais. A aplicação desse tipo de estruturação dentro de um ambiente organizacional pode determinar o sucesso e o insucesso de uma empresa. A ligação para um modelo de gestão de excelência percorre o sistema de avaliação de desempenho, no qual se clareiam as metas para os processos e se analisa ou compara o resultado alcançado com o planejado. Cresce, então, a ideia de uma forte ligação entre estratégia, indicadores e processos, buscando o sucesso da organização. A pesquisa tem como objetivo geral avaliar a implantação de um sistema padronizado de indicadores de desempenho em uma empresa do setor de reciclagem animal, assim, utilizando uma metodologia de pesquisa bibliográfica em conjunto com um estudo de caso. O resultado apontado com essa pesquisa demonstra que é viável e de suma importância a implementação de um sistema integrado de avaliação de desempenho, de modo que os resultados sejam justificados e padronizados dentro do grupo de unidades industriais.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho. Reciclagem animal. Rendimento. Aumento de Produtividade. Viabilidade.

1 INTRODUÇÃO

As organizações procuram por competitividade com o objetivo de permanecerem no mercado por um longo período. Competitividade pode ser conceituada como a satisfação de solicitações do mercado e solicitações dos objetivos estratégicos da empresa. Diante disso, a gestão empresarial necessita monitorar não apenas um determinado objetivo, mas sim o negócio geral da organização, relacionando elementos, recursos e variáveis internas e externas.

A ligação para um modelo de gestão de excelência percorre o sistema de avaliação de desempenho, no qual se clareiam as metas para os processos e se

¹ Graduando em Engenharia de Produção UNINTER.

² Graduado em Engenharia Ambiental pela UTP e pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela UTFPR.

analisa ou compara o resultado alcançado com o planejado. Cresce, então, a ideia de uma forte ligação entre estratégia, indicadores e processos que buscam o sucesso da organização. Assim, utilizar indicadores de desempenho tem impacto direto no direcionamento da organização?

Uma empresa que não tenha um sistema de avaliação de desempenho de seus processos bem definidos e padronizados estará sujeita a conviver com algum tipo de insucesso ou não obter um crescimento em longo prazo. Por isso, este trabalho estuda a importância de se utilizar indicadores de desempenho para controlar o andamento de empresas, tendo como exemplo um estudo de caso em uma graxaria.

O artigo tem o objetivo geral de avaliar a implantação de um sistema padronizado de indicadores de desempenho em uma empresa do setor de reciclagem animal. Para alcançá-lo, outros três objetivos específicos foram estabelecidos: (I) conceituar gestão estratégica e os principais aspectos relativos a ela, (II) descrever o que são indicadores de desempenho e como sua avaliação é feita e (III) demonstrar, através de estudo de caso, o impacto da utilização de indicadores de desempenho em uma graxaria.

O trabalho justificasse pela necessidade de demonstrar como os indicadores discutidos academicamente são aplicados em casos reais. Dessa forma, a fundamentação teórica foi dividida entre gestão estratégica, abordando as principais ferramentas e conceitos utilizados atualmente, e indicadores, demonstrando como podem ser implementados no controle de desempenho dos processos.

O capítulo 2 trata da fundamentação teórica – gestão estratégica, indicadores e avaliação de desempenho – referente ao tema, integrando a opinião de diversos pesquisadores. O capítulo 3 descreve a metodologia do trabalho, com os principais aspectos da empresa. O capítulo 4 expressa os resultados e discussões referentes ao estudo de caso e o capítulo 5 as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é responsável pela sobrevivência e competitividade da empresa no setor em que atua, assim, os gestores organizacionais controlam estrategicamente seus recursos produtivos, alocando da melhor forma para determinado momento. Por isso, deve-se desenvolver e implementar os mecanismos de controle mais adequados em cada contexto (SAMBIASE; KLEMENT; BARBOSA, 2017).

Estratégia, no mundo corporativo, tem dois principais modelos, ou seja, dois modelos que são pioneiras desta definição, são eles: o modelo Harvard e o modelo Ansoff. A grande diferença entre eles é que o Harvard se baseava no diagnóstico de cada situação e focava no estudo de caso, já Ansoff foi um modelo de estruturação sistemática de decisão. Os dois modelos foram bastante influentes e serviram como base de definição definitiva para a estratégia (HAFSI; MARTINET, 2008).

Campos (1994) descreve o planejamento estratégico como o dom gerencial de alocar os recursos disponíveis da empresa objetivando melhorar posições que sirvam de vantagem competitiva da organização na guerra comercial. Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) esse planejamento é o processo que movimenta a empresa a alcançar o sucesso e alavancar seu futuro, através de um seguimento intensificado, considerando tudo aquilo que circunda a empresa.

O planejamento estratégico consiste em desenvolver um plano de tarefas e objetivos baseando-se na visão e no negócio da empresa com a intenção de assegurar a qualidade, produtividade e rentabilidade da empresa, oferecendo uma visão mais ampla, independentemente do tamanho do negócio. A intenção desse planejamento não é fazer suposições sobre o futuro, mas sim determinar os objetivos a serem alcançados demonstrar o que deve ser feito para alcança-los (NETO, 2009).

2.1.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão estratégica que propõe que a organização não precisa focar apenas em indicadores financeiros. Isso permite que o BSC defina estratégias e faça planejamentos com uma visão mais ampla, dividida em quatro principais áreas de avaliação que podem ser vistas na figura 1 – aprendizagem e crescimento, processos internos, financeira e clientes (VOLPATO, 2021).

Figura 1 – Quadrantes do Balanced Scorecard



Fonte: Leonardo Botelho, 2019.

Baseando-se em suas quatro perspectivas o BSC tem como objetivo principal entregar um resultado integrado, relacionando seus aspectos avaliados, indo além da simples mensuração de indicadores de curto período. Através deste método cria-se uma estrutura de comunicação entre a missão e a estratégia e os gestores tem a responsabilidade de utilizar a energia, habilidade e conhecimento específico de cada colaborador para alcançar as metas da instituição (BERTON, 2003).

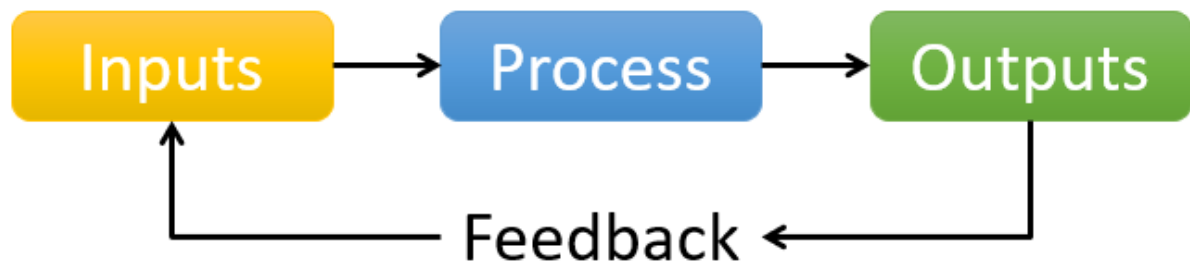
2.1.2 *Gestão de Processos*

Gestão de Processos pode ser conceituada como uma técnica de gestão organizacional que cobra o entendimento e engajamento da alta administração e um pensamento aliado aos processos de negócio. É formado a partir de uma estrutura de processo que agrega a interação entre as principais atividades empresariais e permite a ligação com o planejamento estratégico de uma organização (BRUIN; ROSEMAN, 2012).

Rohit Talwar (1993) define o processo como uma sequência de atividades pré-definidas e executadas com a finalidade de alcançar um determinado tipo ou conjunto de saídas. Já James Harrington (1993), relata que processo é qualquer ação que tenha uma entrada, ganhe valor e tenha uma saída para determinado tipo de cliente, seja ele interno ou externo.

De acordo com a Figura 2 a análise de uma sequência de atividades, torna-se possível dividir o processo em ao menos três etapas: entradas, transformações e saídas. Assim sendo, as entradas são as matérias primas, a transformação são as mudanças e a saída é aquilo que se deseja obter. No caso do arroz, por exemplo, a entrada é o arroz cru, a transformação é o cozimento e a saída é o arroz cozido (LEÃO, 2014).

Figura 2 – Esquema de um processo



Fonte: Marcone Reis; Bárbara Litter; Marcos Santos e Alexandre Paixão, 2019 (Adaptada).

2.2 INDICADORES

Maria Carvalho (1995) entende que um indicador precisa ter um jeito claro de ser mensurado para que consiga obter os resultados de forma real da situação analisada. Ademais, o mesmo afirma que um indicador só faz sentido se for acompanhado por alguém que seja totalmente responsável por ele. Já Callie Berliner e James Brimson (1988) acreditam que os medidores de desempenho precisam carregar os objetivos da organização, tolerar mudanças relacionadas ao negócio, demonstrar rentabilidade, ser claros e aceitos por todos os níveis da empresa.

Entende-se que o desenvolvimento de medidores de desempenho de forma correta está totalmente ligado ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho organizacional. Os indicadores necessitam ser precisos e claros, o gestor deve ter noção do que está sendo mensurado, e precisam estabelecer uma

relação entre custo e benefício, assim o custo para medir o indicador deve ser menor que a vantagem que ele irá trazer (MERCHANT, 2006).

Segundo Alexandro Silva (2013), existem três tipos de indicadores, são eles: indicadores de eficácia, de eficiência e de qualidade.

2.2.1 Indicadores de Eficácia

Os indicadores de eficácia têm como foco o produto e o resultado obtido, inclusive fazendo uma relação direta com a satisfação dos clientes. O termo eficácia se refere ao grau de cumprimento de metas, ou seja, o objetivo é fazer o que deve ser feito, independente dos recursos que são utilizados para alcançar o resultado (STEIN, 2020).

2.2.2 Indicadores de Eficiência

Caroline Stein (2020) cita que os indicadores de eficiência têm como foco principal o processo, refletindo na preocupação com os recursos. Dessa forma, os processos devem ser feitos de forma otimizada – de maneira mais rápida ou com menos gastos. A principal característica dos indicadores de eficiência é que eles permitem a detecção de desperdícios de recursos.

2.2.3 Indicadores de Qualidade

Indicadores de qualidade estão entre os principais indicadores de desempenho, pois eles medem a diferença entre o que se espera e o resultado do que foi feito. Este grupo de indicadores possuem a função de, através de padrões estabelecidos de qualidade, mensurar o quão bom é o resultado final. Por exemplo, indicador de quantas reclamações dos clientes a empresa teve no mês ou a porcentagem de produtos que saíram da linha de produção com defeito (RABELLO, 2023).

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conforme Andy Neely (2002) a avaliação de desempenho é o método de mensurar uma ação de forma que a medição seja equalizada com a quantificação e, a atividade analisada seja compreendida como sendo aquilo que traz uma melhora no desempenho. Assim, ao longo das últimas décadas a avaliação de desempenho transformou-se num indispensável elemento na gestão das organizações levando-se em consideração o ambiente de alta competitividade em que estão inseridas.

Buscando resolver os paradigmas de questões que abrangiam os sistemas de medição de desempenho, diversos estudiosos criaram seus modelos de solução que de acordo com Miranda e Silva (2002) são sistemas integrados de mensuração que possuem ênfases e metas bem claras.

Os métodos de avaliação de desempenho podem ser divididos em quatro grupos: modelos com ênfase financeira, modelos clássicos, modelos estruturados e modelos específicos. O primeiro tem o foco nas questões financeiras, o segundo criou uma cultura de medição de desempenho nas empresas que o adotaram, o terceiro se caracteriza por utilizarem uma determinada estrutura na avaliação do desempenho e o último se trata de consultorias voltadas a implantação da avaliação de resultados (MULLER, 2013).

3 METODOLOGIA

O trabalho em questão apresenta um estudo de caso do modelo de mensuração e avaliação de desempenho de uma empresa situada no ramo de reciclagem animal e que possui quatro unidades industriais, com o objetivo de viabilizar a implantação de um sistema integrado de indicadores de desempenho nas operações. Assim, fez-se uma coleta de informações e dados quantitativos para controlar os processos.

A organização está localizada na cidade de Patos de Minas, estado de Minas Gerais. Caracterizada como graxaria, ela tem como atividade transformar produtos de origem animal que não são comestíveis em itens que agregam valor em cadeias produtivas, como óleos e farinhas de diversos peixes, graxa branca, farinha

de sangue, sebo bovino, entre outros. Essa atividade promove sustentabilidade ambiental, economia e social no Brasil e já atende cerca de 150 países.

A primeira etapa do trabalho cita os dados e bases teóricas que comprovem a necessidade de que uma organização possua uma gestão voltada a resultados, onde os mesmos sejam interligados com os objetivos propostos. Assim, a implementação do processo de controle através de indicadores de desempenho deve aumentar a competitividade e, conseqüentemente, os lucros da organização.

As etapas do planejamento da aplicação seguem a ordem de atividades a seguir:

- Levantamento dos setores que necessitam de avaliação de indicadores;
- Padronização da estrutura de avaliação, com metas e objetivos condizentes com planejamento estratégico;
- Elaboração do sistema de indicadores a serem utilizados;
- Processo de medição de valores, fazendo uso do *software* disponível na organização;
- Controle dos processos industriais avaliados utilizando ferramentas de gestão – Diagrama de Ishikawa, PDCA, Brainstorming e Análise de Pareto;
- Demonstração de resultados.

Os indicadores estabelecidos pela diretoria seguem recomendações de gerentes e encarregados, uma integração entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Além disso, essa etapa contou com reuniões semanais de gestão criadas para a exibição dos indicadores, mas que na prática estava sendo utilizada para discussão de rotinas.

A utilização de indicadores teve como ferramenta o *software* Stratws One, com o intuito de demonstrar os medidores de resultados, verificar o atingimento das metas e interligar os indicadores ao planejamento estratégico da empresa.

Posteriormente discutiu-se o período de análise de cada indicador, quais metas deveriam ser alcançadas e qual seria o plano de ação, caso algum resultado extrapolasse os padrões normais. Assim, foi realizada uma padronização de avaliação, considerando que a empresa possui quatro unidades operacionais, onde cada uma conta com seu setor de produção, manutenção, qualidade e suprimentos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa analisada demonstrou não possuir uma estrutura organizada de mensuração e análise de resultados no seu âmbito tático e operacional, pois as reuniões de gestão e discussão de desempenho evidenciaram uma grande disparidade entre a forma de mensurar e de expor os indicadores em mesmos departamentos de diferentes unidades industriais, além de uma enorme fuga de assuntos relacionados ao desempenho e uma mudança de foco proposto.

Portanto, não havia uma padronização da estrutura tendo metas e foco diferentes do planejamento estratégico previsto. Ademais com a participação da diretoria da organização foi elaborado um plano de ação para padronização e reestruturação da forma com que os resultados seriam discutidos e expostos nas demais reuniões.

Assim sendo, o plano de ação elaborado teve como início a implantação de uma gestão voltada para resultados na empresa e, como a empresa possui quatro unidades de processamento, os primeiros indicadores demonstrados apresentaram uma falta de padronização. Dentre os indicadores apresentados, foi escolhido um para avaliação, padronização e evolução dos resultados. Dessa forma, a linha de produção analisada foi a linha de processamento de matéria prima bovina em duas unidades distintas.

A partir da análise da linha e verificação dos números de matéria-prima processada, quantidade de farinha produzida, quantidade de sebo produzido, o rendimento de cada produto e os níveis de qualidade deles, como extração e acidez, evidenciou-se, então, a falta de similaridade entre as planilhas e um baixo valor no rendimento do produto de sebo bovino.

Diante disso, o número de rendimento da linha nas unidades começou a ser acompanhado semanalmente e, nesse acompanhamento, foram tomadas algumas ações tais como a padronização das planilhas ajustes na linha de produção, compra de matéria prima de outros fornecedores e melhoras no sistema de mensuração. Essas ações resultaram em um aumento significativo do rendimento do produto, em uma unidade aumentou cerca de três pontos percentuais e em outra se aumentou cerca de dois pontos percentuais.

O aumento na produtividade foi bastante significativo para empresa, pois em seu ramo de negócio, um ponto percentual a mais no rendimento de sebo bovino equivale a aproximadamente um aumento de R\$ 60.000,00 no faturamento semanal da companhia. As tabelas 1 e 2 expressam os indicadores do processo no início do processo de controle e as tabelas 3 e 4 os valores após as ações tomadas para melhora-los.

Tabela 1 – Linha Bovina na Unidade 1 no início do processo de controle

LINHA BOVINA								
MP Processada	Farinha de Carne e Ossos Bovina					Sebo Bovino		
Qtd. Proce. (kg)	Qtd. Prod. (kg)	Rend. (%)	E.E. Torta (%)	E.E. Moinho (%)	Qtde. Prod. (kg)	Rend(%)	Acid. Caixa (%)	
PADRÃO	2.332.800	793.152	34%	8,6%	9,3%	583.200	25%	3,5%
10/04/17	1.560.790	550.260	35%	9,0%	9,6%	411.770	26%	2,6%
17/04/17	1.666.900	586.870	35%	8,8%	10,3%	403.550	24%	2,7%
Ações								

Fonte: Autor, 2023.

Tabela 2 – Linha Bovina na Unidade 2 no início

Linha bovino	Período		Período			
	semana 1	6	semana 2	5		
	03/04 a 09/04		10/04 a 16/04			
Legenda	fora da meta	Dentro da meta	Meta	realizado	Meta	realizado
Matéria prima	2.100	1826	2.100	1669		
Farinha carne e ossos (ton)	693	551	693	549		
Rendimento farinha (%)	33	30	33	33		
Sebo (ton)	378	356	378	323		
Rendimento sebo (%)	18	19	18	19		
Média acidez das caixas	3,00	2,94	3,00	2,88		
Média estrato etéreo prensa 1	9,00	10,35	9,00	9,91		
Média estrato etéreo prensa 2	9,00	9,58	9,00	9,85		
Média estrato etéreo prensa 3	9,00	9,29	9,00	0,00		
Média estrato etéreo prensa 4	9,00	9,82	9,00	9,63		
Média estrato etéreo da farinha	10,00	12,34	10,00	12,31		
vapor/matéria prima (kg)	1,00	1,28	1,00	1,38		
Energia (kwh)/matéria prima	30,00	27,00	30,00	28,00		

Fonte: Autor, 2023.

Tabela 3 – Linha bovina na unidade 1 após o processo de controle

	LINHA BOVINA							
	MP Processada	Farinha de Carne e Ossos Bovina				Sebo Bovino		
	Qtd. Proce. (kg)	Qtd. Prod. (kg)	Rend. (%)	E.E. Torta (%)	E.E. Moinho (%)	Qtde. Prod. (kg)	Rend(%)	Acid. Caixa (%)
PADRÃO	2.332.800	793.152	34%	8,6%	9,3%	583.200	25%	3,5%
21/08/17	2.028.840	710.580	35,0%	9,40%	11,50%	510.390	25,20%	1,80%
28/08/17	2.252.860	740.250	32,9%	9,64%	11,43%	621.865	27,60%	1,83%
Ações								

Fonte: Autor, 2023.

Tabela 4 – Linha bovina na unidade 2 após o processo de controle

	LINHA BOVINA							
	MP Processada	Farinha de Carne e Ossos Bovina				Sebo Bovino		
	Qtd. Proce. (kg)	Qtd. Prod. (kg)	Rend. (%)	E.E. Torta (%)	E.E. Moinho (%)	Qtde. Prod. (kg)	Rend(%)	Acid. Caixa (%)
PADRÃO	2.028.000	650.000	32%	9,0%	10,0%	583.200	18%	3,0%
06/11/17	2.136.420	682.150	32%	9,9%	10,7%	419.500	20%	2,2%
13/11/17	2.352.940	722.250	31%	9,8%	11,1%	486.000	21%	1,8%

Fonte: Autor, 2023.

A segunda etapa foi o desenvolvimento de novos indicadores para serem acompanhados pela empresa. Para isso, foram avaliados, então, todos os departamentos operacionais da organização que são aproximadamente 16 gerências das áreas de produção, suprimentos e qualidade. Com a avaliação feita, foi possível evidenciar os principais pontos a serem padronizados para as quatro unidades industriais do grupo e em cada área foi incrementado um indicador interligado ao planejamento estratégico.

Assim sendo, a área de suprimentos ficou responsável por mensurar a quantidade de água transportada junto a matéria-prima e paga pela empresa. Esse indicador passou a ser importante, pois o pagamento da coleta inclui o seu transporte, sua pesagem e a quantidade transportada até o polo da empresa. Dessa forma, quanto mais água a empresa trouxer com matéria prima, seu custo será mais alto, uma vez que a água não é utilizada no processo de produção.

Essa mensuração, então, começou a ser uma ferramenta importante para os responsáveis por comprar a matéria prima na empresa negociar com os fornecedores um desconto ou preço mais baixo da mercadoria. Então o relatório passou a ser enviado diariamente contendo as informações de cada linha, caminhão utilizado, horário de chegada à empresa, volume de água transportado por caminhão e volume total de água transportado no dia. A tabela 5 demonstra esses valores.

Tabela 5 – Volume de água transportada

Emp. Fil.	Ticket	Placa	Data Hora	Entrada / Saída	Seq. Ent.	Produto	Descrição	Peso	Liq.(kg)	Motorista
1	1	69819	PYC8767	18/09/2017 - 19:32 / 18/09/2017 - 19:46	847	42	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		180	
Localização:										
Total Veículo:										
									180	
1	1	69824	PYK4293	18/09/2017 - 19:39 / 18/09/2017 - 20:01	847	43	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		20	
Localização:										
Total Veículo:										
									20	
1	1	69826	PYK4293	18/09/2017 - 20:00 / 18/09/2017 - 20:15	847	46	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		10	
Localização:										
Total Veículo:										
									10	
1	1	69826	PUY4741	18/09/2017 - 20:31 / 18/09/2017 - 20:45	847	49	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		90	
Localização:										
Total Veículo:										
									90	
1	1	69832	PVE9996	18/09/2017 - 20:42 / 18/09/2017 - 21:16	847	50	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		10	
Localização:										
Total Veículo:										
									10	
1	1	69832	PZD5080	18/09/2017 - 21:24 / 18/09/2017 - 21:50	847	54	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		330	
Localização:										
Total Veículo:										
									330	
1	1	69834	HMQ6608	18/09/2017 - 22:14 / 18/09/2017 - 22:31	847	56	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		190	
Localização:										
Total Veículo:										
									190	
1	1	69835	PUY4751	18/09/2017 - 22:15 / 18/09/2017 - 22:45	847	57	27452-AGUA PESAGEM BALANCA		20	
Localização:										
Total Veículo:										
									20	
Total Geral:									2.720	

Fonte: Autor, 2023.

A qualidade mediu o número de vezes que uma matéria prima apresentou não conformidades. Assim, foi mensurado e apontado que cada não conformidade apresentada na matéria prima que chegava a empresa. As não conformidades apresentadas foram: presença de plástico, casco e chifre e material específico de risco. A importância do indicador se deu pelo fato de que foi possível evidenciar o alto número de plástico em sua matéria prima processada. Justificando, assim, um elevado teor de polietileno em seu produto, o sebo bovino. Esse parâmetro era negativo, uma vez que o cliente não aceita um alto nível de polietileno. A tabela 6 a seguir demonstra a quantidade de não conformidades.

Tabela 6 – Número de não conformidades por linha

Ranking das linhas (Pior para Melhor) meses 06, 07, 08 - número de apontamentos							
Total	Linha	Plástico	Casco e chifre	MER	Produção	Custo de MP	Preço pago média
48		38	4	6	168.477		
38		35	3	2	195.477		
38		38			962.777		
37		31	1	5	185.660		
28		22		6	78.663		
27		25	2		531.763		
24		24			94.280		
22		22			338.287		
22		21		1	476.997		
18		17	1		485.290		
17		13		4	142.905		
17		17			1.090.299		
16		15	1		1.149.684		
13		13			246.473		
12		11	1	0	27.747		
10		8	1	1	226.291		

Fonte: Autor, 2023.

Ademais foi desenvolvido na produção, o controle de volume de biomassa gasto para produção de vapor na empresa. Assim, passou-se a ser relatado o volume de vapor consumido ou produzido, a quantidade de cada biomassa gasta e o rendimento que uma tonelada do composto de biomassa utilizado teve de vapor por turno de trabalho. Esse indicador tornou-se uma importante ferramenta de análise e determinação da melhor biomassa utilizada, como pode-se observar na tabela 7.

Tabela 7 – Vapor produzido por biomassa consumida

Data	Turno	Responsável	Dados			Materiais consumidos					Rendimento Dos Combustíveis		
			Acumulado Inicial (Kg)	Acumulado Final (Kg)	Vapor Consumido (Kg)	Cavaco (conchas)	Sabugo (conchas)	Palha (conchas)	Pelo (conchas)	Pena (conchas)	Real (ton)	Projetado	Variação
01/11/17	N		114.785	115.022	237	41	15				5,25		
01/11/17	D		115.022	115.260	238	65					3,94		
02/11/17	N		115.260	115.496	236	54					4,70		
02/11/17	D		115.496	115.670	174	57					3,28		
03/11/17	N		115.670	115.809	139	27			11		3,85		
03/11/17	D		115.809	115.861	52	13					4,30		
04/11/17	N		115.861	116.023	162	43					4,05		
04/11/17	D		116.023	116.066	43	15					3,08		
05/11/17	N		116.066	116.221	155	31					5,38		
05/11/17	D		116.221	116.234	13	4					3,49		
SEMANA 1					1.449	350	15	0	11	0	4,13		

Fonte: Autor, 2023.

Não obstante, foi analisada a melhor forma de expor e controlar os indicadores de desempenho da companhia. Assim, foi avaliada a viabilidade de se ter um sistema capaz de demonstrar de forma padronizada todos os indicadores de resultados da empresa. Para isso, foi comprado um software online, o *Stratws One*, e, como consequência, houve um significativo aumento do faturamento da empresa através da análise do indicador de rendimento do sebo bovino porque viabilizou a compra desse sistema. O sistema oferece a possibilidade de diferenciar os indicadores nos âmbitos estratégicos, administrativos e operacionais, conseguindo, assim, priorizar o gerenciamento de cada área e administrar toda o desempenho corporativo do grupo.

Destarte, o *software* identifica oportunidades de melhoria nos sistemas utilizando ferramentas universais como: PDCA, Diagrama de Causas e Efeito, Brainstorming e Análise de Pareto. Desse modo o *software* está em processo de implantação na empresa, mas com grandes expectativas de dar a empresa uma maior flexibilidade no acompanhamento da gestão de seus processos por meio de acessos instantâneos em qualquer lugar com conexão e a chegada de notificações e informações sobre o atingimento ou não das metas, uma vez que todos indicadores inseridos no sistema são interligados com o mapa estratégico da companhia.

Com o *software* instalado, a organização também passou a utilizar outra ferramenta para a exposição dos resultados do desempenho de seus processos que foi a Gestão a Vista. Com isso, todo o âmbito operacional passou a ter em mãos as informações de como seus processos estavam sendo realizados, através dos resultados que começaram a serem expostos. Como resultado houve um aumento no nível de autonomia dos operadores, evitando, assim, a formação de gargalos e possibilitou o engajamento de toda a equipe em buscar os objetivos da companhia.

Com a padronização dos indicadores, criação de novas formas de avaliação de desempenho, reanálise das metas e implantação de ferramentas de controle e exposição dos indicadores, várias vantagens foram detectadas pela empresa, dentre as quais podem ser destacadas: um aumento de produtividade, ou seja, algumas linhas de produção renderam mais que o esperado; uma melhoria nas discussões e reuniões voltadas para os resultados semanais, uma maior identificação de pontos de gargalo nos processos internos, um controle maior do desempenho corporativo e individual e, por fim, um aumento no engajamento dos colaboradores com os objetivos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado globalizado cada melhoria na forma de gerir o negócio e controlar os processos resultam num aumento em produtividade e performance de resultados, identificando uma vantagem competitiva de uma organização em relação a outra. Diante disso, ferramentas capazes de controlar o desempenho corporativo e individual de uma forma integrada acabam sendo algo indispensável para assegurar a uma empresa um nível elevado de gestão e uma posição de destaque no mercado atuante.

O objetivo inicial do presente trabalho foi implementar um novo sistema de indicação de desempenho dentro de uma graxaria onde visou-se a diminuição da mão-de-obra, redução de gastos, controle de operação e uma melhora significativa no produto final. Assim, em face do exposto, fica evidente que a implementação dos indicadores facilitou e melhorou a administração de vários problemas antes provenientes do sistema administrativo anterior.

Fica explícito através dos objetivos apresentados na dissertação, que a implementação do sistema de indicadores de desempenho deu a empresa, onde se desenvolveu a pesquisa, uma padronização na estrutura de ação da empresa, resultando em segmentação das planilhas de ajustes, na compra de matérias-primas, na negociação com os fornecedores e no sistema de mensuração, resultando num aumento significativo de três pontos percentuais e, numa outra, houve o aumento de dois pontos.

Portanto, a pesquisa em questão possibilitou evidenciar que a constante avaliação de resultados garante uma melhoria significativa nos processos da empresa, permitindo uma maior confiabilidade e veracidade nas tomadas de decisão e nas atitudes tomadas pelos colaboradores da empresa. Além disso, espera-se que o sistema comprado auxilie a gestão da empresa em organizar melhor a rotina dos gerentes como ferramentas de agendas e de status de tarefas executadas.

Enfim, em trabalhos futuros, espera-se que novas ferramentas venham ser adequadas aos indicadores de desempenho e que essas, por sua vez, tragam a maximização de suas vantagens, enriquecendo ainda mais os conceitos e métodos desenvolvidos neste presente estudo, pois este provou ser de grande valor no meio que foi desenvolvido porque ocasionou uma mudança positiva no desempenho da empresa e, conseqüentemente, na cultura organizacional da mesma.

REFERÊNCIAS

- BERLINER, Callie; BRIMSON, James. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**. Editora Taq, 1988.
- BERTON, Luiz. **Indicadores de desempenho e as práticas de boa governança corporativa**. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30366571.pdf>. Florianópolis. UFSC, 2003. Acesso em 23 de abril de 2023.
- BOTELHO, Leonardo. **Porque usar um Balanced Scorecard**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/por-que-usar-um-balanced-scorecard-leonardo-botelho>. LinkedIn, 2019. Acesso em 23 de abril de 2023.
- BRUIN, Tonia; ROSEMANN, Michael. **Application of a holistic model for determining BPM Maturity**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/27481630_Application_of_a_Holistic_Model_for_Determining_BPM_Maturity. Researchgat, 2012. Acesso em 23 de abril de 2023
- CAMPOS, Vicente. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Editora: UFMG, 1994.
- CARVALHO, Maria. **Orientação profissional em grupo: Teoria e Técnica**. Campinas. Editora Psy, 1995.
- HAFSI, Taïeb; MARTINET, Alain. **Estratégia e gestão estratégica das empresas**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/pnhTpFjK89xSPqqt8LxJjfB/?lang=pt&format=pdf>. Curitiba, 2008. Acesso em 23 de abril de 2023.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LEÃO, Wandick. **O processo de transformação: input e output**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-transformacao-input-e-output-entrada-e-saida>. Administradores, 2014. Acesso em 23 de abril de 2023.
- MERCHANT, Kenneth. **Measuring general managers performances: Market, accounting and combination-of-measures systems**. Accounting, Auditing & Accountability Journal, v.19, n.6, p.893-917. 2006.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, P (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MULLER, Cláudio. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo. Editora Atlas, 2013.
- NEELY, Andy. **Avaliação do desempenho das empresas: por que, o que e como**. Lisboa: Editorial Caminho, 2002.

NETO, Silvestre. **Planejamento e Gestão Estratégicos – Volume 1**. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/27e81eaff538bef159e212c02e4717d1.pdf>. Fundação CECIERJ, 2009. Acesso em 23 de abril de 2023.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro, editora qualitymark, 1992.

RABELLO, Guilherme. **Quais são os indicadores de qualidade que você deve usar em seu negócio**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/qualidade/indicadores-de-qualidade/>. Siteware, 2023. Acesso em 23 de abril de 2023.

REIS, Marcone; LITTER, Barbara; SANTOS, Marcos; PAIXÃO, Alexandre. **Proposta de melhorias de controle de estoque utilizando a ferramenta MASP em uma fábrica de descartáveis**. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Qualquer-producao-envolve-os-processos-input-transformacao-output_fig2_337155478. Researchgate, 2019. Acesso em 23 de abril de 2023.

SAMBIASE, Marta; KLEMENT, Claudia; **BARBOSA, Conceição**. **Gestão estratégica – sustentabilidade e desenvolvimento empresarial**. Disponível em: https://www.mackenzie.br/fileadmin/OLD/47/Editora/Acesso_aberto/Gestao_estrategica_digital.pdf. Editora Mackenzie, 2017. Acesso em 23 de abril de 2023.

SILVA, Alexandro. **Indicadores de desempenho: estudo de caso na empresa net serviços**. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1419/1/AFS111016.pdf>. UFRB, 2013. Acesso em 23 de abril de 2023.

STEIN, Caroline. **5 tipos de indicadores mais utilizados para gestão da qualidade**. Disponível em: <https://www.paripassu.com.br/blog/5-tipos-de-indicadores-gestao-da-qualidade>. Paripassu, 2020. Acesso em 11 de maio de 2023.

TALWAR, Rohit. **Business re-engineering – a strategy-driven approach**. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463019390204S>. Elsevier, 1993. Acesso em 23 de abril de 2023.

VOLPATO, Bruno. **Balanced Scorecard: o que é, como funciona, como aplicar, vantagens e mais**. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/balanced-scorecard/>. Resultados Digitais, 2021. Acesso em 23 de abril de 2023.