



MEDIDAS DE DESEMPENHO EM GESTÃO DE OPERAÇÕES:

Uma visão para o futuro

Barbosa, Romerytto Gledson da Silva Soares¹

Bezerra, Emanuel Serafim²

Bezerra, Genebaldo Mota Barros³

Silva, Félix Roberto da⁴

Sousa, Raul James⁵

RESUMO

O atual artigo trata-se de um sistema de medição de desempenho que faz parte da rotina diária dos gestores. Isto se deve ao fato de que as organizações administradas por eles estão inseridas em um ambiente complexo e em constante mudança, em que a tomada de decisões e ações baseada em informações relevantes deste ambiente são fundamentais. Diversos usos do sistema de medição de desempenho podem ser identificados para promover as mudanças necessárias à sobrevivência da organização, sendo que estes usos sempre estão associados ao estímulo do comportamento dos indivíduos para a introdução de melhorias nos processos. Mostrando o relacionamento entre os papéis atribuídos às medidas de desempenho e como será as medidas de desempenho no futuro. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica onde serão explanados conceitos, modelos, sistemas de medidas de desempenho. Este tem como objetivo compreender o relacionamento entre gestão estratégica de produção com às medidas de desempenho. Conclui-se assim que as mesmas são de uso indispensável nas organizações e na sociedade em geral.

Palavras Chaves: Medição. Desempenho. Futuro. Produção.

ABSTRACT

The present article deals is a performance measurement system that is part of the daily routine of managers. This is due to the fact that organizations run by

¹ Estudante do curso de Administração, VI Período, pela Faculdade R. Sá. romerytto@gmail.com

² Estudante do curso de Administração, VI Período, pela Faculdade R. Sá. emanuel_olhoverde@hotmail.com

³ Estudante do curso de Administração, VI Período, pela Faculdade R. Sá. genebaldo35bezerra@gmail.com

⁴ Estudante do curso de Administração, VI Período, pela Faculdade R. Sá. felixsilva318@gmail.com

⁵ Estudante do curso de Administração, VI Período, pela Faculdade R. Sá. raulrjs22@gmail.com

them are embedded in a complex and constantly changing environment, where decision-making and information-based actions of this environment are fundamental. Several uses of performance measurement system can be identified to promote the changes necessary for the survival of the organization, and these uses are always associated with the behavior of individuals stimulus for improvements in processes. Showing the relationship between the roles assigned to performance measures and how will the performance measures in the future. This is a literature which are explained concepts, models, performance measurement systems. This aims to understand the relationship between strategic management of production with the performance measures. It is therefore concluded that they are indispensable use in organizations and society in general.

Key words: Measurement. Performance. Future. Production.

1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário empresarial atual, as organizações estão precisando cada vez mais de sistemas que lhes permitam retratar a situação em que estas se encontram e, para gerar informações que contribuam para o processo de tomada de decisão dos gestores destas empresas.

A medição de desempenho tem como intenção quantificar resultados de uma empresa em termos de eficiência e eficácia, no nível dos processos de negócio e das atividades realizadas pelas pessoas, informando no tempo certo os processos de tomada de decisão. Destaca-se que uma empresa necessita de estratégia de produção para guiar seus processos de fabricação e serviços, e as medidas de desempenho permitem que se desenvolva um acompanhamento e controle da estratégia (NEELY et al., 2005; PLATTS et al., 1998; LEBAS, 1995).

Na década de 80, houve uma mudança na visão das empresas em relação aos seus sistemas de medição de desempenho, que eram estritamente fundamentados em medidas financeiras. Eccles (1991) indica que neste período há uma espécie de revolução silenciosa, na forma como as empresas estavam definindo o seu desempenho e os sistemas de monitoramento e controle.

Neste contexto de diferentes papéis para as medidas de desempenho é que fundamenta-se o presente trabalho. Há uma intrínseca associação entre o

sistema de medição de desempenho e a estratégia de operações, particularmente em questões relacionadas ao seu conteúdo. Tendo como objetivo geral, compreender o relacionamento entre gestão estratégica de produção com às medidas de desempenho e como será as medidas de desempenho no futuro, e objetivos específicos mostrar como são as medidas de desempenho na gestão de operações, e como serão futuramente, mostrando exemplos do cotidiano.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO

Skinner (1969 e 1974) já nos anos 70 identificava claramente o valor estratégico da função operações, destacando a necessidade de alinhamento estratégico entre a estratégia de negócios e a de operações, particularmente as implicações das decisões tomadas no âmbito da manufatura.

Hayes e Wheelwright (1984) desenvolvem um modelo de maturidade em que são definidos papéis para a função produção. Estes autores também definem aspectos da manufatura considerados como de classe mundial. A manufatura classe mundial envolve aspectos relacionados a: competência da força de trabalho; da técnica gerencial; gerenciamento da qualidade; envolvimento e participação da força de trabalho; investimento no desenvolvimento da estratégia de produção; e o desenvolvimento de operações flexíveis, capazes de responder rapidamente as demandas e mudanças no mercado.

Leong *et al.* (1990) propõem dois modelos complementares de estratégia de operações nas dimensões processo e o de conteúdo. O primeiro representa como a estratégia é desenvolvida, implementada e revisada, sendo que o último abrange as áreas de decisão da produção e as prioridades competitivas definidas em função das dimensões de desempenho.

Antes de apresentar o conceito de medição de desempenho é importante definir desempenho que, segundo Lebas (1995), é o desdobramento dos componentes do modelo causal de um sistema organizacional que levam ao alcance dos objetivos declarados, dentro de

restrições específicas. Desta forma pode-se compreender a medição de desempenho que tem como objetivo fundamental quantificar a eficiência e a eficácia dos resultados de uma empresa.

3 SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O tema medição de desempenho não é recente dentro do arcabouço teórico da Engenharia de Produção e Administração e suas origens permeiam diversas áreas do conhecimento humano, tais como a gestão de recursos financeiros e contabilidade, a gestão da melhoria contínua em operações, a gestão estratégica e a gestão de recursos humanos.

Neely *et al.* (1995) definem a medição de desempenho como o processo de quantificar a eficiência e eficácia de uma ação, em que a eficiência é entendida como o grau em que os requisitos do cliente são atingidos e a eficácia é medida em termos do consumo de recursos organizacionais utilizados para que estes requisitos sejam economicamente alcançados.

Este processo também pode ser entendido como as atividades de coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados para a avaliação desta eficiência e eficácia (NEELY, 1998).

De acordo com Neely *et al.* (1995), a construção de um sistema de medidas individuais relacionadas em um determinado critério de causalidade e alinhados para a obtenção de objetivos específicos é denominado Sistema de Medição de Desempenho (SMD).

Conforme a seguinte definição de Wettstein e Kueng (2002):

Um sistema de medição de desempenho é um sistema que monitora o desempenho de uma organização (ou parte dela), suporta a comunicação interna e externa de resultados, ajuda gestores pelo apoio em decisões táticas e estratégicas, facilitando a aprendizagem organizacional. (WETTSTEIN e KUENG, 2002, p.115).

O sistema de medição de desempenho pode ser considerado, portanto, um elemento integral do ciclo de planejamento e controle empresarial, uma vez que ele possibilita os meios de captura de dados, que podem ser usados para a tomada de decisões que provoquem melhorias nos padrões organizacionais (NELLY, 1998).

Vale destacar que a definição do termo sistema de medição de desempenho não pode ser completa sem a consideração do propósito e do uso das informações que emanam deste sistema, que é determinado pelas necessidades organizacionais dos usuários deste sistema. MARTINS (2002, apud GOESSLER 2009).

3.1 Modelos de Sistemas de Medição de Desempenho

Os modelos recentes de SMD procuram ajudar as organizações na identificação e uso de medidas individuais de desempenho apropriadas para a medição de desempenho organizacional por meio de diversos atributos. São eles:

1. Promover a análise da implantação da estratégia e verificação de sua validade ao longo do tempo;
2. Possuir medidas de desempenho multidimensionais financeiras e não financeiras, ou seja, em mais de uma dimensão relevante da organização;
3. Possuir medidas de desempenho facilmente modificáveis de acordo com as mudanças no ambiente externo e interno;
4. Transmitir um quadro breve e objetivo do desempenho organizacional por meio de medidas de desempenho críticas ao negócio como um todo;
5. Possuir medidas de desempenho hierarquicamente e funcionalmente integradas aos processos, mantendo a relação de causalidade e coerência com os objetivos organizacionais;
6. Possuir medidas simples de compreender e gerenciar por todos os níveis organizacionais;

7. Ser capaz de estimular o comportamento dos indivíduos para as mudanças organizacionais desejadas;
8. Balancear medidas de controle para manutenção do desempenho já alcançado e de inovação para identificação de oportunidades de rupturas no desempenho.

3.2 Uso de Sistemas de Medição de Desempenho

O controle em organizações pode ser obtido por meio de instrumentos mais diretos tais como planos orçamentos reuniões de acompanhamento; ou menos diretos, relacionados ao comportamento humano, formação da cultura e das relações no contexto social organizacional (SIMONS, 1995).

No presente trabalho, será dado foco aos controles utilizados pelos gestores, sendo esse controle gerencial entendido como:

[...], rotinas e procedimentos formais e baseados em informação, utilizados pelos gestores para manter ou alterar o padrão de execução das atividades da organização. (SIMONS, 1995, p. 5).

Esta definição possui características importantes do controle gerencial:

- São procedimentos formais tais como planos estratégicos, orçamentos e monitoramento de resultados;
- Utilizam informações que são transmitidas das lideranças para a base da estrutura hierárquica e vice-versa;
- Têm como objetivo o controle das atividades da organização, garantindo a execução conforme o planejado, captando também mudanças que emergem de iniciativas não planejadas.

O SMD pode ser entendido como um dos principais procedimentos formais utilizados pelos gestores para o exercício do controle gerencial, sendo

que o próprio sistema pode ser considerado um sistema de controle estabelecido especificamente para o uso pelos gestores.

Os propósitos para o uso do SMD no exercício do controle gerencial são apresentados nesta seção, com destaque para o suporte em programas de melhoria contínua. Também serão relacionados os fatores organizacionais de impacto nesse uso, principalmente em relação ao comportamento dos gestores em relação às práticas do SMD.

3.3 Razões para o uso de Sistemas de Medição de Desempenho

Os diversos propósitos do uso do sistema de medição de desempenho podem ser resumidos nas quatro dimensões seguintes, denominadas por Neely (1998), como os *quatro CP's* da medição de desempenho:

- Conferir Posição: identificar a posição de desempenho atual e os pontos críticos a serem melhorados, orientar a realização de benchmarking, e monitorar o progresso obtido.
- Comunicar Posição: comunicar o desempenho exigido por atores externos e internos à organização.
- Confirmar Prioridades: verificar as lacunas em relação ao desempenho necessário, estimular melhorias e direcionar os investimentos;
- Compelir Progresso: determinar responsabilidades pelo desempenho, orientar a estruturação de equipes para iniciativas de melhoria, comunicar prioridades do negócio para a tomada de decisões, promover reconhecimento pelos resultados obtidos.

3.4 Dimensões de Desempenho e os Critérios Qualificadores e Ganhadores de Pedido.

Slack *et al.* (2007) consideram as seguintes dimensões de desempenho para a manufatura:

- Qualidade em oferecer produtos de acordo com as especificações de projeto.
- Confiabilidade no cumprimento das promessas de prazo de entrega.
- Flexibilidade em adaptar a operação sempre que necessário e com a rapidez demandada.
- Velocidade em fazer com que o intervalo de tempo entre o início do processo produtivo e a entrega do produto para o cliente seja o menor possível.
- Custo para oferecer produtos com preços mais baixos do que os da concorrência.
- Inovação na medida em que se projetam e lançam novos produtos, desenvolver estes, mais rápido que os concorrentes.

O desempenho nas dimensões ou critérios competitivos pode ser classificado como ganhador de pedido ou qualificador.

Segundo Hill (2000), qualificadores são aqueles critérios nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir em um determinado mercado, ou seja, critérios que uma companhia deve possuir para que o cliente possa ao menos considerá-la como possível fornecedora.

Os ganhadores de pedido são os critérios que proporcionam para os clientes a escolha da empresa fornecedora, sendo assim, uma empresa para ser ganhadora de pedido necessita ser no mínimo, tão boa quanto suas concorrentes.

3.5 Uso de Sistemas de Medição de Desempenho para Melhoria Contínua.

De maneira abrangente, é possível entender a melhoria contínua como um processo estruturado e contínuo de introdução de melhorias incrementais por toda a organização, caracterizado por baixos custos, pequenos passos, elevada frequência e ciclos curtos de mudanças. BESSANT (1994 *apud* GOESSLER 2009).

Além das melhorias incrementais, o termo melhoria contínua também pode abranger a introdução de melhorias radicais, ou inovações, envolvendo maiores custos, menor frequência e ciclos longos de mudança (SLACK et al., 2002).

BOND (1999, *apud* GOESSLER 2012), identifica que o sistema de medição de desempenho é utilizado em quatro fases da melhoria contínua, de acordo com o estágio de ciclo de vida do produto:

- Manutenção de processos: Controle relacionado ao monitoramento de parâmetros operacionais e ações corretivas;
- Melhoria de processos: Desenvolvimento de metas que estimulem melhorias nos limites de competência técnica e orçamentária das equipes;
- Re-engenharia de processos: Estabelecimento de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras para avaliação de alternativas de introdução de novas tecnologias;
- Estabilização de processos: Estabelecimento de medidas de desempenho qualitativas para estabilização de novas tecnologias introduzidas nos processos.

4 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto, a relação da gestão de operações com as medidas de desempenho anteriormente, de como medi-las, podemos afirmar que no futuro as medidas de desempenho organizacional, serão bem mais levadas em consideração, ou seja, a sua evolução é contínua e, tende a ser cada vez mais necessária para que as organizações consigam se manter competitiva.

Para obter maior rapidez e precisão nessas medidas, serão utilizados equipamentos tecnológicos como por exemplo, os softwares que já são utilizados hoje, só que eles serão aprimorados e avançados tecnologicamente para que venham a realizar cálculos gigantescos em alguns segundos, que uma pessoa poderia levar meses para realizar.

Isso será possível, graças a TI (Tecnologia da Informação), que já começa a ser usada nesse sentido, sendo capaz de prever guerras, atentados terroristas, epidemias e com certeza servirá para alavancar as medidas de desempenho das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ECCLES, R. G. **O manifesto de medição de desempenho.** Harvard Business Review, v. 69, n. 1, p. 131-137, 1991.

GOESSLER, LUIS GERALDO MICHELETTI. **Uso de sistemas de medição de desempenho para melhoria continua: Um estudo da influência do estilo de gestão.** Luis Geraldo Micheletti Goessler - São Carlos, 2009.

HAYES, R; WHEELWRIGHT, S. **Restaurar nossa vantagem competitiva: competir até a fabricação.** John Wiley & Sons: Nova Iorque, 1984.

HILL, T. **Estratégia Manufacturing: texto e casos.** 3-A. Ed. McGraw-Hill: Boston de 2000.

LEBAS, M. J. **A medição do desempenho e gerenciamento de desempenho.** Revista Internacional Economia da Produção, v. 41, n. 23-25, p. 23-35, 1995.

LEONG, G; Snyder, D .; Ward, P. **A investigação no processo e conteúdo da estratégia manufacturing.** OMEGA, v. 18, n. 2, p. 109-122, 1990.

NEELY, A; GREGORY, M .; **design de sistema de medição de desempenho A Platts, K. - uma revisão da literatura e agenda de pesquisa.** International Journal of Operations & Produção Gestão, v. 15, n. 4, p. 80-116, 2005.

ROCHA, LETICIA MAOSKI. **O uso das medidas de desempenho no contexto da gestão estratégica de operações: um survey exploratório.** Leticia Maoski Rocha - PUC 2015.

SIMONS, R. **Alavancas de controle: Como os gerentes usam sistemas de controle inovadoras para conduzir renovação estratégica.** Boston: Harvard Business School Press, 1995.

SKINNER, W. **A fábrica focada: nova abordagem para a gestão de fabricação vê a nossa crise de produtividade como o problema de "como competir".** Harvard Business Review, v. 52, n. 3, p. 113-121, 1974.

SKINNER, W. **Manufacturing - elo perdido na estratégia corporativa.** Harvard Business Review, v. 47, n. 3, p. 136-145, 1969.

SLACK, N; Chambers, S; JOHNSTON, R. **Gestão de Operações.** 5-A. Ed. Prentice

WETTSTEIN, T; KUENG, P. **Um modelo de maturidade para os sistemas de medição de desempenho.** Sistemas de Gestão da Informação, p.113-122, 2002.