

## *Sugestões de indicadores de desempenho para a empresa Nilce C Meneghetti e CIA LTDA (RS)*

Os indicadores de desempenho são parte importante das organizações, servem como suporte para rentabilidade, qualidade, capacidade, produtividade, entre outros. No âmbito empresarial, não difere das empresas familiares, porém, com certas mudanças, tanto na coleta de informações quanto na área financeira, muitas organizações dessa categoria não possuem uma estrutura para seus recursos e controle. Diante deste contexto, o objetivo do estudo foi criar indicadores de desempenho para o desenvolvimento da empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)” e conduzir uma análise da rotina e processos executados na empresa para entender como e quais indicadores podem ser propostos. A partir disso, torna-se possível analisar quais os principais indicadores de desempenho podem ser criados para a empresa Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS). A metodologia do presente estudo tem como delineamento uma revisão integrativa de literatura sobre indicadores de desempenho, incluindo modelos de avaliação de desempenho e pesquisa documental. Foram analisados indícios documentais da empresa e sua rotina diária para a criação das propostas de indicadores de qualidade. Através disso, o estudo desenvolveu formas de realizar a otimização dos indicadores de desempenho de qualidade da empresa através do Balanced Scorecard (BSC), baseado em como a empresa irá executar. Os objetivos específicos e a finalidade geral, acima descritos, foram alcançados, à medida que a proposta da empresa foi elaborada e formalizada: a partir da definição dos indicadores de qualidade e, por fim, a criação de um plano de ação. Constatou-se que, para enfrentar a concorrência e a inovação do mercado é necessário criar e desenvolver novos diferenciais competitivos para atrair novos clientes e obter reconhecimento organizacional, desta forma, foi visto através da literatura que este deveria ser o próximo passo a ser implementado como mensurações futuras da empresa.

**Palavras-chave:** Indicadores; Desempenho; Qualidade; Setor de alimentos.

## *Performance indicator suggestions for the company Nilce C Meneghetti e CIA LTDA (RS)*

Performance indicators are an important part of organizations, they serve as support for profitability, quality, capacity, productivity, among others. In the business scope, it does not differ from family businesses, however, with certain changes, both in the collection of information and in the financial area, many organizations in this category do not have a structure for their resources and control. In this context, the objective of the study was to create performance indicators for the development of the company “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)” and conducted an analysis of the routine processes and executed in the company to understand how and which indicators can be standards. From this, it becomes possible to analyze which are the main performance indicators that can be created for the company Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS). The methodology of the present study is based on an integrative literature review on performance indicators, including performance evaluation models and documentary research. Documentaries of the company and its daily routine were analyzed for the creation of proposals for quality indicators. Through this, the study developed three ways to perform the optimization of the company's quality performance indicators through the Balanced Scorecard (BSC) and the Benchmarking tool and through the PDCA Action Plan, based on how the company will perform. The specific objectives and the general purpose, reported above, were achieved, as the company's proposal was elaborated and formalized: from the definition of quality indicators and, finally, the creation of an action plan. It was found that, to face competition and market innovation, it is necessary to create and develop new competitive advantages to attract new customers and organizational recognition, in this way, it was seen through the literature that this should be the next step to be implemented as measurements company's future.

**Keywords:** Indicators; Performance; Quality; Food sector.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Received: **10/05/2023**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Approved: **05/06/2023**

**João Brener Fagundes Machado**  
Antonio Meneghetti Faculdade, Brasil  
[joabrenerfm@outlook.com](mailto:joabrenerfm@outlook.com)

**João Vitor Casarin Meneghetti**  
Antonio Meneghetti Faculdade, Brasil  
[vitorcasarin7@hotmail.com](mailto:vitorcasarin7@hotmail.com)

**Gabriel de Melo Rocha da Silva**  
Antonio Meneghetti Faculdade, Brasil  
[gabrielmelorocha1@gmail.com](mailto:gabrielmelorocha1@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2023.002.0001

### Referencing this:

MACHADO, J. B. F.; MENEGHETTI, J. V. C.; SILVA, G. M. R.. Sugestões de indicadores de desempenho para a empresa Nilce C Meneghetti e CIA LTDA (RS). *Management Journal*, v.5, n.2, p.1-10, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2023.002.0001>

## INTRODUÇÃO

A era moderna, marcada pela competição, tecnologia e gestão participativa, exige mudanças fundamentais na forma como as organizações gerenciam seus recursos e mensuram seus resultados. Também existe a exigência de uma mudança na forma como o desempenho de seus gerentes é avaliada. O ambiente de negócios tornou-se competitivo e a não realização dos ajustes necessários limitará a capacidade produtiva das empresas - capacidade de gerar produtos, serviços e contribuições sociais correspondentes às necessidades da empresa no mercado em que atua.

Diante dessa necessidade, atenta-se para a estruturação da criação de indicadores de qualidade para a empresa Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS), com o objetivo de esclarecer aos administradores uma (super)visão que ofereça a maximização de tudo o que acontece na empresa a fim de avaliar a qualidade do serviço prestado. O objetivo esperado é que a alta gestão vincule as informações dos indicadores ao planejamento estratégico e à tomada de decisão.

Quando se trata de questões estratégicas, há cada vez menos espaço para improvisação e procrastinação, e cada vez mais realidades de negócios têm um impacto duro e violento sobre amadores, leigos ou empresas dependentes apenas da intuição. No entanto, o desempenho da empresa não é determinado apenas pelo ambiente externo. Se não compreender e controlar totalmente seus processos, indicadores, metas e objetivos, também pode ter desempenho insatisfatório em um ambiente relativamente estável e favorável (ALBUQUERQUE et al., 2017).

A literatura sobre indicadores de desempenho recomenda que seja feito o alinhamento com os indicadores de desempenho, a fim de medir o andamento das estratégias propostas pela empresa em direção às metas a serem alcançadas. Portanto, os indicadores de desempenho são parte importante das organizações, servem como suporte para rentabilidade, qualidade, capacidade, produtividade. No âmbito empresarial, não difere para as empresas familiares, porém, há certas mudanças, tanto na coleta de informações quanto na área financeira, pois muitas organizações dessa categoria não possuem uma estrutura bem definida para seus recursos e controle (ALBUQUERQUE et al., 2017).

Desta forma, para a organização deste estudo, foi necessário criar indicadores de desempenho para o desenvolvimento da empresa “Nilce C Meneghetti e CIA LTDA (RS)” no escopo de produto e processo para uma empresa do setor de alimentos, de forma que está se posicione em relação ao setor e tenha um planejamento estratégico fundamentado nestes indicadores para a melhoria do seu desempenho no mercado em que está alocada.

Diante disso o objetivo do estudo é implementar através da revisão bibliográfica indicadores de desempenho para o desenvolvimento de qualidade e do processo para a empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”, que atua no setor alimentício, de forma que a empresa se posicione em relação ao setor e busque a melhoria do seu desempenho. Já os objetivos específicos são conduzir uma análise da rotina e processos executados na empresa para entender como e quais indicadores podem ser propostos; analisar quais os principais indicadores de desempenho que podem ser criados para a empresa Nilce C Meneghetti e Cia LTDA

(RS); verificar a abordagem teórica dos indicadores de desempenho, definindo, classificando e analisando sua importância na utilização dos mesmos; propor indicadores de desempenho para a empresa Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS) que trabalhe a garantia de serviço para clientes instalados em menos de um ano.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada na empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”, que fica no interior do estado do Rio grande do Sul. Segundo Jung é por meio desse tipo de pesquisa que temos a oportunidade de definir ou explicar o sistema técnico ou produtivo, tanto na esfera pública como nas empresas privadas.

Optou-se pela abordagem qualitativa, porque, conforme Marconi et al. (2003), ela preocupa-se em analisar de forma mais detalhada a situação e interpretar aspectos mais profundos, mostrando a riqueza das informações que dela provém. De modo geral, a pesquisa qualitativa é uma abordagem que pressupõe que o significado dado ao fenômeno é mais importante que sua quantificação.

O método científico é uma ferramenta fundamental e específica para diferenciar as mais diversas obras do saber científico, através dela é determinado o tipo de estudo que será realizado, podendo ser de diversas formas, nesse trabalho será utilizado à metodologia exploratória através de uma pesquisa bibliográfica. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental.

Para o desenvolvimento do presente estudo foi realizada uma revisão de literatura. Quanto à revisão bibliográfica, os critérios de seleção utilizados não são tão inequívocos ou sistemáticos no que diz respeito à pesquisa bibliográfica, eles proporcionam mais liberdade na seleção de fontes e estratégias de seleção, a interpretação das informações pode estar sujeita a maior subjetividade do autor.

Sua adequação está voltada para teses e consiste basicamente na análise e interpretação da literatura publicada em livros, artigos e periódicos impressos ou eletrônicos. Tal metodologia é feita como um estudo secundário, no qual contém fontes primárias e as fontes de dados, para obter uma produção eficiente e uma organização presente no trabalho, escolhendo os textos selecionados de acordo com o objetivo da pesquisa (GALVÃO et al., 2014).

Quanto ao processo de coleta de dados, foram utilizados dados secundários para análise documental dos relatórios financeiros coletados, ordenados e analisados na empresa familiar em estudo. Para dar maior credibilidade e embasamento ao trabalho, foi realizada uma análise descritiva dos documentos da empresa, para garantir o comportamento e as práticas que podem ser mapeadas, entender o que está acontecendo na organização. Portanto a análise documental é uma técnica de coleta de dados que abrange diferentes tipos de documentos e pode ser utilizada como técnica complementar a entrevistas, questionários e observações.

O documento analisado foi o seguinte: DRE (Demonstração dos resultados). Este documento é um demonstrativo de lucros e perdas do exercício, cuja função é mostrar a geração do resultado líquido, que

deve sofrer variações no exercício, comparando receitas, custos e resultados apurados de acordo com o princípio contábil do regime de competência.

Em função da acessibilidade, o estudo foi realizado em uma empresa familiar na qual o pesquisador atua, localizada na região central do Rio Grande do Sul, na Cidade de Faxinal do Soturno denominada como “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”, a fim de demonstrar indicadores de desempenho que auxiliem a empresa em seu crescimento, a partir do estudo bibliográfica e análise documental realizada.

Através disso, o estudo desenvolveu três formas de realizar a construção dos indicadores de desempenho de qualidade da empresa: - Através do Balanced Scorecard (BSC) - Da ferramenta Benchmarking- E através do Plano de ação da PDCA baseado em como a empresa irá executar.

Essas ferramentas foram utilizadas com o propósito de alcançar os objetivos do estudo que são: criar indicadores de desempenho para o desenvolvimento de qualidade e do processo para a empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”, que atua no setor alimentício, de forma que a empresa se posicione em relação ao setor e busque a melhoria do seu desempenho; conduzir uma análise da rotina e processos executados na empresa para entender como e quais indicadores podem ser propostos.

## **Contexto da empresa**

O “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)” é uma empresa instalada desde a sua criação no interior do estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente na cidade de Faxinal do Soturno. Sua atuação principal está voltada ao ramo de massas alimentícias, com atendimento para o público em geral de todo o estado. Desde a sua criação até o momento, concentra a sua atividade em regime familiar, portanto, a gerência da empresa sempre esteve no comando de pessoas da própria família.

Portanto, torna-se importante relatar que um negócio familiar é a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, que estão conectados. As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria.

As empresas familiares são a principal forma de negócios em todo o mundo. Eles ocupam tanto da nossa situação econômica e social que nem percebemos. Em uma economia capitalista, a maioria das empresas começa com as ideias, o compromisso e o investimento dos empreendedores e seus parentes.

Em uma primeira instância foi feita a caracterização da empresa em questão. A empresa denomina-se Nilce C Meneghetti & Cia Ltda, tendo como CNPJ 021.175.850/0015- 0, e apresentando como nome fantasia “Congelados da Nilce”. A empresa deu início em 09/09/1997, sendo uma Sociedade Empresarial Limitada, uma empresa de pequeno porte, optante pelo Simples Nacional desde 01/07/2007.

A empresa tem ainda como Sócio Administrador Nilce Casarin Meneghetti e como sócio Godmar Meneghetti. A atividade principal da empresa é a seguinte: 10.94-5-00 - Fabricação de massas alimentícias. Os seguintes produtos são comercializados: Churros (doce de leite); Agnoline (frango); Mini pizza (frango, calabresa); Bolinha (requeijão); Risoles (frango); Risoles travesseirinho (bovino); Coxinha (frango); Coxinha (queijo temperado); Croquete (bovino c/ requeijão); Croquete (frango c/ calabresa); Pastel de Fritar (bovino); Pastel de assar (frango, moda da casa, gado); Trouxinha (frango, calabresa, abacaxi, goiaba); Pão de queijo;

Lasanha (4 queijos, bolonhesa, frango) 450g/900g.

Portanto, a história da empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)” é construída em uma base sólida e regrada sempre na honestidade e seriedade mantida desde o seu primeiro fundador. Entretanto, em virtude da inovação e das adaptações de mercado, é fundamental que a organização tenha, de forma mensurável e clara, um indicador de desempenho que trabalhe a garantia de serviço do cliente. É nesse sentido que se faz a importância deste estudo, a fim de propor indicadores de desempenho que auxiliem a empresa a ser apta a visualizar as decisões organizacionais.

## **RESULTADOS**

Neste capítulo, será demonstrado os resultados e discussões baseadas no objetivo geral e específicos do estudo. Desta forma, a sequência da pesquisa trata da proposta de um modelo relacionado ao uso do desenvolvimento de indicadores de desempenho. E a proposição de indicadores de desempenho do produto e do processo para a empresa do setor alimentício, para que a empresa se posicione em relação ao setor e busque a melhoria do seu desempenho. Os indicadores de desempenho para a empresa Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS) buscam também que a empresa trabalhe a garantia de serviço para clientes instalados em menos de um ano.

### **Construção de indicadores de desempenho**

Considerando que o indicador é um número que expressa o estado de algo considerado relevante e importante para a sociedade, sua construção inclui, antes de tudo, a análise da contribuição para a tomada de decisão. O indicador deve representar algo considerado essencial para a rotina de gestão da empresa.

Como resultado, faz-se necessário cuidado na determinação da coleta e processamento de dados que formam a base para a criação do indicador. Portanto a utilização do indicador leva o gestor a monitorar o desempenho de cada processo, bem como o desempenho da empresa como um todo, e o ajuda a identificar onde deve concentrar sua energia em determinado momento para garantir o fluxo de valor que será gerado, e que ele pretende entregar aos consumidores.

O resultado do indicador conduz à análise das ações implementadas. Um indicador de melhoria contínua significa que a equipe está atacando os pontos críticos do processo, e um indicador de deterioração ou instabilidade constante indica que os pontos críticos atacados não estão consertados ou que os pontos identificados não são críticos.

Devido ao fato de a empresa investigada não possuir um sistema de medição de desempenho com indicadores formalizados, trouxe a necessidade de buscar os indicadores mais adequados para formalização, visto que a empresa atualmente não dispõe de meios para criar um sistema completo e integrado abrangendo todas as áreas ativas.

### **Aplicação e resultados**

Com base nos documentos da empresa verificados, constatou-se que as definições dos processos da

empresa não são formalizadas, sem a existência de registro na instrução de trabalho. As diretrizes são implementadas por meio de diálogos entre os colaboradores e o gestor da empresa. Portanto, existem mecanismos de mensuração dos processos internos, principalmente aqueles que influenciam a perspectiva do cliente, deve-se incluir na tomada de decisões e está sempre aberto a novas sugestões para tentar melhorar os processos e manter o melhor ambiente possível.

Portanto, é importante descrever que processos e operações devem ser coordenados para garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A partir disso, fica claro que a não utilização de indicadores para avaliação de processos internos pode afetar o desenvolvimento de processos inovadores, otimização de fluxos e logística, processos de operações financeiras e gestão de clientes. Nesse sentido os indícios que deixaram claro em relação a coordenação foi através da análise dos documentos da empresa Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS); que demonstram que a empresa por não ter indicadores de qualidade, possuem falhas na sua otimização de qualidade e na garantia da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Com base nos dados obtidos com a pesquisa, conclui-se que a empresa precisa estabelecer indicadores e estratégias de gestão para melhorar o desempenho do negócio. Assim como, há a necessidade de desenvolver um plano estratégico usando indicadores de avaliação de desempenho nas quatro perspectivas do BSC. Segundo Kaplan e Norton, seu uso possibilita a otimização das informações e proporciona uma visão global da gestão empresarial.

Dentro da gestão estratégica da empresa, foram traçados alguns objetivos a serem alcançados pela gestão até o ano de 2024. O objetivo estratégico que corresponde à área de qualidade é: tornar a empresa referência no atendimento e na qualidade do serviço.

Através desse objetivo estratégico, foi definido ferramentas de indicadores e um plano de ação para desenvolver essa competência antes da estimada data. Uma das formas encontradas foi através de acompanhamento de indicadores hoje relacionados às áreas de qualidade da organização.

## **Indicadores de desempenho**

Atualmente, existem diversos tipos de indicadores com os quais a organização pode medir seus objetivos e seguir suas metas, que não se baseiam apenas em informações financeiras, co-mo indicadores de processos internos, satisfação do cliente, entre outros, pois hoje, os ativos intangíveis são uma forma de se obter uma vantagem competitiva. Através disso, o estudo desenvolveu três formas de realizar a otimização dos indicadores de desempenho de qualidade da empresa através do Balanced Scorecard (BSC) e da ferramenta Benchmarking e através do plano de ação da PDCA baseado em como a empresa irá executar.

### **Balanced scorecard (BSC)**

Com a utilização da ferramenta BSC, a empresa terá os benefícios de traduzir a estratégia em metas e ações concretas; alinhar indicadores-chave e objetivos estratégicos em todos os níveis da organização e possibilitar o desenvolvimento de uma cultura de aprendizado de melhoria contínua. Além disso, permite uma visão sistemática do desempenho da gestão, tornando os serviços e processos mais fáceis e com

qualidade, planejando adequadamente suas atividades e objetivos. Nesse segmento as 4 perspectivas no BSC são: Econômico-Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. A partir disso o primeiro indicador desenvolvido e formalizado a partir deste estudo foi o “Indicador de Atendimento”, pois pode garantir que os atrasos nas encomendas e entregas possam ser eliminados dentro do cumprimento definido pelo fornecedor de acordo com o contrato entre cliente e fornecedor. Através do relatório de rastreamento do pedido, é possível acessar o horário em que esse pedido foi entregue de acordo com a data agendada.

O segundo indicador desenvolvido foi em relação ao “indicador de eficiência”, pois estimula a melhoria do desempenho individual de cada fornecedor, aumenta e garante a melhoria contínua desse processo, fidelizando a parceria entre as partes interessadas. Esse indicador avalia o desempenho do fornecedor quanto ao cumprimento do prazo de entrega e possibilita a classificação e seleção dos melhores fornecedores de entrega.

Portanto, através disso, o objetivo neste estudo foi a área de qualidade para realizar um plano de ação. O quadro 1 expõe a definição dos objetivos da organização com a ferramenta BSC.

**Quadro 1:** Definições dos objetivos com a ferramenta BSC.

	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<b>Perspectiva de qualidade Financeira</b>	Garantir a destinação do produto	100% das massas entregues	Número de negócios fechados	Aumentar a qualidade dos produtos
<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	Entender o grau de satisfação do cliente com a compra dos produtos	80% dos clientes fidelizados retornem para comprar	Índice de retorno dos clientes que já compraram algum produto	Brindes da empresa a clientes fidelizados
<b>Perspectiva de processos internos</b>	Otimizar a produção e evitar a perda no processo produtivo	1) 30% da produção realizada com o uso de ferramentas modernas 2) 85% de monitoramento nas etapas produtivas	1) Melhorias, facilidade e praticidade na produção 2) Aumento da produtividade	Destinação de tempo para melhor acompanhamento da produção
<b>Perspectiva do cliente</b>	Ser referência na categoria da produção e venda de massas alimentícias	12% de aumento nas vendas	Volume anual de vendas	Divulgar e reconhecer a empresa a nível de Estado

Através do Quadro 1 sobre as definições dos objetivos com a ferramenta BSC, os principais pontos argumentados foram a “perspectiva de qualidade” da empresa que tem como objetivo garantir a destinação dos produtos. A “perspectiva de aprendizagem e crescimento”, que tem como objetivo entender o grau de satisfação do cliente com a compra dos produtos; e, a “perspectiva do cliente”, que tem como objetivo ser referência na categoria da produção de vendas de massas alimentícias. Esses pontos são cruciais para a identificação dos principais indicadores de qualidade que a empresa precisa ter em sua gestão para ter esses resultados e metas atingíveis.

### **Plano de ação com a ferramenta benchmarking como forma de indicadores de desempenho**

O benchmarking escolhido para a empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)” foi o benchmarking interno, que é desenvolvido e realizado dentro da própria empresa. O que se espera dessa prática é identificar as melhores práticas dentro da organização com o objetivo de distribuí-las para todas as áreas da

empresa. É uma maneira de olhar para o progresso e uma oportunidade para a conscientização da empresa, já que a empresa não possui indicadores de desempenho.

Resumidamente precisa para se realizar o benchmarking ser necessário passar por seis etapas complementares que são: primeiro: estudar bem o próprio projeto, identificando as práticas que precisam ser melhoras; segundo: selecionar alguns órgãos destaque a serem monitorados; terceiro: estabelecer os indicadores de análise (quantitativos e qualitativos); quarto: obter os dados para análise; quinto: comparar e analisar as informações coletadas, juntado os dados coletados, analisando os resultados, fazendo comparações e ver o que pode ser inserido e aprimorado a partir do que foi colhido de informações; sexto: fazer um plano de ação e executar as tarefas traçadas para melhorarem as carências do setor.

A seguir são descritos os passos a serem estabelecidos na organização na utilização do benchmarking na avaliação do desempenho de qualidade da empresa. Pode-se resumir os passos do benchmarking em planejamento, coleta de dados, processamento e análise dos resultados e, adaptação de melhoria.

1) Planejamento: objetiva investigar as seguintes perguntas: O que deve ser usado como marco de referência? Ou seja, que produto? Com quem ou o que iremos comparar? São os concorrentes diretos, os melhores líderes, onde quer que existam; Como serão coletados os dados? É preciso ter curiosidade, método e engenho para conduzir a investigação.

Inicialmente é aconselhável que a empresa “Nilce C Meneghetti e Cia” realize um estudo preliminar e depois avance para um método que produza os detalhes dos dados e informações públicas desejadas. Deve-se considerar critérios como a quantidade e exatidão dos dados, o custo de obtenção deles, o tempo necessário e a necessidade ou não de se recorrer a especialistas.

2) Análise: após determinar realizar o planejamento da empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”, será realizado a coleta de dados para analisar o desempenho interno da empresa em relação suas forças e fraquezas para depois verificar a lacuna de desempenho, a qual vai ser mudada durante a prática e com constante direcionalidade. Portanto, esse passo é para analisar os dados e compará-los às operações internas, pela qual será revelada uma lacuna positiva e uma negativa, competitiva ou de desempenho para a criação dos indicadores de qualidade utilizados na empresa.

3) Integração: após realizar a análise, a empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)” irá realizar a integração, que é o processo que fixa as metas operacionais das mudanças, envolve um planejamento para que as descobertas sejam incorporadas às novas práticas da operação. Nessa etapa, a empresa precisa que sejam demonstradas de forma clara e que se baseiem em dados corretos para que o plano de ação seja aceito e desenvolvido.

4) Ação: após a integração, a empresa irá realizar a quarta etapa que é a “ação”, que vai ser feita a partir da realização dos planos de ação para implementar as descobertas do benchmarking, ou seja, as práticas de referência. Leva-se em conta uma série de considerações, as quais incluem o benchmarking desde o início do planejamento.

5) Maturidade: após a ação quando as melhores práticas estiverem incorporadas a todos os processos da empresa e essa atingir uma posição de liderança, então se atinge a superioridade.



Portanto a prática de benchmarking no escopo do indicador de qualidade propicia a melhoria nos processos desenvolvidos, bem como a implementação de novas políticas de gestão, a fim de permanecer mais tempo em um mercado em constante evolução e crescimento. Além disso, abastece a gerência com informações que asseguram maior acuracidade e sustentabilidade na tomada de decisões.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi propor indicadores de desempenho para o desenvolvimento da empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”. E propor indicadores de desempenho de produto e processo para uma empresa do setor de alimentos para que a empresa se posicione em relação ao setor e se esforce para melhorar seu desempenho. Os objetivos específicos foram analisar quais são os principais indicadores de desempenho que podem ser criados para Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS); verificar a abordagem teórica dos indicadores de desempenho, definir, classificar e analisar o seu significado na sua utilização; e propor indicadores de desempenho para a Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS) que trabalha com garantia de atendimento instalada em menos de um ano.

Os objetivos específicos e a finalidade geral, acima descritos, foram alcançados, à medida que a proposta da empresa foi elaborada e formalizada: a partir da definição dos indicadores de desempenho e, por fim, é criado dois planos de ações. Constatou-se que, para enfrentar a concorrência e a inovação do mercado, é necessário criar e desenvolver novos diferenciais competitivos para atrair novos clientes e obter reconhecimento organizacional, foi visto através da literatura que este deveria ser o próximo passo a ser implementado.

Com base nos dados analisados da empresa e no que dizem os autores, conclui-se que a empresa não precisa apenas de esclarecimentos, mas da implementação da prática, pois diversos obstáculos podem surgir durante o trabalho. Nesse sentido, os indicadores de qualidade permitem que uma organização gerencie seus processos com base em resultados reais com credibilidade e demonstrem o grau de desenvolvimento das práticas desenvolvidas no processo. A estruturação de metas e controles com foco no planejamento estratégico da organização, sua análise crítica em conjunto com a gestão, possibilita a tomada de decisões e a implementação de melhorias no sistema da qualidade, no que diz respeito à maturidade da organização no segmento.

Ficou demonstrada a importância do planejamento na gestão dos recursos estratégicos, com foco no que realmente importa no longo prazo, ou seja, o que trouxe mais engajamento para a pequena empresa “Nilce C Meneghetti e Cia LTDA (RS)”. Portanto, revelou-se que o planejamento é muito importante, pois a partir dele pode-se atingir os principais objetivos da organização, somado ao conteúdo aprendido em sala de aula, possibilitou aprimorar o aprendizado adquirido durante o Curso de Administração.

Por fim, espera-se que a partir desta proposta, a empresa agregue valor e alcance melhores resultados através do atingimento dos objetivos, pois terá uma ferramenta de gestão que permitirá a organização conhecer melhor a si mesma e a partir deste propósito encontrar a melhor forma de sucesso para seu ambiente competitivo.

Por fim, ressalta-se que a criação de métodos de indicadores de desempenho pode servir como uma importante ferramenta de gestão e deve ser utilizada por todas as empresas, preferencialmente em novos projetos e no planejamento organizacional. Através da utilização do planejamento torna-se possível expressar seus objetivos e ideias, direcionar e seguir os métodos mais adequados esperados pela empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C. I. R. A.; MADEIRA, G. S.; CAPANEMA, I. V. L.; FERREIRA, J. S.. **Qualidade em Saúde: Evolução e Desafios** no Contexto Brasileiro. Buenos Aires: Universidade de Ciencias Empresariales y Sociales, 2017.

GALVÃO T. F.; PEREIRA, M. G.. Revisões sistemáticas da

literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v.23, n.1, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.