



**Universidade Estadual de Campinas**

**Faculdade de Ciências Aplicadas**



Cesar Cabral Faria

**A APLICAÇÃO DO MÉTODO GERENCIAL E DO CICLO PDCA  
PARA MELHORAR OS RESULTADOS E O POTENCIAL DE UMA  
ORGANIZAÇÃO**

Limeira

2014



**Universidade Estadual de Campinas**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas**



Cesar Cabral Faria

## **A APLICAÇÃO DO MÉTODO GERENCIAL E DO CICLO PDCA PARA MELHORAR OS RESULTADOS E O POTENCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador: Profa. Dra. Mariana Conceição da Costa

Limeira

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA *PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN* DA FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

F225a Faria, Cesar Cabral  
A aplicação do método gerencial e do ciclo PDCA para melhorar os resultados e o potencial de uma organização / Cesar Cabral Faria. - Limeira, SP: [s.n.], 2014. 25 f.

Orientadora: Mariana Conceição da Costa.  
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas

1. Gerência. 2. Rotina no trabalho. 3. Melhoria contínua. 4. Processos de produção. I. Costa, Mariana Conceição da. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Título em inglês: The application of the management method and de PDCA cycle to improve the results and the potential of an organization.

Keywords: - Management;  
- Routine at work;  
- Continuous improvement;  
- Production Processes.

Titulação: Bacharel em Engenharia de Produção.

Banca Examinadora: Profa. Dra. Mariana Conceição da Costa.  
Profa. Dra. Kelly Hofsetz.

Data da defesa: 19/11/2014.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso concentra-se no estudo da utilização do Método Gerencial para alcançar resultados que se deseja melhorar e estabilizar os processos e os resultados que se deseja manter. O Método Gerencial, também conhecido como método de resolução de problemas ou método de tomada de decisões, tem como base o ciclo PDCA, do inglês (*Plan, Do, Check e Act*) e o ciclo SDCA (do inglês *Standardize, Do, Check e Act*), conhecidos mundialmente como métodos de gestão e que têm a função de melhorar e manter resultados. O PDCA e o SDCA são os pilares deste trabalho, por isso seu funcionamento é estudado profundamente. Ele também discorre por outras ferramentas gerenciais e de qualidade importantes para o gerenciamento da rotina, algumas que auxiliam a transformação de informações e dados em novos conhecimentos e outras que contribuem para a execução e verificação de um plano de ação. Por fim, aborda-se um estudo de caso de uma importante empresa de produtos fornecidos do país. Neste trabalho, conclui-se que o Método Gerencial aplicado ao Gerenciamento da Rotina contribui para o atingimento das metas, para melhoria dos resultados, para a estabilização das operações e dos processos e para a manutenção dos resultados, assegurando resultados excelentes para as organizações.

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the use of the Management Method to achieve results as well as stabilize and improve processes in order to reach desired results. The Management Method is also known as a method to solve problems or help make decisions. It is based on the PDCA cycle (Plan, Do, Check and Act), and in the SDCA cycle (Standardize, Do, Check and Act). This cycle is known worldwide as a management tool which has the function to enhance and maintain results. The PDCA cycle and SDCA cycle are the pillars of this job and therefore its operation is deeply studied. This report also discusses other important management and quality tools for Routine Management, some other tools that help transform data into information and new knowledge and other tools that contribute during the implementation and verification of the Action Plan. Finally, it approaches a case of an important food product company in Brazil. It also shows how the method applied during Routine Management contributes to achieve objectives, improve results, stabilizes operations and processes to maintain and insure excellent results in organizations.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
3. METODOLOGIA.....	19
4. ESTUDO DE CASO .....	20
5. RESULTADO.....	20
6. CONCLUSÃO .....	24
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	25

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das nações e de suas organizações tem nivelado cada vez mais os conhecimentos técnicos e teóricos de seus colaboradores, gerando um ambiente de busca constante por melhores resultados e levando a competitividade do mercado a níveis nunca vistos antes. A globalização – agora mais que uma realidade – teve uma importante participação nesse cenário, amortecendo fatores culturais críticos, facilitando o acesso ao conhecimento, difundindo os avanços tecnológicos e favorecendo a abertura dos mercados e a estabilidade econômica mundial.

A partir da análise do sucesso de tantas organizações em meio a esse cenário, foi observado que para uma organização sobreviver, crescer e se desenvolver neste novo mundo, não era necessário apenas um bom conhecimento técnico e uma forte liderança – anteriormente fatores predominantes no sucesso de uma organização. Foi percebido que havia um ingrediente a mais para esse sucesso: o conhecimento do Método Gerencial (CAMPOS, 1992).

Este conhecimento se baseia no desenvolvimento de um sistema de gestão. Para entender melhor este conceito, deve-se entender primeiramente o conceito de sistema. Sistema é um conjunto de partes interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário, efetuando uma função específica (CAMPOS, 1992). Dessa forma, um sistema de gestão é um conjunto de partes dentro de uma organização, que trabalham de modo a alcançar um bem comum: bons resultados.

Para a maioria das organizações, quando se fala em alcançar e melhorar resultados, fala-se em lucrar mais. Para tanto, é necessário manter os clientes atuais, aumentar sua carteira de clientes e aumentar suas vendas, o que só acontece quando se agrega valor às características do produto/serviço que realmente são importantes para o cliente.

Como na maioria dos casos a concorrência é extremamente forte, isto só é possível por meio da melhoria da qualidade do produto. “Um produto ou serviço

de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992). E, para buscar o aumento do nível de qualidade do seu produto ou serviço, a organização deve melhorar os processos e atividades que suportam o alcance das características desejadas pelo cliente, a fim de eliminar possíveis anomalias do processo, retrabalho, desperdícios e principalmente defeitos no produto final.

Todo esse sistema de melhoria da qualidade é sustentado pelo Gerenciamento da Rotina, que consiste na padronização e melhoria das atividades necessárias aos processos através da utilização do Método Gerencial. Para isso, é necessário foco em metas por meio da execução de um bom plano de ação. Entretanto, a falta de conhecimento do Método Gerencial tem se tornado um fator limitante para o alcance de bons resultados em muitas organizações (CAMPOS, 1992).

Assim sendo, este trabalho tem como objetivo principal mostrar a importância do Método Gerencial por meio do ciclo PDCA e como a sua utilização pode melhorar os resultados e o potencial das organizações.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para se entender o tema em questão, será necessário primeiramente o entendimento de alguns conceitos, como método gerencial, problema, meta e outros.

Método gerencial nada mais é que a utilização de um método, por um líder ou um gerente, por exemplo, com o objetivo de se gerenciar bem um negócio ou uma área. Segundo CAMPOS (2009), “gerenciar é resolver problemas”. Por isso, o método gerencial é um método de solução de problemas, como também é conhecido. Como resultado disso, o bom gerente é aquele que utiliza o método gerencial: que sabe identificar um problema e, conseqüentemente, resolvê-lo.

Ainda segundo CAMPOS (2009), “problema é um resultado indesejável”. A maioria das pessoas caracteriza um problema como algo ruim, mas também

existem os problemas bons. Os problemas ruins são aqueles em que acontecem desvios na consistência das operações, resultando em um processo, um produto ou um serviço com qualidade abaixo da esperada. As ações corretivas para esse tipo de problema costumam ser reativas, visto que o problema acontece sem ter sido previsto.

Já os problemas bons podem ser estabelecidos por meio do levantamento de oportunidades de melhoria em um departamento, a fim de alcançar melhores resultados e aumentar o desempenho de uma organização. Dessa forma, as ações corretivas para esse tipo de problema são proativas, visto que o responsável vai de encontro a uma oportunidade de melhoria, traçando uma nova meta específica e gerando um novo problema (um resultado indesejável). Ele não espera que o problema efetivamente aconteça para tomar as providências (CAMPOS, 1992).

Por fim tem-se uma terceira maneira de se chegar a um problema (podendo este ser bom ou ruim): por meio do desdobramento das metas do plano estratégico da organização, que podem ser metas de melhoria ou de manutenção de resultados.

Outro conceito importante neste estudo é o conceito de meta. Se uma organização quiser alcançar um resultado satisfatório, ela tem que ter metas bem definidas. “As metas são estabelecidas para estreitar a distância entre o real e o ideal” CAMPOS 2009, apud HOSOTANI, p. 40. Uma meta deve possuir três informações básicas, que geram o seu significado: objetivo, valor e prazo. O objetivo é a descrição do que se deseja obter, valor é o número que se deseja alcançar (absoluto ou percentual) e prazo é o tempo limite no qual se espera alcançar o objetivo e o valor proposto. Por exemplo, aumentar o faturamento (objetivo) em 10 milhões (valor) até dezembro de 2015 (prazo).

Segundo CAMPOS (2009) existem dois tipos de metas que se procura atingir em qualquer organização: resultados que se deseja melhorar e resultados que se deseja manter. Isto acontece porque sempre que uma organização alcança um novo resultado, ela deve padronizar a operação modificada a fim de

estabilizar a operação e manter o resultado obtido no novo patamar alcançado (LEONEL, 2008).

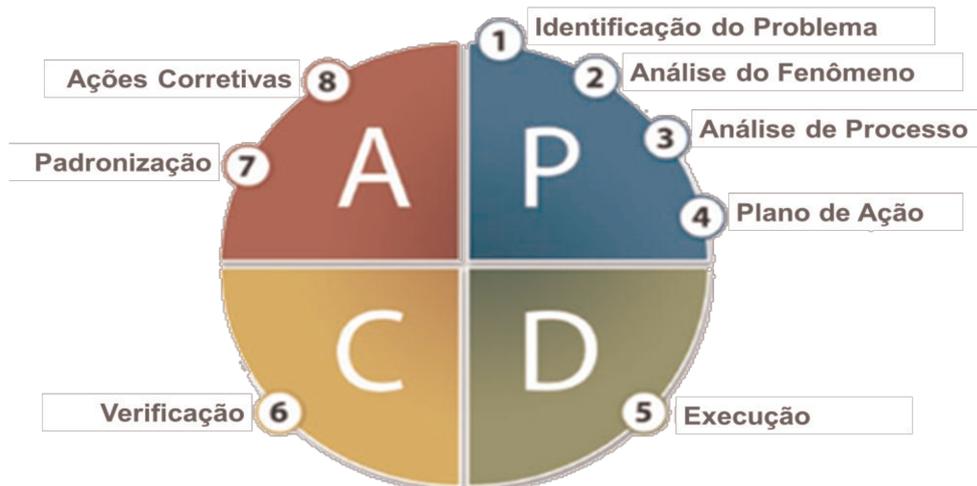
O fluxo em questão parece simples em um primeiro momento: identificar problemas, traçar metas, alcançar melhores resultados e manter este novo desempenho. Entretanto, para viabilizá-lo, existe um longo caminho e, principalmente, um método a ser seguido, ao qual é dado o nome de Método Gerencial.

O Método Gerencial tem como ponto chave o método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), também conhecido como método de solução de problemas, tendo em vista o atingimento das metas e, por consequência, o alcance dos resultados. Este método pode ser utilizado para melhoria de todas as esferas de uma organização: estratégica, gerencial e operacional. Desse modo, o Método Gerencial se caracteriza não somente como uma ferramenta de trabalho, tornando-se uma filosofia de trabalho. (CAMPOS, 2009).

O Método PDCA é composto por dois ciclos: O ciclo PDCA (para os resultados que se deseja melhorar) e o ciclo SDCA, “*Standardize, Do, Check, Act*” (para os resultados que se deseja manter/estabilizar).

A princípio, O PDCA consiste em um ciclo com o qual se planeja, executa, verifica e se age corretivamente sobre determinado problema. Para explicar como funciona o passo a passo dessas etapas, será utilizado o Quadro 1, que é uma adaptação do quadro proposto por CAMPOS (2013), juntamente com informações propostas por AGUIAR (2012). Este quadro apresenta o “passo-a-passo” de como se deve utilizar o ciclo PDCA.

Este ciclo pode ser resumido com a seguinte figura:



**Figura 1 – Macro etapas do ciclo PDCA**

Uma vez planejada e alcançada a meta de melhoria proposta, tem-se que consolidar este novo nível de desempenho atingido. Esta consolidação se dá por meio da estabilização dos processos que sofreram alterações do plano de ação proposto, ou seja, por meio da padronização desses processos e do cumprimento dos padrões. Dessa forma, deixa-se de ter uma meta de melhoria e passa-se a ter uma meta de manutenção de resultados, que é aqui apresentada também como meta padrão (CAMPOS, 1992).

É neste momento que se passa do ciclo PDCA para o ciclo SDCA, já que o foco do gerenciamento deixa de ser a melhoria dos resultados e passa a ser a manutenção do novo resultado alcançado, através da estabilização do processo. O SDCA trabalha de modo a estabilizar a rotina do processo. Por isso, todo o trabalho feito por meio do SDCA também é chamado de gerenciamento da rotina do dia a dia (CAMPOS, 1992).

A meta padrão tem como função principal a manutenção dos indicadores operacionais (que caracterizam o produto/serviço por meio do desempenho das operações) dentro de uma faixa limite de tolerância ou de controle (que são os indicadores internos ao processo). É esta faixa que garante os limites de especificação (os indicadores que representam as necessidades do mercado).

Para que todo esse processo de estabilização aconteça, é necessário que sejam elaborados padrões, conhecidos por Procedimentos Operacionais Padrões (POPs). Esses documentos descrevem detalhadamente todas as tarefas que devem ser cumpridas para a boa execução de uma atividade ou procedimento. O cumprimento desta etapa garante a manutenção dos resultados conquistados CAMPOS (1992).

O Quadro 2 é usado para explicar como funciona esse processo de padronização. Ele apresenta as etapas necessárias para a padronização, após o atingimento dos primeiros resultados propostos pelas ações do Quadro 1.

**Quadro 1 - Etapas do Ciclo PDCA (parte 1)**

	Tarefa	Como fazer
Identificação do Problema	Escolher o problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha/identifique problemas de sua organização (resultados indesejáveis)</li> <li>- Procure estes problemas por meio das diretrizes gerais da área de trabalho: problemas em qualidade, entrega, custo, moral, segurança ou meio ambiente</li> <li>- Exemplo: perda de produção por parada de equipamento; pagamentos em atraso, percentual de peças defeituosas, etc.</li> </ul>
	Analisar histórico do problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analise com que frequência tais problemas acontecem</li> <li>- Procure saber como esses problemas acontecem</li> </ul>
	Mostrar perdas atuais e ganhos viáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubra o que se está perdendo</li> <li>- Analise o que é possível ganhar</li> </ul>
	Fazer análise de pareto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faça um priorização dos temas e dos problemas mais relevantes</li> <li>- Estabeleça metas numéricas viáveis</li> <li>- Obs.: Nesta etapa procure apenas os resultados indesejáveis, e não as causas</li> </ul>
Análise do Fenômeno	Descobrir as características do problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levante fatos e dados sobre o problema priorizado</li> <li>- Observe o local onde o problema ocorre</li> <li>- Analise a variabilidade do fenômeno que gera o problema</li> </ul>
	Desdobrar o problema (em problemas menores/específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observe o problema por diferentes pontos de vista</li> <li>- Identifique novos aspectos do problema</li> <li>- Desmembre o problema priorizado em problemas menores (específicos)</li> <li>- Verifique as oportunidades de melhoria desses problemas específicos</li> </ul>
	Priorizar os problemas e as metas específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorize os problemas específicos que possuem os aspectos/fenômenos que mais impactam no resultado</li> <li>- Estabeleça objetivos de melhoria</li> <li>- Defina metas específicas</li> </ul>

**Quadro 1 - Etapas do Ciclo PDCA (parte 2)**

	Tarefa	Como fazer
Análise do Processo	Definir as causas fundamentais (para cada meta específica definida anteriormente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolver todas as pessoas que possam contribuir na identificação das causas (todos devem de fato participar)</li> <li>- Faça um <i>Brainstorming</i> para encontrar as causas dos problemas específicos e atingir as metas específicas definidas</li> <li>- Utilize o Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito) para facilitar a visualização de causa e efeito e o levantamento das causas</li> <li>- Ramifique o Diagrama até a sua causa fundamental (causa raiz)</li> <li>- Se necessário, utilize a técnica dos 5 porquês para se chegar à causa raiz</li> </ul>
	Escolher/priorizar as causas mais prováveis (hipóteses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defina critérios para avaliar as causas fundamentais mais prováveis (ex de critérios: impacto no resultado final, custo, facilidade, gravidade, urgência, tendência a piorar)</li> <li>- Coloque-as em ordem decrescente de pontuação</li> <li>- Defina quais causas deve ser atacadas primeiro</li> <li>- Obs.: estabeleça um ponto de corte (ex.: escolha somente as 50% mais priorizadas); utilize a matriz G.U.T; utilize a regra da pirâmide</li> </ul>
	Analisar as causas mais prováveis (verificação das hipóteses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colete novos dados e informações</li> <li>- Estratifique as hipóteses (as causas fundamentais encontradas)</li> <li>- Teste a relação entre as hipóteses e os efeitos (por meio de experiências)</li> <li>- Elimine as causas que não possuem relação com o problema</li> </ul>
	Testar a consistência da causa fundamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifique se o bloqueio das causas são impossíveis ou se provocam outros efeitos indesejáveis. Caso isso aconteça, é provável que esta ainda não seja a causa fundamental, e sim um efeito dela</li> <li>- Transforme esta causa em um novo problema e refaça a etapa de Análise do Processo</li> </ul>

**Quadro 1 - Etapas do Ciclo PDCA (parte 3)**

	Tarefa	Como fazer
Plano de Ação	Elaborar a estratégia de ações (discutir sobre as possíveis soluções)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faça uma descrição da causa fundamental e de como ela acontece</li> <li>- Defina as soluções para bloquear a causa fundamental (com o mesmo grupo envolvido na Análise do Processo)</li> <li>- Proponha diferentes soluções (também chamadas de Ações Bloqueio, pois evitam a reincidência do problema)</li> <li>- Escolha a melhor solução, avaliando as características de cada uma (como custo, eficácia, rapidez, e outras)</li> <li>- Obs.: Certifique-se que as ações propostas não produzem efeito colateral, e que ela serão tomadas sobre as causas fundamentais, e não sobre seus efeitos</li> </ul>
	Elaborar o plano de ação para o bloqueio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defina o que será feito (<i>What</i>)</li> <li>- Defina quando será feito (<i>When</i>)</li> <li>- Defina quem o fará (<i>Who</i>)</li> <li>- Defina onde será feito (<i>Where</i>)</li> <li>- Esclareça por que será feito (<i>Why</i>)</li> <li>- Detalhe ou delegue o detalhamento de como será feito (<i>How</i>)</li> <li>- Determine a meta a ser atingida e a quantidade</li> <li>- Determine os itens de controle e de verificação que serão acompanhados, dos diversos níveis envolvidos</li> </ul>
Execução	Treinar e preparar para a execução das ações propostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifique quais ações necessitam da ativa cooperação de todos. Dê especial atenção a estas ações</li> <li>- Divulgue o plano de ação a todos</li> <li>- Apresente claramente as tarefas e a razão delas.</li> <li>- Certifique-se de que todos entendam e concordem com as medidas propostas</li> </ul>

**Quadro 1 - Etapas do Ciclo PDCA (parte 4)**

	Tarefa	Como fazer
Execução	Executar o plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifique fisicamente e no local em que as ações estão sendo executadas</li> <li>- Verifique o <i>status</i> de cada ação (cumprimento do plano de ação e do seu cronograma)</li> <li>- Todas as ações e resultados bons e ruins devem ser registrados, com a data em que foram tomados</li> </ul>
	Acompanhar os resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifique se todas as ações do plano de ação foram implementadas</li> <li>- Colete os novos dados (após a ação de bloqueio ter sido implantada)</li> <li>- Colete os dados dos indicadores de verificação e de controle determinados no plano de ação</li> </ul>
Verificação	Comparar os resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compare os novos dados coletados após a implantação da ação de bloqueio com os dados coletados antes da ação de bloqueio</li> <li>- Verifique a efetividade da ação e o grau de redução dos resultados indesejáveis</li> <li>- Converta e compare os efeitos também em termos monetários</li> </ul>
	Listar os efeitos secundários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liste toda alteração que ocorreu no sistema após a implementação do plano de ação, sendo ela positiva ou negativa</li> </ul>
Ação Corretiva	Verificar se o problema persiste e agir corretivamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifique o comparativo dos resultados</li> <li>- Confira quais resultados melhoraram e quais mantiveram/pioraram</li> <li>- Mantenha as ações que alcançaram resultados satisfatórios</li> <li>- Interrompa a execução das ações que não alcançaram resultados satisfatórios e volte à etapa de Análise do Processo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Campos (2013) e Aguiar (2012)

**Quadro 2 - Etapas do Ciclo SDCA (parte 1)**

	Tarefa	Como fazer
SDCA - Padronização	Identificar metas padrão e a necessidade de se utilizar um padrão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defina indicadores de desempenho operacional</li> <li>- Defina uma meta padrão para cada indicador</li> <li>- Mapeie o processo e as operações referentes ao indicador operacional</li> <li>- Encontre a tarefa crítica da operação</li> <li>- Identifique as boas práticas referentes a essa tarefa</li> </ul>
	Elaborar ou alterar o padrão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabore o Procedimento Operacional Padrão (POP) da tarefa crítica em questão</li> <li>- Utilize o mesmo procedimento usado na etapa do Plano de Ação</li> <li>- Esclareça no padrão o que, quem, quando, onde, como e por que, para as atividades que necessitem ser padronizadas</li> <li>- Use mecanismos à prova de "bobeira" (também chamados de mecanismos <i>fool-proof</i>), de modo que o trabalho possa ser realizado sem erro por qualquer trabalhador</li> </ul>
	Comunicar, ensinar e treinar os envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garanta que os POPs sejam transmitidos a todos os envolvidos</li> <li>- Comunique os envolvidos sobre a criação de novos POPs ou a alteração de POPs já existentes</li> <li>- Exponha a razão da mudança e apresente com clareza os aspectos importantes e o que foi alterado</li> <li>- Certifique-se se todos os funcionários estão aptos a executar os POPs</li> <li>- Treine os funcionários envolvidos no próprio local de execução dos POPs</li> <li>- Providencie que os POPs estejam disponíveis a todos os funcionários envolvidos, de preferência em seus locais de atuação</li> </ul>

**Quadro 2 - Etapas do Ciclo SDCA (parte 2)**

SDCA - Padronização	Verificar a utilização do padrão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elabore uma avaliação para analisar a execução do procedimento padrão (Diagnóstico do Trabalho Operacional - DTO)</li> <li>- Defina o que você irá avaliar: o passo a passo da execução, os pontos chave da execução, etc</li> <li>- Estabeleça um sistema de verificações periódicas</li> <li>- Vá até o local de execução do POP e examine pessoalmente se o funcionário executa o POP de acordo com o DTO</li> </ul>
	Perenizar a padronização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aperfeiçoe este processo</li> <li>- Revise os POPs periodicamente, já que ele está sujeito a alterações ao longo do tempo</li> <li>- Encontre boas práticas dentro e fora de sua empresa, e utilize-as em seu processo</li> <li>- Reflita e passe adiante: "Sua meta é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas"</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Campos (2013) e Aguiar (2012)

O cumprimento de todas as etapas propostas nos Quadros 1 e 2 completa o que é chamado de Método Gerencial.

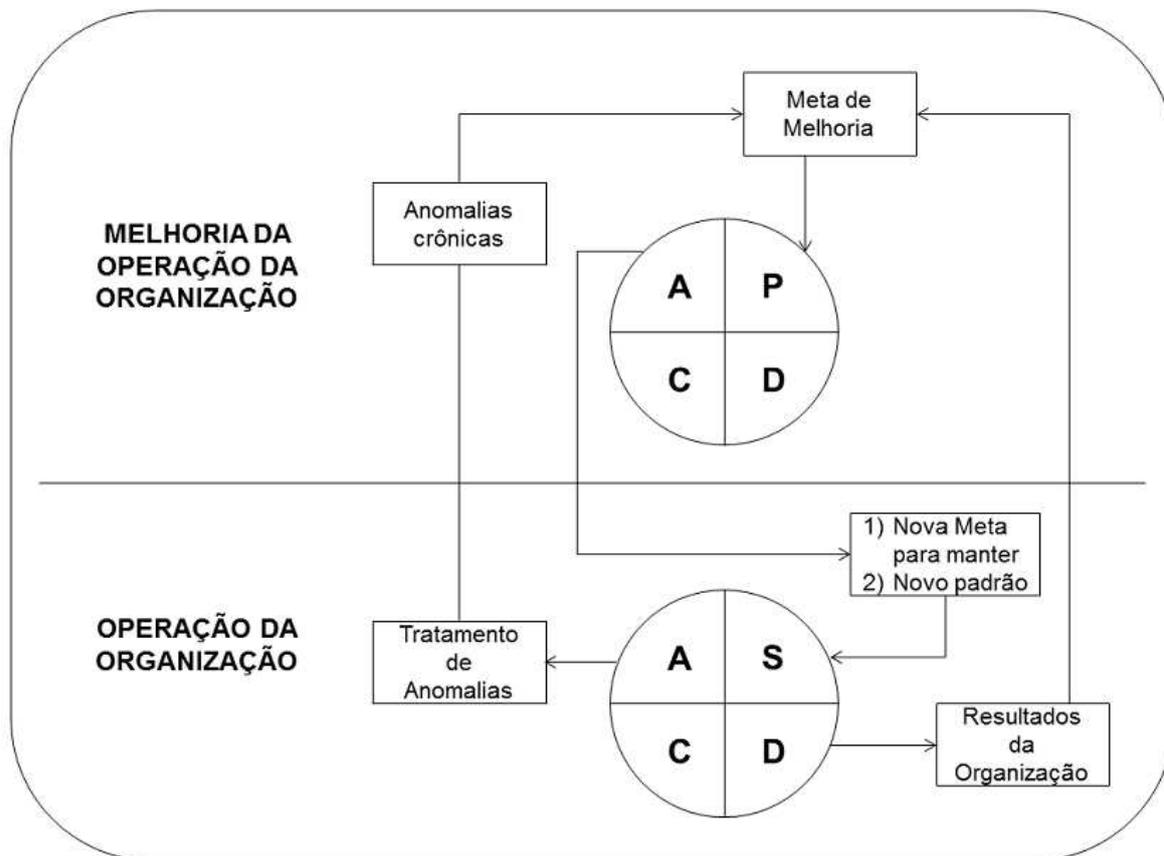
Em suma, o bom funcionamento do ciclo SDCA (Quadro 2) dentro de uma organização garante o cumprimento do padrão, a previsibilidade das operações e do processo e a manutenção dos resultados. Por consequência, alcança-se o objetivo das metas padrão, que são os resultados que uma organização deseja manter.

Entretanto, devido aos novos concorrentes no mercado e às novas exigências dos clientes, manter os resultados não é o suficiente. Para isso, aplica-se o ciclo PDCA de melhoria (Quadro 1), que tem como função identificar os problemas e traçar as metas de melhoria da organização, a fim de melhorar seus processos e por consequência seu desempenho e seus resultados.

Com isso, volta-se ao ciclo SDCA, pois toda vez que uma meta de melhoria é alcançada, deve-se fazer a estabilização do processo e a padronização das suas operações.

É por isso que o método PDCA é conhecido como um ciclo: pois ele não possui fim. Sempre será necessário melhorar os resultados, manter esses resultados, e assim por diante.

Por fim, a esquemática cíclica do método PDCA é apresentada a seguir pela Figura 3. A imagem apresenta um resumo simples das etapas apontadas sobre o ciclo PDCA e o ciclo SDCA, mas evidencia e distingue de forma clara a diferença entre ambos: enquanto o primeiro tem seu foco na melhoria da operação da organização, o segundo possui seu foco na operação da organização, ou seja, na estabilização, na manutenção e na padronização das operações que suportam a melhoria alcançada.



**Figura 2 – Modelo do Método PDCA utilizado para operar de forma consistente e melhorar a operação de uma organização. Fonte: CAMPOS (2009)**

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho de conclusão de curso foi baseada na orientação teórica dos assuntos abordados anteriormente, desde os conceitos necessários para o acompanhamento do estudo, até a exposição do Método Gerencial e dos ciclos PDCA e SDCA (que sustentam o Gerenciamento da Rotina).

A exposição e o desenvolvimento de todas as etapas dos ciclos PDCA e SDCA mostram o passo a passo de como um problema deve ser tratado e gerenciado e, após o atingimento da meta de melhoria, o que deve ser feito para estabilizar as operações e os processos envolvidos. Todos estes conhecimentos

foram aplicados em uma situação real de trabalho, apresentada a seguir, tendo como finalidade a melhoria de um resultado e a estabilização e manutenção do novo patamar de resultado atingido.

#### **4. ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso referente ao tema abordado foi realizado na maior indústria de produtos forneados do Brasil e uma das principais indústrias alimentícias do país, entre os meses de janeiro e julho de 2014.

Por ser uma empresa já consolidada no mercado, ela possui todo o seu sistema fabril, logístico e comercial muito bem estruturado. Entretanto, nos meses anteriores ao projeto, a companhia não vinha apresentando um resultado totalmente satisfatório, principalmente na alavanca de vendas do setor comercial da empresa.

#### **5. RESULTADOS**

Ao analisar o problema, pode-se perceber que, no último ano, a companhia não havia atingido todas as metas de vendas mensais propostas pela diretoria. Por isso, concluiu-se que a empresa possuía um problema no setor comercial, mais especificamente na área de vendas. Dessa forma, a primeira etapa do ciclo PDCA havia sido executada: a Identificação do Problema (presente dentro da macro etapa P – *Plan*).

Definido o problema, este foi analisado sob diferentes pontos de vista, para entender quais eram suas características principais e as oportunidades e melhoria. A esta etapa dá-se o nome de Análise de Fenômeno. Ela dá continuidade à macro etapa de Planejamento e acontece logo após a Identificação do Problema.

Nesta fase foram levantadas algumas hipóteses para o problema e, por meio de histogramas e análises, foi possível notar que o não atingimento das metas não era um regra para todas as regionais (a empresa é dividida em 8

regionais), pois apenas algumas não atingiam os resultados esperados fazendo com que a empresa não alcançasse a sua meta.

Um estudo mais detalhado do caso, observando o atingimento das metas por cada supervisor, mostrou que alguns grupos de pessoas dentro dessas regionais, eram os principais responsáveis pelo não atingimento das metas mensais da regional. Ou seja, havia uma disparidade muito grande no percentual da meta que era atingida: enquanto alguns vendedores simplesmente não batiam as metas, outros a superavam, atingindo valores muito acima do proposto.

Por meio de entrevistas com alguns vendedores, supervisores e gerentes, foi concluído que a grande questão deste problema era a variabilidade destes resultados e conseqüentemente do processo comercial. Também se verificou que não existia um conhecimento prévio sobre o não atingimento da meta, logo não era possível mitigar suas prováveis causas e evitar as possíveis perdas no resultado final da empresa.

Definiu-se então que, para a companhia voltar a atingir os resultados esperados, deveria haver uma estabilização do processo comercial afim de que essa variação no alcance da meta deixasse de acontecer. A melhor solução para se estabilizar o processo comercial e as ações executadas pela área de vendas seria a padronização de todo o processo comercial e a anulação de todas as ineficiências existentes nele. Para isso, utilizou-se o segundo ciclo do método PDCA, o SDCA, que é responsável pela padronização e estabilização dos processos, tendo como finalidade a manutenção de uma meta padrão e dos resultados. A aplicação do ciclo SDCA também é conhecida como Gerenciamento da Rotina do Dia a Dia.

A Figura 3 mostra um breve resumo das macro ações que foram tomadas para se colocar o Gerenciamento da Rotina em prática:



**Figura 3 – Macro etapas do ciclo SDCA.**

Com base nas etapas descritas na Figura 3, foi dado início à solução do problema por meio do Gerenciamento da Rotina, identificando-se inicialmente um indicador operacional: *percentual de alcance da meta* e foi a partir deste critério que toda a solução foi trabalhada. Além disso, foi definida uma meta financeira para o projeto que refletiria os resultados do alcance do indicador. A esta meta dá-se o nome de meta padrão, uma vez ela não é uma meta de melhoria em si, mas sim uma meta que outrora era alcançada, atingia os resultados planejados, e mantinha o processo padronizado e estabilizado.

Para dar continuidade à aplicação do gerenciamento da rotina, foi feito o mapeamento do processo e das operações referentes ao indicador operacional definido anteriormente por meio de três etapas:

- 1) Envio de um questionário aos supervisores de todas as regionais, para que eles avaliassem a performance e as competências dos seus vendedores (mais de 120 vendedores foram avaliados);
- 2) Formulação de um *ranking* com base na pontuação e nas respostas obtidas;
- 3) Acompanhamento dos vendedores com as melhores colocações, assim como dos vendedores com as piores colocações (aqueles que não batem as metas).

Estas três etapas permitiram mapear todo o processo comercial da empresa com base nas boas práticas executadas pelos vendedores bem avaliados e verificadas durante o acompanhamento (etapa 3). Além delas, foram

feitas reuniões com os supervisores e gerentes, para entender melhor o processo de venda.

Estas atividades levaram a identificação de quatro tarefas críticas dentro do processo comercial: o planejamento de vendas, a negociação das vendas, a identificação de problemas no Ponto de Venda (PDV) e o tratamento dos problemas identificados no Ponto de Venda.

A definição dessas quatro tarefas críticas foi norteadada pelo impacto que as mesmas gerariam no alcance das metas e conseqüentemente no resultado final da companhia. Isso porque essas quatro tarefas são estratégicas para o bom funcionamento do negócio, uma vez que interferem na maneira como o trabalho do vendedor é feito (planejamento e negociação), além de garantir a qualidade da exposição do produto na gôndola, para o consumidor final. Outros critérios levados em conta para se definir as tarefas críticas foram: a complexidade na execução da tarefa, o risco apresentado na qualidade final do processo e o possível contato direto com o cliente.

Como toda tarefa crítica deve ser executada de maneira padronizada, a fim de evitar possíveis desvios no resultado, foram elaborados quatro Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) com base nas boas práticas que já eram executadas pelos bons vendedores e com ajuda de alguns supervisores e gerentes. Cada um dos POPs foi criado para uma tarefa crítica e tem por função descrever o passo a passo de como a tarefa deve ser executada pelo vendedor. Qualquer desvio na execução desses padrões pode causar a desestabilização do processo e, por conseqüência, a não obtenção do resultado esperado.

Finalizados os padrões, foi realizado o treinamento dos vendedores através do Modelo de Disseminação do Conhecimento. Os supervisores foram treinados e eles passaram o conhecimento para seu time visando a correta execução dos POPs. Ao final de um mês, todos os vendedores (mais de 120 vendedores) haviam sido treinados nos POPs.

Após o treinamento, para garantir que os POPs estivessem sendo executados com qualidade, foi elaborada uma avaliação de verificação chamada de Diagnóstico do Trabalho Operacional (DTO). Esta avaliação foi realizada *in*

*loco*, ou seja, no local em que os vendedores executam. Os avaliadores foram os supervisores diretos de cada vendedor.

Uma vez feita esta avaliação *in loco* da execução desses padrões, a etapa “Check” do SDCA foi concluída.

Por fim, a etapa final “Act” não foi necessária, pois os padrões estavam sendo executados da maneira correta e, por isso, não era necessário agir corretivamente.

## **6. CONCLUSÃO**

O retorno financeiro deste trabalho não foi registrado, uma vez que ele ainda não foi repassado pela empresa. Entretanto, em termos qualitativos, a empresa reportou uma melhor comunicação entre os vendedores e os supervisores no que se refere às dificuldades no atingimento da meta, principalmente devido aos POPs de planejamento e negociação.

Também foi observado um melhor planejamento por parte dos vendedores, uma vez que agora eles têm um passo a passo de como deve ser feito o planejamento de vendas mensal, o que auxilia na elaboração de planos de ação para o atingimento das metas.

Por fim, sabe-se que o *turnover* de vendedores é muito alto dentro da maioria das áreas de vendas, qualquer que seja o ramo em que a empresa atua (CAMPOS, 2009). Isso faz com que a entrada de novos vendedores seja constante. Por isso, a elaboração dos padrões facilita o entrosamento e auxilia na execução do trabalho dos funcionários recém-chegados na área. Sendo assim a companhia ganha tempo (eles não precisam ser treinados) e lucratividade, uma vez que os novos vendedores chegarão executando o trabalho da forma como está no papel, sem gerar ineficiências e trazendo bons resultados.

A forma de gerir um negócio tem se tornado um desafio muito grande nos últimos anos, visto o aumento da concorrência e, com isso, a necessidade de se alcançar melhores resultados. Existem, entretanto, vários métodos que auxiliam

no gerenciamento de um negócio, mas nenhum tem se mostrado tão completo e eficaz como o método gerencial, por meio dos ciclos PDCA e SDCA.

O estudo de caso apresentado é um bom exemplo disso. Ótimos resultados foram obtidos em apenas sete meses, com um trabalho de gerenciamento da rotina do dia a dia. Como o método gerencial é cíclico, e não pontual, as organizações sempre têm pontos a melhorar, mesmo quando tudo parece ir bem. Ou seja, será necessário melhorar os resultados constantemente (ciclo PDCA) e, quando a meta de melhoria for alcançada, é necessário mantê-la estabilizando seus processos e padronizando suas operações (ciclo SDCA).

Por fim, o método gerencial vem se destacando não apenas como uma ferramenta de gerenciamento, mas também como um modelo de gestão, que consegue atuar em todas as áreas de uma empresa trazendo bons resultados para muitas organizações (CORREA, 2013).

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, S. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma: Volume 1 – Série Ferramentas da Qualidade. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2012. 230 p.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. 9. ed. Nova Lima – MG: Falconi, 2013. 266 p.

CAMPOS, V. F.. O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 1. ed. Nova Lima – MG: Falconi, 2009. 159 p.

CORREA, C. Sonho Grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. 264 p.

LEONEL, P. H. Aplicação prática da técnica do PDCA e das ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais para melhoria e manutenção de resultados. Juiz de Fora – MG. 2008. 76 p.