



PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE VENDAS E NEGOCIAÇÃO

IMPLANTAÇÃO DO MÉTODO PDCA NA GESTÃO DE VENDAS

Melhorar Gestão de Vendas através do método PDCA, aplicando-o nos principais indicadores de vendas.

Monografia apresentada em cumprimento às exigências para obtenção de grau no curso de pós-graduação *lato sensu* de especialização em Gestão Estratégica de Vendas e Negociação.

Por:

Wilma Alessandra Soares de Oliveira Clemente

Rio de Janeiro, 20 de agosto de 2010.

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia primeiramente a Deus, no qual me dá uma força espiritual para continuar nessa caminhada, aos meus pais que tanto me deram apoio e meu noivo que soube priorizar o estudo como um futuro melhor para nosso relacionamento.

AGRADECIMENTOS

Aos meus caros professores e companheiros de trabalho e de sala de aula que tanto me apoiaram e me forneceram informações para acumular conhecimento na difícil tarefa de negociar uma venda. Em especial ao Mestre Jorge Vieira que foi o maior incentivador do curso.

EPÍGRAFE

“Eu procuro lembrar a mim mesmo, umas cem vezes por dia, que minha vida privada e profissional depende do trabalho de outras pessoas, vivas e mortas, e que preciso me superar para dar aos outros algo próximo do que eu recebi e recebo”.

Albert Einstein

RESUMO

A presente monografia teve como objetivo apresentar uma proposta metodológica para a análise e solução dos problemas detectados nas empresas mais em específica nas áreas de venda, visando agilizar e otimizar as ações de contenção e correção. Diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas, relacionadas à gestão deficiente do negócio, que vem acarretando elevados índices de perda de produção, surge a curiosidade de saber quais os fatores que podem influenciar nestes acontecimentos. O modelo proposto foi baseado nos fundamentos do Ciclo P.D.C.A. e utilizou alguns dos indicadores qualitativos de maior relevância dentro das empresas.

A aplicação da metodologia, conforme os resultados obtidos, promove a melhoria da qualidade da venda final favorecendo inclusive a redução dos tempos e custos de retrabalho em relação ao item analisado. O objetivo de uma boa negociação é ter um aumento de possibilidade de sucesso dentro de uma organização, pois sempre que se fala em Negociação se fala em obtenção de bons resultados diante de uma diversificação de idéias.

Palavras-chave: metodologia – análise e melhoria – vendas.

ABSTRACT

This monograph aims to present a methodology for the analysis and solution of problems encountered in business in more specific areas of sales, in order to streamline and optimize the actions of restraint and correction. Given the difficulties faced by companies related to poor management of the business, which has been causing high rates of loss of production, there is the curiosity to know which factors can influence these events. The proposed model was based on the fundamentals of PDCA and used some of the qualitative indicators of greater importance within companies.

The methodology, as the results, improved the quality of the final sale favoring including reducing time and costs of rework in relation to item analisado. O goal of a good negotiation is to have an increased chance of success within an organization, because when it comes to trading it comes to getting good results before the diversification of ideas.

Keywords: methodology - analysis and improvement - sales

Sumário

| | |
|---|----|
| Folha de rosto | 1 |
| Dedicatória | 2 |
| Agradecimentos..... | 3 |
| Epígrafe | 4 |
| Resumo | 5 |
| Abstract | 6 |
| Sumário | 7 |
| 1 Introdução..... | 8 |
| 2 Objetivos | 12 |
| 3 Teorias | 13 |
| 4 Ciclo PDCA..... | 18 |
| 5 Conceitos..... | 20 |
| 6 Ciclo PDCA para melhorias..... | 23 |
| 7 Gestão de Rotina e Gestão da Melhoria..... | 27 |
| 8 Melhoria do Processo Através de Indicadores da Qualidade..... | 30 |
| 9 Discussões dos Resultados | 33 |
| 10 Conclusão | 35 |
| Referências bibliográficas..... | 37 |

1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre PDCA nas organizações faz parte da linha de pesquisa de Administração de negócios, tendo como área de conhecimento gestão de pessoas adotada no curso de pós-graduação *lato sensu* de especialização em Gestão Estratégica de Vendas e Negociação. A pesquisa tem em sua problemática estudar a dificuldade que os funcionários têm em lidar com as negociações e aplicações de vendas dentro de suas organizações. Com isso o artigo busca referências em pesquisas bibliográficas, artigos e sites especializados.

Os desafios das organizações serão cada vez maiores, face ao cenário mundial, que as têm influenciadas as buscarem novos modelos de gestão de vendas, e torna-se cada vez mais comum à adoção de novos paradigmas, que serão reavaliados, na busca de valorização.

A valorização da qualidade de vida no trabalho é um dos meios que podem ser utilizados na busca do aperfeiçoamento da qualidade e excelência de produtos e serviços para atrair e manter os talentos humanos vitais ao funcionamento efetivo e bem sucedido das organizações podendo dar retorno significativos através da satisfação proporcionada aos trabalhadores. Para tanto, deve está no contexto organizacional à importância das pessoas e atenção que devem ser dadas a estas, melhorando assim as condições de trabalho. Uma gestão humanista se torna mais necessária à aplicação de novos métodos participativos, estimulados pela direção das organizações.

O caminho da Qualidade de Vida no Trabalho é um modo sobre pessoas, trabalho e organização, tem sido apontado como a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade, pensando em atender as questões de motivação e satisfação do individuo.

Tem como objetivo analisar como a motivação pode ser um fator de desenvolvimento dos funcionários, como pode interferir na produtividade dentro da organização. Porém, certos princípios e teorias da motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das relações das pessoas ao

desempenhar suas tarefas, apesar das singularidades dos seres humanos. Portanto, este trabalho terá objetivo pesquisar as principais teorias da motivação.

A importância desta pesquisa se faz para disseminar conhecimentos que foram pesquisados e desenvolvidos por estudiosos desde Taylor até os dias atuais, se tornando oportuna para diversas áreas. Evidenciar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho e a satisfação das pessoas vem tornando-se diferencial para as organizações que adotam modelos de gestão que valorizam mais as pessoas. Muitas empresas brasileiras já adotaram esta visão de gerenciamento, portanto, a viabilidade e acesso à estas informações são abrangentes.

O assunto proposto é extenso e complexo, por isso, a proposta é demonstrar o principal enfoque caracterizado por uma abordagem crítica, onde são examinadas as principais manifestações, no qual vem surgindo grandes dificuldades em se compreender como se caracteriza o verdadeiro comportamento motivacional. Pressupõe-se que a motivação, tão próprio do comportamento das pessoas, seja um desencadeamento interno e individual e como consequência não se consegue a motivação das pessoas, como muitos pensam e acreditam. Conviver ou lidar com pessoas motivadas requer habilidade especial do ser humano que reside principalmente na sua sensibilidade para com os próprios esquemas motivacionais em jogo de acuidade na percepção das carências internas de cada um.

O trabalho aqui exposto se preocupa em identificar como os líderes podem desenvolver cada vez mais seus funcionários, visando um bom desempenho no setor de vendas.

Uma empresa que pretenda ser dinâmica e competitiva precisa ser ágil e capaz de responder prontamente as demandas dos clientes e desafios dos concorrentes.

Nos dias de hoje, em ambientes competitivos, as organizações estão melhorando as suas comunicações internas e externas. Muitos presidentes

tomam café da manhã, fazem reuniões semanais e almoçam com seus funcionários para comunicar-se com eles.

O administrador moderno deve configurar toda sua organização na direção das pessoas/clientes incrementando as comunicações com eles. O exemplo que podemos citar a criação do disque 0800 onde as pessoas podem se comunicar gratuitamente.

Sem exagero, cerca de noventa por cento dos problemas das organizações giram em torno da comunicação. A medida que as organizações crescem essa porcentagem aumenta.

Comunicar significa tornar algo comum. A comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra.

Nos dias de hoje, na era da informação em que vivemos, o fato de produção absolutamente decisivo não é mais o capital ou a terra ou a mão de obra, e sim o conhecimento.

A comunicação é o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com intenção de influenciar o comportamento. Não significa apenas enviar uma informação e sim torná-la comum entre as pessoas envolvidas.

Uma das maiores dificuldades encontradas na área de vendas é encontrar uma estratégia de vendas a ser usada junto ao cliente. Muitas aplicações que a princípio parecem pequenas, quando em desenvolvimento, mostram-se muitas vezes maior do que o previsto inicialmente e, para alguns casos, tornam-se tão complexas e grandes, que se perde o controle. Além do que nem sempre é viável se lançar na aventura de desenvolver uma venda, já que atualmente existem no mercado muito competitivo.

As ferramentas auxiliam o método PDCA na transformação das informações e dados dos processos em conhecimento por meio da sua coleta, análise e disposição. As ferramentas mais utilizadas são as sete



ferramentas do controle da qualidade e as da administração e planejamento da qualidade.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

- Conhecimento da ferramenta PDCA e aplicação na prática nas questões relacionadas a Gestão de Vendas.

2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as anomalias geradas pelos erros constantes na áreas de vendas;

- Definir alterações que surgem a vida das empresas;

- Aplicar ferramenta PDCA com intuito de melhorar os resultados obtidos em vendas.

3 TEORIAS

Uma das maiores dificuldades encontradas na área de vendas é encontrar uma estratégia de vendas a ser usada junto ao cliente. Muitas aplicações que a princípio parecem pequenas, quando em desenvolvimento, mostram-se muitas vezes maior do que o previsto inicialmente e, para alguns casos, torna-se tão complexas e grandes, que se perde o controle. Além do que nem sempre é viável se lançar na aventura de desenvolver uma venda, já que atualmente existem no mercado muito competitivo.

Bergamini (1997) enfatiza que antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia de uso de punições, criando dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumentar a eficiência da produtividade. Isso levou um maior preocupação na melhoria dos procedimentos na forma de trabalhar. Assim os gerentes não tinham somente, a função de ordenar o trabalho e sim passaram a treinar os funcionários com ferramentas adequadas e métodos mais produtivos.

Pereira, Oliveira (2004) relatam que, no início do século XX e da gestão da Escola Clássica, as pessoas eram consideradas como máquinas, racionais e calculista. Nestas mesma época enfatizam a teoria de Taylor, onde as tarefas eram especializadas e cada um tinha sua função específica e mecânica.

Em uma mesma linha evolutiva de pensamento, Pereira, Oliveira apud Schein (2004) enfatizaram que houve um processo de evolução sobre as pessoas em suas atividades profissionais, surgindo a teoria das Relações Humanas através de Elton Mayo e seus seguidores, tendo como características a motivação humana, trabalhando em equipe e a organização informal, dando início a valorização das pessoas no ambiente de trabalho.

As pessoas eram consideradas mais uma ferramenta a ser utilizada na produção de um produto ou elaboração de um serviço.

Cimbalista (2002) destaca a teoria da administração do início do século XX, que mostra as idéias de Taylor, Fayol e Ford, que enfatizam que as pessoas eram uma extensões das máquinas, produção em massa, porém não havia uma preocupação com as necessidades básicas dos indivíduos na organização.

Um sem-número de dúvidas vem à tona, quando se fala em dimensionamento, prazo e conquista de cliente. Estas dúvidas não são só pertinentes aos gerentes e desenvolvedores e sim, a todos os envolvidos neste processo tão nebuloso e complicado de se administrar. Dentre elas, pode-se citar algumas, como por exemplo:

- Fornecer expectativas realistas para o cliente;
- Avaliar e medir resultados;
- Ter conhecimento da cultura do cliente;
- Obter reconhecimento relativo a um bom trabalho;
- Estimativa de prazo, custo e recursos para desenvolver venda;
- Decidir entre manter x desenvolver x comprar;
- Estabelecer indicadores para tomada de decisão;
- Participar do processo de qualidade.

Atualmente, nada é mais constante do que a busca por maior competitividade. Para isto, entre outros fatores, é necessário que se tenha um processo produtivo adequado e eficiente, de forma a gerar produtos com qualidade e preços competitivos.

No Brasil, pesquisas mostram que as empresas em geral ainda possuem uma baixa competitividade quando comparadas as de classe mundial. Tal fato reflete, entre outros aspectos, o atraso do País em promover a abertura econômica e modernização dos meios produtivos. Foi em 1990, com o P.B.Q.P. (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade), que efetivamente os primeiros passos foram dados para oferecer aos

consumidores brasileiros o mesmo nível de qualidade de padrão internacional.

Se desejarmos saber o que é um negócio, devemos começar pela sua finalidade. E a finalidade deve situar-se fora do negócio. Na verdade, deve ficar na sociedade, visto que uma empresa de negócios é um órgão da sociedade. Só há uma definição válida para a finalidade de uma organização: criar um cliente. (Boone & Kurtz, 1998, p.5).

A inexistência de indicadores de desempenho financeiro, qualidade e produtividade que retratem o desenvolvimento de sistemas de informação dificultam, e muito, a efetiva gerência destas atividades. Vender serviços de alta qualidade com o mínimo custo possível - ou seja, alta produtividade - se constitui em fator crítico de sucesso para o bom desempenho empresarial.

Para tanto, as medições operacionais devem ser agregadas a fim de permitir: a análise de tendências de determinados indicadores, que podem subsidiar ações para reversão ou sustentação dessas tendências; a análise de impactos na introdução de novas tecnologias sobre a qualidade e produtividade, que pode auxiliar na decisão sobre quais combinações de elementos de tecnologia garantem melhores resultados; a análise de atributos, que permite a comparação da qualidade e produtividade entre plataformas, metodologias, áreas de aplicação, habilidades técnicas de pessoas e assim sucessivamente.

O esforço de atingir patamares mais evoluídos de qualidade recai também sobre a gestão de custos de não-conformidade ou má qualidade. Ou seja, qualidade aumenta lucratividade pela diminuição dos custos de falhas internas e externas e pelo aumento da satisfação do cliente.

O método PDCA foi criado no século 20 pelo físico e matemático Walter A. Shewhart para tratar problemas gerenciais, porém foi disseminado nos anos 50 por W.E. Deming, passando a ser conhecido como Ciclo de Deming. (<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/selner/cap2.html>).

Trata-se de uma ferramenta que cria padrões e conceitos para tratamento de anomalias nos vários processos organizacionais sendo ela de origem gerencial ou especial. As causas especiais podem ser diagnosticadas através da variação na rotina que foi estabelecida e as causas gerenciais são originadas com decisões gerenciais equivocadas, falhas no planejamento, forma de trabalho estabelecida erroneamente, aquisições de novos recursos insuficientes entre outras possibilidades. (<http://toquedequalidade.sercan-consultoria.com.br/masp-00006.htm>)

A gerência, criando os padrões de medidas para a instalação, fica em posição de monitorar o comportamento dos projetos e produtos individualmente, analisar resultados, compará-los e verificar a adequabilidade dos respectivos processos e necessidades de implementar melhorias.

De acordo com Campos (2004) o PDCA de melhoria é utilizado para a solução de problemas e atingir metas de forma contínua. Este método é composto por oito etapas: identificação do problema, observação do problema, análise do processo, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Para auxiliar o método são utilizadas ferramentas de acordo com a complexidade do problema que variam de ferramentas básicas até avançadas.

O PDCA e as ferramentas gerenciais são utilizados no ambiente organizacional, predominantemente, para manter e melhorar resultados por meio da identificação, observação e análise de problemas, bem como para o alcance das metas. Auxiliarão os gestores e todos os empregados na tomada de decisão adequada (PESSOA, 2008, p.35).

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, a má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc.). Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito



psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social. (CHIAVENATO, 1999:392)

4 CICLO PDCA

William Edwards Deming (14 de Outubro de 1900 - 20 de Dezembro de 1993) foi um estatístico, professor universitário, conferencista e consultor norte-americano. Deming ficou conhecido após seu trabalho no Japão, pelo crédito recebido no aumento da produção durante o período da segunda guerra mundial. Já nos anos 50, a frente de sua época, ele ensinava às altas direções das empresas como planejar o aumento da qualidade dos seus produtos. Deming fez uma contribuição significativa para que o Japão se tornasse o renomado desenvolvedor e produtor de inovações de alta tecnologia e qualidade. Deming é tido como sendo a personalidade, não nascida no Japão, que maior impacto causou sobre o sistema de negócios e de produção fabril japonês. (

http://merhi.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=47)

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) é hoje o principal método da Administração pela Qualidade Total, tendo sido criado na década de 1920 por Shewhart, quando trabalhava na Companhia Telefônica Bell (na qual se desenvolveu a telefonia). (<http://engenhariaubc.br.tripod.com/ciclopdca.htm>.)

Essa ferramenta fornece o caráter científico à administração moderna, por apresentar uma correspondência perfeita com cada uma das etapas do Método Científico Tradicional. Devemos ressaltar que o PDCA pode ser aplicado em todos os níveis de uma organização, desde a alta administração até o "chão de fábrica", enquanto que o Método Científico possui uma linguagem hermética que o restringe aos ambientes acadêmicos.

O PDCA, juntamente com o Controle Estatístico da Qualidade (Estatística para Qualidade), também incorporado à administração moderna por Shewhart, foram intensivamente utilizados pelos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial e pelo Japão no pós guerra, através da atuação de Deming e Juran.

Após 80 anos de aplicação ininterrupta, essas metodologias consolidam-se nas empresas como as principais ferramentas para a

competitividade, ou seja, a capacidade de gerar um produto ou serviço de qualidade superior ou custo inferior ao dos concorrentes nacionais e internacionais. (<http://engenhariaubc.br.tripod.com/ciclopdca.htm>.)

Empresas de referência mundial em administração (benchmarkers), consideram que gerenciar (administrar) consiste basicamente em aplicar corretamente o PDCA. Paralelamente, o Controle Estatístico da Qualidade está se consolidando como tecnologia crítica na administração com os programas "6 " (seis sigma ou six sigma) que são programas sistêmicos que buscam reduzir os erros de processos para aproximadamente 3,2 por milhão. Os programas 6 foram sacramentados na Empresa Motorola na última década e vêm sendo incorporados por diversas empresas multinacionais e nacionais através dos black belts, os faixas preta da qualidade. Descreveremos as etapas do Ciclo PDCA e citaremos algumas técnicas de Controle Estatístico da Qualidade apropriadas para algumas etapas.

5 CONCEITO

Primeira etapa: P (Plan) – Planejamento Consiste na detecção de um problema ou possibilidade de melhoria, na busca de suas causas, seleção das causas principais e montagem de um plano de ação (http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA).

Nessa etapa, podem ser usadas algumas ferramentas da qualidade como: Brainstorming, Multivotação, Sistema GUT-CD, Diagrama de Ishikawa, as Sete Ferramentas para o Planejamento da Qualidade, Modelagem Estatística Matemática, Teoria de Amostragem, Simulação, Plano de Ação 5W1H, etc.

A etapa de planejamento deve ser concluída com a elaboração de um documento contendo o objetivo principal, as metas (sub-objetivos quantificáveis, com indicadores de desempenho e datas limite - deadlines) e métodos. Cada meta deve contar com seu método, ou seja, a sequência de ações para se atingir cada meta. O método deve ser checado pelo sistema 5W2H (o que deve ser feito, quando, como, onde, por que, quem irá fazer, quanto irá custar).

As metas são definidas pela alta administração ou a média gerência e os métodos pela equipe responsável pela implementação do PDCA. O processo de negociação de metas e métodos denomina-se Sistema de Negociação Ringi.

O documento elaborado deve ser assinado pela equipe responsável pela implementação e pela alta administração da empresa. (<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>)

“Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.” (Boone & Kurtz, 1998, p.6).

Segunda etapa: D (Do) – Execução O sucesso dessa etapa depende do sucesso da etapa anterior, considerando-se que a eliminação de um erro

na etapa de planejamento tem um custo menor do que a eliminação do mesmo erro na etapa de execução. A execução consiste em seguir fielmente o plano de ação elaborado na primeira etapa do Ciclo PDCA([http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo PDCA](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA)).

Terceira etapa: C (Check) - Verificação, checagem A checagem é essencial para podermos avaliar o sucesso das etapas anteriores. Devem ser utilizadas as Sete Ferramentas para o Controle Estatístico da Qualidade, assim como outras ferramentas estatísticas, como por exemplo, Análise de Variância, Regressão, técnicas multivariadas (Principal Component Analysis, MANOVA, Cluster Analysis, Discriminante, Correlações Canônicas, etc) ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo PDCA](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA)).

Quarta etapa: A (Action) – Agir Esta etapa baseia-se no resultado da checagem, pois conclui sobre a necessidade de *ações corretivas* (se a checagem detectou algum problema), *preventivas* (se não ocorreu nenhum problema, porém, poderia ter ocorrido) ou de *padronização* (se tudo ocorreu conforme o planejado e uma nova maneira de executar determinado processo foi descoberta).

A finalização da implantação de um PDCA dá origem a outro PDCA, ou seja, a quarta etapa (Action) de um PDCA dará origem à primeira etapa (Plan) do próximo PDCA, sendo esta a base da melhoria contínua da Gestão pela Qualidade Total. Essa conexão entre Action-Plan, chama-se de circularidade do PDCA. Os resultados da implantação dos PDCA's devem ser comunicados para a alta administração num momento denominado Workshop (prestação de contas). Normalmente existem datas fixas, mensais, para a realização de workshop, assim como existe toda uma tecnologia para gerenciar esses eventos.

Nas empresas encontramos vários PDCA's rodando simultaneamente, sendo essa a forma com que as equipes de trabalho dos diversos setores de uma empresa dão suporte para a implantação das políticas da alta

administração. Esse processo denomina-se Administração por Políticas (<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>).

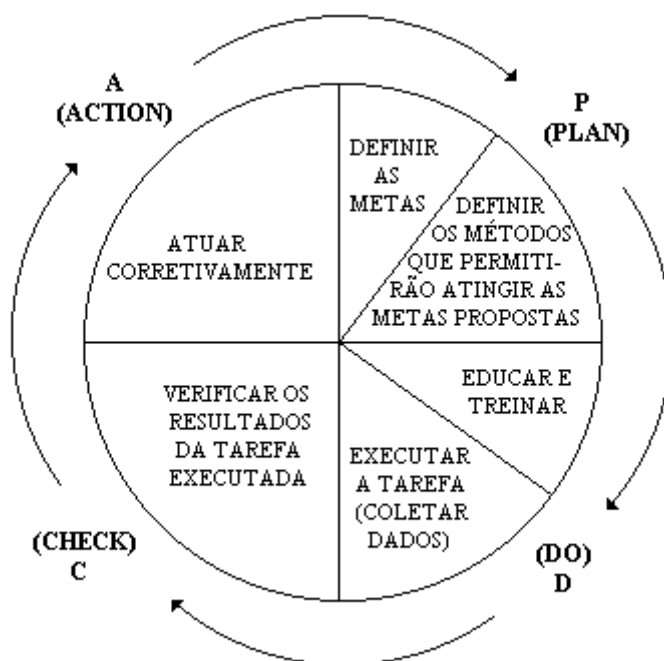


Fig. 1 = Etapas do ciclo PDCA. Fonte

<http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>

Acesso em 29/10/2009

6 CICLO PDCA PARA MELHORIAS

Passo 1: PLANEJAR (PLAN)

Este passo é estabelecido com bases nas diretrizes da empresa. Quando traçamos um plano, temos três pontos importantes para considerar:

- a) Estabelecer os objetivos, sobre os itens de controle;
- b) Estabelecer o caminho para atingi-los;
- c) Decidir quais os métodos a serem usados para consegui-los.

Após definidas estas metas e os objetivos, deve-se estabelecer uma metodologia adequada para atingir os resultados.

Há dois tipos de metas:

- Metas para manter;
- Metas para melhorar;

Exemplos de metas para manter : Atender ao telefone sempre antes do terceiro sinal . Estas metas podem também ser chamadas de "metas padrão". Teríamos, então, qualidade padrão, custo padrão, prazo padrão, etc.

O plano para se atingir a meta padrão é o Procedimento Operacional Padrão (POP). O conjunto de procedimentos operacionais padrão é o próprio planejamento operacional da empresa.

O PDCA utilizado para atingir metas padrão, ou para manter os resultados num certo nível desejado, pode então ser chamado de SDCA (S de standard).

Exemplos de metas para melhorar : Reduzir o desperdício em 100 unidades para 90 unidades em um mês ou Aumentar a produtividade em 15% até dezembro.

De modo a atingir novas metas ou novos resultados, a "maneira de trabalhar" deve ser modificada; por exemplo, uma ação possível seria modificar os Procedimentos Operacionais Padrão.

Passo 2: EXECUTAR O PLANO (DO)

Neste passo pode ser abordado em três pontos importantes:

- a) Treinar no trabalho o método a ser empregado;
- b) Executar o método;
- c) Coletar os dados para verificação do processo;

Neste passo devem ser executadas as tarefas exatamente como estão previstas nos planos.

Passo 3: VERIFICAR OS RESULTADOS (CHECK)

Neste passo, verificamos o processo e avaliamos os resultados obtidos:

- a) Verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com o padrão;
- b) Verificar se os valores medidos variaram, e comparar os resultados com o padrão;
- c) Verificar se os itens de controle correspondem com os valores dos objetivos.

Passo 4: FAZER AÇÕES CORRETIVAS (ACT)

Tomar ações baseadas nos resultados apresentados no passo 3;

- a) Se o trabalho desviar do padrão, tomar ações para corrigir estes;
- b) Se um resultado estiver fora do padrão, investigar as causas e tomar ações para prevenir e corrigi-lo;
- c) Melhorar o sistema de trabalho e o método.

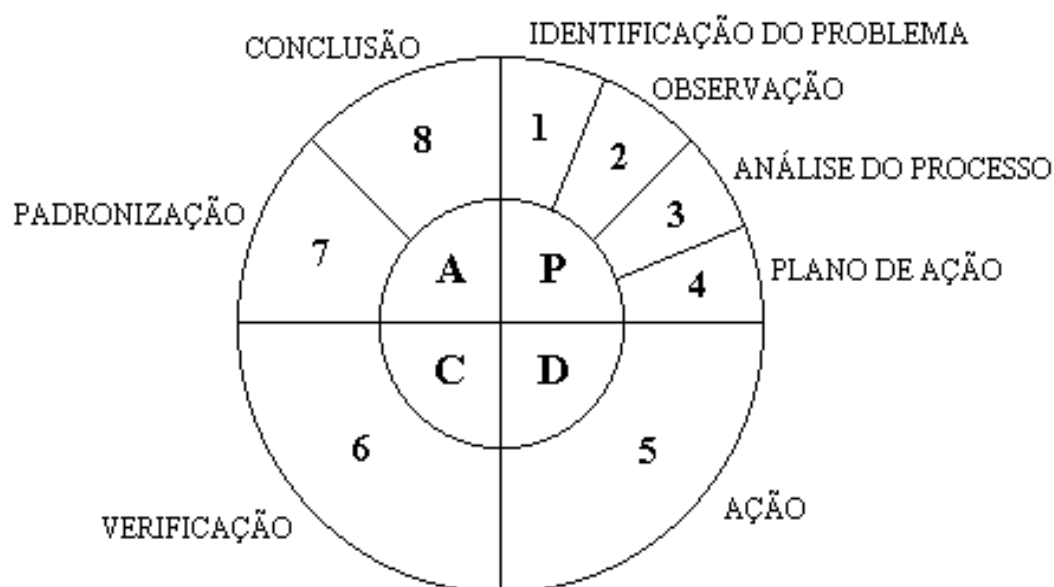


Fig. 2 = Ciclo PDCA para melhorias. Fonte <http://www.datalyzer.com.br/site/suporte/administrador/info/arquivos/info80/80.html>

Acesso em 05/05/2010


| PDCA | FLUXO-GRAMA | FASE | OBJETIVO |
|------|--|---------------------------|---|
| P | ① | Identificação do problema | Definir claramente o problema e reconhecer sua importância. |
| | ② | Observação | Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista. |
| | ③ | Análise | Descobrir as causas fundamentais. |
| | ④ | Plano de ação | Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais. |
| D | ⑤ | Execução | Bloquear as causas fundamentais. |
| C | ⑥ | Verificação | Verificar se o bloqueio foi efetivo. |
| |  (Bloqueio foi efetivo?) | | |
| A | ⑦ | Padronização | Prevenir contra o reaparecimento do problema. |
| | ⑧ | Conclusão | Recapitular todo o processo de solução do problema, para trabalho futuro. |

Figura 3. Método de solução de problemas em oito etapas.

 Fonte: Campos (2004)

7 GESTÃO DA ROTINA E GESTÃO DA MELHORIA

Na Gestão pela Qualidade Total (GQT), a Gestão da Rotina é o gerenciamento das tarefas diárias, em nível operacional, realizado por todos os funcionários de uma organização, tendo como base o Ciclo PDCA. Através do gerenciamento da rotina podem ser obtidos confiabilidade, padronização e delegação. Os próprios funcionários, quando possuem certa autonomia, podem introduzir, através de planejamentos, pequenas melhorias em suas atividades gerando um processo de melhoria contínua (kaizen) na empresa. Entre as ferramentas da GQT que ajudam na gestão da rotina temos: PDCA, Programa 5S, CCQ, Procedimentos Operacionais, etc. Quando a rotina de uma empresa está bem estabelecida, a alta administração deve buscar melhorias visando maior competitividade, eficácia, aumento de mercado e sobrevivência empresarial. O rompimento com a rotina, através de inovações, é chamado de Gestão da Melhoria. Para introduzir mudanças na propriedade, que levem para uma maior qualidade e competitividade, a alta administração deve fazer uso de várias ferramentas da GQT que ajudarão na tomada de decisão e em todas as fases do Ciclo PDCA. Dentre essas ferramentas, destacamos: Marketing, Benchmarking, Custos da Qualidade, FMEA, QFD, Auditorias, Administração por Políticas, etc. Devemos ressaltar que para a realização deste artigo foi fundamental a interação da Universidade de São Paulo com a Empresa Diagrama Consultoria em Qualidade Ltda, com atuação em diversos países e forte vínculo com organizações japonesas.

O PDCA e as ferramentas gerenciais são utilizados no ambiente organizacional, predominantemente, para manter e melhorar resultados por meio da identificação, observação e análise de problemas, bem como para o alcance das metas. Auxiliarão os gestores e todos os empregados na tomada de decisão adequada (PESSOA, 2008, p.35).

Os 14 Passos Recomendados por Deming para uso do PDCA na Gestão de Rotina e Melhoria:

1- Crie uma visão consistente para a melhoria de um produto ou serviço.

2 - Adote a nova filosofia e assuma a sua liderança na empresa.

3- Termine com a dependência da inspeção como via para a qualidade.

4- Minimizar os custos com a seleção de um fornecedor preferencial.

5- Melhore de uma forma constante e contínua cada processo.

6- Promova a aprendizagem no terreno.

7- Encare a liderança como algo que todos podem aprender.

8- Não lidere com base no medo. Evite usar um estilo autoritário

9- Destrua as barreiras entre os departamentos funcionais.

10-Elimine as campanhas ou slogans com base na imposição de metas.

11- Abandone a gestão por objetivos com base em indicadores quantitativos.

12- Não classifique o desempenho dos trabalhadores ordenando-os por ranking.

13- Crie um ambicioso programa de formação para todos os empregadores.

14- Imponha a mudança como sendo uma tarefa de todos os trabalhadores.

“É necessário que a voz do meu processo esteja alinhada com a voz do meu cliente.”

ALINHAMENTO

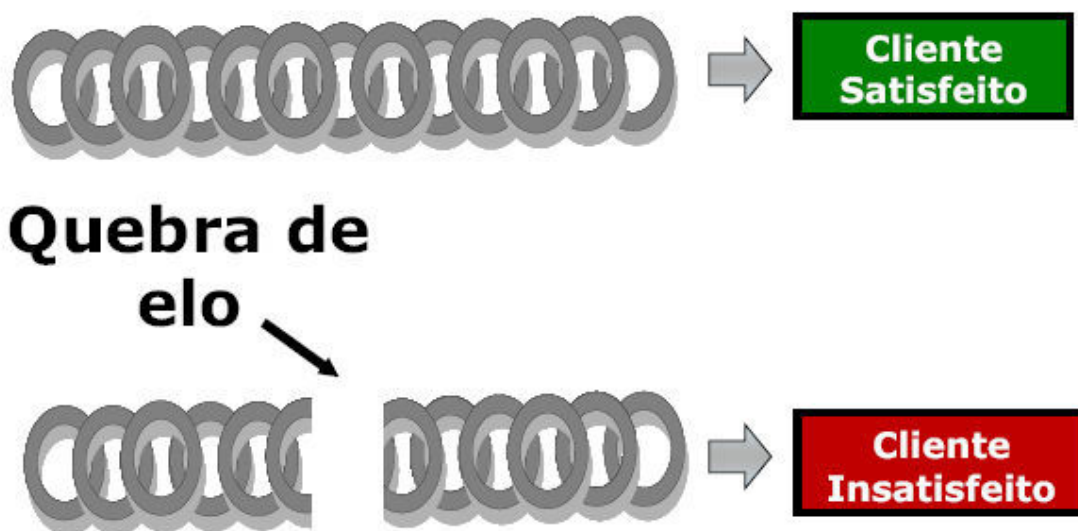
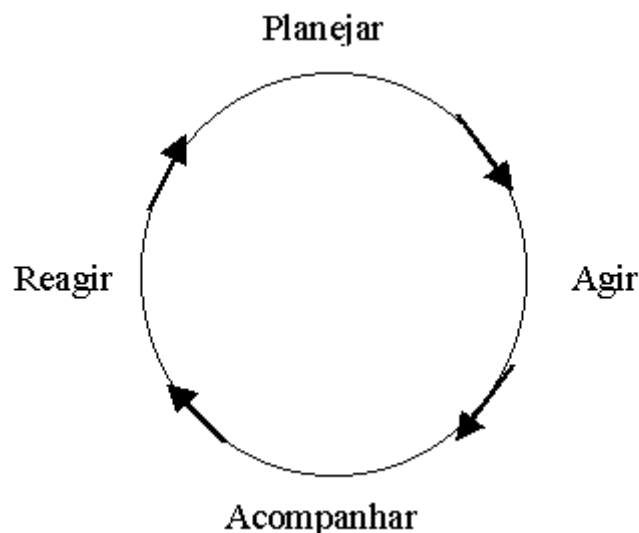


Fig. 2 = Preocupação junto ao cliente. Fonte <http://www.paraobras.pa.gov.br>
Acesso em 29/05/2009

8 MELHORIA DO PROCESSO ATRAVÉS DE INDICADORES DA QUALIDADE

O princípio básico que norteia as regras, que deve orientar o comportamento ético da gerência e das equipes de venda, fundamenta-se no que podemos considerar um axioma enunciado por Edward Deming (*Out of the Crisis*, MIT Press, 1986): "85% dos problemas que ocorrem nos processos da empresa são de responsabilidade da gerência". Conseqüentemente, jamais se devem avaliar desempenhos individuais e sim focar processos e produtos.

Um método da qualidade utilizado para implementação de melhoria contínua no processo é o Ciclo PDCA. O P (Planejar) é o Planejamento da mudança no processo, o D (Do - Agir) é a execução da mudança planejada, o C (Check - Acompanhar) é a verificação dos resultados obtidos pela ação executada e o A (Act - reagir) é a decisão de mudar, baseada nos dados analisados.



Em cada uma destas atividades são definidas sub-atividades que e produtos que as compõem: **Planejar, Agir, Acompanhar, Reagir.**

A partir da Base Histórica são extraídas informações baseadas nos indicadores para suportar o processo gerencial de melhoria contínua. Portanto, os principais objetivos da utilização dos indicadores propostos são:

- Melhorar a qualidade do processo de desenvolvimento de venda;
- Aumentar a produtividade do processo de desenvolvimento de negociação;
- Melhorar a qualidade do produto;
- Auxiliar gerentes a planejar e a controlar as negociações e vendas;
- Promover a melhoria contínua da equipe.

Para implantar a melhoria contínua no processo de desenvolvimento da equipe, é indispensável uma gerência eficaz dos parâmetros quantitativos do processo que resultam em informações de controle [Metodologia para Melhoria do Processo - Claudia Hazan (5)]. Portanto, para manter-se um processo sob controle deve-se instituir um processo de medição eficaz, visando a coleta de dados para os indicadores, os quais serão utilizados para manter o processo sob controle.

Uma organização deve identificar quais são as maiores áreas de riscos e focalizar as oportunidades de melhoria para corrigir ou minimizar os fatores de risco, dando prioridade às melhorias com base nos seguintes fatores estratégicos de sucesso, críticos para a organização na perspectiva do negócio: [JONES, 1997].

- Redução do tempo de entrega para o mercado;
- Redução dos custos do desenvolvimento e manutenção do software;
- Melhoria na precisão das estimativas de custos e cronogramas;
- Uso otimizado de novas tecnologias;
- Uso eficiente de consultores e contratos de terceirização.

A coleta de dados históricos de desempenho (cronogramas, custo, qualidade e produtividade) deve ser uma das primeiras ações dentro do processo de melhoria contínua com a finalidade de obter-se uma base de comparação. Utilizam-se os dados do processo tanto para analisá-lo quanto para modificá-lo no sentido de prevenir problemas e melhorar a eficiência.

Medições operacionais devem ser utilizadas a fim de permitir: a análise de tendências de determinados indicadores, que podem subsidiar ações para reversão ou sustentação dessas tendências; a análise de impactos na introdução de novas tecnologias sobre a qualidade e produtividade, que pode auxiliar na decisão sobre quais combinações de elementos de tecnologia garantem melhores resultados; a análise de atributos, que permite a comparação da qualidade e produtividade entre plataformas, metodologias, áreas de aplicação, habilidades técnicas de pessoas e assim sucessivamente.

9 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Nas fases iniciais do projeto, como por exemplo, durante o levantamento de requisitos, ainda não há o conhecimento completo das características do produto que permita a apuração de sua futura dimensão. Nesse caso é necessário estimar.

A análise de pontos de função permite não só medir o tamanho do sistema em termos de funcionalidades fornecidas ao usuário, mas também estimar seu tamanho em qualquer fase do seu ciclo de vida (mesmo que os requisitos ainda não tenham sido detalhados). A manutenção de registros de outros projetos semelhantes, com a evolução das estimativas iniciais até a medição final, permite um acompanhamento da relação entre a quantidade de pontos de função estimados ou calculados nos vários estágios de conhecimento do produto.

As medidas obtidas nos diversos momentos do projeto não só têm valor quando avaliadas isoladamente, mas também quando relacionadas entre si. Ao comparar a evolução do tamanho funcional durante a evolução de projetos passados, pode ser obtido um fator que indique o percentual de crescimento funcional entre essas diversas etapas. Ao identificar projetos passados com características semelhantes ao que se está planejando, é possível ajustar as estimativas realizadas em fases iniciais.

Contudo, tamanho em si tem pouco valor analisado de forma isolada. Ele passa a ser relevante quando serve de base para responder às perguntas referentes a outros aspectos. O planejamento envolve equacionar um conjunto complexo de elementos, entre eles:

- Quais vendedores devem ser desenvolvidos;
- Por meio de que atividades;
- Envolvendo quanto de esforço;
- Quais profissionais serão alocadas;
- Durante quanto tempo;

- Quais riscos devem ser identificados e contingenciados.

Além, disto é necessário acreditar em um padrão que ainda tem uma margem de desconhecimento por não ainda amadurecimento dentro da empresa.

10 CONCLUSÃO

No esforço de implantação de uma nova mentalidade voltada para a qualidade e produtividade, não é admissível o desenvolvimento de sistemas através de 'feeling', onde questões como: qual é a produtividade da área, qual é a capacidade de produção, qual conjunto de ferramentas possibilita a maior produtividade, quais são os indicadores de qualidade existentes, qual caminho devo adotar, desenvolver ou comprar um pacote e customizá-lo, são simplesmente deixadas de lado ou respondidas sem suporte de uma base quantificável.

A implantação de um procedimento possibilita fornecer informações gerenciais para definição de indicadores que suportarão uma série de atividades essenciais para a gerência eficaz de sistemas de informações como: a análise de tendências; análise de impactos na introdução de novas tecnologias sobre a qualidade e produtividade, que pode auxiliar na decisão sobre quais combinações de elementos de tecnologia garantem melhores resultados; a análise de atributos, que permite a comparação da qualidade e produtividade entre plataformas, metodologias, áreas de aplicação, habilidades técnicas de pessoas e assim sucessivamente.

A gerência, criando os padrões de medidas para a instalação, fica em posição de monitorar o comportamento dos projetos e produtos individualmente, analisar resultados, compará-los e verificar a adequabilidade dos respectivos processos e necessidades de implementar melhorias.

A gestão eficiente dos requisitos é um dos principais fatores de sucesso no desenvolvimento de sistemas de informação. Como é dito popularmente "lixo que entra é lixo que sai", não existe uma fórmula mágica que transforma uma especificação de má qualidade em uma especificação de excelente qualidade.

À gestão dos requisitos deve possuir mecanismos que permitem identificar se todos os requisitos necessários ao negócio foram levantados e mapeados. Isto é, se todos os requisitos que estão dentro da fronteira do

sistema foram identificados e se está correta a real fronteira do sistema. A simples desconsideração ou esquecimento de um requisito pode até tornar o projeto inviável.

Neste estudo, observou-se que o PDCA é uma metodologia que auxilia, com base em fatos, na identificação de um problema, na priorização e análise das causas e na tomada de ações corretivas. O que é válido ressaltar o rigor e disciplina em seguir todas as etapas previstas no método, bem como o uso de ferramentas adequadas a cada etapa para que se possa verificar a melhora significativa dos problemas e com conseqüente atendimento as metas. Dois pontos são extremamente importantes e que devem está associados ao uso do PDCA são a disciplina e comprometimento de todos os envolvidos no processo para que se cumpram, principalmente, as ações estabelecidas (em especial as ações contínuas, como por exemplo, o cumprimento de procedimentos).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 1997
- Boehringer, Ingelheim, **Case de Comunicação** Química e Farmacêutica Ltda, , 1998.
- BRUCE, **Anne**. **Como Motivar sua Equipe**. RJ: Sextante, 2006.
- BOOG, **Gustavo G**. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books,1999
- CHIAVENATO, Idaiberto, **Administração Nos Novos Tempos** - Ed. Campus, São Paulo, 1998.
- CHIAVENATO,Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração** – 6ª Ed. RJ: Campus,1999
- CLAPARÉDE, Édouard. **Educação funcional**, São Paulo: Cia Editora Nacional, 1988.
- COLOMBINI, Luís. **"Reunião de Críticas"** Revista Você S. A. São Paulo: Abril, set 1998.
- Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed. Campus, 1999
- HERZBERG, Frederick. **Como Motivar os Funcionários?**. Harvard Business Review, RJ, 2003
- MAXIMIANO, César Amaru. **Introdução à Administração** RJ: Atlas,1999
- MP2 Comunicação. **Dicas Preciosas da Comunicação**, 1998. Folheto de Treinamento.
- NOHARA, Acevedo C.R. **Monografia no Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 2004
- VERGARA, Sylvia Contant. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição. SP: Atlas, 2000
- VROOM, H. Victor, **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Ed. Campus RJ, 1997