



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Cultura de inovação incremental: aplicação do PDCA para melhoria contínua em um Centro de Serviços Compartilhados

MARCELO AMBRIZZI

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

ANDRÉ JORGE NASCIMENTO VASCO

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

CESAR AKIRA YOKOMIZO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos ao Programa de Mestrado Profissional da Fundação Instituto de Administração (FIA).

CULTURA DE INOVAÇÃO INCREMENTAL: APLICAÇÃO DO PDCA PARA MELHORIA CONTÍNUA EM UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

1. INTRODUÇÃO

O recorrente aumento da eficiência operacional e o conseqüente ganho de produtividade podem ser considerados fatores importantes para geração e manutenção de vantagem competitiva (PORTER, 1998). Empresas competitivas ao longo dos anos apresentam, pois, particular atenção na gestão de seus recursos internos, o que inclui, mas não se restringe a competências valiosas, raras, insubstituíveis e/ou difíceis de imitar (PETERAF, 1993; BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1959).

De outra parte, à inovação tem sido atribuída uma função poderosa na busca por novas soluções, o que pode viabilizar tal geração e manutenção de diferencial competitivo. Organizações inovadoras conseguem desenvolver e implantar produtos, serviços e/ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados (FINEP, 2004). Na questão de soluções “novas ou aprimoradas”, organizações ambídestras são tidas como aquelas que desenvolvem e mantêm maestria nas iniciativas voltadas para a rotina (*exploitation*) e também aquelas com foco em inovação (*exploration*) (MARCH, 1991).

Em relação às atividades de natureza *exploration*, daquelas voltadas para inovação, há uma distinção marcante entre as mais incrementais e aquelas que promovem ruptura de paradigma. Bessant *et al.* (1994) consideram que a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, relacionada à capacidade de resolução de problemas por meio de pequenos passos e mais alta frequência.

As ferramentas de melhoria contínua, com o impulso dos adventos tecnológicos, podem contribuir para que as organizações identifiquem situações de aprimoramento e, assim, evoluam seus processos, primando pela produtividade e qualidade. A Toyota tem sido um exemplo de aplicação dessas ferramentas, o que inclui, sobretudo, o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, que também pode ser considerada uma cultura *lean*.

Embora precursora de atividades industriais e voltadas para a linha de produção, as ferramentas e práticas de melhoria contínua também podem ser aplicadas para fora desse contexto, como é o caso de atividades de serviços e mesmo as de *back-office*. Como resultado, o desenvolvimento e a implantação de uma cultura de melhoria contínua são almejados.

Atingir esse resultado, no entanto, pode ser considerado desafiador. Falconi (2009), por exemplo, avalia que pessoas, pela sua própria natureza, demoram cinco anos para mudar e que, por isso, organizações também precisem de, pelo menos, cinco anos para que possam enraizar uma nova cultura, ainda que ela tenha natureza incremental.

Por outro lado, os resultados previstos são animadores: uma cultura de melhoria contínua pode promover benefícios em termos de produtividade da organização, além de maior engajamento da equipe por meio do empoderamento e maior agilidade na tomada de decisão.

Um conceito que contribui para viabilizar a melhoria contínua na organização é conhecido como PDCA (*Plan, Do, Control e Act*), proposto por Walter Andrew Shewart, ainda na

década de 1920, embora seu uso tenha se disseminado após a segunda guerra mundial por Willian Edwards Demming.

As referências ao PDCA na literatura assumem a roupagem de conceito, modeloⁱ, métodoⁱⁱ ou técnicaⁱⁱⁱ. O PDCA pode ser considerado um conceito, porque é uma abstração, uma construção lógica desenvolvida para representar um fenômeno (ANDER-EGG, 1978). Os conceitos são captados por meio da percepção para tornar inteligível os acontecimentos ou experiências que acontecem no mundo real (TRUJILLO-FERRARI, 1978); trata-se de um ordenamento lógico que representa uma ideia e, assim, o método, ao permitir a aplicação prática consistente do conceito, pode ser entendido como seu desdobramento.

São exemplos de métodos que têm fundamentação no conceito do PDCA: normas ISO de gestão da qualidade (ISO 9001), do meio ambiente (ISO 14.001) e o OODA (*Observe, Orient, Decide e Act*), aplicável ao processo de operações de combate e estratégia militar. Também podem ser citados como métodos de análise e solução de problemas o QC-Story, o MASP, o DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve e Control*) e o DMADV (*Define, Measure, Analyse, Design e Verify*). Nesse sentido, o PDCA é um conceito a partir do qual diferentes métodos podem ser derivados.

Segundo Muller-Franco *et al.* (2021), o uso do ciclo PDCA é fundamental e eficiente no desenvolvimento e execução do plano de ação das oportunidades de aperfeiçoamento, promovendo a melhoria contínua, agilizando, tornando evidentes, eficazes e objetivos os processos de gestão. Na mesma linha, Suski e Baher (2021) reforçam a importância da metodologia PDCA para a análise e solução de problemas para a empresa realizar uma coleta de dados organizada.

Como se evidencia, o desenvolvimento e a implantação de uma cultura de melhoria contínua podem manter como pano de fundo o conceito amplo do PDCA, mas a materialização pode seguir caminhos diferentes para cada situação. Estando o setor de serviços em constante evolução e, cada vez mais, competitivo, este estudo tem como foco o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de uma organização nacional.

Portanto, o objetivo deste estudo é descrever como é que o conceito do PDCA pode ser aplicado para desenvolvimento e implantação de uma cultura de melhoria contínua em um Centro de Serviços Compartilhados. Como objetivos específicos, pretendem-se descrever processo de aplicação e ferramentas do PDCA, resultados obtidos da aplicação em termos de produtividade e também de mudanças culturais.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

O estudo foi conduzido no maior varejista de sanidade animal de grande porte do Brasil. Fundada em 1986, a empresa permaneceu com unidade única na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul. A partir dos anos 2000, iniciou sua expansão na região Centro-Oeste do Brasil, inaugurando outras cinco unidades nos Estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás.

Em 2008, a alta administração percebeu que, para continuar sua expansão, seria necessária a profissionalização do negócio, oportunidade a partir da qual a empresa passou a desenvolver projetos com empresas de consultoria para melhorar o planejamento tributário, a estruturação de loja padrão, a definição de *branding* e de identidade visual. Por essa ocasião, conclui-se

que, para maior agilidade e segurança da informação, seria necessário centralizar toda a parte de *back-office* da empresa, quando, então, foi estruturado um Centro de Serviços Compartilhados. Tal estruturação possibilitou uma expansão mais ágil e segura, resultando um salto de sete para trinta lojas nos dez anos seguintes. A expansão física das lojas aconteceu de forma intrínseca à evolução da profissionalização da gestão, com o desenvolvimento das equipes e aumento crescente da produtividade.

Nesse cenário, um dos desafios evidentes da área de CSC era o prazo de encerramento gerencial e contábil excessivamente longo, motivo pelo qual se propôs melhorar os processos das áreas envolvidas, reduzindo o prazo em mais de 15 dias (especificamente, encerramentos entregues no último dia do mês passariam a ser entregues no oitavo dia útil). Por se tratar de processos conhecidos, a opção foi por uma abordagem de melhoria contínua e, particularmente, tendo os conceitos do PCDA como pilares.

Este estudo foi conduzido por meio do protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2005), em que o autor destaca estas temáticas:

- Visão geral do projeto;
- Procedimentos de campo;
- Questões do estudo de caso; e
- Relatório do estudo de caso.

O protocolo mostrou-se valioso, porque lembrou, a todo o tempo, o que estava sendo estudado, antecipou potenciais problemas durante a coleta de dados e proporcionou melhor identificação do público que participou da pesquisa. Para fins deste estudo, a visão geral do projeto incluiu a implantação de práticas de melhoria contínua no CSC da empresa que acolheu a pesquisa. Após os procedimentos iniciais de acesso, os procedimentos de campo incluíram: (a) identificação de potenciais fontes primárias para coleta de dados (e acesso a elas), (b) coleta de dados em caráter evolutivo (a partir de protocolo de pesquisa previamente delineado e consoante com os objetivos gerais deste estudo) e (c) identificação das etapas de implantação do projeto, resultados obtidos e lições aprendidas, com o maior detalhamento possível.

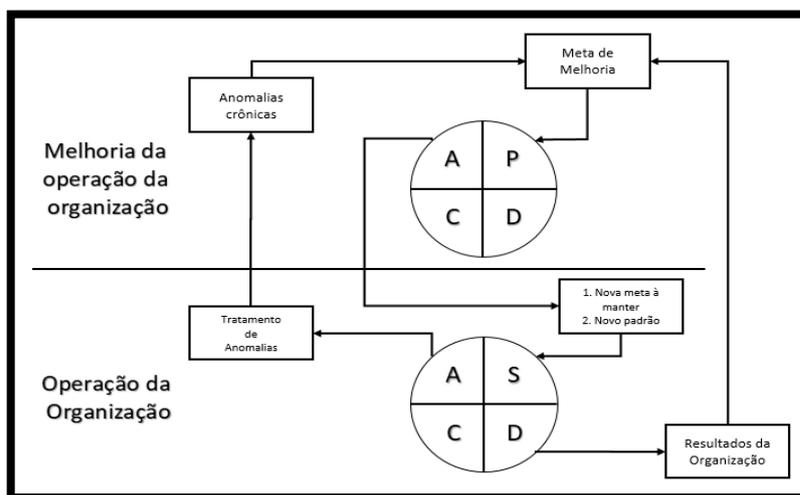
Para identificação de fontes primárias, um contato inicial com o gestor do CSC foi realizado e, a partir de suas sugestões, potenciais entrevistados foram identificados e convidados a participar da pesquisa (sendo que todos os convidados concordaram em contribuir).

Para a coleta de dados, Yin (2005) propõe que estas são fontes possíveis: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Pela natureza intrínseca deste estudo, foram adotadas entrevistas em profundidade e protocolo de pesquisa com questões semiestruturadas. Alguns entrevistados forneceram acesso a documentos e registros, sendo que alguns permitiram sua ampla divulgação (e alguns constam neste estudo) e outros foram importantes para entendimento de detalhes da implantação do projeto, mas cuja publicidade não foi permitida.

A partir dos dados coletados em fontes primárias, foi possível identificar: (a) qual foi a equipe envolvida na aplicação das ferramentas de melhoria contínua, (b) quais foram as ferramentas utilizadas nesse processo, (c) quais foram os processos selecionados para aplicação da melhoria contínua e (d) quais foram os resultados obtidos a partir da aplicação das ferramentas de melhoria contínua.

O ciclo PDCA pode ser aplicado para promover melhorias incrementais e contribuir para o atingimento de resultados consistentemente melhores, conforme argumenta Falconi (2009), na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Ciclo PDCA utilizado para melhorar os processos de uma organização



Fonte: Falconi (2009).

Merece destaque na Figura 1 a relação entre o ciclo PDCA e o ciclo SDCA (S = *Standard*). Por um lado, o ciclo PDCA versa sobre a melhoria da operação e, de outro lado, o ciclo SDCA à operação da organização. É desafiador pensar em PDCA (melhoria da operação) sem o SDCA (boa operação), porque é difícil melhorar o aleatório, é necessário ter consistência para melhorar (FALCONI, 2009).

Padronizar remonta à garantia de que o processo seja executado sempre da mesma forma, sendo, portanto, necessário criar os procedimentos, instruções de trabalho, capacitações, procedimentos operacionais padrão (POPs) e manuais. Por se tratar de ciclos, é compreensível a ideia de que os ciclos se sucedam em uma busca interminável pela melhoria, consoante com o *tradeoff* custo/benefício: PDCA, SDCA, PDCA, SDCA...

Godoy e Bessas (2019) esclarecem que as etapas do PDCA podem ser agrupadas nestes quatro pilares, que serão detalhados, a seguir: (1) planejamento, (2) execução, (3) *check* de resultados e (4) plano de ação.

2.1 Planejamento

O planejamento é o pilar mais crítico e sobre os quais os demais serão construídos. Por esse motivo, é oportuno investir uma boa parcela do tempo do projeto, com vistas a garantir o foco e a evitar falhas. Como resultado, espera-se que a execução do processo seja a mais eficiente possível. Godoy e Bessas (2019) explica que cinco etapas compõem o pilar de planejamento, a saber:

Localizar as oportunidades: identificar as oportunidades, que podem ser definidas como aqueles desafios que precisam ser superados ou aqueles problemas que precisam ser

resolvidos para o atingimento e superação dos resultados. As perdas do processo podem ser classificadas em: (a) desperdício, (b) desconexão e (c) disfunção.

Desperdício é todo tipo de perda, porque consome recursos, mas não gera valor. A desconexão é uma incoerência no sistema ou no processo (por exemplo, a alta variabilidade nos resultados de um processo é uma desconexão, porque é inconcebível obter resultados diferentes, mesmo utilizando as mesmas entradas e executando as mesmas etapas). E a disfunção é a perturbação do funcionamento de um sistema (por exemplo, se todos na organização têm uma função definida e alguém realiza atividades que não são de sua responsabilidade, está deixando de fazer algo que deveria ser feito).

Duas ferramentas usadas para identificar e quantificar as oportunidades a serem avaliadas são: análise de gargalos e análise de *benchmarks*. Para Goldratt (2012), um gargalo é o recurso cuja capacidade produtiva é igual ou menor do que a demanda nele colocada. Por sua vez, a análise de *benchmarks* se refere à avaliação comparativa de resultados e pode ser histórica, interna, competitiva ou funcional (GODOY; BESSAS, 2019). Em todos os casos, os dados coletados precisam ser confiáveis e que as bases de comparação sejam relacionadas.

Analisar fatos e dados: entender as características e detalhar as oportunidades identificadas, com o objetivo de focar nas que apresentem melhores resultados, se corretamente resolvidas.

Duas ferramentas usadas para atingir esses objetivos incluem o gráfico de Pareto (ou 80/20) e o diagrama de árvore. O gráfico de Pareto pressupõe que 80% dos problemas são oriundos de 20% de causas. Embora os números sejam apenas referências didáticas, é intuitiva a ideia de que, ao identificar essas principais causas e tratá-las, a maior parte dos problemas será resolvida. Por sua vez, o diagrama de árvore permite organizar as informações de forma lógica a partir da relação de causa-e-efeito entre causa e problema, o que evidencia quais problemas resultam em maiores impactos no resultado.

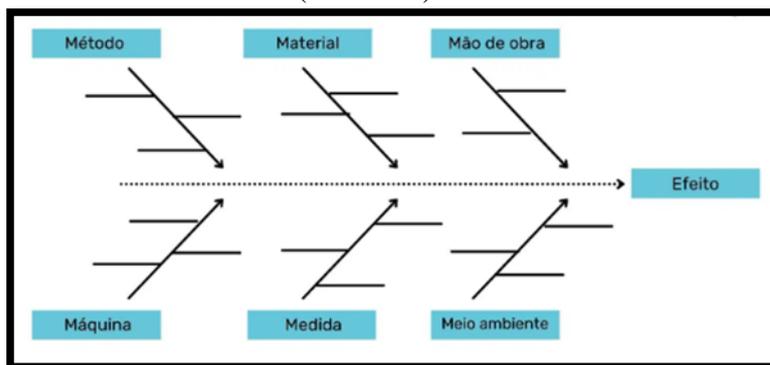
Analisar o processo: avaliar se o processo atual logra atingir os resultados esperados. Caso seja possível atingir os resultados esperados a partir do processo atual, adotar ações de ver e agir (descrito a seguir) e, do contrário, estabelecer uma meta e um plano de ação.

Adotar ações de ver e agir: a partir da experiência da equipe e dos recursos disponíveis, identificar ações de implantação imediata que possam gerar resultados rápidos.

Definir meta e plano de ação: estabelecer meta SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time-based*) quando o processo atual não logra atingir os objetivos. O plano de ação depende da correta identificação das causas que impedem o atingimento dos objetivos.

Técnicas que contribuem para o desenvolvimento de um plano de ação incluem: *brainstorming*, diagrama de causa-e-efeito, técnica dos 5 por quês e priorização das causas. O *brainstorming* é uma dinâmica de grupo em que participantes, com oportunidades iguais, contribuem para o desenvolvimento colaborativo, a partir de um desafio norteador. O diagrama de causa-e-efeito, também conhecido como Ishikawa, tem o formato de uma espinha de peixe, em que a 'cabeça do peixe' é o problema e as espinhas são as causas, conforme apresenta a Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Diagrama de causa-e-efeito (Ishikawa)



Após a identificação das causas, a técnica dos 5 por quês pressupõe perguntar sistematicamente o porquê de cada uma das causas identificadas, por 5 vezes, avaliando de forma crítica a participação no efeito destacado. Após a definição das causas, aplicar a priorização das causas, de acordo com o impacto no resultado e a frequência com que ocorrem. Uma aplicação prática dessa técnica sugere pontuar impacto e frequência, em escala 1, 3 e 5, multiplicando essas pontuações de cada causa. Evidentemente, causas com maior pontuação devem ser priorizadas.

Por fim, para o desenvolvimento do plano de ação, a ferramenta 5W2H pode ser aplicada. Respostas a estas sete perguntas contribuem para o delineamento do plano de ação:

- O que deve ser feito? (What?)
- Quem deve fazer? (Who?)
- Como deve ser feito? (How?)
- Onde será feito? (Where?)
- Quando será feito? (When?)
- Por que deve ser feito? (Why?)
- Qual será o investimento necessário? (How much?)

Como resultado, espera-se que o processo de planejamento tenha sido desenvolvido a contento, reconhecendo que as ações são suficientes para que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

2.2 Execução

É intuitiva a ideia de que muitas definições estratégicas falham ou não obtêm o resultado esperado por conta de uma implantação ruim (GODOY; BESSAS, 2019). O pilar de execução é composto por três etapas, que serão descritas, a seguir.

Capacitar envolvidos: a partir das ações definidas em passos anteriores, capacitar envolvidos na execução das ações é importante e constitui a base do processo de melhoria.

Executar as ações de ver e agir e/ou executar o plano de ação: executar as ações definidas anteriormente, priorizando ao colocar energia naquelas que trouxerem melhor resultado, com menor custo e tempo de implantação. Alguns critérios que podem ser adotados para a priorização incluem: facilidade de implantação, impacto, autoridade, custo de implantação, urgência e gravidade.

2.3 Controle

Após a implantação do planejamento e da execução, é necessário avaliar se os novos resultados comprovam o sucesso do plano de ação e de sua implantação.

Fazer gestão à vista: comunicar o resultado de forma transparente e eficaz, disponibilizando as informações dos resultados e ganhos obtidos em local de fácil visualização.

Fazer ritual de gestão: realizar uma reunião com cronograma definido para acompanhar a evolução dos planos e metas traçados. Para que as reuniões sejam produtivas, é oportuno avaliar se houve algum desvio dos resultados ou da execução dos planos de ação, cabendo aos responsáveis pelas atividades apresentar contramedidas para que esses problemas sejam sanados.

2.4 Atuar e padronizar

Após avaliar os resultados, é necessário aplicar ações corretivas e padronizar, como será descrito, a seguir.

Aplicar ações corretivas: rever as análises realizadas e traçar novas ações ou soluções para atingir os objetivos quando os resultados não forem atingidos ou as ações tomadas anteriormente não forem suficientes.

Padronizar: definir quais foram as tarefas executadas e descrever um novo formato de realização das atividades para garantir que, uma vez que sejam padronizadas, os resultados possam seguir no patamar desejado.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A alta gestão do CSC da empresa entendeu que o prazo de encerramento gerencial e contábil estava excessivamente longo, o que gerava impactos negativos severos em termos de perda de competitividade por conta de tomada de decisões tardia por parte dos clientes internos, sendo essa uma reclamação constante.

De outra parte, também era evidente a possibilidade de se desenvolver uma equipe com espírito empreendedor, promovendo mais autonomia na tomada de decisão local e possibilitando que problemas rotineiros pudessem ser resolvidos de forma mais ágil, evitando excesso de formalização e burocracia.

Por esse motivo, desenvolveu-se um projeto com vistas a melhorar os processos das áreas envolvidas, reduzindo o prazo de encerramento do último dia do mês para o oitavo dia útil. Como as entradas, as etapas e os resultados eram conhecidos, uma abordagem de melhoria contínua foi considerada adequada e, particularmente, o ciclo PDCA.

Na abertura do projeto, todos do CSC foram informados sobre a meta: ‘reduzir nosso prazo de fechamento para o oitavo dia útil’. Equipes foram divididas em processos específicos de seus departamentos e, a seguir, tiveram oportunidade de desenvolver seus projetos com autonomia.

Estas foram as equipes participantes do projeto:

- Contas a receber;
- Contas a pagar;
- Departamento pessoal;
- Escrita (escrituração) fiscal;
- Despesas;
- PIS/COFINS; e
- Contabilidade.

Tendo sido a opção por um projeto de natureza incremental, entendeu-se a importância da capacitação e preparação das equipes de trabalho, motivo pelo qual foi desenvolvida uma linha formativa em três etapas:

- *Etapa 1: P* – capacitação sobre importância do planejamento e ferramentas para sua aplicação;
- *Etapa 2: DCA* – capacitação sobre ferramentas e acompanhamento da execução dos projetos, assim como desenvolvimento dos devidos planos de ação; e
- *Etapa 3: SDCA* – padronização e estabilização do projeto.

No início do projeto, foi estabelecido o formato de avaliação para esse desenvolvimento: a cada etapa, as equipes fizeram apresentação para uma banca avaliadora, com a intenção de validar o desenvolvimento e apresentar o plano de ação. Exemplos de avaliação individual, do grupo de trabalho e da banca estão apresentados nas Figuras 3, 4 e 5.

Figura 3 – Exemplo de avaliação individual

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL FAIXA AMARELA								
NOME	Setor	REUNIÃO 1	REUNIÃO 2	REUNIÃO 3	REUNIÃO 4	REUNIÃO 5	TOTAL MÓDULO 1	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
							0%	
1		Participou basicamente quando questionado, apontando mais problemas que possíveis melhorias						
2		Participou ativamente da reunião, mostrando problemas e visões de melhoria						
3		Além de participar ativamente, tem uma visão analítica, e consegue desdobrar bem as demandas						

Fonte: os autores (2022).

Figura 4 – Exemplo de avaliação do grupo de trabalho envolvido

Critérios de Avaliação das Reuniões com os Setores											
SEMANA 1 - NOTAS DE 1 A 5											
	Contas a Pagar	Contas a Receber	Escrita Fiscal	Despesa	Contabilidade	Relacionamento	REFOR	T.I.	R.H.	Aurora	Marketing
Participação, Pontualidade e Receptividade nas Reuniões.											
Cancelamento ou alteração de reuniões até 1 semana antes do prazo definido											
Cumprimento dos prazos acordados com as entregas acordadas para a reunião seguinte											
Execução das atividades e ações conforme planejado dentro do prazo											
Qualidade das atividades entregadas de acordo com cada reunião											
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pontuação Máxima	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: os autores (2022).

Figura 5 – Exemplo de avaliação da banca

Programa de Formação de Gestores - Faixa Amarela - Módulo III						
Avaliador:	Data:		Assinatura:			
	Projeto:		Projeto:		Projeto:	
Itens avaliados (nota de 0 a 5)	Anotações	Nota	Anotações	Nota	Anotações	Nota
1) Clareza na demonstração dos Processos, (DEIP, Fluxograma, POP, Manuais e Políticas)						
2) Avaliação do Processo, explicações sobre o que é DEIP, FLUXO						
4) Proposta de processos eficientes e robustos para o CSC						
5) Qualidade da apresentação, dos slides e recursos utilizados.						
6) Objetividade, postura e explicação na apresentação						
0) Sugestão de Melhoria						

Fonte: os autores (2022).

Como mecanismo de engajamento e reconhecimento, as duas equipes que apresentassem os melhores projetos ganhariam uma confraternização (janta) no valor de R\$250,00 por componente. Além da premiação do grupo, duas pessoas ganhariam uma premiação de R\$500,00 como destaques no projeto. Ao término da terceira etapa, a equipe que apresentasse o melhor resultado ganharia uma viagem. E o melhor desempenho individual receberia uma premiação de R\$1.000,00.

Com vistas a engajar, facilitar a comunicação e o acompanhamento no dia-a-dia, foi elaborado um guia de mesa, conforme apresentado na Figura 6. Dessa forma, todos poderiam ter em mãos todas as informações para a elaboração dos projetos e foi destacado um consultor externo para acompanhar e orientar os grupos.

Figura 6 – Exemplo de PDCA de mesa

S+ Novos			
1	IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADE	QUAL? A OPORTUNIDADE	Análise de Lacuna
2	ANÁLISE DE FATOS E DADOS	ONDE? OCORRE	Estratificação e Priorização
3	O PROCESSO É CAPAZ SIM - PASSO 4 NÃO - PASSO 5	PORQUE? OCORRE	Diagrama Causa - Efeito
4	AÇÕES VER E AGIR	O QUE? POSSO FAZER	Complexidade e Impacto
5	DEFINIR META E PLANO DE AÇÃO	ONDE? QUERO CHEGAR COMO? CHEGAREI	Meta Plano de Ação SW2H
6	TREINAR OS ENVOLVIDOS	QUEM? SÃO OS ENVOLVIDOS	Treinamento Equipe
7	EXECUTAR AÇÕES DE VER E AGIR	EXECUTE! CONFORME AÇÃO	Aplicação do Ver e Agir
8	EXECUTAR OS PLANOS DE AÇÃO	EXECUTE! CONFORME PLANO	Mãos à Obra
9	RITUAIS DE GESTÃO	ATINGIU! OS RESULTADOS	Reunões e Rituais de Gestão
10	ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES	AÇÕES? REALIZADAS	Gerenciador de Planos
11	TRATAMENTO DE DESVIOS	PDCA RODE NOVAMENTE	Relatório de Uma Página
12	PADRONIZAÇÃO	RESULTADOS! NOVOS PATAMARES	Procedimento Operacional

Valores

Altruísmo: ser movido por ações que sempre objetivam beneficiar o próximo.
Lealdade: agir sempre com o intuito de satisfazer as necessidades dos colaboradores e dos clientes.
Verdade: ser sempre verdadeiro, sem ser destrutivo.
Otimismo: encarar os desafios sempre pelo seu lado positivo e lutar por desfecho favorável.
Respeito: pelos colaboradores, clientes, consumidores, parceiros, demais stakeholders e pelo planeta.
Amizade: cultivar um ambiente agradável e descontraído.
Disciplina: manter a disciplina da execução como um fator chave para a conquista do sucesso.
Atenção: fazer da atenção aos detalhes o caminho seguro para a Excelência.

Fonte: a empresa (2022).

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Conforme apresentado anteriormente, o projeto foi desenvolvido em três etapas: P, DCA e SDCA, cujos detalhes estão a seguir.

4.1 Etapa P

Na primeira etapa, as equipes abordaram o planejamento, conforme estes passos:

- (1) *Identificação de oportunidades*: cada departamento fez sua análise de oportunidade para melhoria e ganhos para o projeto. Para identificar como poderiam aumentar a produtividade, foram agrupados dados históricos dos principais problemas, força de trabalho empregada (FTE) e análises complementares para definir onde focar para o desenvolvimento dos projetos;
- (2) *Análise de fatos e dados*: após esse agrupamento inicial, foi realizada a estratificação dos dados usando a regra de Pareto (ou 80/20), definindo quais seriam os principais processos envolvidos para o desenvolvimento dos projetos;
- (3) *O processo é capaz*: a partir dessa estratificação, procedeu-se com a avaliação dos melhores resultados históricos e principais problemas a serem tratados para identificação das melhorias dos processos. Foi aplicada a ferramenta de Ishikawa para avaliação de gargalos;
- (4) *Ações de ver e agir*: com as análises anteriores, foi possível identificar um conjunto de ações simples, rápidas e baratas (ou mesmo sem investimento), que foram chamadas de ‘ver e agir’. Como resultado, observou-se um impacto positivo nos números; e
- (5) *Definir meta e plano de ação*: para definição de como resolver os problemas e causas fundamentais mais complexos, foi realizado um brainstorming, além da ferramenta dos 5 por quês. Foram definidas as metas para cada um dos processos em relação à qualidade das entregas, assim como o plano de ação.

Após esse planejamento, cada equipe desenvolveu uma apresentação, cuja avaliação foi feita pela banca, que orientou melhorias e apresentou possíveis direcionamentos, além de validar alguns investimentos em ferramentas identificadas como úteis durante o planejamento. Além de a equipe vencedora ter recebido sua premiação, ainda foi possível identificar destaques individuais.

4.2 Etapa DCA

Após aprovação da banca, as equipes iniciaram a execução do plano de ação. Além da execução do plano, foram desenvolvidos os rituais de gestão, encontros mensais de toda a equipe do CSC, para monitoramento da execução do plano de ação e acompanhamento da evolução das datas de fechamento de acordo com os projetos desenvolvidos. Ao término dessa etapa, todas as equipes tinham conseguido atingir suas metas, sendo que algumas chegaram a superá-las.

Os passos desenvolvidos nessa etapa foram:

- (1) *Treinar os envolvidos*: após definirem as ações e metas, cada equipe capacitou os envolvidos nos processos, assim como as equipes que geravam as informações iniciais, para já conseguir resolver seus problemas na origem;
- (2) *Executar ações de ver e agir e planos de ação*: todo plano de ação baseado no 5W2H foram executados para garantir o atingimento das metas;

- (3) *Gestão à vista*: cada departamento criou um quadro de gestão à vista, com indicadores de início, meio e fim, para o acompanhamento durante o mês, buscando garantir o atingimento das metas;
- (4) *Rituais de gestão*: todo mês, nas reuniões de fechamento, o plano de ação era detalhado e acompanhado; e
- (5) *Ações corretivas*: planos de ação que não se mostravam efetivos ou que não tinham conseguido atingir as metas estabelecidas foram modificados ou até mesmo encerrados, sendo substituído por outro.

Ao final dessa etapa, outra banca foi realizada, com os mesmos critérios da primeira, procedendo-se com as devidas avaliações e premiações. Ao término do DCA, o fechamento que era realizado no último dia útil já estava sendo entregue no oitavo dia útil do mês, consoante com a meta estabelecida inicialmente.

4.3 Etapa SDCA (e a construção da cultura)

Seguramente, foi a etapa mais desafiadora de ser implantada, porque a rotina acaba consumindo tempo e energia da equipe. Manter a meta atingida estável e criar a cultura de resolução contínua de problemas são situações desejáveis para essa etapa.

Os rituais de gestão tornaram-se constantes a cada mês, com datas previamente definidas para garantir a disponibilidade de agenda e a disciplina da execução. Como resultado, durante dois meses dessa etapa, o processo continuou estável e, ao término desse período, foi realizada a última banca avaliativa, com a apresentação completa do projeto e selecionados os vencedores. O projeto foi considerado um sucesso tanto do ponto de vista dos resultados alcançados, mas, também, do ponto de vista das lições aprendidas ao longo da sua implantação.

A partir dessa etapa, todos os processos já estavam identificados, descritos e colocados em prática. A cultura de acompanhamento de problemas, pontuações e planos de ação para a correção de problema já estão sendo crescentemente incorporados na rotina.

Após resultados exitosos do projeto, nos meses que se seguiram, o desafio repousou na perpetuidade dessa cultura junto à equipe. Para esse fim, sugeriu-se que esse projeto (com começo, meio e fim) fosse continuado como processo retroalimentado e em contínua evolução, cujo ciclo passou a ser executado de uma a duas vezes por ano.

Em complemento ao projeto descrito, outras duas iniciativas que se sucederam merecem destaque na construção da cultura de melhoria contínua. A primeira remonta à evolução da qualidade das entregas.

Por possuir um cenário interconectado dentro do CSC, as equipes foram definir indicadores de desempenho para cada uma das informações que eram insumos para a realização das suas atividades. Após essa identificação, foi aplicado o conceito do PDCA nos mesmos formatos do primeiro projeto. Todos os departamentos apresentaram um grande ganho qualitativo nas informações, com grande destaque para área de escrita fiscal, que saiu de um desempenho de 73% para 97% de acerto nas informações recebidas, e no grupo de contas a receber, que reduziu os erros nas conciliações do cartão de mais de 1.000 erros mensais para cerca de 30 erros.

A segunda iniciativa tratou do aumento de produtividade da equipe. Após a grande evolução qualitativa e quantitativa das entregas do CSC, procedeu-se com a mensuração da produtividade da equipe e é estimado um ganho acumulado em horas superior a 800 horas.

Essas iniciativas materializam não apenas que os resultados obtidos tenham sido atingidos do ponto de vista quantitativo, mas, também, na qualidade dessa entrega. Porém, um olhar mais detalhado nota também uma relação de tais resultados como consequência de uma cultura de melhoria contínua que está sendo aperfeiçoada.

5. RESULTADOS OBTIDOS

Como resultados perceptíveis pela alta gestão da empresa e do CSC, os ganhos foram relevantes e evidentes: a equipe envolvida desde o início se sentiu parte do projeto e, então, todos mantiveram o desempenho, os rituais de gestão contribuíram para reforçar a cultura de resolução de problemas (e melhoria contínua) e a equipe se tornou mais independente para resolver problemas locais, de forma mais autônoma e ágil.

No que tange especificamente ao desenvolvimento e implantação de uma cultura para melhoria contínua, o desafio é manter esse espírito vivo na equipe e ainda garantir que novos integrantes continuem o desenvolvimento. Afinal, “a cultura demora cinco anos para ser absorvida” (FALCONI, 2009).

Como resultado desses projetos, espera-se manter o conhecimento e desenvolvimento da equipe, assim como garantir a autonomia e espírito empreendedor. Sempre com novas metas e desafios. Atualmente, já foram desenvolvidos sete projetos dessa natureza ao longo dos últimos anos, todos apresentando ganhos de produtividade e/ou de desempenho para a empresa. No período, a empresa dobrou de tamanho e, em contrapartida, as equipes cresceram apenas 60% em *headcount*.

Para que a iniciativa perdure, com o método sendo absorvido por novos ingressantes, foi aberto um programa de estágio em que todos precisam desenvolver um projeto individualmente, utilizando todas as regras que as demais equipes desenvolveram. A efetivação dos estagiários está diretamente relacionada a seu resultado no projeto. Nesse mesmo raciocínio de disseminar as boas práticas para outras áreas da empresa, está sendo desenvolvido um programa de *trainee* em que uma das etapas do programa é a apresentação de um projeto seguindo esse método.

Além dos programas de estagiário (em curso) e *trainee* citados, será desenvolvido um projeto nos mesmos moldes em cada loja da empresa, com os processos-chave, para evolução do desempenho também das unidades de negócio. Portanto, os mesmos princípios do projeto desenvolvido no CSC estão sendo exportados para outras áreas da empresa, o que contribui para que os benefícios decorrentes ganhem capilaridade e contribuam para desenvolvimento e enraizamento de uma cultura organizacional.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO-SOCIAL

A partir de variadas iniciativas (algumas em curso) que tiveram como base o projeto descrito neste estudo, é perceptível para a alta gestão da empresa os benefícios tangíveis e intangíveis. Seguem descrições das principais características passíveis de sistematização e replicação.

Alocação de recursos (e apoio da alta gestão): ainda que toda a equipe do CSC tenha sido envolvida, está evidente que a alta gestão manteve uma contribuição singular e preciosa para o desenvolvimento e implantação do projeto, ao alocar recursos (em particular, o tempo de colaboradores dedicado ao projeto) e fornecer o apoio político em momentos decisivos, principalmente na promoção de integração entre os departamentos e suporte às decisões tomadas pela equipe. Outra evidência é a participação de diretores da empresa e do CSC nas bancas avaliadoras, o que confere não apenas visibilidade corporativa (explicado posteriormente), mas, principalmente, a certeza de que o tempo e energia estão sendo valorizados.

Autonomia com responsabilidade (e a disciplina da execução): além do importante papel exercido pela alta gestão, gestores de outros níveis hierárquicos do CSC conseguiram manter o nível de motivação alto nos colaboradores, o que se sabe, é desafiador quando atividades de natureza *exploration* competem em recursos (tempo e energia, por exemplo) com atividades de natureza *exploitation*. O princípio de autonomia com responsabilidade permitiu que esses gestores pudessem trabalhar o *tradeoff* entre rotina e inovação, o que favoreceu a emergência de um contexto propício para que o espírito empreendedor (ou intraempreendedor, no caso) pudesse prosperar. Além disso, a repetição desse formato de projetos sucessivos, evoluindo-os para processo estabelecido, a cada seis meses, permitiu uma cultura de inovação incremental e maior engajamento das equipes (senso de responsabilidade e autodisciplina na execução dos planos de ação propostos, em uma visão sistêmica analítica para solução de problemas e execução das atividades).

Mecanismos de recompensa (e a visibilidade corporativa): mecanismos de recompensa explícitos, como são os prêmios em dinheiro ou benefícios tangíveis (janta, viagem e *vouchers*, apenas para citar alguns exemplos), podem servir de estímulo para que colaboradores participem e se engajem em iniciativas de melhoria contínua, embora nem sempre esse resultado seja observado. Também pode ser questionável o uso perpétuo de mecanismos de recompensa como parte da cultura para inovar (criação da cultura dos ‘mercenários de ideias’^{iv}). Porém, em harmonia com os objetivos do projeto e com o momento do início dos trabalhos (momento de ‘sair da zona de conforto’), os mecanismos de recompensa (e de reconhecimento) serviram como excelente atrativo para que colaboradores ‘comprassem a ideia’ do projeto e que gestores pudessem operacionalizar reuniões e ações em prol dessa iniciativa. Em relação ao reconhecimento, a apresentação dos projetos realizados pelas equipes do CSC para uma banca avaliadora, composta pela diretoria da empresa, trouxe seriedade ao projeto e a possibilidade de toda a equipe ser ouvida pelo maior nível hierárquico da empresa. Como resultado não esperado inicialmente, o formato de avaliação das equipes promoveu uma competição saudável entre as equipes, com colaboração interdisciplinar e uma evolução tanto individual quanto nos departamentos.

Conceito, métodos e ferramentas: embora raramente conceito, métodos e ferramentas *per se* sejam fatores de geração de vantagem competitiva sustentável, quando aplicados em conjunto com os fatores descritos anteriormente (alocação de recursos, autonomia com responsabilidade e mecanismos de recompensa), formaram um conjunto que se mostrou assertivo para a aplicação prática. O PDCA como conceito, as etapas P, DCA e SDCA, e as ferramentas intrínsecas a cada etapa trouxeram uma linha formativa que permitiu o

acompanhamento da evolução do projeto e de seus resultados, o que, gera a sensação de que a iniciativa está ‘valendo a pena’.

Apesar de amplamente utilizado em estruturas industriais, a aplicação do PDCA mostrou-se uma ferramenta poderosa que pode contribuir para a transformação cultural e desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, mesmo em estruturas de *back-office*.

Portanto, considera-se que o desenvolvimento e a implantação de uma cultura de melhoria contínua por meio do PDCA, por meio da repetição ao longo dos meses e anos, é um fenômeno possível, ainda que o caminho seja repleto de desafios, como apresentado no caso descrito. Mas, enfim, também é possível acreditar que são nos desafios que repousa boa parte da genialidade humana para superação e melhoria.

Referências

- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING R; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.
- FINEP. **Manual de Oslo**: proposta e diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2004. Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 25 de jun. de 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, R; BESSAS, C. **Formação de gestores**: criando bases da gestão. Belo Horizonte: Editora Libretteria, 2018.
- GOLDRATT, E. M. **The goal**: a process of ongoing improvement. 3. ed. North River Press, 2012.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MULLER-FRANCO, M.; THAIS-NEU, D.; STACHLEWSKI-GOMES, N. Proposta de reestruturação de processos no setor de desenvolvimento em uma organização sem fins lucrativos. **Revista CIATEC-UPF**, v. 13, n. 2, p. 106-119, 2021.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. London: OUP Oxford, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. Free Press, 1998.
- SUSKI, C. A.; BAHER, E. A. Redução de custos de insertos no processo de usinagem por meio da metodologia PDCA. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 9, n. 3, p. 33-44, 2021.
- TRUJILLO-FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- WERNERFELT, B. **Adaptation, specialization and the theory of the firm**. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ⁱ Modelos são padrões criados a partir de um critério restritivo para representar ou desenvolver algum processo ou atividade. São representações simbólicas com propósito evidente, mas sua construção ressalta as limitações intrínsecas.

ⁱⁱ Métodos são procedimentos regulares, explícitos e passíveis de serem sistematizados e repetidos com o propósito de lograr algo material ou conceitual.

ⁱⁱⁱ Técnicas são ferramentas ou artifícios para a consecução de um propósito parcial e temporário que faz parte de um caminho para se atingir um objetivo mais amplo. Refere-se à prática direta e, por isso, não serviria como inspiração para a construção de ideias mais abrangentes.

^{iv} Em referência a quem apresente uma ideia se houver alguma contrapartida (financeira ou não).