

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

A APLICAÇÃO DO PDCA NA NAÇÃO VERDE DE SANTA MARIA – RS

AN APPLICATION STORE PDCA NAÇÃO VERDE IN SANTA MARIA – RS

Rodrigo Cortez Mazzardo, Aduani Weber Aita Fazul, Adriele Carine Menezes Denardin, Thiago Schirmer Feltrin, Letícia Lengler e Jordana Marques Kneipp

RESUMO

Um dos grandes desafios das empresas hoje em dia é manter a padronização de seus processos e produtos para poder chegar ao maior índice de qualidade e rentabilidade com a menor perda possível. Dentre os vários métodos existentes, destaca-se o Ciclo PDCA (do inglês: *Plan, Do, Check, Act*), que se mostra uma alternativa eficaz e rápido na resolução de problemas. Este estudo procura demonstrar como é utilizado o ciclo PDCA em uma empresa de produtos naturais em Santa Maria – RS e, para identificar quais são as ações tomadas, foi realizada uma entrevista com a proprietária da loja. Ficou constatado que a comunicação constante entre funcionários, a preocupação em sempre melhorar e oferecer um produto de boa qualidade são fatores fundamentais para se obter a satisfação do cliente e o retorno financeiro esperado.

Palavras-chave: Qualidade, Ciclo PDCA, Sustentabilidade, produtos Naturais.

ABSTRACT

One of the great challenges facing companies today is to maintain a standardization of their processes and products to reach the highest level of quality and profitability with the least possible loss. Among the various existing methods, there is the PDCA cycle (English: *Plan, Do, Check, Act*) that proves to be effective and quick problem solving. This study seeks to demonstrate how it is used the PDCA cycle in a sustainable company in the business of natural products in Santa Maria – RS. Aiming to identify what are the actions taken, an interview with the owner of the store was conducted. It was demonstrated that constant communication between staff, the concern always improve and provide a good quality products are key factors in achieving customer satisfaction and the expected financial return.

Keywords: Quality, PDCA Cycle, Sustainability, Natural products.

1 Introdução

A qualidade de bens e serviços é, hoje, amplamente difundida nas organizações do mundo moderno, que vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações — econômicas, políticas, sociais e ambientais — que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações. Dentro dessas estratégias diferenciadas, encontra-se a possibilidade das empresas buscarem desenvolver o consumo sustentável. Straughan e Roberts (1999) discutem o aumento da consciência social ecológica ao longo do século XX e a transformação da questão ambiental numa prioridade estratégica para cidadãos, países e organizações. Segundo os autores, muitas empresas têm procurado atuar de forma mais relevante, fazendo mais do que implementar processos de produção limpa, também inovando em produtos, materiais, embalagens e meios de distribuição, e engajando-se efetivamente em movimentos ecológicos e em prol do desenvolvimento sustentável.

Para que uma empresa ou instituição possua qualidade em seus processos, segundo Galuch (2002), foram desenvolvidas técnicas que facilitam a aplicação de conceitos de gerenciamento da qualidade com a prática e também são usadas diversas ferramentas de coleta e apresentação de informações. A utilização das ferramentas da qualidade tem por objetivo proporcionar uma metodologia para pesquisa e coleta de informações e, agregar e apresentar informações de forma simples e estruturada.

Dentre as ferramentas gerenciais que permite o controle eficaz e a melhoria contínua pensando na qualidade do processo destaca-se o Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir de forma corretiva). Se aplicado corretamente, desde o início do projeto de produtos ou processos pode trazer vantagens nos quesitos de qualidade, produtividade e de custos para a organização, uma vez que a ferramenta permite deixar claro às organizações o que elas estão fazendo e quais os resultados de suas ações, auxiliando na tomada de decisão para garantir o alcance das metas da empresa.

A motivação inicial do trabalho foi proposta aos acadêmicos da disciplina de gestão da qualidade, a fim de buscar compreender como uma empresa utiliza na prática as ferramentas da qualidade. Assim, entendendo que as empresas estão sempre se adaptando às necessidades do mercado consumidor que cada vez mais vem buscando por uma qualidade de vida voltada para a alimentação saudável, teve-se como objeto desde estudo observar a gestão da empresa de produtos naturais Nação Verde, de Santa Maria. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi verificar como a empresa utiliza o Ciclo PDCA para a resolução de problemas, a fim de garantir a qualidade dos produtos e serviços que são oferecidos aos clientes da Nação Verde de Santa Maria.

2 Revisão de Literatura

Roberts (1996) caracteriza os consumidores ecologicamente conscientes como aqueles que compram produtos e serviços que consideram ter impacto positivo (ou menos negativo) no meio ambiente. Assim, Melo (2010) discorre que uma organização que se pretenda sustentável deve lidar adequadamente com as diferentes dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), garantido a própria sobrevivência em termos financeiros e estabelecendo relações de trabalho e negócio com consumidores e fornecedores de forma justa. O autor acrescenta ainda que possuir um sistema ou programa de qualidade não é mais um diferencial e sim uma exigência do mercado, principalmente de que este programa de qualidade seja sustentável e faça parte da cultura organizacional.

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços (LONGO, 1995). Para Deming (2003), a qualidade é definida de acordo com as

exigências e necessidades das pessoas que irão consumir os produtos. Paladini (1997) acrescenta ainda que a qualidade é uma perda monetária imposta à sociedade a partir do momento em que o produto sai da fábrica, dessa maneira é possível mensurar os impactos dessas perdas para o cliente e para a empresa.

Existem diversas ferramentas de gestão da qualidade que auxiliam os administradores a tomarem ações efetivas, sobre determinada situação em que a empresa se encontra. Segundo Galuch (2002) a utilização das ferramentas da qualidade tem por objetivo proporcionar uma metodologia para pesquisa e coleta de informações e, agregar e apresentar informações de forma simples e estruturada aos interessados.

Para Miguel (2001) a ferramenta Brainstormig significa tempestade de ideias, ou seja, pensamentos e ideias que cada pessoa do grupo pode expor sem restrições. Podem-se considerar, por exemplo, fatores que estão causando determinado problema, sendo discutidos e analisados pelo próprio grupo posteriormente. Através deste método, busca-se encontrar a diversidade de opiniões e ideias dos membros da organização.

Pontes (2005), define a ferramenta 5W1H como sendo um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Para Oliveira (2005), a lista de verificação 5W1H deve ser estruturada para permitir uma rápida identificação dos elementos necessários à implantação do projeto. Para a elaboração do plano de ação através desta ferramenta, devem ser respondidas as perguntas a seguir relacionadas: What? - O que será feito? Qual a proposta da melhoria? Why? – Por que será feito? (justificativa, motivos da ação); Where? – Onde será feito? (locais afetados pelas ações); When? – Quando será feito? (tempos, prazos e periodicidade das ações); Who? – Quem fará? (pessoa ou departamento responsável); How? – Como será feito? (método, descrição de como atingir os objetivos).

Para Pacheco (2010) o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*) é uma ferramenta de qualidade que ajuda na tomada de decisões, com o objetivo de garantir o alcance das metas estabelecidas pelas empresas. O método foi amplamente difundido na década de 1950, pelo estatístico Deming, que o aplicou dentro de conceitos da Qualidade Total em seus trabalhos desenvolvidos no Japão. Pacheco (2010) explica o ciclo PDCA como um método composto por quatro etapas, utilizado para melhoria e controle de processos. O primeiro passo para a aplicação do PDCA é o estabelecimento de um plano (*Plan*), ou planejamento que deve ser estabelecido com base nas diretrizes ou políticas da empresa. A boa elaboração do plano evita falhas e perdas de tempo desnecessárias nas próximas fases do ciclo. O segundo passo do PDCA é a execução do plano (*Do*), aplicar o que foi planejado no primeiro passo. Posteriormente deva haver uma coleta de dados para análise. É importante que o plano seja rigorosamente seguido para que a possibilidade de sucesso seja maior. O terceiro passo do PDCA é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados (*Check*). Ela pode ocorrer durante a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida, ou após a execução quando são feitas análises dos dados e a verificação dos itens de controle. Nesta fase podem ser detectados erros ou falhas. A última fase do PDCA é a realização das ações corretivas (*Action*), ou seja, a correção das falhas encontradas no passo anterior. Depois de realizada esta investigação das causas deve-se repetir o ciclo PDCA, para corrigir as falhas de forma a melhorar cada vez mais o sistema e o método de trabalho.

De acordo com Falconi (2009), o método PDCA permite a participação de todas as pessoas da empresa em seu efetivo gerenciamento, a uniformização da linguagem e a melhoria da comunicação, o entendimento do papel de cada um no esforço empresarial, o aprendizado contínuo, a utilização das várias áreas da ciência para a obtenção de resultados e a melhoria da absorção das melhores práticas empresariais. Um dos benefícios do Ciclo PDCA é que ele é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. A conclusão de uma

volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo no caminho da melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser analisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado sempre que necessário.

3 Metodologia

Para alcançar os objetivos da pesquisa, inicialmente foi feito um estudo sobre as ferramentas da gestão da qualidade, com maior ênfase no Ciclo PDCA. Para isso foi realizado um estudo exploratório, que segundo Raupp e Beuren (2009, p. 80) “consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente”. Ao realizar o estudo exploratório sobre a temática pesquisada, foi necessário revisar as discussões sobre as ferramentas da qualidade publicadas em livros, artigos, revistas e outras fontes, o que caracteriza a pesquisa como bibliográfica (RAUPP e BEUREN, 2009). Para concluir a fase exploratória foi utilizado um prévio levantamento sobre a empresa objeto de estudo, mediante consulta ao site e conversas informais com a proprietária.

Adicionalmente à pesquisa bibliográfica também foi realizado um estudo de caso, que conforme Gil (1999, p. 73) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”. O estudo de caso se deu por meio da construção de uma entrevista semiestruturada, a qual segundo Richardson (1999, p. 4), “é conduzida com o uso de um roteiro, mas com a liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo pesquisador”. A entrevista foi realizada com a proprietária da empresa que explicou como aplica o ciclo PDCA na gestão da sua empresa, com o foco na qualidade do serviço.

Considera-se esta pesquisa como descritiva, pois descreve a utilização do ciclo PDCA como ferramentas de qualidade a fim de identificar e corrigir determinados problemas organizacionais. Os dados coletados na entrevista são apresentados na seção a seguir, na qual descreve-se a aplicação do ciclo PDCA na empresa de produtos naturais Nação Verde, Santa Maria. A escolha da empresa se deu por questão de conveniência e disponibilidade da proprietária atender os entrevistadores. Com relação à análise, a mesma ocorreu por meio de uma abordagem qualitativa. Richardson (1999, p. 80) diz que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos”.

4 Apresentação da empresa, resultados e conclusões

A empresa pesquisada foi fundada no ano de 2013 e pertence a primeira franquia brasileira de distribuição de produtos sustentáveis, tendo como denominador comum serem naturais, orgânicos e de redução do impacto ambiental. Todos os seus canais de distribuição contam com produtos exclusivos e patenteados em suas quatro linhas próprias: produtos eco-sustentáveis, suplementação natural, cosméticos naturais e slow food. Criada sob novos conceitos, a Nação Verde tem como pilar sua missão, visão e valores voltados a treinar e motivar pessoas formando um canal próprio de distribuição com a finalidade de levar prosperidade e qualidade de vida através de produtos naturais orgânicos e de redução do impacto ambiental, proporcionando felicidade e liberdade ao maior número de pessoas ao redor do mundo.

Por entender as necessidades de cada cliente, embasados em importantes conceitos para divulgação e um forte planejamento de marketing de relacionamento, a empresa investe em mecanismos de C.R.M. com um sistema de gestão via internet que consegue avaliar e emitir em tempo real, gráficos e relatórios a fim de sempre estar atento e preparado para tomar

ações corretivas, caso sejam diagnosticadas. Para agregar valor ao seu mix de produtos a empresa oferece ainda um espaço para degustação de seus produtos naturais (como o café orgânico, entre outros). Vale ressaltar que sua equipe é estimulada sempre a propor melhorias e novidades, pois a diversidade de opiniões e ideias dos membros da organização é reconhecida pela empresa, corroborando com a visão de Miguel (2001). Para tanto, a equipe da loja deve sempre estar atenta a observar os hábitos e ouvir as pessoas, para que seja possível que participem com sugestões de melhorias para a empresa.

Percebe-se também uma preocupação por parte da franqueada de Santa Maria com as embalagens plásticas, pois a empresa evita usar sacolas plásticas e distribui sacolas de papelão para os clientes. E, quando os clientes retornam a loja com a mesma sacola, a empresa fornece um desconto de R\$ 0,50, pois a mesma acredita que com essa atitude é possível evitar o consumo/descarte de plástico que é prejudicial ao meio ambiente e também representa um menor custo para a empresa ao ter que pagar a gráfica por uma quantidade maior pela sacola de papel que acaba tendo um custo mais elevado que o plástico.

Para o alcance do objetivo deste estudo, no quadro 01 identifica-se o fluxo das etapas relacionadas ao Ciclo PDCA da Nação Verde Santa Maria e evidencia-se como a empresa procede com relação ao planejamento, ações e controle da melhoria contínua em seus processos.

ETAPA PDCA	Perspectiva da Nação Verde Santa Maria
Plan Identificação da situação	A empresa identifica a crise econômica mundial como um dos problemas ao qual ela deve estar um passo a frente, devido a resseção e a dificuldade de obter profissionais com perfil adequado no mercado.
Plan Análise	A crise econômica mundial é uma realidade nos mais diversos mercados, sendo que a empresa procura buscar melhores soluções possíveis a fim de minimizar seus impactos. No que tange a resseção, a empresa buscou realinhar todo seu sistema de compras e negociação com fornecedores, bem como realizar um forte controle de fluxo de caixa, sem descuidar da qualidade de seus produtos e serviços. Já com relação à qualificação dos profissionais, o processo de recrutamento e seleção é feito de forma criteriosa e existe um alto grau de investimento em treinamento, tendo em vista que a rotatividade da empresa é zero.
Plan Plano de ação	Para diminuir os efeitos da crise econômica, foi realizado um planejamento de longo prazo revisado semanalmente, para todas as áreas da empresa de forma sistêmica que alinham o forte investimentos em relacionamentos externos e eventos, gestão e controle de fluxo de caixa expressiva, e realinhamento do sistema de compras. Para tanto, a empresa realiza reuniões diárias, semanais e mensais com os funcionários, para tratar de questões sobre o funcionamento da empresa e definir as ações diárias a serem tomadas para o alcance de seus objetivos.
Do Ação	A empresa define o plano de ações semanais toda segunda feira de cada semana, definido os responsáveis e objetivos de cada ação, estando estes objetivos alinhados as metas mensais definidas em consenso com a matriz da franquia.
Check Verificação	A empresa possui um sistema de gestão em que controla inúmeros indicadores diários que fazem parte de seu planejamento mensal, tais como: faturamento bruto, vendas por categoria de produtos, ticket médio diário de vendas, número de clientes atendidos, número de clientes cadastrados/fidelizados, etc. Com relação a avaliação do ambiente e atendimento, a empresa diferencia-se por estabelecer um relacionamento próximo a seus clientes e, desta forma, <i>terfeedback</i> constante dos mesmos, assim os funcionários são responsáveis por fazer esse elo entre os clientes e a gestão, para que seja possível verificar se o que foi sugerido está sendo implementado para resolver as situações que apresentam alguma desconformidade.
Check Verificação	Se o problema foi resolvido a empresa passa para a próxima etapa. Senão, ela repete novamente o ciclo.
Action Padronização	Algumas ações da empresa são: Buscar sempre ser a empresa mais “querida” do ramo de produtos naturais do mercado; Comunicação constante; Relacionamento próximo e humano entre funcionários e clientes; Sempre tratar os clientes como pessoas da família (ser a terceira casa do cliente).
Action	A empresa toma medidas preventivas para evitar o reaparecimento de situações não

Conclusão	conformes recapitulando todo o processo de implementação de solução de problemas e melhoria contínua, mantendo o registro diário das atividades para fins de lições aprendidas.
-----------	---

Quadro 1: Identificação das etapas do ciclo PDCA na gestão da Nação Verde SM.

Com base na entrevista realizada na empresa, verifica-se no quadro 01 que o comprometimento com a qualidade e excelência no serviço prestado não é apenas dos gestores da empresa, mas também dos colaboradores envolvidos com o ciclo PDCA, uma vez que isto auxilia na resolução dos problemas pertinentes (situações não conformes). Apesar de não existirem cargos definidos na empresa pesquisada dentro de um sistema padrão conhecido, todos os funcionários possuem responsabilidades específicas, tendo em vista que na organização divide-se em três duplicações, em que cada mensageiro, como são chamados do colaboradores, situam-se em uma duplicação específica, sendo a primeira duplicação, chamada de linha de frente, ligada às vendas e ao controle de estoque. Já a segunda duplicação está ligada a área comercial e de relacionamento externo, e a terceira duplicação é a estratégica, que é ligada ao setor de compras e financeiro.

Identificou-se que, devido à participação efetiva e dedicação de todos os envolvidos nas atividades da empresa, os funcionários se sentem motivados e estão sempre contribuindo para implantar os projetos de melhoria que são propostos com foco na qualidade do atendimento aos clientes, uma vez que a empresa não abre mão da qualidade que está associada ao serviço (não somente ao produto). A gestora acredita que aliando um serviço do mesmo padrão dos produtos que oferece é possível manter e conquistar clientes e, aliado a isso, a empresa possui estratégias de comunicação, relacionamento e de imagem, alicerçadas com a inovação sustentável (pesquisa e desenvolvimento de produtos sustentáveis e inovadores por parte da franquia).

A empresa acredita que a utilização do Ciclo PDCA é uma forma estratégica e eficaz que contribui para o processo de padronização e sistematização das práticas por ela desenvolvidas. Assim, evidencia-se que a partir da adoção dessa metodologia simples a empresa encontra uma maior possibilidade de alcançar as metas traçadas entre a unidade e a franqueadora. Usado de forma sistemática na empresa objeto do estudo deste trabalho, o giro do Ciclo PDCA em diversos níveis, auxilia na garantia da qualidade de todo o processo. Por fim, conclui-se que a metodologia do Ciclo PDCA, seguida da forma correta e disciplinada, auxilia a Nação Verde na execução de suas metas e, assim, foi possível identificar como a ferramenta é aplicada na prática por uma empresa que possui o foco voltado para a qualidade, principalmente no que tange ao atendimento das necessidades dos clientes que buscam uma melhor qualidade de vida, por meio do consumo de produtos naturais.

Referências bibliográficas

- DEMING, W. E. **Saia da crise**. São Paulo: Futura, 2003.
- ENGLE, R. L. Corporate social responsibility in host countries: a perspective from American managers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 14, p. 16-27, 2007.
- FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009
- GALUCH, L. **Modelo para implementação das ferramentas básicas do controle estatístico do processo em pequenas empresas manufatureiras**. Rio De Janeiro: Atlas 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** (5a ed.). São Paulo: Atlas, 1999.
- LONGO, R. M. J. Gestão da Qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO: EM BUSCA DA EXCELENCIA. 1995, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Centro de Tecnologia de Gestão Educacional, SENAC. 1995.

- MIGUEL, P. A. C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. São Paulo: Arttliber Editora, 2001.
- MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- OLIVEIRA, C. R. A. **Trabalhos acadêmicos: oportunidade singular para iniciação ao trabalho científico**. São Paulo: Futura, 2005
- PACHECO, A. P. R. et al. **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica**: LTC, 2010.
- PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.
- PONTES, H. L. J. **Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso**. In Simpósio de Engenharia de Produção, 12, Bauru. Anais... São Paulo: SIMPEP, 2005.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3a Ed., p. 76-97. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBERTS, J. A. Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. **Journal of Business Research**. New York, NY, v.36, n.3, p.217-231, Jul. 1996.
- STRAUGHAN, R.D.; ROBERTS, J.A. Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. **Journal of Consumer Marketing**. West Yorkshire, UK, v.16, n.6, p.558-575, June 1999.