

# Básico em PDCA e Gestão por Indicadores

Portal  
IDEA  
.com.br



# Padronização e Consolidação de Melhorias

Neste estágio, o foco é garantir que as melhorias implementadas se tornem parte integrante dos processos e práticas da organização, resultando em benefícios sustentáveis a longo prazo.

## Padronização de Processos - Transformando Melhorias em Rotina

**1. Importância da Padronização:** Exploração dos motivos pelos quais a padronização é crucial para a sustentabilidade das melhorias, incluindo a redução de variações e a criação de consistência.

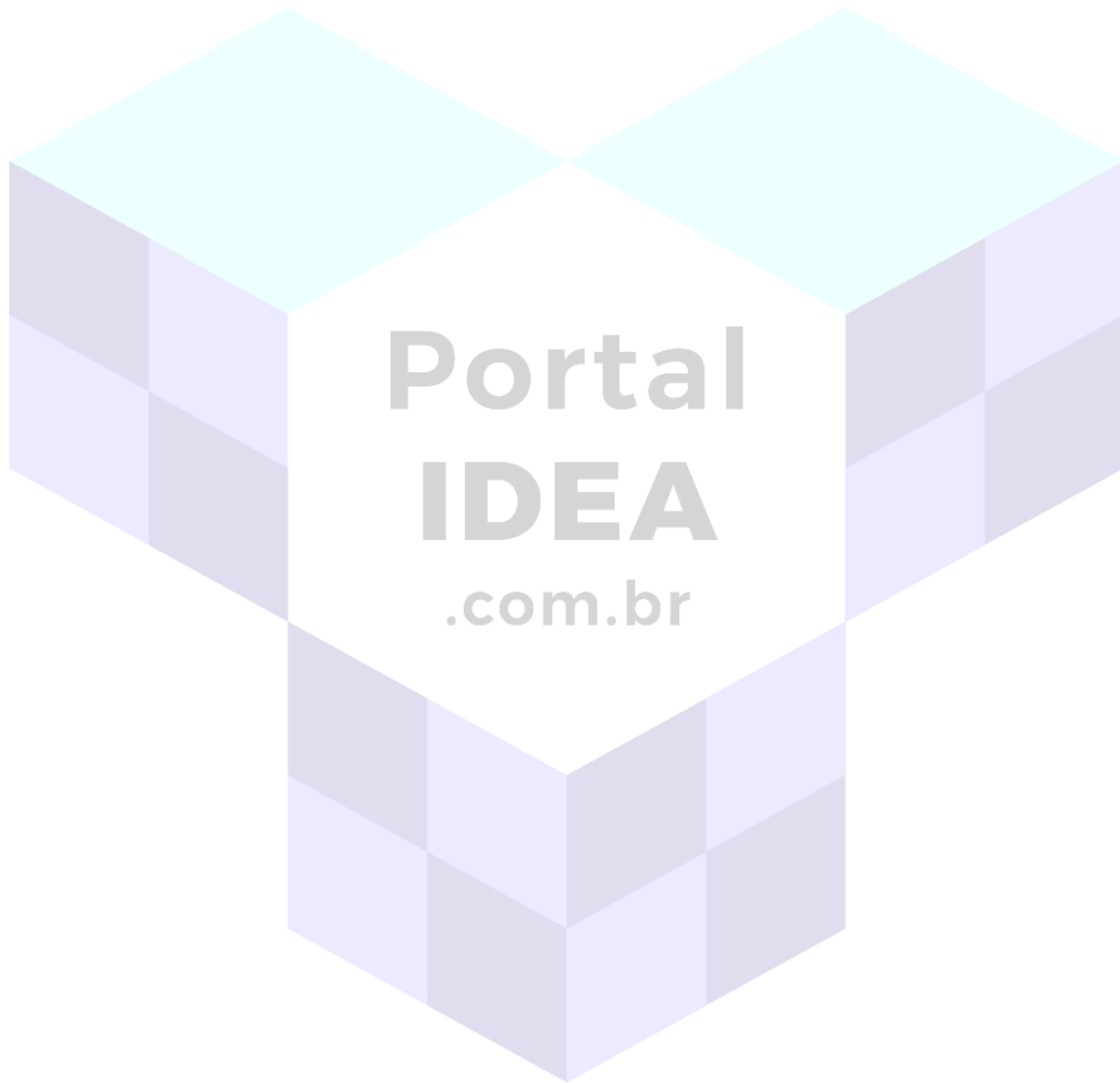
**2. Documentação de Processos:** Como documentar e descrever processos de maneira clara e acessível para garantir que todos compreendam as melhores práticas.

**3. Treinamento e Capacitação:** A importância de treinar a equipe nas novas práticas padronizadas para garantir que elas sejam seguidas corretamente.

**4. Monitoramento e Adesão:** Como estabelecer sistemas de monitoramento para garantir que os processos padronizados sejam seguidos de maneira consistente e identificar desvios rapidamente.

**5. Melhorias Incrementais:** Como incentivar a busca contínua por melhorias mesmo após a padronização, promovendo uma cultura de aprimoramento constante.

A padronização não apenas consolida as melhorias já alcançadas, mas também estabelece uma base sólida para a busca contínua de excelência operacional. Ela transforma as melhorias em rotina, garantindo que os benefícios das mudanças sejam duradouros e sustentáveis para a organização. A capacidade de padronizar processos é uma habilidade fundamental para a gestão eficaz da melhoria contínua.



# Importância da Padronização de Processos

A padronização desempenha um papel crítico na transformação de melhorias pontuais em práticas organizacionais sustentáveis e eficazes.

## **Padronização como Base da Melhoria Contínua:**

A padronização de processos é o alicerce da melhoria contínua. Ela envolve a criação e a implementação de um conjunto definido de procedimentos, práticas e diretrizes que estabelecem a maneira como as tarefas e atividades devem ser executadas de forma consistente em toda a organização.

## **Aqui estão algumas das razões pelas quais a padronização é essencial:**

- 1. Redução de Variações:** Padronizar processos ajuda a reduzir variações indesejadas nas operações, o que leva a resultados mais previsíveis e consistentes.
- 2. Melhoria da Qualidade:** Processos padronizados facilitam a identificação e correção de erros, contribuindo para a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços.
- 3. Eficiência Operacional:** A padronização permite a identificação de maneiras mais eficientes de realizar tarefas, economizando tempo e recursos.
- 4. Treinamento Simplificado:** Processos padronizados simplificam o treinamento de novos funcionários, pois eles podem seguir diretrizes claras e documentadas.

**5. Continuidade e Resiliência:** A padronização garante que a organização seja menos vulnerável a interrupções, pois os processos podem ser executados por diferentes membros da equipe de maneira consistente.

### **Documentação e Comunicação:**

A documentação adequada dos processos padronizados desempenha um papel fundamental na garantia de que todos na organização compreendam as melhores práticas. Isso inclui a criação de manuais, procedimentos operacionais padrão (POPs) e outros documentos que descrevam claramente os processos e as etapas a serem seguidas.

### **Cultura de Melhoria Contínua:**

A padronização não significa estagnação. Pelo contrário, ela estabelece uma base sólida para a melhoria contínua. Uma vez que os processos são padronizados, a organização pode avaliá-los regularmente em busca de oportunidades de otimização. A cultura de melhoria contínua incentiva a equipe a propor melhorias incrementais e a ajustar os procedimentos conforme necessário.

A padronização não apenas consolida as melhorias já alcançadas, mas também estabelece a base para a excelência operacional sustentável. Ela reduz variações indesejadas, melhora a qualidade, aumenta a eficiência e contribui para uma cultura de melhoria contínua. A capacidade de padronizar processos é essencial para a gestão eficaz da melhoria contínua e para a busca constante da excelência organizacional.

# Documentação de Processos

## A Base da Padronização

A documentação adequada dos processos é a base sobre a qual a padronização eficaz é construída.

### Por que a Documentação de Processos é Crucial:

- 1. Clareza e Compreensão:** A documentação de processos fornece informações claras e detalhadas sobre como as tarefas e atividades devem ser executadas. Isso ajuda a garantir que todos entendam os procedimentos e as melhores práticas.
- 2. Consistência:** A documentação estabelece um padrão consistente para a execução de tarefas em toda a organização. Isso evita variações não desejadas nos processos.
- 3. Treinamento Eficaz:** A documentação serve como um recurso valioso para o treinamento de novos funcionários, permitindo que eles se familiarizem rapidamente com os procedimentos.
- 4. Identificação de Oportunidades de Melhoria:** Quando os processos são documentados, torna-se mais fácil identificar áreas que podem ser otimizadas e aprimoradas.
- 5. Gestão de Riscos:** A documentação ajuda a identificar e gerenciar riscos, destacando pontos críticos e áreas sensíveis.

### Elementos-Chave da Documentação de Processos:

**A documentação de processos deve incluir elementos-chave, como:**

- **Descrição dos Processos:** Uma explicação detalhada de como uma atividade ou tarefa deve ser executada, passo a passo.
- **Fluxogramas:** Diagramas visuais que mostram o fluxo de trabalho e as interações entre diferentes partes do processo.
- **Responsabilidades:** Atribuição clara de responsabilidades a indivíduos ou equipes específicas em cada etapa do processo.
- **Critérios de Qualidade:** Indicadores que definem os padrões de qualidade que devem ser atendidos em cada estágio do processo.
- **Instruções e Regras:** Diretrizes específicas, instruções operacionais e regras a serem seguidas durante a execução do processo.

### **Manutenção e Atualização Contínua:**

A documentação de processos não é um projeto único. Ela requer manutenção e atualização contínua para garantir que esteja alinhada com as mudanças organizacionais, tecnológicas e regulatórias. A revisão periódica da documentação garante que ela continue a ser relevante e eficaz.

A documentação é a espinha dorsal da padronização de processos, tornando possível a execução consistente e a melhoria contínua. Ela promove a clareza, a consistência e a compreensão em toda a organização, contribuindo para o sucesso da implementação das melhorias e a busca da excelência operacional. A habilidade de criar e manter documentação de processos eficaz é fundamental para a gestão bem-sucedida da melhoria contínua.

# Treinamento e Capacitação

## Garantindo a Adesão às Práticas Padronizadas

Garantir que a equipe esteja devidamente treinada e capacitada é essencial para a adoção bem-sucedida das práticas padronizadas.

### A Importância do Treinamento e da Capacitação:

- 1. Execução Correta:** Treinar os funcionários nas práticas padronizadas garante que eles saibam como executar as tarefas de acordo com os procedimentos estabelecidos.
- 2. Consistência:** O treinamento ajuda a garantir que todos os membros da equipe executem as tarefas da mesma maneira, promovendo a consistência operacional.
- 3. Redução de Erros:** Funcionários bem treinados são menos propensos a cometer erros, o que contribui para a qualidade e a eficiência.
- 4. Maior Eficiência:** Compreender as melhores práticas e as técnicas corretas de execução pode aumentar a eficiência e a produtividade.
- 5. Conformidade:** Em setores regulamentados, o treinamento garante a conformidade com requisitos legais e regulatórios.



## **Estratégias de Treinamento e Capacitação:**

- **Treinamento Inicial:** Funcionários novos ou transferidos devem passar por um treinamento inicial para se familiarizarem com os procedimentos e práticas padronizadas.
- **Treinamento Contínuo:** A aprendizagem contínua é fundamental. Oferecer treinamentos regulares e atualizações garante que a equipe esteja sempre atualizada com as melhores práticas.
- **Treinadores Internos:** Ter funcionários experientes como treinadores internos pode ser eficaz, pois eles conhecem bem os processos internos.
- **Recursos de Treinamento:** Usar diversos recursos de treinamento, como manuais, vídeos, demonstrações práticas e treinamento online.
- **Avaliação de Competência:** Certificar-se de que os funcionários tenham adquirido as habilidades e conhecimentos necessários por meio de avaliações de competência.

## **Criação de uma Cultura de Aprendizado:**

Além do treinamento formal, é importante promover uma cultura de aprendizado contínuo. Isso envolve encorajar os funcionários a buscar constantemente maneiras de melhorar seu próprio desempenho e os processos em que estão envolvidos.

## **Monitoramento e Feedback:**

Após o treinamento, é crucial monitorar a adesão às práticas padronizadas e coletar feedback da equipe sobre quaisquer desafios ou problemas encontrados durante a implementação.

Garantir que a equipe esteja adequadamente treinada e capacitada é essencial para a padronização bem-sucedida e a consolidação de melhorias. O treinamento não apenas promove a execução correta das práticas padronizadas, mas também contribui para a consistência, a eficiência e a qualidade em toda a organização. A criação de uma cultura de aprendizado contínuo reforça a busca pela excelência operacional e pelo aprimoramento constante.

The logo for Portal IDEA .com.br is centered on the page. It features the text 'Portal' in a large, light grey sans-serif font, 'IDEA' in a larger, bold, light grey sans-serif font, and '.com.br' in a smaller, light grey sans-serif font below it. The text is set against a background of a large, light blue hexagon with a subtle grid pattern of darker blue lines. The hexagon is surrounded by a decorative border of smaller, overlapping hexagons in various shades of blue and purple, creating a 3D effect.

Portal  
IDEA  
.com.br

# Estabelecimento de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)

KPIs são medidas quantitativas que permitem avaliar o desempenho de processos, práticas ou projetos em relação a metas específicas. Eles desempenham um papel crucial no monitoramento e na avaliação eficaz de processos padronizados.

## A Importância dos KPIs:

- 1. Mensuração Objetiva:** KPIs fornecem uma base objetiva para avaliar o desempenho. Eles substituem avaliações subjetivas por dados concretos.
- 2. Foco Estratégico:** KPIs direcionam o foco da organização para os aspectos mais críticos do processo que precisam ser monitorados e melhorados.
- 3. Tomada de Decisão Informada:** Com KPIs em vigor, as decisões são baseadas em dados confiáveis e não em suposições ou intuições.
- 4. Acompanhamento Contínuo:** KPIs permitem o acompanhamento contínuo do desempenho ao longo do tempo, possibilitando a identificação de tendências e desvios.

## Como Estabelecer KPIs Efetivos:

**Estabelecer KPIs efetivos requer um processo cuidadoso:**

**1. Definir Objetivos Claros:** Comece definindo claramente os objetivos do processo ou da atividade que você deseja medir. Os KPIs devem estar alinhados com esses objetivos.

**2. Identificar Métricas Relevantes:** Identifique as métricas específicas que podem medir o progresso em direção aos objetivos. Essas métricas podem ser quantidades, taxas, percentagens, entre outras.

**3. Determinar Metas e Limites:** Estabeleça metas realistas para cada KPI. Essas metas são os benchmarks que indicam quando o desempenho está atendendo às expectativas. Além disso, defina limites críticos que indiquem quando uma situação requer intervenção.

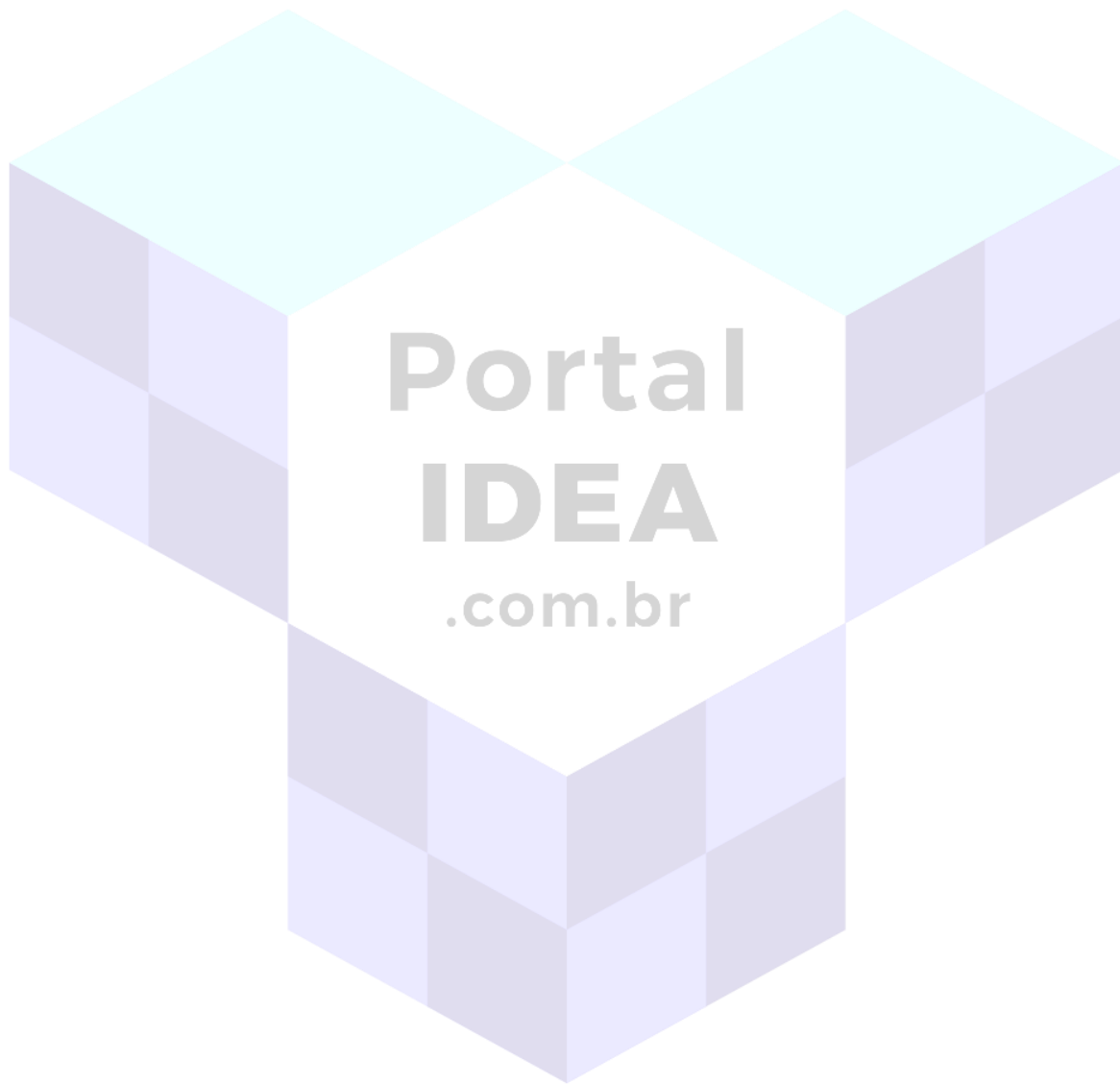
**4. Coletar e Analisar Dados:** Crie sistemas de coleta de dados para registrar regularmente os valores dos KPIs. Analise esses dados para avaliar o desempenho em relação às metas e aos limites.

**5. Feedback e Ação:** Com base nas análises dos KPIs, tome medidas apropriadas. Se os KPIs estiverem abaixo das metas ou ultrapassarem os limites críticos, é necessário agir. Isso pode envolver revisão de processos, treinamento adicional ou outras medidas corretivas.

### **Personalização de KPIs:**

É importante notar que os KPIs devem ser adaptados às necessidades específicas de cada organização e processo. O que é crítico para uma empresa pode não ser relevante para outra. Portanto, a seleção e o estabelecimento de KPIs devem ser personalizados de acordo com os objetivos e as áreas-chave de foco de cada organização.

KPIs oferecem uma abordagem objetiva e orientada a dados para avaliar o desempenho, ajudando as organizações a tomar decisões informadas, identificar áreas de melhoria e manter o foco nas metas estratégicas. Eles desempenham um papel crucial na transformação de melhorias pontuais em práticas sustentáveis e eficazes.



# Coleta de Dados e Análise

Coletar dados relevantes e analisá-los de forma inteligente é fundamental para entender o desempenho, identificar tendências e tomar decisões informadas.

## A Importância da Coleta de Dados e Análise:

- 1. Avaliação Precisa:** A coleta de dados fornece informações objetivas sobre o desempenho real dos processos, permitindo uma avaliação precisa.
- 2. Detecção de Tendências:** A análise de dados ajuda a identificar tendências ao longo do tempo, como melhorias consistentes ou declínios no desempenho.
- 3. Identificação de Desvios:** Os dados revelam desvios em relação aos KPIs e às metas estabelecidas, sinalizando a necessidade de ação.
- 4. Apoio à Tomada de Decisão:** Dados bem analisados oferecem insights valiosos para a tomada de decisões informadas sobre melhorias e correções.

## Etapas-Chave na Coleta de Dados e Análise:

- 1. Definir Fontes de Dados:** Identificar as fontes de dados relevantes para os KPIs, que podem incluir sistemas de informações internas, pesquisas, observações de campo e muito mais.
- 2. Coleta de Dados Regular:** Estabelecer um processo consistente para coletar dados em intervalos regulares, garantindo que as informações estejam sempre atualizadas.

**3. Armazenamento Seguro:** Armazenar os dados de forma segura e organizada, para que possam ser facilmente acessados e referenciados.

**4. Análise Estatística:** Utilizar métodos estatísticos apropriados para analisar os dados e identificar tendências, variações ou anomalias significativas.

**5. Relatórios e Visualizações:** Criar relatórios claros e visualizações que facilitem a compreensão dos dados por parte das partes interessadas.

#### **Uso de Ferramentas de Análise:**

Ferramentas de análise de dados, como planilhas eletrônicas e software de análise estatística, são essenciais para processar e interpretar dados de forma eficaz. Elas podem ajudar na criação de gráficos, tabelas e relatórios que tornam os insights dos dados mais acessíveis.

#### **Feedback e Ação Baseados em Dados:**

A análise de dados deve ser seguida por ações concretas. Se os dados revelarem desvios em relação aos KPIs ou tendências indesejadas, é crucial tomar medidas corretivas ou de melhoria com base nas descobertas.

. Coletar dados relevantes e analisá-los de forma eficaz é fundamental para entender o desempenho, identificar oportunidades de melhoria e tomar decisões informadas. O uso de ferramentas de análise adequadas e ações baseadas em dados são componentes-chave para garantir que os processos padronizados continuem a atender às metas estabelecidas e que a melhoria contínua seja sustentada ao longo do tempo.

# Identificação de Desvios e Ação Corretiva

Esta etapa é fundamental no processo de monitoramento e avaliação de processos padronizados, pois permite que a organização reaja a problemas e variações no desempenho de forma eficaz.

## A Importância da Identificação de Desvios:

- 1. Alerta para Problemas:** A identificação de desvios serve como um alerta precoce para problemas ou inconsistências nos processos padronizados.
- 2. Tomada de Decisão Informada:** Ao identificar desvios, a organização pode tomar decisões informadas sobre como abordar os problemas e corrigi-los.
- 3. Melhoria Contínua:** A identificação de desvios também abre oportunidades para melhorias contínuas, uma vez que os problemas podem revelar áreas que precisam ser aprimoradas.

## Passos-Chave na Identificação de Desvios e Ação Corretiva:

- 1. Estabeleça Critérios de Desvio:** Defina claramente os critérios que indicam quando um desvio ocorreu. Esses critérios devem ser baseados nos KPIs e nas metas estabelecidas.
- 2. Monitoramento Regular:** Realize o monitoramento regular dos KPIs e compare os resultados com os critérios de desvio definidos.
- 3. Documente os Desvios:** Registre todos os desvios identificados, incluindo informações relevantes sobre a natureza e a causa do desvio.



**4. Avaliação de Causas:** Realize uma investigação para identificar as causas subjacentes dos desvios. Isso pode envolver a análise de processos, treinamento, falhas de equipamento, entre outros fatores.

**5. Desenvolva Planos de Ação Corretiva:** Compreendendo as causas dos desvios, desenvolva planos de ação corretiva para resolver os problemas e evitar recorrências.

**6. Implementação das Ações Corretivas:** Execute as ações corretivas conforme planejado e monitore o progresso.

**7. Acompanhamento e Reavaliação:** Acompanhe de perto a implementação das ações corretivas e reavalie os KPIs para garantir que os desvios tenham sido efetivamente resolvidos.

### **Cultura de Melhoria Contínua:**

A identificação de desvios e ação corretiva são elementos-chave para cultivar uma cultura de melhoria contínua. Ao abordar problemas de forma sistemática e aprender com eles, as organizações podem aprimorar constantemente seus processos e práticas.

### **Comunicação Efetiva:**

A comunicação é vital durante este processo. Os desvios identificados e as ações corretivas necessárias devem ser comunicados de forma clara a todos os envolvidos para garantir que todos estejam cientes das medidas tomadas.

A capacidade de identificar e resolver problemas de maneira eficaz é fundamental para garantir que os processos padronizados continuem a funcionar de forma eficaz e que a organização continue a buscar a excelência operacional por meio da melhoria contínua.

# Cultura de Melhoria Contínua

Uma cultura assim é fundamental para o sucesso do ciclo PDCA, pois promove a mentalidade de aprimoramento constante em todos os níveis da empresa.

## A Importância de uma Cultura de Melhoria Contínua:

**1. Mentalidade de Aprendizado:** Uma cultura de melhoria contínua encoraja os funcionários a verem os desafios como oportunidades de aprendizado e crescimento, em vez de problemas insolúveis.

**2. Engajamento da Equipe:** Funcionários que se sentem ouvidos e valorizados são mais propensos a se envolver ativamente em iniciativas de melhoria e a compartilhar ideias inovadoras.

**3. Resolução de Problemas Eficaz:** Uma cultura de melhoria contínua promove a abordagem sistemática para a resolução de problemas, permitindo que a organização lide com desafios de maneira eficaz.

**4. Competitividade:** Empresas que abraçam a melhoria contínua tendem a ser mais ágeis e competitivas, adaptando-se melhor às mudanças do mercado.

## Como Fomentar uma Cultura de Melhoria Contínua:

**1. Liderança Exemplar:** Líderes e gestores desempenham um papel fundamental na modelagem de comportamentos e atitudes relacionados à melhoria contínua. Eles devem ser exemplos de compromisso com a excelência operacional.

**2. Comunicação Aberta:** Crie canais de comunicação abertos que incentivem os funcionários a compartilhar ideias, preocupações e sugestões para melhorias.

**3. Reconhecimento e Recompensa:** Reconheça e recompense os esforços e contribuições dos funcionários para a melhoria contínua. Isso incentiva a participação ativa.

**4. Treinamento e Desenvolvimento:** Invista em programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os funcionários a adquirir as habilidades necessárias para a melhoria contínua.

**5. Acompanhamento e Medição:** Implemente sistemas de acompanhamento e medição para avaliar o progresso em direção a metas de melhoria e comunicar os resultados.

**6. Flexibilidade e Resiliência:** Promova a adaptabilidade e a resiliência, incentivando os funcionários a abraçar mudanças e a ver os obstáculos como oportunidades.

### **Benefícios de uma Cultura de Melhoria Contínua:**

Uma cultura de melhoria contínua não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a reputação da organização, impulsiona a inovação e promove a satisfação do cliente. Ela é um elemento-chave para manter a relevância e a competitividade em um ambiente de negócios em constante evolução.

Essa cultura promove a inovação, o engajamento da equipe e a resolução eficaz de problemas, capacitando a organização a enfrentar desafios e a buscar a excelência operacional de forma contínua. Líderes desempenham um papel fundamental na promoção dessa cultura, modelando comportamentos e atitudes que inspiram os outros a abraçar o aprimoramento constante.

# Avaliação de Longo Prazo

Esta etapa é crucial para garantir que as melhorias implementadas não sejam apenas eficazes a curto prazo, mas também continuem a contribuir para os objetivos da organização ao longo do tempo.

## A Importância da Avaliação de Longo Prazo:

- 1. Sustentabilidade:** Avaliar o desempenho e as melhorias a longo prazo ajuda a garantir que as práticas padronizadas permaneçam eficazes e relevantes no ambiente em constante evolução dos negócios.
- 2. Identificação de Tendências:** A análise a longo prazo permite identificar tendências e padrões que podem não ser visíveis em avaliações mais curtas.
- 3. Aprendizado Contínuo:** A avaliação a longo prazo fornece insights valiosos que podem ser usados para aprimorar ainda mais os processos e as práticas ao longo do tempo.
- 4. Cumprimento de Metas Estratégicas:** Garante que as melhorias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

## Etapas-Chave na Avaliação de Longo Prazo:

- 1. Definir Metas de Longo Prazo:** Estabelecer metas claras e mensuráveis que reflitam os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

**2. Coleta de Dados Continuada:** Continuar a coletar dados relevantes ao longo do tempo, monitorando os indicadores-chave de desempenho (KPIs) e outros dados pertinentes.

**3. Análise Regular:** Realizar análises periódicas dos dados coletados para avaliar o desempenho em relação às metas de longo prazo.

**4. Revisão e Atualização:** Com base nas análises, revisar e, se necessário, atualizar os processos padronizados e as práticas para garantir que eles continuem a contribuir para os objetivos de longo prazo.

**5. Comunicação e Feedback:** Compartilhar os resultados da avaliação de longo prazo com a equipe e outras partes interessadas, promovendo a transparência e a participação.

**6. Planejamento Estratégico:** Integrar as descobertas da avaliação de longo prazo no planejamento estratégico da organização, ajustando metas e estratégias conforme necessário.

### **Benefícios da Avaliação de Longo Prazo:**

A avaliação de longo prazo não apenas ajuda a manter a sustentabilidade das melhorias, mas também fortalece a resiliência da organização, melhora sua capacidade de adaptação a mudanças e contribui para a consecução de metas estratégicas de longo prazo.

Ao definir metas de longo prazo, coletar dados continuamente, analisar regularmente os resultados e integrar as descobertas no planejamento estratégico, a organização pode garantir que suas melhorias sejam eficazes e relevantes ao longo do tempo. Esta abordagem contribui para a resiliência e a adaptação contínua da organização em um mundo empresarial em constante evolução.

# Inovação e Adaptabilidade

A capacidade de inovar e se adaptar é fundamental para que as organizações prosperem em um ambiente de negócios em constante mudança.

## A Importância da Inovação e Adaptabilidade:

- 1. Relevância no Mercado:** Organizações que inovam e se adaptam rapidamente estão melhor posicionadas para atender às necessidades e demandas em constante evolução do mercado.
- 2. Competitividade:** A inovação pode conferir uma vantagem competitiva, permitindo que as organizações ofereçam produtos ou serviços únicos e diferenciados.
- 3. Resolução de Problemas Complexos:** A adaptabilidade ajuda na resolução de problemas complexos, especialmente quando as soluções tradicionais não são mais eficazes.
- 4. Aprimoramento Contínuo:** A inovação e a adaptabilidade são componentes-chave da mentalidade de melhoria contínua, permitindo que as organizações se aprimorem constantemente.

## **Estratégias para Fomentar Inovação e Adaptabilidade:**

- 1. Cultura de Inovação:** Promova uma cultura organizacional que encoraje a criatividade, o pensamento fora da caixa e a experimentação.
- 2. Fomento à Aprendizagem:** Incentive os funcionários a buscar aprendizado contínuo e aquisição de novas habilidades para acompanhar as mudanças.
- 3. Flexibilidade Organizacional:** Desenvolva estruturas organizacionais que permitam a rápida adaptação às mudanças nas condições de mercado.
- 4. Feedback e Avaliação:** Colete feedback regular da equipe e de outras partes interessadas para identificar oportunidades de inovação e áreas que exigem adaptação.
- 5. Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento:** Alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento de novas ideias e soluções.
- 6. Parcerias e Colaborações:** Colabore com outras organizações e setores para trocar conhecimento e experiência.

## **Benefícios da Inovação e Adaptabilidade:**

A inovação e a adaptabilidade não apenas ajudam a manter as práticas organizacionais relevantes, mas também podem levar a descobertas e avanços significativos, criando novas oportunidades de negócios e crescimento sustentável.

Ao promover uma cultura de inovação, fomentar a aprendizagem contínua, manter flexibilidade organizacional e buscar colaborações estratégicas, as organizações podem prosperar em um ambiente empresarial em constante evolução. A inovação não é apenas sobre a sobrevivência, mas também sobre a criação de oportunidades para o crescimento e a liderança no mercado.