

METODOLOGIA PARA GESTÃO DA PRODUTIVIDADE: APLICABILIDADE EM PROJETOS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL

João Antonio de Freitas Coelho (Universidade Pitágoras UNOPAR) joao@kroton.com.br

Luana Nascimento de Paula (Universidade Pitágoras UNOPAR) luana.nascimento@kroton.com.br

Edmarcos Carrara de Souza (Universidade Pitágoras UNOPAR) edmarcos.sousa@kroton.com.br

Resumo:

O serviço de consultoria no Brasil passa por um momento delicado devido ao surgimento de várias empresas de consultoria e consultores independentes. As metodologias utilizadas em projetos de consultoria empresarial com foco na produtividade estão evoluindo para processos customizados de acordo com a necessidade do cliente, aderindo ao fluxo de trabalho do cliente, sem perder o foco do objetivo dos projetos que é a melhoria contínua. A proposta deste artigo é apresentar um estudo de caso de uma indústria alimentícia onde foi aplicado uma metodologia baseada no princípio do P.D.C.A. (Ciclo de Shewhart) em sua área comercial. Este projeto proporcionou um aumento da produtividade da área comercial, refletindo diretamente nas melhorias dos processos de gestão e aumento de faturamento da empresa, comprovando a eficiência do novo modelo proposto.

Palavras chave: Gestão, PDCA e Produtividade.

METHODOLOGY FOR PRODUCTIVITY MANAGEMENT: APPLICABILITY IN BUSINESS CONSULTANCY PROJECTS

Abstract

The consulting service in Brazil is going through a delicate moment due to the emergence of several consulting companies and independent consultants. The methodologies used in business consulting projects focused on productivity are evolving to customized processes according to the needs of the client, adhering to the workflow of the client, without losing the focus of the projects goal that is the continuous improvement. The purpose of this paper is to present a case study of a food industry where a new methodology based on the principle of P.D.C.A. (Shewhart Cycle) in your commercial area. This project provided an increase in the commercial area productivity, reflecting directly in the improvement of manager processes and the company's turnover increased, proving the efficiency of the proposed model.

Key-words: Management, PDCA and Productivity.

1. Introdução

A consultoria empresarial, entendida como em serviço independente, de aconselhamento e prestado por profissional com conhecimentos e habilidades relevantes, constitui-se em um

instrumento de apoio a administração de empresas. Em um cenário de elevada competitividade e aumento do grau de exigência do cliente, quanto à qualidade, preço e atendimento, o empresário vê-se obrigado a estar em constante aprimoramento para manter sua posição no mercado e se possível aumentá-la, com o conseqüente reflexo no faturamento e na lucratividade. Por conta da acirrada competitividade do mercado e no nível crescente das exigências dos consumidores, a atividade de consultoria torna-se cada vez mais necessária e promissora. Os gestores de empresas estão cada vez mais cientes da necessidade do apoio de especialistas que possuem uma grande variedade de informações e habilidades, que tragam soluções e melhorias ao seu negócio, a fim de adaptar-se ao ambiente de incertezas e mudanças (CROCCO, 2017).

Em contrapartida, o serviço de consultoria no Brasil passa por um momento delicado, sendo desacreditado por muitas empresas, as quais, em um passado próximo contrataram consultorias para resolver seus problemas e aprimorar seus processos, mas que, ao final do projeto, o resultado desejado não foi conquistado. As metodologias utilizadas nos projetos de consultoria, muitas vezes são inadequadas, pois são pacotes de serviços formatados, ou seja, são produtos padronizados com metodologias padronizadas. Sendo que, atualmente, a tendência são projetos de consultoria com uma metodologia mais flexível e adaptável para cada tipo de cliente e empresa de qualquer segmento de mercado (OLIVEIRA, 2015).

Com esse intuito, este artigo pretende colaborar com idéias que possam agregar conhecimentos e técnicas para se obter melhores resultados em projetos de consultoria com a aplicação de uma metodologia flexível e adaptável. O tema abordado é a utilização do ciclo de Shewhart (P.D.C.A.) como base para o desenvolvimento de uma metodologia de execução de projetos customizados de consultoria empresarial com foco na melhoria da produtividade. Trata-se de um estudo de caso de um projeto de consultoria realizado na área comercial de uma empresa (CURY, 2017).

2. Referencial teórico

2.1. Ciclo de Shewhart (PDCA)

O ciclo PDCA foi originalmente desenvolvido na década de 1930, nos Laboratórios da *Bell Laboratories* - EUA, pelo estatístico *Walter A. Shewhart*, definido como um ciclo estatístico de controle dos processos que pode ser aplicado para qualquer tipo de processo ou problema. PDCA é um modelo de gestão da qualidade clássica promovido e praticada no Japão pelo *Dr. W. Edwards Deming*, o especialista em gestão de qualidade americano. É, portanto, o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais, ou seja, um método de gerenciamento de processos ou de sistemas (SLACK, 2013).

A sigla quer dizer *Plan-Do-Check-Act*, sendo respectivamente, fases de planejamento, execução, verificação e ação. A fase *Plan* é o processo chave para o sucesso de qualquer empreendimento, devendo prever todas as variáveis que influenciam no resultado final. O planejamento deve prever todas as necessidades de materiais, processos, equipamentos e mão-de-obra que juntos levem ao atingimento dos objetivos. Essa fase inclui os princípios e objetivos, bem como a formulação de todos os processos necessários. Consiste nas etapas de identificação do problema, observação (reconhecimento das características do problema), análise do processo (descoberta das causas principais que impedem o atingimento das metas) e plano de ação (contramedidas sobre as causas principais) (OLIVEIRA, 2015).

Na fase *Do* é realizada a implementação e aplicação do plano, e principalmente, fazer de acordo com o plano, para implementar as medidas práticas e executar as atividades para alcançar as

metas do plano de ação elaborado. É importante destacar que, o trabalho de consultoria, sendo um trabalho de diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções, não apresenta como característica apresentar um envolvimento na execução, pois a partir do momento que o consultor passa a ter controle direto da situação ela deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente (CROCCO, 2017).

A fase *Check* é uma avaliação após a implementação com o acompanhamento do processo de implementação do começo ao fim, sendo o processo contínuo de obtenção de dados e informações sobre os resultados alcançados. É realizada a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade do plano de ação para verificar se o bloqueio contra os problemas foi efetivo. Na etapa *Act*, são tomadas ações após a verificação dos resultados, por exemplo, caso o bloqueio aos problemas não tenha sido efetivo, é feita a eliminação definitiva das causas para que o problema não reapareça. Nesta etapa de conclusão ocorre a revisão das atividades de planejamento para trabalhos futuros, visando a melhoria contínua. Essa etapa justifica o conceito do PDCA ser caracterizado como um ciclo, pois o planejamento está em contínua adaptação, revisão e ajuste (CURY, 2017).

2.2. Produtividade

O termo produtividade foi utilizado pela primeira vez em 1766 em um artigo escrito pelo francês Quesnay, após quase um século, foi citado pelo economista francês Littré que na ocasião utilizou o termo produtividade como a capacidade de produzir. Com o desenvolvimento do conceito de administração científica, elaborada por Frederick Taylor no início do século XX, a produtividade foi definida que é a relação entre quantidade de insumos inseridos em um processo em relação a quantidade de produtos ou serviços retirados deste processo (MARTINS, 2015).

Não se pode confundir produtividade com produção. Pode-se aumentar a produção sem que a produtividade aumente. A produção é um volume, já a produtividade é uma relação entre o volume de produção e a quantidade de recursos despendidos nesta produção. Sendo assim, para melhora na gestão da produtividade, são considerados três elementos: sistemas de informação, processos e comportamento dos gestores. Primeiramente, os **sistemas de informação** que a organização possui para direcionar a gestão é a ferramenta dos gestores nas tomadas de decisões. Caso o sistema não possua indicadores de gestão que oriente os profissionais para a tomada de ação, provavelmente os comportamentos destes serão inadequados (CHIAVENATO, 2014).

Outro fator que contribui e influencia no comportamento são os **processos** que as organizações possuem para tomar as ações necessárias em busca na melhoria contínua e correção dos problemas identificados. O que ocorre na maioria das vezes é que estes processos não são transparentes o suficiente para os gestores, tornando-os despreparados e passivos na melhoria e solução de problemas, cada qual agindo do seu modo, ocasionando uma morosidade excessiva neste processo, gerando mais perdas. O **comportamento** é a forma como os profissionais pensam a respeito de conceitos de gerenciamento e gestão e também é um fator de extrema importância para o sucesso da implementação de qualquer projeto de consultoria (CROCCO, 2017).

3. Metodologia

Este artigo foi desenvolvido através de um estudo de caso que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, com a utilização de pesquisa descritiva que retrata as características de

determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (OLIVEIRA, 2015).

Foi escolhida uma empresa para a aplicação da metodologia similar ou baseada no P.D.C.A. em um projeto de consultoria empresarial na área comercial. O projeto foi dividido em 03 fases, a primeira foi o diagnóstico, depois a implementação e foi finalizado com o acompanhamento dos resultados e ajuste das mudanças implementadas. Este projeto foi realizado em 14 meses.

A empresa escolhida é do ramo alimentício situada no norte do Estado do Paraná, com 258 funcionários e com um faturamento médio mensal de R\$ 8.600.000,00. Os produtos finais são derivados de milho e o maior mercado da empresa está situado na região Nordeste do Brasil, onde se destaca os estados de Pernambuco e Alagoas.

O diagnóstico organizacional foi realizado por um período de 2 meses, com levantamentos de todos os fluxos de processos, interações com outras áreas, análise de dados e métodos de execução das tarefas. A partir do acesso as informações, foi possível efetuar uma análise, afunilando os dados e posteriormente, foi possível elencar propostas de ações de melhoria com o objetivo de potencializar os resultados da área comercial.

Em seguida, foi iniciada a fase de implementação das propostas de melhoria provenientes do diagnóstico. Esta fase teve a duração de 8 meses, para o desenvolvimento de ferramentas, estruturação das áreas, ajustes de fluxo de processos e dimensionamento da mão-de-obra necessária.

Após a implementação de todas as sugestões de melhorias, iniciou-se a fase de acompanhamento e ajustes necessários nos fluxos, processos e ferramentas modificadas. Este processo durou 4 meses.

2.1. Metodologia para a Gestão da Produtividade

A metodologia aplicada neste trabalho, foi baseada na gestão da produtividade, sendo um conceito fundamental da metodologia desenvolvida e aplicada nos projetos de consultoria. A gestão da produtividade foi melhorada através da análise de três pontos: sistemas de informação, processos e comportamento dos gestores (CROCCO, 2017).

A partir desta tríade é que o desenvolvimento da consultoria aconteceu. A metodologia desenvolvida e aplicada no estudo de caso deste artigo parte da criação de um fluxo de gestão fundamentado no PDCA que foi desenvolvido por Shewhart na década de 1930. O fluxo proposto contemplou todas as fases de um sistema de gestão, sendo as quatro fases PMAG: Planejamento - Monitoramento – Avaliação – Gestão (FERREIRA, 2016).

Na primeira fase foi elaborado o planejamento com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas nesta fase. Posteriormente, ocorreu a fase de controle e monitoramento dessas atividades, sendo imprescindível para a obtenção de resultados utilizados na avaliação da performance da empresa e posterior tomada de ação para o ajuste do processo (OLIVEIRA, 2015).

A avaliação foi realizada através da comparação entre os números obtidos na execução das atividades e medidos na fase de monitoramento, com os que foram estabelecidos na fase do planejamento, extraindo assim, os indicadores de gestão. Esses indicadores foram imprescindíveis e relevantes para a análise da performance, possibilitando assim, a determinação de possíveis ações de melhoria da produtividade do processo. Por fim foram realizadas reuniões de revisão, com o objetivo de elaborar planos de ação de melhoria.

3. Resultados e discussão

O levantamento dos dados para o diagnóstico foi baseado em um sistema de gestão conceitual desenvolvido com base nos princípios do fluxo PDCA. Confrontando os elementos do Sistema de Gestão Comercial Conceitual (fig. 1) com o sistema de gestão utilizado pela empresa.

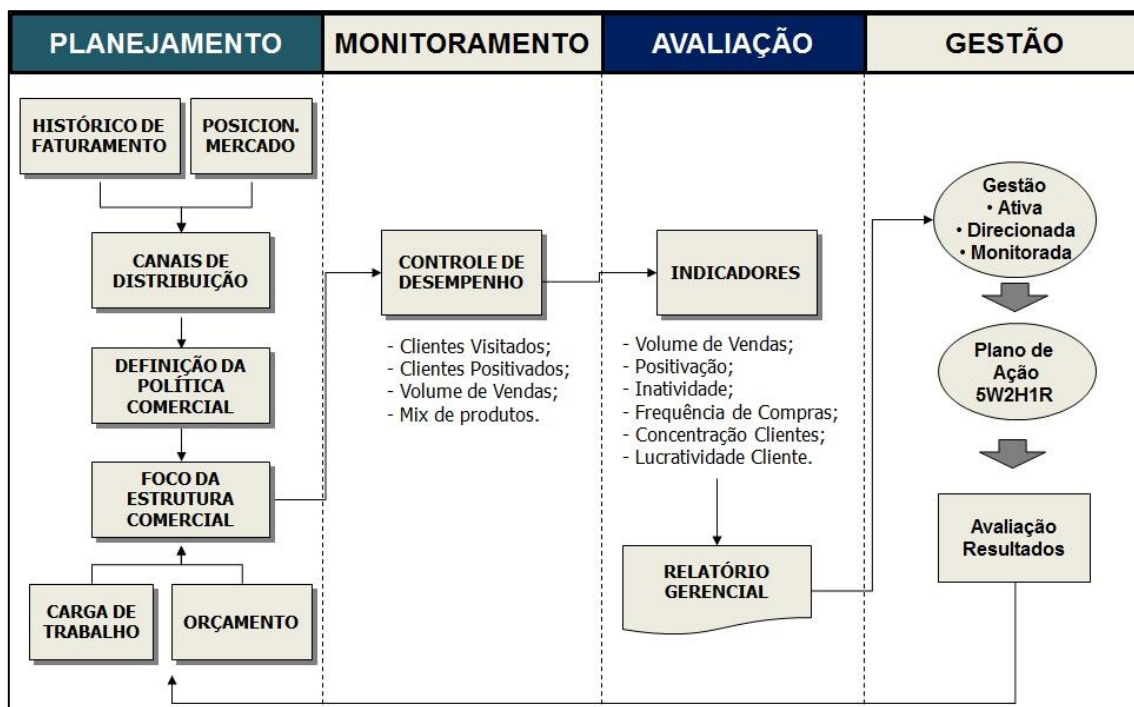


Figura 1: Sistema de Gestão Comercial Conceitual

Fonte: o autor, 2018.

Com o levantamento dos elementos do sistema de gestão comercial atual, pode-se constatar que existiam as seguintes inconsistências em relação ao sistema de gestão conceitual apresentado na figura 1:

- Não existia a definição de canais de distribuição e nem uma política comercial por cada tipo de canal, o que gerava uma confusão na comercialização dos produtos;
- Não existia metas individualizadas por cada membro da equipe de vendas, as metas eram globais e não havia um acompanhamento efetivo do plano x realizado;
- Os gestores das equipes de vendas eram passíveis com relação a performance de seus comandados. Não acompanhavam e nem cobravam os resultados de forma adequada;
- Não era realizado o controle de desempenho da equipe de vendas. Os gestores agiam de forma reativa e não proativa, verificando o realizado apenas ao final do mês;
- Em relação a indicadores de gestão, a empresa trabalhava apenas com o volume de vendas, não dando importância para os indicadores de positividade, mix de produto e inatividade;
- Não existia uma reunião formal de apresentação e análise dos resultados obtidos mensalmente.

Foi apurado o histórico de faturamento dos últimos doze meses antes do início do projeto que apresentava uma média mensal de faturamento de 6.578 toneladas que gerava um faturamento médio mensal de R\$ 8.611.056,00 reais, como demonstra os gráficos 1 e 2.

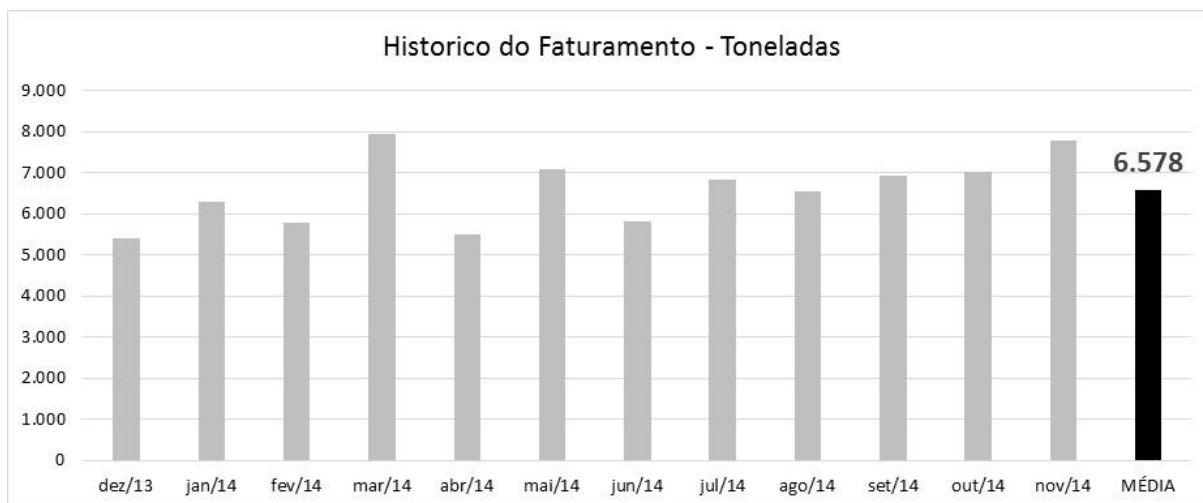


Gráfico 1: Histórico de Faturamento dos últimos 12 meses em toneladas (ton)

Fonte: Autor, 2017

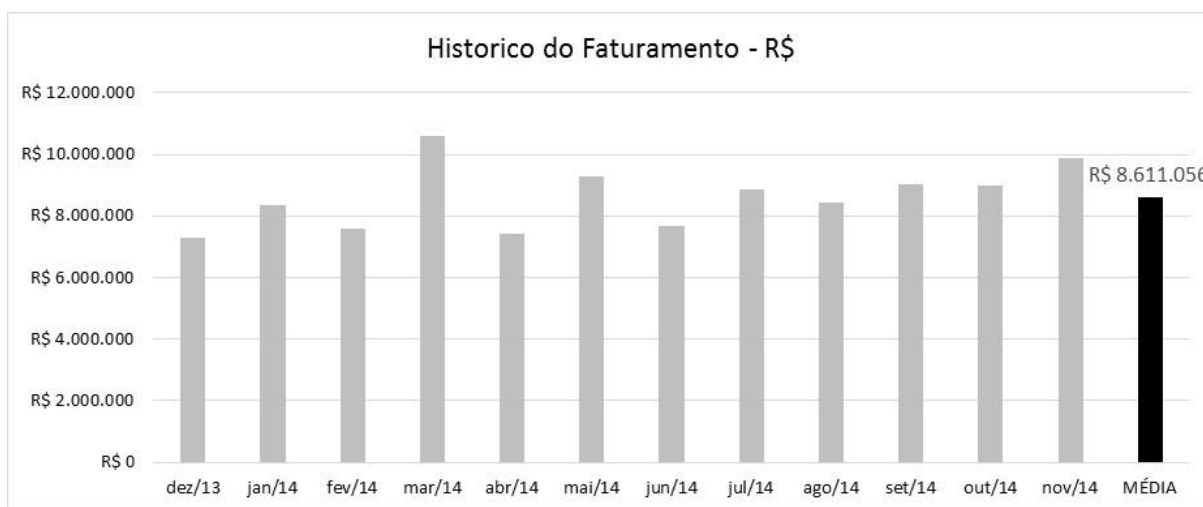


Gráfico 2: Histórico do Faturamento dos últimos 12 meses em Reais (R\$)

Fonte: Autor, 2017

Como produto do diagnóstico realizado, foram elaboradas sugestões de melhoria baseadas na comparação dos dados levantados e o sistema de gestão comercial conceitual (figura 1). As ações propostas foram as seguintes:

- Elaboração de tabelas de preços com as respectivas políticas de preços por canais de distribuição;
- Estabelecimento das metas de vendas por vendedores, supervisores e gerentes de vendas, através da análise do histórico de faturamento de cada integrante da equipe de vendas;

- c) Desenvolvimento e implementação de indicadores de gestão comercial, tais como: positividade, inatividade e mix de produtos;
- d) Implantação da rotina de acompanhamento com a frequência diária, semanal e mensal dos indicadores de gestão comercial, utilizando o princípio do PDCA;
- e) Criação de um sistema de premiação de acordo com as metas atingidas.

Foram desenvolvidas ferramentas através de planilhas eletrônicas que são alimentadas através do banco de dados do sistema de gestão informatizado da empresa, que no caso é da empresa de software Senior.

Com objetivo de adequar o sistema de gestão de acordo com a metodologia escolhida, foram desenvolvidas e implantadas as seguintes ferramentas:

- a) Tabela de Preços: desenvolvida com todas as políticas comerciais definidas na fase de planejamento do novo sistema de gestão;
- b) Simulador de Pedidos com análise da margem de contribuição através de planilha eletrônica, que tem como objetivo a agilização do processo de negociação de novos pedidos;
- c) Acompanhamento de Vendas x Acompanhamento de Metas: este acompanhamento era diário e direciona as ações necessárias para o ajuste;
- d) Acompanhamento de Pedidos Faturados;
- e) Plano de Ação: foi desenvolvido uma planilha eletrônica utilizando uma ferramenta de estruturação dos elementos de um plano de ação (5W2H);
- f) Dashboard de Indicadores (vendas, preço médio, mix de produtos, curva ABC, Pareto) e atendimento de pedidos: foi desenvolvido em planilha eletrônica e possibilita a análise mais rápida de vários indicadores;
- g) Reuniões de Revisões de Resultados: foram sistematizadas reuniões de acompanhamento de resultados com periodicidade semanal e mensal.

A implementação das ferramentas foi realizada de forma gradativa, começando com os vendedores e depois alcançando o grupo de gestores, sendo supervisores e gerentes. Foi implementada uma frequência para ocorrer novamente o PMAG, funcionando da seguinte maneira:

Na fase **Planejamento**, foram obtidas as informações de canais de distribuição, política de preços por canais, estabelecimento de metas por vendedores/equipes e análise dos custos dos produtos.

No **Monitoramento** foram implantadas as ferramentas de acompanhamento da execução do que foi planejado, ou seja, eram retiradas as informações da execução do sistema de gestão Senior (ERP) e formatado em planilhas. Nesta fase tem-se o acompanhamento de metas, margem de contribuição por pedido e acompanhamento de faturamento de pedidos.

Na fase **Avaliação**, foram implementados os indicadores de gestão que neste estudo foram: vendas, preço médio, mix de produtos, curva ABC (Pareto) e atendimento de pedidos. A avaliação era feita através de planilhas eletrônicas e dashboard de indicadores.

A **Gestão**, realizada através de reuniões de revisão, onde foram analisados todos os indicadores aferidos na fase anterior e elaborado um plano de ação (denominado 5W2H1R) para corrigir e melhorar a gestão. Este plano de ação realimenta a fase do Planejamento. Este processo é contínuo cujo objetivo foi a busca da melhoria contínua.

Portanto, ao final da implementação das ferramentas e elementos do sistema de gestão iniciou-se o período de acompanhamento, onde foram realizados os ajustes necessários para o funcionamento perfeito de todo sistema de gestão.

Após 14 meses de projeto, foi possível aferir os resultados em relação à venda por tonelada e o faturamento em R\$. Nos gráficos 3 e 4 pode-se conferir estes números.

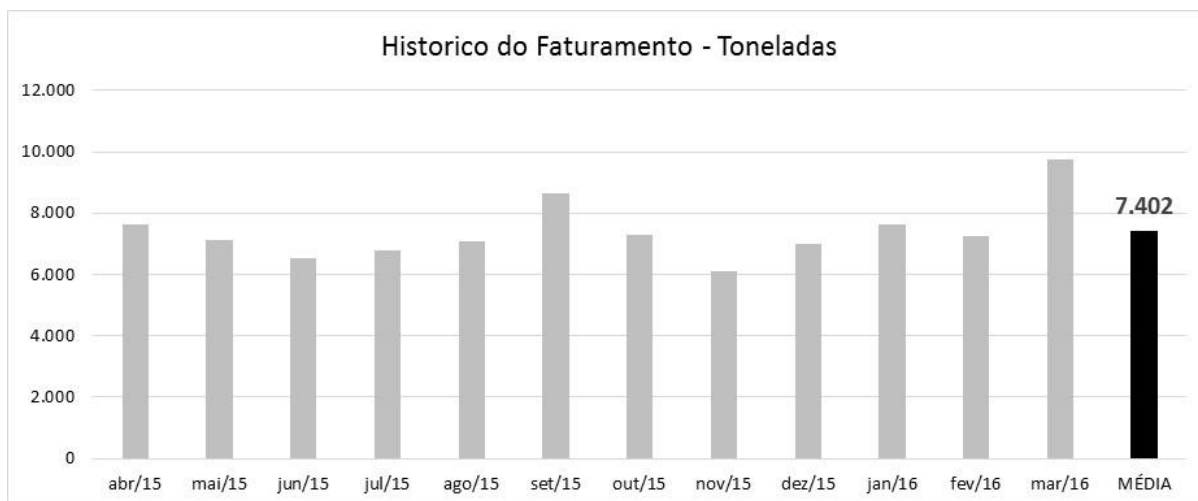


Gráfico 3: Histórico do Faturamento dos últimos 12 meses em toneladas (ton) após implantação das melhorias propostas pela consultoria.

Fonte: Autor, 2017

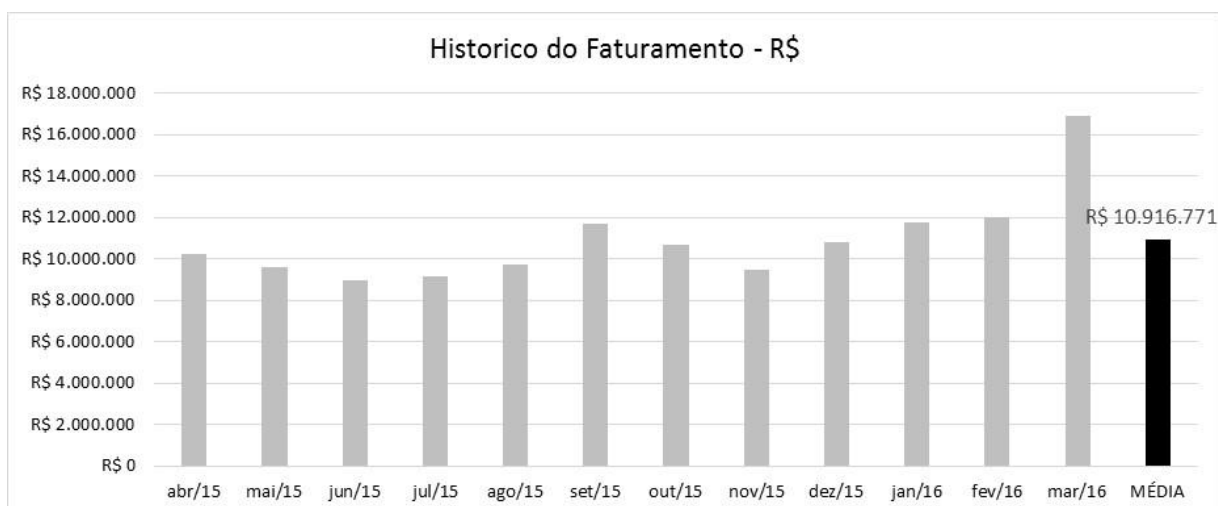


Gráfico 4: Histórico do Faturamento dos últimos 12 meses em Reais (R\$) após implantação das melhorias propostas pela consultoria.

Fonte: Autor, 2017.

4. Considerações finais

O ponto relevante desta metodologia é que se mostra flexível e adaptável a qualquer tipo de empresa e processo, desde processos administrativos, financeiros, comerciais, até os mais técnicos onde se faz necessário um alto conhecimento, como por exemplo, no processo de desenvolvimento de um software.

A aplicação da metodologia proposta na área comercial proporcionou a empresa a melhoria de seus fluxos de processos e resultados, pois, ao desenvolver os três pontos descritos (sistemas de informação, processos e comportamento) foi possível estabelecer o ciclo de PMAG necessário para a evolução da gestão.

O sistema de gestão desenvolvido previu todos os componentes necessários para o acompanhamento e comparação dos números realizados com as metas estabelecidas no planejamento, fornecendo assim, elementos para a análise e tomada de ação corretiva quando necessário, sempre objetivando a melhoria da produtividade comercial da empresa.

Ao traçar um comparativo entre o histórico de 12 meses antes do projeto (gráficos 1 e 2) com os dados aferidos nos últimos 12 meses de projetos (gráficos 3 e 4) é possível comprovar que a venda em toneladas teve um aumento de 13%, onde o volume médio mensal passou de 6.578 ton para 7.402 ton. Este fato ocorreu devido ao acompanhamento sistemático do volume de compra dos clientes em comparação a seu histórico de compras.

Este ganho de volume se deu também pelo direcionamento das equipes de vendas existentes, que tiveram as suas metas estabelecidas e mudança do processo de acompanhamento e cobrança de resultados por parte da supervisão e gerência comercial.

Já o faturamento acumulou um aumento de 27%, passando de um faturamento médio mensal de R\$ 8.611.056,00 para R\$ 10.916.771,00. O aumento percentual do faturamento foi muito mais alto que o aumento de vendas em toneladas, isto se deu devido a inflação e a variação de preço do insumo principal que é o milho.

Estes resultados foram obtidos sem o aumento do quadro de colaboradores da área comercial, o que reforça o real aumento da produtividade da empresa na área comercial.

Com base no exposto, a metodologia forneceu um resultado expressivo à empresa, o que pode ser um indício de que este método é eficiente na busca de melhores processos de gestão da produtividade.

Cabe agora, o desenvolvimento de novos projetos com esta mesma metodologia para fortalecer a sua efetividade no que tange a melhoria da produtividade nas empresas, sejam elas de quaisquer segmentos e aplicada em qualquer departamento.

5. Referências

CHIAVENATO, I. *Gestão Da Produção*. 3. Barueri: Manole, 2014.

CROCCO, L. GUTTMANN, E. *Consultoria empresarial*. 3. ed. rev., ampl. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2017.

CURY, A. *Organização e métodos: uma visão holística*. 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, L. *Gestão de Produção*. 1. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*. 3ª.ed, São Paulo: Saraiva, 2015.

OLIVEIRA, D. *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

SLACK, NIGEL . *Gerenciamento de Operações e de Processos*. 2. São Paulo: Bookman, 2013.