

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CYNTHIA CAMARGO KICHLEWSKI

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – CASE CONSULTORIA

CURITIBA

2015

CYNTHIA CAMARGO KICHLEWSKI

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – CASE CONSULTORIA

Trabalho apresentado para conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – Turma de 2014. Tendo como professor orientador o Prof. Gustavo Abib.

CURITIBA

2015

RESUMO

Pesquisas apontam que o mercado de consultorias no Brasil teve suas portas abertas no início dos anos 90 nos tempos do Governo Collor onde estatais acabavam de ser privatizadas e precisavam de uma reestruturação e melhora em seu desempenho organizacional. Mesmo com um cenário de oportunidades que se apresenta às consultorias é necessário que elas estejam com seus profissionais preparados e com seus processos muito bem estruturados para que possam abraçar com competência essas oportunidades de modo que suas estratégias permitam aos seus clientes o alcance de melhores resultados. Neste contexto, a oportunidade para o desenvolvimento deste trabalho surgiu após avaliação dos procedimentos adotados pela Empresa de Consultoria Analisada neste Case, dentro das rotinas de atividades desenvolvidas onde percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta interna de controle de processos para uniformidade das informações dos clientes, proporcionando maior consistência na gestão da empresa, sendo este um fator fundamental para o sucesso, contribuindo também para melhor controle, avaliação do desempenho empresarial e gestão dos processos implantados em cada cliente.

Palavras-chave: consultoria; gestão de processos

ABSSTRACT

Research indicates that the consulting market in Brazil had its doors open in the early 1990s in the days of the Collor Government, where state-owned companies had just been privatized and needed a restructuring and improvement in their organizational performance. Even with a scenario of opportunities presented to the consultants, it is necessary that they have their professionals prepared and their processes well structured so that they can competently embrace these opportunities so that their strategies allow their clients to reach better results. In this context, the opportunity for the development of this work arose after evaluating the procedures adopted by the Consulting Company Analyzed in this Case, within the routines of activities developed where it was perceived the need to develop an internal process control tool for information uniformity of clients, providing greater consistency in the management of the company, being this a fundamental factor for success, contributing also to better control, evaluation of business performance and management of the processes implanted in each client.

Key-words: Consulting; process management

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	6
ANÁLISE SWOT	10
JUSTIFICATIVA	11
SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
PROPOSTA DE MELHORIA	13
OS PROCESSOS INTERNOS.....	15
GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS.....	16
EXECUÇÃO DOS PROCESSOS	16
ASSOCIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	17
INOVAÇÃO.....	18
GERENCIAMENTO DA EQUIPE.....	18
COMUNICAÇÃO E FEEDBACK	19
TREINAMENTO	20
INDICADORES.....	20
CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS.....	22

INTRODUÇÃO

Embora estejamos “atravessando” a era do conhecimento, este sozinho não é fator determinante de sucesso empresarial, o alinhamento dos processos e a oferta de inovações também agregam valor às empresas e auxiliam em sua sustentabilidade no mercado.

De acordo com dados da OMC (Organização Mundial do Comércio) nos anos de 2014 e 2015 o Brasil é afetado pelo cenário externo e por uma recessão e derruba o comércio regional levando a América Latina ao pior resultado comercial do mundo neste período, além disso, o cenário interno de instabilidade política e econômica apresenta um desafio às empresas que precisam assegurar-se de que conseguirão manter uma posição favorável frente à turbulência econômica mundial. Este momento força as empresas a adotarem processos de melhoria contínua para a construção de novos conceitos, técnicas, métodos e ferramentas de aumento de desempenho, porém, de acordo com o portal Administradores.com.br, algumas empresas não estão qualificadas para enfrentar a crise e não há tempo hábil para esperar que seus profissionais se qualifiquem.

Essa posição desfavorável para às empresas de um modo geral, gera de uma forma paradoxal oportunidades para o setor de consultorias que emergem para auxiliar as empresas a ver com maior clareza os problemas que de alguma forma ainda estão encobertos, desmistificar as oportunidades de crescimento, se sobressair perante as mudanças, abrir novos caminhos, aperfeiçoar seus processos, e mesmo com os desafios da atual crise apresentar melhores resultados aos seus acionistas. Segundo dados da Kennedy Consulting Research & Advisory o Brasil é o mercado de consultoria mais substancial da América Latina, apresentando maior fatia de crescimento para o período de 2009/2013 contribuindo com \$ 0,72 bilhões dos \$ 1,67 bilhões ou 43,12% da receita total do mercado de consultoria da América Latina.

Pesquisas apontam que o mercado de consultorias no Brasil teve suas portas abertas no início dos anos 90 nos tempos do Governo Collor onde estatais acabavam de ser privatizadas e precisavam de uma reestruturação e melhora em seu desempenho organizacional.

Mesmo com um cenário de oportunidades que se apresenta às consultorias é necessário que elas estejam com seus profissionais preparados e com seus processos muito bem estruturados para que possam abraçar com competência essas oportunidades de modo que suas estratégias permitam aos seus clientes o alcance de melhores resultados.

A oportunidade para o desenvolvimento deste trabalho surgiu após avaliação dos procedimentos adotados pela Empresa de Consultoria Analisada neste Case, dentro das rotinas de atividades desenvolvidas onde percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de uma ferramenta interna de controle de processos para uniformidade das informações dos clientes, proporcionando maior consistência na gestão da empresa, sendo este um fator fundamental para o sucesso, contribuindo também para melhor controle, avaliação do desempenho empresarial e gestão dos processos implantados em cada cliente.

DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Empresa de Consultoria em Varejo analisada atua exclusivamente em supermercados e tem sua base na cidade de Curitiba capital do Paraná.

Ela teve sua origem no ano de 2008 onde seu sócio fundador então com 25 anos de idade, vislumbrou uma oportunidade de atuar em pequenos supermercados que tinham a necessidade de melhorar seus processos de gestão, aplicando seus conhecimentos em gestão de processos e implantação de procedimentos de sistema ERP. Neste período ele contava com mais dois sócios e atendiam a um supermercado (piloto) na cidade de Piraquara, a demanda de empresas que procuravam este tipo de trabalho começou a crescer, e outras empresas começaram a procurar os trabalhos da consultoria na cidade de Ipiranga e Castro, o trabalho começou a mostrar resultados e mais empresas começaram a procurar os trabalhos da Consultoria, porém a empresa tinha dificuldades em buscar profissionais qualificados que pudessem atender com competência a esta demanda que se apresentava e preferia continuar atendendo a poucos clientes.

Passado um tempo um dos sócios saiu da empresa e a empresa também conseguiu aumentar sua equipe, hoje com 08 pessoas na equipe ela

atende a aproximadamente 30 clientes nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal e Goiás em parceria com uma empresa de sistemas ERP está conquistando uma fatia de mercado cada vez maior vislumbrando entrar também em outros estados.

A maioria de seus clientes procura a empresa por indicação de outros clientes ou parceiros, pois oferece soluções diferenciadas focada em organização de processos, parametrização do sistema, treinamentos e gestão, o que é confirmado pelos dados do IBCO (Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização) 82% dos clientes de consultoria utilizam o critério indicação para contratar.

Seu foco está voltado ao diagnóstico empresarial, ao planejamento estratégico e a coordenação de processos, com direcionamento a gestão administrativo-financeira, gestão comercial, gestão de ERP, gestão de estoque e perecíveis, gestão operacional de loja, processos de sucessão, suporte em processos tributários, gerenciamento de categorias, capacitação e desenvolvimento de pessoas, avaliação de ações e otimização de resultado a curto e médio prazos.

O perfil de trabalho da empresa conta com profissionais que atuam em nível acelerado e com perfil técnico avançado de conhecimento da teoria a prática com seu foco principal voltado ao resultado e aumento de desempenho, o processo de trabalho é dividido em módulos.

Cada módulo trabalhado compreende as etapas a seguir:

GESTÃO ADMINISTRATIVA:

- ✓ Fluxo de caixa;
- ✓ Balanço financeiro;
- ✓ Auditoria administrativa de documentos;
- ✓ Reestruturação dos setores de contas à pagar, contas a receber e tesouraria;
- ✓ Avaliação financeira por centro de custos;
- ✓ Demonstração de resultado do exercício;

- ✓ Controle de custo operacional;

PROCESSOS TRIBUTÁRIOS E CONTÁBEIS

- ✓ Implantação de controle patrimonial;
- ✓ Estruturação do plano de contas gerencial e contábil;
- ✓ Implantação e integração de processos contábeis X gerenciais;
- ✓ Análise e gestão dos demonstrativos contábeis;

GESTÃO COMERCIAL (Processos com o sistema ERP)

- ✓ Gestão de Implantação do sistema ERP;
- ✓ Adequação da compra X giro de mercadorias;
- ✓ Análise de ruptura de produtos;
- ✓ Classificação mercadológica e avaliação de mix de produtos;
- ✓ Composição de metas de resultados com vendas, compras, estoques e lucratividade;
- ✓ Gerenciamento de categorias;
- ✓ Reposição automática de produtos;

GESTÃO DE ESTOQUE E PERECÍVEIS

- ✓ Formação da equipe de auditoria e prevenção de perdas;
- ✓ Preparação e supervisão de inventário;
- ✓ Movimentações internas de estoque;
- ✓ Organização e layoutização de depósito;
- ✓ Inventários rotativos;
- ✓ Identificação de rupturas e excessos de produtos;
- ✓ Recebimento de mercadorias;

GESTÃO OPERACIONAL DE LOJA

- ✓ Gerenciamento de espaço e padronização de layout;
- ✓ Procedimento operacional padrão (POP): frente de caixa; reposição, recebimento, hortifrúti, frios, laticínios, congelados, açougue, padaria e demais setores operacionais;
- ✓ Processos de industrialização e formação de custos;

- Padaria: Receituário técnico (composição);
- Açougue: Desossa/desmembramento (decomposição);
- ✓ Controladoria de estoque de produtos visando controle e redução das perdas;
- ✓ Formação gerencial;

GESTÃO DE PESSOAS

- ✓ Formação de lideranças;
- ✓ Adequação dos gastos com pessoal;
- ✓ Treinamento motivacional, operacional e comportamental dos setores;
- ✓ Pesquisa de clima organizacional;
- ✓ Reestruturação dos processos de recrutamento, seleção, integração, acompanhamento funcional e desligamento;
- ✓ Análise de perfil técnico da equipe;
- ✓ Composição do organograma funcional e da estrutura de grade de horários e escalas;
- ✓ Plano de cargos e salários;
- ✓ Formação de lideranças.

GESTÃO DE PROCESSOS:

- ✓ Diagnóstico empresarial;
- ✓ Avaliação e estruturação Organizacional;
- ✓ Mapeamento e Identificação dos processos.

A crescente demanda de clientes que buscam pelos serviços da empresa de consultoria muitas vezes ocupa integralmente o tempo e a atenção de todos os consultores que estão envolvidos tanto na gestão como no operacional da empresa, esse grande crescimento ocorreu de forma rápida e sem que fosse possível criar antecipadamente uma estrutura para atender toda essa demanda, existem inúmeras oportunidades de um crescimento ainda maior, porém existe também uma consciência da necessidade de uma estruturação sólida para que a capacidade de atendimento não seja esgotada e principalmente para que toda a equipe possa se atualizar mantendo na empresa o mesmo nível de excelência com que ela foi idealizada. Para que seu

crescimento seja constante os gestores da empresa (que hoje continuam atuando no operacional) vislumbram a necessidade de voltar o foco ao planejamento e assim os processos a serem trabalhados precisam caminhar lado a lado com ele, pois somente a partir de uma boa gestão é que se torna possível construir futuro de sucesso. É importantíssimo focar na aquisição de clientes, mas mais importante que isso é estar preparado para gerir a equipe e entregar um trabalho de qualidade aos clientes.

Um fator relevante para toda a empresa é conhecer seu pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades para que estas estratégias estejam inclusas em seu planejamento, a análise swot traz uma oportunidade fantástica, trazida neste estudo para referenciar ainda melhor o cenário em que a empresa se encontra.

ANÁLISE SWOT

“Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência”. (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007)

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo à base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. Este é o exemplo de um sistema simples destinado a posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa/instituição no ambiente em questão.

- Pontos Fortes:
 - Ser uma consultoria especializada, com foco no ramo varejista de SUPERMERCADOS, o que nos diferencia de outras empresas com atuações muito abrangentes.

- Ter parceria exclusiva com uma empresa de software, líder de mercado, o que os torna aptos a oferecer suporte avançado na implementação de processos destes clientes.
- Atuar fortemente na gestão e processo de sucessão de empresas familiares em desenvolvimento especialmente as de pequeno e médio portes.
- Pontos Fracos:
 - Dificuldade na captação de mão de obra de profissionais com instrução e qualificação específica no segmento.
 - Tempo (demora) no desenvolvimento dos novos profissionais, para então obter resultados mensuráveis na atuação do trabalho.
 - Tempo e distância de deslocamento entre um cliente e outro.
- Oportunidades:
 - Poucas empresas qualificadas e atuantes diretamente neste segmento, o que possibilita a expansão em demais estados.
- Ameaças:
 - Atuação de empresas com focos abrangentes (Exemplo: SEBRAE), ou ainda isolados (Consultorias de RH, T&D e Tributárias), mas com amplitude para outros ramos empresariais, o que pode distorcer o “conceito” de assessoria Supermercadista.
 - Dependendo da política/ visão da empresa, o serviço da assessoria pode se tornar algo “*com valor dispensável*”, sem ser de primeira necessidade.
 - Tornar-se “*obsoleto*”, devido à falta de atualização ou falta de proposição de novas ferramentas de gestão aos clientes.

JUSTIFICATIVA

A empresa de consultoria em estudo sempre teve grande preocupação em atender seus clientes com excelência, superando suas expectativas e buscando cada vez mais agregar melhores resultados entregando sempre mais do que se comprometeu, para isso sempre teve uma relação muito estreita e de confiança com todas as empresas atendidas, portando a cada etapa

atendida no cliente sempre buscou se sobressair e fazer melhor do que antes, daí a preocupação com a inovação vinda juntamente com o incansável empenho e desejo de ser a melhor consultoria de gestão de supermercados em seus clientes.

Desta forma a implantação de uma ferramenta de controle de todos os processos implantados em cada cliente é uma inovação que além de agregar valor à empresa ainda apresenta um nível de profissionalização facilitando o desenvolvimento e a continuidade das atividades executadas em cada cliente agindo com maior credibilidade e eficiência em todos os seus projetos.

SITUAÇÃO PROBLEMA

Observou-se no decorrer dos tempos que alguns clientes romperam contrato antes mesmo que ele fosse finalizado; se houvesse uma ferramenta de gerenciamento dos projetos como esta seria vista pelo cliente até mesmo para posicioná-lo de todos os processos implantados pela consultoria e o potencial ser desenvolvido na sequência seria possível convencer este cliente sobre a importância da continuidade dos processos propostos no diagnóstico? Diante destas situações buscou-se uma resposta mais aprofundada que proporcionasse uma oportunidade de melhoria e até mesmo de aprendizagem?

A empresa de consultoria analisada atende a aproximadamente trinta clientes em cinco estados diferentes, sua maior fatia de clientes está no estado do Paraná, a quantidade de atendimentos mensais varia entre dois e oito atendimentos por cliente, cada um ou dois consultores atendem a um cliente por dia, e cada dia estão em cidades diferentes, o que gera o deslocamento diário da equipe; a distância dos clientes do Paraná e Santa Catarina que estão fora de Curitiba varia de 93 km a 580 km de Curitiba, o meio de transporte mais utilizado é o terrestre, onde a equipe na maioria das vezes desloca-se ao cliente de carro, outras de ônibus, e quando o atendimento é em outros estados o deslocamento é aéreo. Desta forma um dos desafios que se apresenta é a gestão do tempo, pois o trabalho precisa fluir durante o atendimento visto que quando equipe está em deslocamento fica mais difícil realizar um acompanhamento entre um atendimento e outro e é neste sentido

que entra uma situação problema desta equipe: como otimizar seu tempo de atendimento, conseguir supervisionar os procedimentos implantados e ainda oferecer um suporte as solicitações do cliente que acontecem entre atendimentos? Outra dificuldade encontrada em função do tempo está por conta de como a equipe de consultores é multidisciplinar muitas vezes um consultor inicia o trabalho e outro consultor da sequencia no trabalho iniciado pelo primeiro, isso gera uma grande dificuldade de sequencia das atividades principalmente quando há falha na comunicação. Qual seria uma maneira mais eficiente de fazer a comunicação fluir entre os consultores da equipe e entre um atendimento e outro? Algumas vezes boa parte do tempo em atendimento é investida gerando relatórios de resultados do sistema e montando uma análise da situação atual da empresa, outros momentos quando o consultor está implantando um procedimento, aplicando treinamentos e desenvolvendo processos não há tempo para gerar as informações que permitam uma análise da situação da empresa e assim muitas vezes o menor tempo acaba ficando justamente no desenvolvimento de estratégias que possibilitem às empresas um melhor posicionamento no mercado. Esse desafio para a gestão do tempo não permite que a empresa possa abraçar novas oportunidades e algumas vezes os clientes que ficam sem supervisão e têm dificuldades em dar sequencia nos processos implantados, o que por vezes sufoca o resultado que o trabalho da consultoria poderia apresentar se os mesmos tivessem andamento da maneira em que foram implementados. Portanto o principal desafio proposto neste estudo é: Como gerenciar os projetos e otimizar os resultados?

PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta é desenvolver uma ferramenta interna de controle de processos para uniformidade das informações dos clientes, assim qualquer consultor da equipe ao realizar um atendimento no cliente poderá consultar no sistema a etapa em que se encontra determinado processo no cliente a alterar de acordo com as atividades que desenvolveu. Desta forma é possível que a equipe possa acompanhar as atividades desenvolvidas em cada cliente e que esta ferramenta contenha todas as etapas levantadas no diagnóstico da empresa.

Toda organização que utiliza o controle tem maior capacidade de eficiência, pois de acordo com INTOSAI 2007 o controle interno é concebido como um processo que deve abranger toda a organização fornecendo segurança do alcance da missão dessa unidade, ligados à ética, economicidade, eficiência, eficácia. Para Castro 2001 p. 69, “a estruturação do sistema de controle interno deve preocupar-se com os instrumentos de controle empregados com a organização interna do ente (estrutura objetiva), e com as características de recursos humanos e os profissionais de controle (estrutura subjetiva)”.

A ferramenta deverá atuar como um gerenciador de projetos onde cada cliente atendido será abordado como um projeto tendo definições de tempo e etapas a serem executadas com início, meio e fim, com possibilidade de avaliações e análises de resultados. Cada projeto terá definidas todas as etapas que serão desenvolvidas conforme proposto pelo diagnóstico estando cada etapa focada em uma área ou módulo sendo definido por ordem de prioridade de acordo com a realizada de cada cliente criando-se uma metodologia específica para trazer segurança e credibilidade no resultado a ser apresentado.

Segundo o Ms. em Engenharia de Software pelo IPC Sidney Galeote, existem cinco grupos de processos fundamentais para a gestão de um projeto:

OS CINCO GRUPOS DE PROCESSOS NA GESTÃO DE PROJETOS



Figura 1

Fonte: <http://www.galeote.com.br/blog/2013/03/coisas-que-voce-precisa-saber-os-cinco-grupos-de-processos-da-gestao-de-projetos/>

A ferramenta para gerenciamento dos projetos precisa conter todos os principais processos a serem desenvolvidos em cada projeto como, por exemplo: financeira, comercial, controladoria, recursos humanos, gestão operacional, e suas etapas e qual o nível o cliente se encontra daquela etapa, o já que não é possível ter uma base de dados fixa a proposta é que esta ferramenta esteja disponibilizada em uma nuvem para que o usuário possa acessar pela internet, esta nuvem poderá servir como arquivo dos manuais de procedimentos de todas as etapas da consultoria que precisam ser desenvolvidos, pois a maioria das informações utilizada pelos consultores está apenas no subjetivo, existem sim diversos manuais, mas nada integrado com uma sequência lógica.

A proposta é a adoção de um sistema que puxe automaticamente as informações preestabelecidas e gere todos os relatórios com os índices que se deseja analisar, desta forma o tempo “gasto” neste tipo de geração de relatórios será minimizado disponibilizando um tempo maior para análise, planejamentos e apresentação junto aos clientes, pois o sistema ERP utilizado nos clientes dispõe uma ferramenta chamada de relatório administrativo que permite a integração entre planilhas e as informações do sistema, sendo possível previamente parametrizar as informações que se deseja analisar, mas este trabalho precisa de um envolvimento maior de toda a equipe para que se possa levantar exatamente o que se deseja analisar.

Por isso a importância de desenvolver cada uma das etapas a seguir para que se possa implantar uma ferramenta efetiva de resultados.

OS PROCESSOS INTERNOS

Atualmente a maioria dos os processos implantados no cliente ocorre de forma verbal e descritiva, existem alguns manuais que estão começando a ser

desenvolvidos de forma a orientar sobre cada passo a ser dado em cada procedimento implantado, porém há que se criar um padrão de apresentação e distribuir sua criação entre os colaboradores da equipe para que cada um desenvolva um manual de procedimentos a cada processo e a alta administração possa validar esses manuais facilitando a implementação dos processos bem como sua compreensão.

Esse desenvolvimento precisa compreender a descrição de cada processo, a identificação dos pontos mais críticos a serem compreendidos dentro da particularidade de cada cliente com o objetivo de produzir melhores resultados de desempenho à equipe, além de proporcionar inovação possibilitando identificar as necessidades atuais e futuras de cada cliente e desenvolvimento de novas soluções baseadas no referencial já adquirido.

Melhor desempenho nas operações permitindo a entrega de um serviço mais profissionalizado otimizando o tempo para apresentação de resultados.

GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS

Uma avaliação periódica de todos os processos exige do avaliador tempo hábil para analisar detalhadamente a efetividade de cada atividade desenvolvida, esta forma de gerenciamento melhoraria a equipe estabelecer um consenso a respeito de todos os processos implantados, atualmente existe uma dificuldade em traduzir em ações e direcionamentos o ideal em ser o melhor na categoria, essa visão precisa ser traduzida aos colaboradores de forma prática e mensurável, pois o ponto forte da equipe é o conhecimento do mercado, mas não é suficiente para direcionar as estratégias de ação a nível local de forma sustentável sendo inclusive utilizado como um ponto de referencia para desenvolvimento dos demais processos a serem desenvolvidos pelos demais integrantes da equipe.

EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

O processo da consultoria tem início no diagnóstico realizado pela direção da empresa onde se determina todas as etapas compreendidas pela

prestação de serviço ao cliente, todos os subprocessos são desenvolvidos a partir do diagnóstico inicial com tendência geral de repetitividade nos demais clientes com o mesmo procedimento a ser implantado, tendo variações pontuais de acordo com o perfil de cada cliente, como o início da história da consultoria deu-se por pessoas que dominavam todos os processos, os mesmos sempre foram aplicados de maneira empírica, mas que sempre geraram ótimos resultados, porém com a expansão do número de clientes houve a necessidade também de ampliação da equipe emergindo junto com isso a necessidade de desenvolvimento de técnicas científicas documentadas para não perder o controle dos procedimentos implantados em cada cliente.

Dentro de uma equipe multifuncional onde conforme citado anteriormente muitas vezes um consultor acaba por dar sequência a uma atividade implementada por outro pode ser que a estratégia inicial desenvolvida não seja totalmente clara por quem estará desenvolvendo a sequência do trabalho podendo este agir de acordo com suas próprias conclusões, pois faltam mecanismos para que as ações implantadas sejam compartilhadas e compreendidas por todos na equipe causando morosidade no processo ou até mesmo perda do foco inicial proposto o ganho para todos os envolvidos seria desenvolver uma ferramenta principalmente como um instrumento para controle, avaliação e melhoria do desempenho principalmente aos novos integrantes além de proporcionar indicadores de produtividade, eficiência, eficácia, qualidade e tempo de desenvolvimento de cada projeto.

ASSOCIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O processo ideal para desenvolvimento das estratégias é deixar esclarecido desde o diagnóstico todas as etapas a serem compreendidas no projeto da consultoria e o prazo para desenvolvimento de cada uma delas, tampouco repassadas a equipe gerando assim um gerenciamento conforme as necessidades medidas em tempo real dentro do cliente abrindo precedentes para que os processos se percam por falta de alinhamento entre a proposta de trabalho ao encontro da visão individual em contrapartida com a visão do gestor.

Essa falta de alinhamento relacionada a proposta de ação ao encontro dos recursos humanos disponíveis e as prioridades estabelecidas no cliente podem gerar ação em procedimentos distintos aos definidos na proposta inicial gerando como consequência muitas vezes a morosidade ou até mesmo o desperdício de tempo quando algum procedimento precisa ser corrigido.

INOVAÇÃO

O sistema tradicional de monitoração e medição dos resultados atingidos em cada cliente não permite que este procedimento seja realizado com excelência, por diversas vezes um problema é identificado somente quando o cliente sinaliza insatisfação com o andamento dos processos, uma forma eficiente de controle permitiria ao gestor identificar novos processos e oportunidades a serem desenvolvidos a fim de superar a expectativa dos clientes. Tradicionalmente o acompanhamento executado pode apresentar apenas soluções paliativas ou imediatistas restringindo a possibilidade de melhorar os processos desenvolvidos atualmente ou até mesmo a projeção de novas oportunidades.

Contudo a habilidade para o gerenciamento de cada processo bem como a sua continuidade de forma consistente é tão importante quanto a capacidade de atingir novas categorias.

GERENCIAMENTO DA EQUIPE

Recentemente a direção da empresa implantou um organograma redirecionado algumas pessoas para auxiliar o gerenciamento da equipe, porém a próxima etapa que precisa ser desenvolvida é a divulgação da estratégia de trabalho em todos os níveis para que todos possam associar os objetivos individuais aos da organização como um todo, por isso torna necessário uma forma de avaliação da performance individual e em equipe como estratégia para possibilitar a alta administração uma forma de garantir que todos os projetos desenvolvidos estão de acordo com os objetivos por ela planejados. Desta forma há a necessidade de uma forma mais eficiente de comunicação em via de mão dupla para que possam ser explorados

intensamente e eficientemente fazendo com que o alcance dos objetivos seja bem sucedido eliminando os problemas recorrentes de falta de comunicação ou até mesmo de compreensão das metas propostas já que ocorre de as pessoas que estão na execução das atividades não compreendem a razão de estarem executando um procedimento, fazendo-o muitas vezes de forma mecânica.

COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

Um procedimento bem elaborado para que tenha sua sequência lógica dentro do seu planejamento precisa de avaliação periódica principalmente relacionada ao desempenho operacional de cada procedimento implantado de forma a avaliar sua eficiência e eficácia dentro das atividades do cliente, o feedback normalmente se dá por e-mail direcionado aos membros da equipe relacionando as atividades desenvolvidas no cliente e os procedimentos a serem abordados na sequência do atendimento, como este feedback é descritivo muitas vezes a sua formulação toma tempo de quem o faz e outras vezes nem chega a ser analisado pelo próximo consultor como consequência disso muitas vezes obtêm-se a informação no dia anterior à visita por meio de ligação ou no próprio deslocamento para o cliente dificultando o direcionamento e o planejamento adequados para a sequência das atividades.

Melhorar o feedback no entanto apresenta-se também como uma forma de aprendizado para a visão estratégica possibilitando a revisão, a organização e a avaliação se a equipe atingiu os resultados propostos sendo possível ainda monitorar e ajustar intervindo no processo alinhando o resultado à estratégia proposta no momento em que está sendo aplicada. Isso possibilita celeridade no processo de aprendizagem bem como propicia a evolução e inovação questionando e esclarecendo, facilitando a comunicação e o entendimento mútuo, associando os objetivos gerais aos específicos, sendo possível diariamente realizar o aperfeiçoamento das atividades bem como das pessoas que as executam.

TREINAMENTO

Para que a alimentação de informações da ferramenta seja plenamente entendido por todos os envolvidos no projeto precisar ser estabelecido um padrão sendo o treinamento da equipe o item fundamental para o sucesso da ferramenta para não correr o risco do uso de linguagem diferente. Assim o treinamento oferecido a toda a equipe precisa ter uma clara definição de todo o trabalho e dos projetos, quais os recursos ou conhecimentos necessários para cada processo dentro do projeto; qual o tempo necessário para desenvolvimento de cada etapa; qual vai ser a sequencia das atividades; construção de cronograma inicial das atividades sendo possível análise e ajuste do mesmo conforme avaliação periódica estabelecendo objetivos individuais de desempenho.

INDICADORES

O projeto piloto será aplicado em dois clientes inicialmente, em um dos primeiros clientes situado na cidade de Castro, é uma empresa que já tem todos os seus processos organizados, assim será possível medir o grau de evolução das atividades implantadas, e outro cliente onde esteja se iniciando o processo de consultoria e aplicar questionários aos envolvidos no processo a fim de medir sua percepção quando a nova forma de trabalho, principalmente junto aos consultores acompanhando a evolução de sua atividade.

Outra forma é medir o tempo em que se conseguirá atingir os resultados.

Assim que esta nova ferramenta esteja implantada em todos os clientes será possível realizar um comparativo de eficiência dos trabalhos entre os clientes, este comparativo permitirá à empresa de consultoria maior facilidade para identificar as possíveis ocorrências que possam estar atrasando o processo em uma determinada empresa quando esta demorar mais a alcançar os resultados almejados em detrimento de outras, este comparativo torna-se saudável e até mesmo instigante para que se possa realizar um trabalho eficiente em todos os clientes, pois quando se acompanha os resultados e se mede o tempo para obtê-los tem-se uma ferramenta geradora visual de resultados que possibilita uma maior compreensão sobre qual a melhor alternativa a ser seguida quando há uma maior dificuldade em se implantar um determinado projeto.

O que se pretende com isso não é engessar os processos, visto que cada empresa possui uma cultura e uma identidade diferente das demais, e assim deve ser tratada com exclusividade, mas existem etapas que são comuns à todas elas e assim as atividades repetitivas que ocorrem diariamente se darão de forma automática através das ferramentas sugeridas e sim permitindo este tratamento particular a cada uma delas.

Assim Consultoria poderá estar cada dia mais moderna e atendida oferecendo soluções inovadoras e, além disso, a equipe tenha mais tempo para se preparar, e que os trabalhos desenvolvidos possam se concentrar nas oportunidades, no futuro, criando opções para seu aproveitamento estratégico. A chave disso tudo é que a Consultoria poderá estar cada vez mais focada na construção de inovações e intervenções que venham agregar valor ao objetivo principal do cliente, em benefício, não só do diretor da empresa, mas, ainda mais importante, de todos os *stakeholders* envolvidos.

CONCLUSÃO

O processo de aprendizado é um item fundamental para o crescimento sustentável de qualquer organização, os métodos de avaliação e melhoria dos processos de gestão e agregação de valor ao produto final aumentam conforme a empresa desenvolve seu conhecimento sobre seus processos e atua continuamente no desenvolvimento de soluções e de melhorias.

O acesso aos conhecimentos armazenados sob a forma de fatos e dados tratados (informações) é a base para qualquer tomada de decisão consciente.

As decisões tomadas através de boas informações permitem a organização desenvolver melhorias de forma mais eficiente.

Outro fator relevante é disseminação e acesso às informações sobre os métodos de execução e de melhoria dos processos organizacionais de forma automatizada para que os processos andem independentemente do conhecimento adquirido pelos especialistas e pelos profissionais mais experientes assegurando que a entrega do que se comprometeu esteja assegurada e possibilitando superar as expectativas do cliente.

REFERÊNCIAS

CONSULTORIA X. Documentos Internos. Curitiba, 2015.

KENNEDY CONSULTING RESEARCH & ADVISORY, "Latin America Consulting Marketplace. Melbourne, 2010.