



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Desenvolvimento de um Modelo Estratégico de Consultoria para
Pequenas e Médias Empresas

Valdemar Campos de Sousa

Valdemar Campos de Sousa

Desenvolvimento de um Modelo Estratégico de
Consultoria para Pequenas e Médias Empresas

UMinho | 2021

setembro de 2021



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Valdemar Campos de Sousa

**Desenvolvimento de um Modelo Estratégico de
Consultoria para Pequenas e Médias Empresas**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Engenharia e Gestão da Qualidade

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Paulo Sérgio Lima Pereira Afonso

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A Deus pela minha saúde, por mais esta conquista e pela força e privilégio do estudo, por sempre guiarme pelos caminhos corretos e não me deixar fraquejar frente às adversidades.

A minha linda, companheira e dedicada esposa Marília e a nossa filha Catarina, que suportaram a minha ausência nos momentos necessários ao desenvolvimento deste projeto. Pela paciência e incentivo constante. Amo vocês!

A minha cunhada Helena pela ajuda e incentivo no decorrer do mestrado.

Aos meus pais, Valdenir e Cacilda, pela confiança e apoio constante, mesmo a distância.

Aos meus colegas do mestrado, pelo companheirismo e troca de experiências, seja em sala de aula, nos momentos de estudo, nos trabalhos em grupo e nos momentos de descontração.

Aos amigos Jorge e Luísa, pela amizade e por abrirem as portas da Plan-us Consultoria para a realização deste projeto, sempre a compartilhar seus conhecimentos a respeito do tema.

Ao professor Dr. Paulo Afonso, pelo aprendizado, orientação e paciência ao longo deste projeto de investigação.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Desenvolvimento de um Modelo Estratégico de Consultoria para Pequenas e Médias Empresas

As pequenas e médias empresas cada vez mais buscam os serviços de consultoria para crescer e avançar no mercado competitivo ou também recuperar a performance produtiva e garantir a sobrevivência dos seus negócios. Neste contexto, o presente projeto de investigação centra-se no desenvolvimento de um modelo estratégico concetual de suporte ao trabalho de consultoria em pequenas e médias empresas, a partir das intervenções e experiência de uma empresa de consultoria com atuação na área da qualidade.

O projeto de investigação iniciou-se com uma revisão da literatura sobre os conceitos de estratégia e gestão estratégica, a avaliação dos modelos de consultoria atuais e a abordagem das metodologias e ferramentas de qualidade. Desenvolveu-se o modelo proposto que contempla 5 etapas a serem aplicadas de forma sistematizada. O diagnóstico, onde se analisa e avalia a situação atual da empresa cliente. A conceção da solução, onde se formula a proposta de solução e intervenção com base no diagnóstico. A implementação da solução concebida. A utilização, onde se garante a continuidade da aplicação da solução. E a institucionalização, onde se pressupõe ter atingido a sustentabilidade e a incorporação das soluções na cultura da empresa. O modelo proposto foi aplicado em uma PME e para garantir a eficiência da avaliação e da validação, propôs-se que o modelo fosse avaliado através de inquéritos aplicados ao término de cada etapa do modelo, em duas visões distintas, na visão do cliente e na visão do consultor.

Na aplicação do modelo proposto considerou-se o ambiente da PME caso de estudo, através da avaliação do clima organizacional, da aplicação de uma comunicação clara e precisa, da velocidade e da qualidade na tomada de decisões e da sustentabilidade e incorporação das soluções na cultura da empresa. Outro ponto importante é a compreensão do papel do consultor e da empresa, o consultor tem de desempenhar papéis diferentes e alterá-los à medida que evoluem as etapas do processo de consultoria. Da mesma forma, o consultor tem de lidar com alterações de postura do cliente ao longo do projeto. A avaliação da eficiência do modelo deu-se pela aplicação de inquéritos que resultou em um nível de concordância de 93% em relação ao uso do modelo nas perspetivas analisadas, sendo este um percentual bastante relevante e mostrando que o modelo é eficiente na ótica dos avaliadores.

Palavras-Chave: Pequenas e Médias Empresas; Serviços de Consultoria; Gestão Estratégica; Qualidade.

ABSTRACT

Development of a Strategic Consulting Model for Small and Medium Enterprises

Small and medium enterprises are increasingly seeking consulting services to grow and advance in the competitive market or also to recover productive performance and ensure the survival of their business. In this context, this research project focuses on the development of a strategic conceptual model to support consultancy work in small and medium enterprises, based on the interventions and experience of a consultancy firm operating around quality.

The research project began with a literature review on the concepts of strategy and strategic management, the evaluation of current consulting models and the approach to quality methodologies and tools. The proposed model was developed, which includes 5 stages to be applied in a systematised way. The diagnosis, where the current situation of the client company is analysed and evaluated. The design of the solution, where the solution and intervention proposal are formulated based on the diagnosis. The implementation of the designed solution. The usage, where the continuity of the solution's application is guaranteed. And the institutionalisation, where it is assumed to have reached sustainability and the incorporation of the solutions in the company's culture. The proposed model was applied in a SME and to ensure the effectiveness of the evaluation and validation, it was proposed that the model should be evaluated through surveys applied at the end of each stage of the model, in two different views, the client's view and the consultant's view.

In the application of the proposed model the environment of the SME case study was considered, through the evaluation of the organizational environment, the application of a clear and precise communication, the speed and quality in decision making and the sustainability and incorporation of the solutions in the company culture. Another important point is the understanding of the role of the consultant and the company, the consultant must play different roles and change them as the stages of the consultancy process evolve. In the same way, the consultant must deal with changes in the client's attitude throughout the project. The evaluation of the model's efficiency was carried out through the application of surveys that resulted in a 93% level of agreement regarding the use of the model in the analysed perspectives, a very relevant percentage showing that the model is efficient from the evaluators' point of view.

Keywords: Small and Medium Enterprises; Consulting Services; Strategic Management; Quality.

ÍNDICE

RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE TABELAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Metodologia de Investigação.....	4
1.4 Estrutura da Dissertação.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 Estratégia.....	7
2.1.1 Conceito de Gestão Estratégica.....	11
2.1.2 Tipos de Estratégias.....	14
2.2 Consultoria.....	21
2.2.1 Conceitos de Consultoria.....	21
2.2.2 Necessidade da Consultoria.....	23
2.2.3 Tipos de Consultoria.....	24
2.2.4 Estratégias de Consultoria.....	27
2.2.5 Objetivos da Consultoria.....	29
2.2.6 Etapas da Consultoria.....	30

2.3 Metodologias e Ferramentas de Qualidade.....	32
2.3.1 Ferramentas da Qualidade.....	33
2.3.2 LEAN <i>Production</i>	41
3. MODELO PROPOSTO DE CONSULTORIA.....	50
3.1 Início ou Entrada	50
3.2 Etapas Chave do Modelo	52
3.2.1 Etapa 1: Diagnóstico.....	53
3.2.2 Etapa 2: Conceção da Solução.....	56
3.2.3 Etapa 3: Implementação.....	59
3.2.4 Etapa 4: Utilização.....	61
3.2.5 Etapa 5: Institucionalização.....	63
3.3 A Relação entre o Consultor e o Cliente.....	64
3.4 Requisitos e Fatores Críticos do Modelo.....	67
3.5 Riscos do Modelo	71
3.6 Análise do Modelo	73
4. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO DE CONSULTORIA	76
4.1 Apresentação da Empresa Objeto de Estudo	76
4.1.1 A Empresa Cliente.....	76
4.1.2 Política de Qualidade e Ambiente da Empresa Cliente	77
4.2 Aplicação do Modelo Proposto	79
4.2.1 Realização do Diagnóstico.....	79
4.2.2 Soluções Propostas	88
4.3 Resultados da Análise de Aplicação do Modelo Proposto.....	93
4.3.1 Projeção da Análise de Aplicação das Próximas Etapas.....	101
4.3.2 Discussão Final da Análise.....	104

5. CONCLUSÃO.....	107
5.1 Principais Conclusões	107
5.2 Limitações Encontradas	108
5.3 Oportunidades de Trabalho Futuro	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
APÊNDICES	116
Apêndice I – Inquérito de Análise da Etapa 1: Diagnóstico	117
Apêndice II – Inquérito de Análise da Etapa 2: Conceção da Solução.....	119
Apêndice III – Inquérito de Análise da Etapa 3: Implementação.....	122
Apêndice IV – Inquérito de Análise da Etapa 4: Utilização	125
Apêndice V – Inquérito de Análise da Etapa 5: Institucionalização	128
Apêndice VI – Matriz dos Resultados dos Inquéritos Aplicados	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa.....	34
Figura 2 – Folha de Verificação.....	35
Figura 3 – Fluxograma.....	36
Figura 4 – Diagramas de Pareto	36
Figura 5 – Histogramas	37
Figura 6 – Gráficos de Controlo	37
Figura 7 – Diagramas de Dispersão	38
Figura 8 – Ciclo PDCA	39
Figura 9 – Casa de Produção LEAN	42
Figura 10 – Divisão das Atividades.....	43
Figura 11 – Tipos de <i>Muda</i>	44
Figura 12 – Simbologia do VSM.....	47
Figura 13 – Diagrama de ACR com a metodologia “5 Porquês”	72
Figura 14 – Matriz Estruturada de Análise do Modelo Proposto	74
Figura 15 – Mapa de Processos da Empresa Cliente	78
Figura 16 – Layout da Empresa Cliente.....	81
Figura 17 – Abastecimento das Matérias-Primas em Paletes.....	83
Figura 18 – Não-Conformidades Detetados em Etapas Posteriores do Processo Produtivo	83
Figura 19 – Desperdício de Matérias-Primas.....	84

Figura 20 – Distribuição das Horas Trabalhadas no Processo Produtivo.....	84
Figura 21 – Distribuição das Movimentações Totais e por Etapa no Processo Produtivo	85
Figura 22 – Tempos de Processo (Entre Operadores)	86
Figura 23 – Tempos de Processo (Procedimentos de Fabrico Alterados)	86
Figura 24 – Tempos de Processo (Interrupções ao Longo da Atividade)	87
Figura 25 – Nível de Aplicação das Perspetivas de Análise no Plano de Ações.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de estratégia no contexto organizacional	8
Tabela 2 – Estratégias genéricas propostas por Michael Porter	14
Tabela 3 – Estratégias adaptativas propostas por Miles e Snow	15
Tabela 4 – Modelos estratégicos propostos por Hart	16
Tabela 5 – Tipos de Consultoria: vantagens e desvantagens	25
Tabela 6 – Objetivos da Consultoria	29
Tabela 7 – Relação entre eficácia e eficiência em Consultoria	29
Tabela 8 – Estrutura da ferramenta 5W2H	40
Tabela 9 – Fatores críticos do modelo proposto de Consultoria	68
Tabela 10 – Elaboração do FMEA para projetos de Consultoria	73
Tabela 11 – SIPOC da Empresa Cliente	78
Tabela 12 – Plano de Ações para Implementação na Empresa Cliente	88
Tabela 13 – Ações Associadas às Dimensões e Perspetivas de Análise do Modelo Proposto	90

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ACR – Análise de Causa Raiz

BCG – *Boston Consulting Group*

FMEA – *Failure Mode and Effects Analysis*

KPI – *Key Performance Indicators*

LEAN – Manufatura Enxuta

MEA – Mapa do Estado Atual

MEF – Mapa do Estado Futuro

OMCD – *Operations Management Consulting Division*

PDCA – *Plan, Do, Check and Action*

PME – Pequenas e Médias Empresas

POP – Procedimentos Operacionais Padrão

SDCA – *Standard, Do, Check and Action*

SGI – Sistema de Gestão Integrado

SIPOC – *Supplier, Input, Process, Output and Customer*

SMED – *Single Minute Exchange of Die*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TAO – Caminho (em Chinês)

TI – Tecnologia da Informação

TPM – *Total Productive Maintenance*

TPS – *Toyota Production System*

TQM – *Total Quality Management*

WIP – *Work-in-process*

VSM – *Value Stream Mapping*

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório faz-se o enquadramento da investigação no âmbito do desenvolvimento de um modelo estratégico de consultoria para pequenas e médias empresas (PME). Também apresentamos os objetivos e a metodologia de investigação deste projeto, bem como a estrutura da dissertação nos capítulos subsequentes.

1.1 Enquadramento

A crise atual em função do Covid-19 não é apenas uma crise sanitária, mas também de impacto político e económico que está a afetar todo o mundo. Em todos os cenários pós crise é fundamental que as empresas redesenhem estratégias de modo a focar-se em melhorias de gestão e de processos, visando aumentos de produtividade. É sabido também que as crises sempre precederam períodos de grande crescimento económico e para capitalizar essas oportunidades as empresas devem estar bem preparadas para os novos desafios.

As empresas têm como opções, segundo Jacintho (2004), encontrar a solução para os novos desafios internamente, ou procurar apoio externo, qual acrescenta à cultura organizacional os conhecimentos de um consultor externo, melhorando as condições de competitividade da empresa. Para Lins (1999) isso tem forçado os empresários a agirem de maneira proativa, no caso dos mais arrojados, ou remediada, no caso dos mais conservadores. Mas, independente do perfil do empresário, todas as empresas em algum momento, procuram ou ponderam recorrer a serviços de consultoria.

Ainda de acordo com Lins (1999) a consultoria é vista como um dos meios que os empresários podem utilizar para obterem a melhoria dos processos, a diminuição dos custos e encontrar alternativas de otimização dos recursos materiais e humanos.

A consultoria é o ato de um cliente fornecer, dar e solicitar, pedir pareceres, opiniões, estudos, a um especialista contratado para que este auxílio apoie e oriente o trabalho administrativo, pode dizer-se que a consultoria é uma troca onde o cliente fornece informações da empresa e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar da melhor forma possível a construção de soluções (Alves, Dias, & Menses, 2015).

A falta de padronização e requisitos nas ações de consultoria podem acarretar uma grande probabilidade de insucesso, pois, quando se trata de consultoria aborda-se um processo intangível que tem por

definição garantir a qualidade, diagnosticar problemas e bons métodos do cliente, para que com uma visão externa, se consiga indicar quais são os melhores caminhos que a empresa pode seguir.

A fim de garantir a qualidade nos serviços prestados, uma consultoria deve ser encarada como um projeto da área de serviços, que evidencie os métodos necessários para que na entrega do resultado da consultoria, esta esteja de acordo com os requisitos básicos e até mais que isso, que garanta a superação das expectativas do cliente quanto aos seus resultados.

Segundo Curioni (2015) um projeto de consultoria é composto por etapas de acordo com um planejamento feito no início do projeto, porém devido ao dinamismo do processo é importante rever tal planejamento para que o projeto cumpra as expectativas do cliente. A satisfação dos clientes é uma forma de mensurar a qualidade do serviço de consultoria, e com isso auxiliar na identificação de possíveis falhas no processo. As variáveis de tempo e qualidade estão intimamente ligadas com a qualidade do serviço de consultoria, pois se um planejamento não for elaborado e revisto de maneira correta, as entregas executadas pelo projeto, terão elevada probabilidade de não satisfazerem os requisitos do projeto, o que afeta a qualidade do serviço. Por isso, é essencial alinhar as variáveis de forma a garantir a qualidade de um serviço de consultoria.

A qualidade é um elemento-chave na estratégia de uma empresa de consultoria, portanto, é um fator primordial para a garantia da satisfação dos clientes e sucesso das organizações. Na gestão da qualidade reconhece-se a importância de atender os requisitos do cliente, através da realização do planejamento da qualidade, da garantia da qualidade e do controle da qualidade.

A implementação de medidas com impacto operacional, tático e estratégico na organização exigem abordagens eficazes que permitam um bom alinhamento entre as operações e a estratégia da empresa. A literatura sobre gestão estratégica e sobre estratégia de operações é importante para o desenvolvimento de modelos e abordagens eficazes.

A estratégia de operações está no centro da gestão das intenções estratégicas das empresas, tem importância vital para o sucesso a longo prazo e assegura que todas as competências da operação forneçam vantagem competitiva. A estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências a longo prazo e as suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações (Slack & Lewis, 2010).

Por outro lado, a estratégia trata da integração das atividades de uma empresa no seu conjunto. O sucesso da estratégia depende de se conseguir assegurar o bom funcionamento das diferentes áreas da empresa e em saber integrá-las. Se não houver um bom ajustamento entre as atividades, será difícil assegurar uma estratégia distintiva e sustentável. A maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em função dos seus clientes, mas a essência da estratégia está nas atividades que caracterizam o negócio, em optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais. Senão, uma estratégia não seria mais do que um slogan publicitário que não sobreviveria à concorrência (Porter, 1996).

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. A organização deve determinar questões externas e internas que sejam pertinentes para o seu propósito e para seu direcionamento estratégico e que afetem sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade (ISO 9001:2015, 2015).

Com o intuito de garantir a redução de desperdícios e a busca de fluxos contínuos de produção de maneira rápida e eficiente, as ações de consultoria podem adotar diversas ferramentas de gestão da qualidade, de melhoria contínua e técnicas LEAN associadas a ferramentas da qualidade. E embora a filosofia LEAN tenha se tornado proeminente com sua implementação em grandes empresas, o porte das empresas não é um fator limitante. As táticas para implementação do LEAN devem ser alteradas visando a adequação segundo as necessidades de cada empresa (Cooney, 2002). Desta maneira, as ferramentas LEAN têm trazido bons resultados viabilizando vantagens competitivas para as PME e o número de casos de sucesso em empresas que aderiram a programas desta natureza consolida esta percepção (Hu, Mason, Williams, & Found, 2015).

1.2 Objetivos

Perante o enquadramento apresentado, o presente projeto de investigação centra-se no desenvolvimento de um modelo conceitual de suporte ao trabalho de consultoria em pequenas e médias empresas, a partir das intervenções e experiência de uma empresa de consultoria com atuação na área da qualidade.

Portanto, o objetivo principal deste trabalho consiste em desenvolver um modelo estruturado de consultoria para pequenas e médias empresas. Para isto, divide-se em objetivos secundários que seguem abaixo:

1. Avaliar os modelos atuais de consultoria em empresas;
2. Avaliar a aplicação dos conceitos de gestão estratégica no desenvolvimento de um novo modelo;
3. Avaliar as metodologias e ferramentas de qualidade disponíveis para aplicação em consultoria;
4. Desenvolver um modelo de consultoria para PME;
5. Desenvolver uma matriz estruturada (*framework*) com as perspectivas de análise do modelo;
6. Avaliar a eficiência do modelo através da sua aplicação numa PME.

1.3 Metodologia de Investigação

Este projeto de investigação propõe-se desenvolver e aplicar uma metodologia que suporte de forma sistematizada os diferentes momentos fundamentais na intervenção do consultor, nomeadamente 1) o diagnóstico inicial, 2) a formulação de propostas de solução ou intervenção, 3) uma estratégia para a sua implementação, 4) a implementação propriamente dita e 5) a monitorização e controlo posterior de modo a assegurar as condições de eficiência e sustentabilidade das medidas propostas. Com o intuito de transformar a abordagem proposta em um modelo de trabalho, iremos detalhar a abordagem nestas 5 etapas chave, sendo elas: diagnóstico, conceção da solução, implementação, acompanhamento da utilização e institucionalização das práticas e soluções preconizadas.

A sistematização deste processo, a compreensão do papel do consultor e da empresa em cada uma das etapas, a definição de métricas de avaliação da eficácia, eficiência e grau de concretização dos objetivos ao longo do processo e dos elementos determinantes do sucesso podem tornar o trabalho do consultor mais eficiente e eficaz e melhorar a comunicação e o compromisso com o cliente. A sistematização e a normalização destas etapas constituem uma oportunidade igualmente importante.

Na etapa de diagnóstico realiza-se a análise do negócio e avaliação da situação da empresa, definição das estratégias e identificação dos problemas e oportunidades de melhoria. No desenho da solução deve-se planear as ações de melhoria e identificar ferramentas que capitalizem essas melhorias. Na implementação trata-se de aplicar as ferramentas definidas como solução, testar e validar os resultados destas soluções, e caso seja necessário redefinir as que não obtiverem os resultados esperados. Na etapa de utilização deve-se garantir a continuidade da aplicação das soluções desenvolvidas e estendê-las a outras áreas quando necessário. E finalmente, a institucionalização pressupõe que as soluções

estejam sustentáveis, isto é, incorporadas na cultura da empresa e contribuindo para o resultado econômico-financeiro da mesma.

No modelo proposto serão elencados os requisitos de cada etapa chave e os fatores críticos que intervêm em cada etapa em questão, bem como também, os riscos que forem previamente definidos e que surjam ao longo do processo de aplicação de cada etapa chave do modelo proposto.

Por fim, buscando contribuir cientificamente e para ilustrar e garantir a eficiência do modelo proposto de consultoria a ser desenvolvido iremos utilizar como estudo de caso para a aplicação e validação do modelo uma PME do setor do mobiliário na qual serão aplicadas ferramentas de gestão da qualidade, melhoria contínua e LEAN. A PME a ser utilizada como estudo de caso encontra-se em pleno crescimento e atualmente não é capaz de responder à procura crescente, havendo a necessidade de avaliar a sua capacidade produtiva de forma a reduzir desperdícios e custos, melhorar e otimizar os processos e garantir incremento na produção para absorver a procura crescente.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos: introdução, revisão da literatura, modelo proposto de consultoria, aplicação do modelo proposto e resultados alcançados numa PME e conclusão.

No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento teórico do tema da dissertação, os principais objetivos da investigação, a metodologia proposta da investigação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, onde se abordam os principais conceitos que este projeto de investigação engloba, começando pelos conceitos de gestão estratégica, os modelos atuais de consultoria e as metodologias e ferramentas de qualidade aplicadas em consultoria.

No terceiro capítulo explica-se o modelo proposto de consultoria, detalhando as etapas do modelo proposto, as ferramentas e metodologias utilizadas na construção do modelo e uma matriz estruturada com as perspetivas de análise do modelo.

O quarto capítulo apresenta a aplicação do modelo proposto de consultoria numa PME do setor de mobiliário de escritório na qual serão aplicadas ferramentas de gestão da qualidade, melhoria contínua e LEAN adequadas ao caso de estudo, bem como a avaliação e validação do modelo proposto mediante os resultados alcançados.

Por último, no quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões e contributos deste projeto de investigação, assim como, oportunidades para o trabalho futuro.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura é uma parte vital do processo de investigação. Aquela que envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia (revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, etc.) relacionada com a sua área de estudo; é, então, uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema. A revisão da literatura é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento (Bento, 2012).

Agora abordaremos os principais conceitos que este projeto de investigação engloba, começando pelos conceitos de gestão estratégica, os modelos atuais de consultoria e as metodologias e ferramentas de qualidade aplicadas em consultoria.

2.1 Estratégia

O termo “estratégia” tem como primeiro registo, ou um dos primeiros registos, há aproximadamente 500 a.c. quando um estrategista chinês chamado Sun Tzu, refere que estratégia é o mais importante trabalho de uma organização. Em situações de vida e morte, este é o TAO (caminho) da sobrevivência ou da extinção. Este estudo não pode ser negligenciado (Griffith, Hart, & Tzu, 1971).

No entendimento de (Porter, 1996) a estratégia é um posicionamento único de geração de valor para a empresa. Uma estratégia significa realizar opções e escolhas face à concorrência. A essência desta é escolher os *trade-offs* de competir e escolher o que a empresa faz e o que ela não faz, baseado nas forças competitivas.

Estratégia pode ser vista como um conceito multidisciplinar que abraça todas as atividades críticas de uma empresa, provendo com isto um senso de direção, unidade e propósito, bem como atuando como um elemento facilitador das mudanças necessárias provocadas pelo meio ambiente externo (Hax & Majluf, 1996).

De acordo com (H Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009) estratégia é um padrão ou plano que integra as metas maiores da organização e a sequência de ações objetivando a coesão das forças internas. Ajuda a ordenar e alocar os recursos numa postura única e viável baseada nas competências e deficiências internas, e na antecipação às mudanças no meio ambiente.

As citações anteriores indicam que a estratégia está presente desde muito tempo e tem papel importante na vida das organizações. Elas também indicam que os ambientes internos e externos, com a identificação das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, são de fundamental importância na concepção da estratégia das organizações.

Em relação as PME, a construção de uma estratégia que considere todo o ambiente em que estas empresas estejam inseridas, traduz-se numa base sólida para o desenvolvimento de quaisquer trabalhos de melhoria em seus processos, preparando estas empresas para os novos desafios e facilitando as intervenções, sejam elas internas, propostas por colaboradores das empresas, ou através de agentes externos, nomeadamente as consultorias.

Estratégia em organizações, como campo de estudos, é muito mais recente que a sua atual prática, sendo que o seu conhecimento ainda está em construção (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2012). Isto pode ser constatado ao serem encontradas na literatura diversas definições para estratégia ao longo do tempo. A Tabela 1 ilustra o fato.

Tabela 1 – Definições de estratégia no contexto organizacional

Autor(es)	Definição de Estratégia
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspetos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizagem do gestor da firma.
Cannon (1968)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Learned, Christensen,	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macro diretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve

Autor(es)	Definição de Estratégia
Andrews e Guth (1969)	seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer ser.
Newman e Logan (1971)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
Uyterhoeven, Ackerman e Rosenblun (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais, realizar a escolha da estratégia a seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1975)	Estratégias são macro ações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.
McCarthy, Minichello e Curran (1975)	Estratégia é uma análise do ambiente onde está a organização, e seleção de alternativas que irão orientar os recursos e objetivos da organização, conforme o risco e possibilidades de lucros, e viabilidade que cada alternativa oferece.
Glueck (1976)	Estratégia é um plano de unificação, compreensão e integração da empresa, desenhado para assegurar que os objetivos da organização serão alcançados.
Michel (1976)	Estratégia é a decisão sobre quais recursos devem ser adquiridos e usados para que se possam tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução dos resultados desejados.
McNichols (1977)	Estratégia está inserida em uma formulação de políticas: ela contém uma série de decisões que refletem os objetivos básicos do negócio da organização, e como utilizar as capacidades e recursos internos para atingir estes objetivos.
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é a formulação das missões, propósitos e objetivos organizacionais básicos; políticas e programas para atingi-los; e métodos necessários para assegurar que as estratégias serão implementadas para se conseguir atingir os objetivos organizacionais.
Ansoff (1979)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Mintzberg (1979)	Estratégia é uma mediação de forças entre a organização e seu ambiente: estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.
Schendel e Hofer (1979)	Estratégia provê sugestões de direções para a organização, que permite à empresa alcançar seus objetivos, e responder as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
Bracker (1980)	Estratégia tem duas características: uma análise situacional ou ambiental que determina a posição da empresa no mercado; o uso apropriado dos recursos da empresa para alcançar os seus objetivos.

Autor(es)	Definição de Estratégia
Hambrick (1980)	Estratégia é o padrão de decisões que orientam a organização em seu relacionamento com o ambiente, afetam os processos e as estruturas internas, assim como influenciam no desempenho das organizações.
Porter (1981)	Estratégia é a escolha da firma de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade. A empresa, para ter bom desempenho, deve se posicionar corretamente na sua indústria.
Mintzberg e McHugh (1985)	Estratégia é um padrão em uma corrente de ações ou decisões. Desconsidera possibilidades de diferentes estratégias para condições ambientais diversas.
Porter (1985)	Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.
Fahey (1989)	Estratégia explícita como a empresa utilizará os seus recursos e capacidades para construir e sustentar as vantagens competitivas que influenciarão de forma favorável às decisões de compra dos clientes.
Henderson (1989)	Estratégia é, sob o enfoque emergente, o uso da imaginação e da lógica para responder ao meio ambiente de tal forma que se gere como resultante uma vantagem competitiva para a empresa.
Ansoff e McDonell (1990)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido (objetivos, metas); regras para desenvolvimento da relação com seu ambiente externo (estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial); regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização (conceito organizacional); regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia (políticas operacionais).
Andrews (1991)	Estratégia é o padrão de decisão em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, assim como a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.
Henderson (1991)	Estratégia é a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. As diferenças entre a organização e seus competidores são a base da sua vantagem competitiva.
Mintzberg e Quinn (1991)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Rumelt, Schendel e Teece (1994)	Estratégia é a definição da direção das organizações. Isso inclui assuntos de preocupação primária para o gestor, ou qualquer pessoa que busque razões para o sucesso e fracasso entre as organizações.
Thompson Jr. e Strickland III (1995)	Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Autor(es)	Definição de Estratégia
Miller e Dess (1996)	Estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Wright, Kroll e Parnell (1997)	Estratégia é o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Adaptado de (Mainardes et al., 2012)

A estratégia teve diversos estágios e significados, pois evoluiu de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina de Conhecimento da Gestão, a Gestão Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que tem conquistado espaço tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial. Não existe um conceito único ou definitivo de “estratégia”. O termo teve amplos significados, todos diferentes na sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Gestão Estratégica (Machado, 2014).

2.1.1 Conceito de Gestão Estratégica

A gestão estratégica nasceu como uma disciplina híbrida, que sofreu influência das disciplinas de Sociologia e de Economia. Considera-se como uma evolução das teorias das organizações. Recebeu mais atenção, tanto acadêmica quanto empresarial, a partir da década de 1950 e aprimora seu desenvolvimento a partir dos anos 60 e 70. Tem como objetivo integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica (Bhalla, Lampel, Henderson, & Watkins, 2009).

Para (Mainardes et al., 2012), a gestão estratégica emergiu como parte do planejamento estratégico, que agora é tido como um dos seus principais instrumentos. Ele foi incorporado pela gestão estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planejamento e gestão. Afirma também que a gestão estratégica derivou do conceito de política empresarial. Este conceito explicava a organização como um sistema no qual são utilizados recursos econômicos eficazmente e são coordenadas as atividades funcionais da empresa no intuito de obter lucro.

Após sua concepção, a gestão estratégica teve rápido desenvolvimento, tanto teórico como de modelos práticos. Surgiu uma grande quantidade de modelos de análise de mercado a partir dos anos 60, como a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), o Modelo SWOT, a Curva de Experiência e a Análise de Portfólio, além de importantes conceitos, como o de análise econômica de estrutura, conduta e desempenho, competência distintiva, competências essenciais, e os chamados sistemas de planejamento estratégico (Henry Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

A gestão estratégica é atualmente uma das áreas do campo de gestão de maior destaque e relevância. Esta área constitui-se em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, de modo a possibilitar atingir seus objetivos e sua missão (Fleishon, 2004). Apesar de sua importância (Boyd, Finkelstein, & Gove, 2005) demonstraram que a gestão estratégica apresenta muitos atributos de um campo de estudo ainda imaturo, com pouco consenso e baixos níveis de produtividade. Esta constatação explica o porquê de várias definições a respeito do mesmo conceito.

Segundo (Bracker, 1980) a gestão estratégica em uma organização é reflexo direto dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na academia. Isto é, vincula as análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos a visar atingir seus objetivos. Esta afirmação pode ser considerada como uma macrodefinição do conceito de gestão estratégica. A maior importância da gestão estratégica é conceber as organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Também pode ajudar a desenvolver a habilidade de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

Em (Mainardes et al., 2012) é apontado que a gestão estratégica pode ser definida como um processo cruzado de formulação, implementação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, e ultimamente para a criação de valor. O processo foca em uma série de questões fundamentais sobre a organização: o que é seu negócio? O que quer tornar-se? Quem são seus consumidores? O que cria valor para eles? Ao responder estas perguntas, o processo de gestão estratégica ajuda a estabelecer a direção futura da empresa. O foco é criar valor para a organização e seus clientes.

A gestão estratégica envolve um complexo relacionamento entre o foco da organização, os resultados alcançados, e as variáveis ambientais externas e internas da empresa. Para se obter uma boa gestão

estratégica, devem-se identificar as relações entre sistema de gestão, estratégia escolhida, estruturas atuais, recursos e capacidades disponíveis.

De acordo com (Fleishon, 2004), a gestão estratégica numa organização deve tornar-se um processo e um caminho único que norteia as ações em toda a organização. Consiste em análises, decisões e ações empreendidas nas organizações para criar e sustentar vantagens competitivas. Esta definição apresenta dois elementos que estão no núcleo da gestão estratégica: primeiro, três processos realizados de forma contínua (análises, decisões e ações); segundo, a essência deste conceito é estudar por que algumas organizações têm desempenho melhor que outras (as vantagens competitivas).

Assim considera-se quatro atributos-chave para a gestão estratégica: é voltada para os objetivos globais da organização; inclui múltiplos *stakeholders* no processo de tomada de decisão; requer incorporar perspectivas de curto e longo prazos; envolve o reconhecimento de *trade-offs* entre efetividade e eficiência.

A gestão estratégica está a ser tratada como um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores a ajustar a organização ao ambiente onde está inserida e a desenvolver vantagens competitivas que permitem a organização a aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças do ambiente. Tudo começa com uma visão do que a empresa é e o que se tornará. Com base nas suas competências distintivas, se implementam as estratégias em todos os níveis para atingir as metas da organização e se ajustar ao ambiente externo.

No intuito de apresentar o conceito de gestão estratégica na percepção dos futuros gestores portugueses (Mainardes et al., 2012) realizou uma pesquisa com finalistas da área de gestão nas principais universidades portuguesas. Na visão do estudo, gestão estratégica é a organização de políticas e planos de ação para traduzir a estratégia das empresas e também é a aplicação e concretização do planeamento estratégico. Ou seja, a gestão estratégica é o meio de condução da estratégia definida pela alta gestão para a realidade do dia-a-dia da empresa.

Segundo (Miyake, 1993) o custo e a qualidade são os principais atributos da gestão estratégica que apresentam forte homogeneidade de conceituação e tradicionalmente, são aspetos chave percebidos pelo mercado e conseqüentemente, preocupações predominantes entre a alta direção das empresas e os gestores de manufatura. Observa-se que esses atributos são atualmente tratados não apenas como importantes, mas amplamente reconhecidos como absolutamente necessários para a sobrevivência da empresa em mercados competitivos. Cita também que o custo representa um meio e não o objeto da

análise em si, é somente uma medida, assim, o que explicita melhor a propriedade objeto de avaliação, é a produtividade.

Ainda de acordo com (Miyake, 1993) considerar o binômio produtividade e qualidade como atributos estratégicos de uma gestão estratégica cria-se um valor claro e coerente entre a estratégia funcional e a estratégia de negócios de toda a empresa.

2.1.2 Tipos de Estratégias

As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes tipologias, de forma que caracterizam as organizações empresariais e seus processos estratégicos predominantes. Estas tipologias são formas de interpretar o mundo real, são enfoques particulares de seus autores, portanto, não necessariamente apresentam pontos em comum. Inúmeros estudiosos definiram diferentes estratégias genéricas, seguem-se algumas estratégias genéricas apresentadas na literatura.

Tipos de estratégias por Michael Porter

De acordo com (Porter, 2008) as estratégias competitivas visam tirar benefício das vantagens competitivas que caracterizam a organização. Para o autor, as estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter um retorno maior sobre o investimento.

O autor definiu 3 estratégias competitivas genéricas: liderança de custos, diferenciação, segmentação ou foco. A Tabela 2 apresenta as características das estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter.

Tabela 2 – Estratégias genéricas propostas por Michael Porter

Estratégia	Características
Liderança de Custos	Consiste em operar em condições de baixo custo, inalcançáveis pelos concorrentes; Exige compromisso permanente com o controlo dos custos.
Diferenciação	Consiste em diferenciar a oferta de produtos e serviços, de forma a criar algo que seja percebido como único.
Segmentação ou Foco	Consiste em concentrar uma atenção particular num grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico; Apesar de não visar liderança no custo ou diferenciação dentro da indústria como um todo, possibilitaria alcançar um desses objetivos, ou ambos, relativamente ao alvo escolhido.

Fonte: Adaptado de (Schneider, Carneiro, Serra, & Ferreira, 2009)

A liderança de custos, suportada numa elevada eficiência na utilização dos recursos, deverá ser utilizada caso a empresa pretenda produzir em volume e minimizar os gastos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição de produto. Já a estratégia de diferenciação, suportada em serviços ou produtos com qualidade superior ou inovadores relativamente à concorrência, opta-se por oferecer produtos ou serviços diferenciados dos concorrentes. As empresas que utilizam esta estratégia tendem a investir na sua imagem de forma a distinguirem-se dos concorrentes. Por fim, a estratégia de foco combina as duas estratégias anteriores, isto é, centra os seus esforços na satisfação das necessidades de um mercado mais limitado, atuando em nichos específicos e tirando benefício da diferenciação ou da liderança de custos (Porter, 2008).

Tipos de estratégias por Miles e Snow

Segundo (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978) a tipologia de estratégias adaptativas são uma alternativa às classificações baseadas nas estratégias competitivas. Estes autores acreditavam que as organizações tinham uma necessidade continua de se adaptar ao ambiente e, para muitas delas, esse processo de mudança e adaptação é relativamente complexo. Então, propuseram quatro tipos de estratégias adaptativas: prospetora, defensora, analisadora e reativa. A Tabela 3 explica cada uma delas.

Tabela 3 – Estratégias adaptativas propostas por Miles e Snow

Estratégia	Características
Prospetora	As empresas encontram-se numa busca constante pela inovação, novos produtos, novos processos e oportunidades de mercado, podendo sacrificar a eficiência; As empresas prospetoras tendem a crescer em ambientes inovadores, aproveitando as oportunidades de crescimento nos mercados onde desenvolvem as suas atividades.
Defensora	Caracterizada por ser mais cautelosa e ter padrões de crescimento através da penetração de mercado, minimizando as atividades em I&D; As empresas que utilizam esta estratégia, normalmente procuram conseguir atingir uma elevada eficiência na produção e na distribuição; Contrariamente às estratégias prospetoras, as defensoras, prevalecem em indústrias menos inovadoras e mais maduras.
Analisadora	Considerada uma estratégia híbrida que combinada a lógica das estratégias prospetora e defensiva; As empresas analisadoras combinam aspetos da estratégia prospetora no sentido de aumentar os seus produtos em novos mercados, mas também da estratégia defensiva, ao limitar certos produtos/serviços que são relativamente estáveis;

Estratégia	Características
	Procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor.
Reativa	Existem empresas que preferem operar sem nenhuma estratégia definida e que apenas vão reagindo às mudanças do mercado; A adaptação das empresas ao ambiente é instável e não apostam em novos produtos, apenas quando se sentem ameaçadas pelos competidores; Apercebem-se das mudanças no ambiente, mas não possuem uma estratégia coerente e consistente.

Fonte: Adaptado de (Walker, 2013)

Tipos de estratégias por Hart

A tipologia de estratégias segundo (Hart, 1992) toma como base as relações entre a diretoria e a equipa, construída a partir das funções complementares que a diretoria e os membros da organização possuem nos diferentes processos de desenvolvimento de estratégia. A Tabela 4 apresenta os cinco modelos propostos por Hart: comando, simbólico, racional, transação e generativo.

Tabela 4 – Modelos estratégicos propostos por Hart

Modelos	Comando	Simbólico	Racional	Transação	Generativo
Estilo	Imperial: estratégia dirigida por líder ou pequena diretoria.	Cultural: estratégia dirigida por missão e visão sobre futuro.	Analítico: estratégia dirigida por estrutura formal e sistemas de planeamento.	Procedimento: estratégia dirigida por processo interno e ajuste mútuo.	Orgânica: estratégia dirigida por iniciativas dos atores.
Papel da Direção	Comando: propiciar, dar direção.	Técnico: motivar e inspirar.	Chefe: avaliar e controlar.	Facilitador: suportar e permitir.	Patrocinador: endossar e patrocinar.
Papel da Equipa	Soldado: obedecer ordens.	Jogador: responder ao desafio.	Subordinado: seguir ao sistema.	Participante: aprender e melhorar.	Empreendedor: experimentar e assumir risco.

Fonte: Adaptado de (Hart, 1992)

No modelo de comando o desenvolvimento de estratégia é consciente, um processo que está centralizado no topo da organização. Como a estratégia é quase que exclusivamente conduzida pela diretoria, o ambiente não pode ser muito complexo para que uma pessoa ou um pequeno grupo possam compreendê-lo. Assim este modelo é mais encontrado entre pequenas empresas, onde uma pessoa pode manter controlo sobre a empresa.

O modelo simbólico envolve a criação de uma clara e estimuladora missão corporativa pela diretoria que serve de orientação para atividades, propicia senso de identidade entre empregados e define a filosofia básica e os valores da empresa. Este modelo é necessário em grandes e diversificadas organizações. Para ser eficiente a missão deve permear toda a organização. Os membros da organização não serão persuadidos por uma missão se eles entenderem que ela é falsa ou superficial.

Já o modelo racional procura ser completo no âmbito, diferentemente do comando e do simbólico, envolvendo elevado nível de processamento de informação interna e externa. Como as análises formam a base do processo este modelo opera melhor em ambientes estáveis e previsíveis. É mais adequado a empresas com crescimento vegetativo onde os benefícios do planejamento formal e sistemas de controle são mais eficientes. Devido ao processamento de muitas informações é mais encontrado em grandes empresas.

No modelo de transação o desenvolvimento de estratégias é baseado na interação e aprendizado no lugar da execução de planos predeterminados. A estratégia é formada no diálogo contínuo com *stakeholders* e a comunicação entre departamentos pela organização é fundamental. *Feedback* e aprendizagem requerem uma abordagem iterativa para o desenvolvimento de estratégias. Esta abordagem pode ser necessária para obter conhecimento adequado, consenso e legitimidade entre *stakeholders*, condição que deve ocorrer em indústrias com complexidade na base de fornecedores e/ou clientes.

O modelo generativo é dependente do comportamento empreendedor dos membros da organização. A estratégia é construída por meio de novas ideias de produtos e a iniciativa dos empregados orientam a direção da estratégia. Como se baseia nas atividades inovadoras dos membros da organização, há pouco controle estratégico da diretoria para engajar a equipa em qualquer desenvolvimento de larga escala que necessite de coordenação central ou de sinergia entre as unidades. Adequado a ambientes turbulentos caracterizados pelo dinamismo e pela complexidade, onde deliberar estratégias é muito difícil.

Tipos de estratégias por Mintzberg

A tipologia de estratégias segundo (Henry Mintzberg & Quinn, 2003) considera o conjunto de elementos que compõe a organização e baseia-se em uma abordagem de configuração. A amplitude do poder, os tipos de formalização e descentralização, os sistemas de planejamento e as estruturas não devem ser selecionados independentemente. Em seu lugar, estes e outros elementos do desenho organizacional

devem ser configurados numa lógica que apresente um agrupamento interno consistente. O autor configurou sete modelos, sendo os cinco primeiros considerados mais comuns e os dois últimos modelos menos comuns, que podem ser representados pelas forças da cultura e do conflito que existem em todas as organizações.

No modelo de organização empreendedora, um líder, geralmente carismático e autocrático, conduz a organização, onde a força predominante é a liderança. O ambiente é simples e dinâmico, observa-se a ausência de padronização e a comunicação é informal, contudo, existe forte senso de missão e a organização é flexível com excelente capacidade de resposta, mas, verifica-se política deficiente e mínima hierarquia. É geralmente encontrada em organizações pequenas e jovens, sendo muito vulnerável e limitada ao crescimento, pois depende de uma pessoa. Também é uma configuração encontrada em grandes organizações durante períodos de crise.

O modelo de organização máquina, considerada a estrutura mais comum, é encontrada em mercados mais maduros e em grandes companhias. Observa-se alta especialização e a organização concentra-se nos meios e é direcionada pela eficiência. O sistema produtivo e o ambiente são simples, o poder é centralizado de forma vertical e a coordenação se dá pela padronização do processo e requer uma pesada estrutura técnica. Em tempos de mudança organizações com esta configuração enfrentam problemas de inércia, capacidade de gestão, falta conhecimento detalhado do trabalho e pouca velocidade da informação.

O modelo de organização diversificada, é na realidade uma união de entidades independentes através de uma estrutura administrativa onde cada divisão tem sua própria estrutura baseada em mercados atendidos. Esta configuração ocorre em organizações grandes e antigas, onde há uma forma limitada de descentralização em favor das unidades e o controlo é exercido pelos resultados. Forma-se uma pequena estrutura técnica e a estrutura das divisões tende a ser no formato máquina. A inovação ocorre através da aquisição de novas unidades no *portfolio* e o objetivo é formar o melhor *portfolio* e administrá-lo, não inovar.

No modelo de organização profissional, geralmente presente em ambientes estáveis e complexos, o poder é descentralizado e a coordenação do trabalho é feita através da padronização do conhecimento, onde profissionais aplicam conhecimentos padronizados com autonomia e as decisões fluem pela hierarquia abaixo até o centro operacional, havendo pouca necessidade de estrutura técnica e de gerentes médios. Existe sim um grande grupo de suporte para auxiliar os profissionais, o sistema

produtivo não deve ser regulado, nem complexo, nem automatizado e a doutrinação é feita na formação do profissional. O trabalho complexo envolve diagnóstico e escolha de padrões para a solução.

O modelo de organização inovadora, presente em ambientes complexos e dinâmicos onde são requeridos esforços cooperativos para a solução do problema, este modelo depende muito de trabalho em equipa. A estrutura é orgânica por projeto e existe pouca formalização, a coordenação é baseada no ajuste mútuo. Observa-se uso extensivo de mecanismos de união e grande descentralização. A informação e o processo de decisão fluem informalmente.

No modelo de organização missionária, a organização é dominada pela ideologia, seus membros são encorajados a agir em conjunto e então a divisão do trabalho não é rigorosa, existe pouca especialização do trabalho. O que mantém a organização unida é a padronização das normas, dos valores compartilhados e da crença entre seus membros. Geralmente não é presente entre organizações jovens, nem o sistema técnico nem o ambiente podem ser muito complexos. Na realidade existem pouquíssimas organizações puramente missionárias, as organizações mais próximas da realidade tendem a sobrepor uma estrutura missionária numa estrutura convencional.

O modelo de organização política, ocorre quando uma organização não é dominada por nenhuma de suas partes, não há mecanismo ou coordenação dominante ou ainda nenhuma forma estável de centralização ou descentralização pode acarretar numa dificuldade de controlo dos conflitos internos. A configuração política pode ser temporária, refletindo a dificuldade de transição de uma estratégia ou de uma estrutura para outra ou ser permanente, talvez porque existem forças internas que competem. A organização é mais bem descrita em termos de poder, não de estruturas e o poder é exercido de formas não legitimadas.

Tipos de estratégias por Oliveira

De acordo com (Oliveira, 2007) as estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais podem ajudar os gestores a se enquadrar em uma ou mais situações. As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa, estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. A combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo.

A estratégia de sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para atingir outros objetivos mais tangíveis no futuro, como lucros maiores, maior participação no mercado, porém, não

como um único objetivo da empresa. Enquadram-se na situação de estratégias de sobrevivência a redução de custos, mais utilizada em períodos de recessão; o desinvestimento, quando linhas de produtos e serviços deixam de ser interessantes; e a liquidação de negócios, usada em último caso, quando não existe saída.

Na estratégia de manutenção a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaça, porém, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao gestor, manter sua posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção pode se apresentar através da estratégia de estabilidade, onde busca a manutenção e o estado de equilíbrio; da estratégia de nicho, quando a empresa concentra os esforços no segmento onde atua; e na estratégia de especialização, onde a empresa investe no mercado onde ela é especialista.

A estratégia de crescimento ocorre quando, embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades. Esta estratégia é observada através da estratégia de inovação, onde a empresa procura sair na frente dos seus concorrentes; da estratégia de internacionalização, quando a empresa estende suas atividades para fora do país de origem; da estratégia de *joint venture*, quando ocorre a junção de duas empresas para entrar em um novo mercado, onde geralmente uma entra com o capital e a outra com a tecnologia; e da estratégia de expansão, um processo que a empresa deve planejar muito bem, se não a empresa pode ser absorvida por outras empresas e pelo governo.

Na estratégia de desenvolvimento a predominância é de pontos fortes e de oportunidades, a combinação de dois eixos: mercadológico e tecnológico, permite ao gestor construir novos negócios de mercado, o desenvolvimento pode assumir as seguintes formas: desenvolvimento de mercado, quando ocorre abertura de novos mercados geográficos ou atuação em outro segmento; desenvolvimento de produtos e serviços, quando a empresa procura se aprimorar para atender os novos consumidores; desenvolvimento financeiro, é quando duas empresas de um mesmo grupo que tem poucos recursos financeiros se juntam e dão origem a uma nova empresa que passa ter pontos fortes; desenvolvimento de capacidade, é quando duas empresas se juntam, uma tem alto nível de tecnologia e a outra tem alto índice de oportunidade; e desenvolvimento de estabilidade, é associação de empresas que buscam tornar suas evoluções uniformes.

É fundamental na concepção de projetos de consultoria, identificar as estratégias adotadas pelas empresas que irão receber os projetos e compará-las com as diversas tipologias de estratégias existentes,

para garantir uma avaliação assertiva das estratégias adotadas quanto a sua adequação a realidade e ao ambiente do negócio, mas principalmente quanto a adequação a visão que queremos atingir mediante a aplicação do projeto de consultoria na empresa.

2.2 Consultoria

A consultoria é praticada desde a antiguidade, porém, de maneira informal. Segundo (Alves et al., 2015) na antiga Grécia, os sacerdotes que possuíam autoridade e eram detentores de conhecimento davam conselhos a pessoas menos esclarecidas e se diziam que eram homens escolhidos pelos Deuses. Segundo registo da história da consultoria como sendo o primeiro consultor executivo Arão, irmão de Moisés, registrando que para alguns, antes dele, Noé recebeu consultoria de Jetro para a construção da arca. Fica claro que a Consultoria como prestadora de serviço, surgiu no final do século XIX e início do século XX, na Inglaterra e nos Estados Unidos.

Divagações históricas à parte, a consultoria, embora praticada desde sempre, se a considerarmos como um processo de ajudar as pessoas a resolver problemas que as impedem de atingir seus objetivos, apenas no início deste século, com o desenvolvimento da administração científica, pode ser sistematizada (Jacintho, 2004).

Atualmente, a atividade de consultoria se torna cada vez mais presente e promissora, pois, no intuito de se adaptar ao ambiente de incertezas e mudanças, as empresas necessitam de uma enorme variedade de informações e habilidades. Em alternativa a isto, a empresa tem de manter tantos especialistas quanto for necessário para garantir essas informações e habilidades, cenário não só oneroso, como também limitante. Oneroso porque o profissional especialista não seria necessário em tempo integral e frequentemente estaria a exercer atividades de menor grau de especialização, que um colaborador com menor remuneração poderia exercer. Limitante porque deixa de trazer para a empresa experiências que o profissional externo pode trazer e que serão benéficas para facilitar o processo de mudança que se faça necessário.

2.2.1 Conceitos de Consultoria

Em busca de um melhor entendimento do conceito de consultoria, começamos por avaliar a definição segundo (Block, 2001) que diz que, a consultoria em sua melhor forma é um ato de amor, o desejo de ser genuinamente útil a outros. Usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.

A partir desta definição ampla e holística percebe-se o caráter relacional que envolve o trabalho de consultoria. Em todas as etapas do processo de consultoria, faz-se necessário ao consultor utilizar, não só o conhecimento técnico de especialista e a capacidade de exploração e compreensão contextual de um generalista, como também manter um clima de cooperação e interação entre os diversos atores envolvidos no processo (Jacintho, 2004).

Podemos afirmar que a consultoria é uma prestação de serviços onde o profissional consultor ajuda os outros com o seu conhecimento. Principalmente para as PME que não possuem muito conhecimento, a consultoria se torna muito útil para as mesmas, a possibilitar seu crescimento e sua permanência no mercado. Para as PME a consultoria é um método que proporciona mudanças na organização e é entendida hoje como uma especialidade de apoio externo à ação gerencial executiva para prevenir e impedir a deterioração das organizações.

Para PME a consultoria serve como alicerce dos gestores na organização. Independente das definições dos autores percebe-se que a consultoria é um processo que envolve pessoas e atitudes, em torno de um objetivo comum. Tanto o consultor quanto o cliente devem trabalhar em equipa em busca de causas para que se possa atingir o objetivo (Alves et al., 2015).

O processo de consultoria é a construção de uma relação de ajuda, onde identificamos que processo tem pelo menos dois agentes, o consultor que irá ajudar e a empresa cliente que receberá ajuda. Podemos considerar que o processo de consultoria ocorre em três partes, a definição do problema, o desenvolvimento de possíveis soluções e a proposta para uma recomendação final.

De acordo com (Jacintho, 2004) o trabalho de consultoria é um trabalho de diagnóstico, aconselhamento e orientação para a implantação de soluções sem, no entanto, ocorrer um envolvimento na execução, pois, a partir do momento que o consultor passa a ter controlo direto da situação ela deixa de ser consultor e passa a ser um executivo da empresa cliente. Entretanto, mesmo não tendo o controlo direto da situação, o consultor não deve colocar-se como quem não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu.

Em uma abordagem mais funcional (Jacintho, 2004) apresenta o conceito do *Institute of Management Consultants*, que indica que, consultoria é o serviço prestado por uma pessoa ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas para identificação e investigação de problemas que digam respeito à política

organizacional, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implantação dessas recomendações.

Independente do enfoque dado ao processo de consultoria, este apresentará sempre três elementos essenciais: o consultor, a empresa-cliente e os sintomas, que, sendo investigados deverão possibilitar a correta identificação das causas para a apresentação de proposta de ações corretivas. Ainda existem outros elementos típicos das questões que envolvam mudança, tais como, resistências, cooperação, adaptação, jogos de poder, dentre outros, que aparecerão em maior ou menor intensidade, conforme cada caso, sendo, fundamental a sensibilidade do consultor para identificá-los e atuar prontamente, assegurando as condições para o sucesso da intervenção.

Como base nos diversos conceitos apresentados concluímos que, a consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os gestores e técnicos da empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Também podemos complementar que, a consultoria visa o crescimento do negócio, a partir do uso do conhecimento sustentado, da agilidade na aprendizagem e da criatividade.

2.2.2 Necessidade da Consultoria

Em determinados momentos os gestores das empresas enfrentam dificuldades para lidar com situações internas e externas que ofereçam riscos e/ou oportunidades à empresa, momento este que implica em mudanças e necessidade de ajuda. É neste momento que surge o seguinte questionamento: realmente necessitamos de contratar uma consultoria? A resposta desta pergunta poderá ser outra pergunta, como: quem não necessita de consultoria?

As empresas ao contratar uma consultoria, esperam soluções criativas e práticas para auxílio na tomada de decisão e compreensão do contexto, bem como na visão de futuro de suas empresas. As razões que levam as empresas a contratarem consultorias são: por deterem conhecimentos e competência técnica especializada, por serem fornecedores de auxílio profissional intensivo em base temporária, por serem observadores externos imparciais e por patrocinarem argumentação que justifique a adoção de medidas predeterminadas (Jacintho, 2004).

Para as PME a necessidade de consultoria surge principalmente quando estas sentem dificuldade de gerir a organização, visto que a maioria abre o negócio sem ter um planejamento estruturado. Na sua maioria, essas empresas são administradas por uma única pessoa ou com o auxílio de familiares, e que por

muitas das ocasiões não tem conhecimento pleno do mercado onde atuam. Assim, a consultoria tem o papel de ajudar a empresa a pensar melhor sua estratégia de marca e rever o seu posicionamento na mente dos seus clientes.

Segundo (Alves et al., 2015) percebe-se que a consultoria além de resolver problemas, auxilia o cliente para outra visão. O cliente além de saber gerir a empresa, deve se preocupar com a sua marca, seu público-alvo e seus consumidores. Muitas vezes as pequenas empresas se preocupam com a venda e o lucro e esquecem-se de realizar estratégia para que seus produtos ou serviços cheguem aos consumidores, fazendo com o que o mesmo volte para comprar na empresa. As empresas devem conhecer seu cliente, suas preferências e hábitos.

Ainda de acordo com (Alves et al., 2015) a necessidade de contratar uma consultoria é para apresentação de soluções de melhoria em busca da otimização dos processos, das mudanças de comportamento e da visão estratégica da empresa. Compreende-se que a necessidade de contratar a consultoria além de ser para resolver conflitos, serve para auxiliar no processo visando a otimização dos recursos.

As PME nem sempre possuem profissionais qualificados nas diversas áreas como marketing, finanças, logística entre outras e tem o empresário como responsável a realizar as diversas funções, o qual muitas vezes não tem conhecimento profundo sobre elas. A contratar uma consultoria além de evitar o erro, economiza com o custo de vários profissionais visto que contratar um profissional qualificado não é muito barato.

Lembra-se que recorrer a uma consultoria, não deve acontecer somente durante tempos de crise, isso pode ser tarde demais, deve-se sim adotar uma perspectiva de visão futura e recorrer a consultoria enquanto está a construir sua empresa.

2.2.3 Tipos de Consultoria

O tipo de consultoria é a forma pela qual um produto da consultoria é oferecido e é fator importantíssimo na delimitação da relação entre o consultor e o seu cliente. Ele é considerado uma das bases iniciais para a tomada de decisão da contratação. Para o cliente é a forma de projetar como serão satisfeitas as suas necessidades e anseios empresariais, bem como o grau de aceitação ou resistência ao trabalho do consultor. Já para o consultor, a definição do tipo de consultoria é uma das suas vantagens competitivas no mercado e proporciona maior fixação da sua imagem.

A consultoria pode ser externa e interna. A consultoria externa é desenvolvida por profissionais sem vínculo com a empresa cliente, ou seja, profissional independente ou empresa prestadora de serviço, com conhecimento acadêmico e vivência empresarial, que atua como um facilitador do processo, sem exercer qualquer intervenção direta na gestão da empresa, bem como, em seus processos. A consultoria interna se desenvolve por profissional que faz parte do quadro de colaboradores da empresa, que utiliza a experiência, habilidades e conhecimentos para melhorar as formas de relacionamento e implantar novas formas de gestão.

Segundo (Crocco & Guttmann, 2005) a consultoria externa está fora da empresa e de seu sistema, está sujeita a normas, procedimentos, relações e valores definidos em contrato especialmente estabelecido para a realização de determinados trabalhos, precisa responder a questões específicas e proporcionar meios para o alcance de resultados ali descritos. Já a consultoria interna não faz parte do problema a analisar e resolver, mas é exercida por quem já presta serviços dentro da organização, assim sendo, ela está subordinada a algum tipo de hierarquia e precisa responder a ela, além de cumprir e observar as metas, os procedimentos e as diretrizes da unidade ou empresa.

Na Tabela 5 apresentam-se as vantagens e desvantagens dos tipos de consultoria externa e interna, onde se observa que uma vantagem de um tipo de consultoria pode ser uma desvantagem para o outro tipo de consultoria.

Tabela 5 – Tipos de Consultoria: vantagens e desvantagens

Tipo	Vantagens	Desvantagens
Consultoria Externa	<ul style="list-style-type: none"> - Maior experiência e conhecimento diversificado, pode realizar o mesmo tipo ou natureza de trabalho em diferentes ramos de atividade e em várias empresas; - Pode correr riscos diferentes; - Maior acesso a diferentes pessoas e níveis hierárquicos da empresa, por não fazer parte do seu quadro funcional; - Maior imparcialidade e possibilidade de crítica, pois não está envolvida na rotina do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor acesso e liberdade em relação aos colaboradores do cliente; - Presença pré-programada, com interferência na rotina empresarial; - Não tem poder formal para tomar determinadas decisões, pode sofrer atrasos e desvios nos trabalhos; - Não tem visão do conjunto, pois participa ou não da etapa de implementação, a ser solicitada presença somente se ocorrerem desvios importantes que necessitam sua intervenção.
Consultoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Alto grau de conhecimento dos aspectos e fatores informais existentes na empresa, que são alavancas ou retardantes das ações e resultados previstos e reais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de menor aceitação nos escalões hierárquicos superiores, quando estes acreditam e demonstram que hierarquia é fator fundamental na tomada

Tipo	Vantagens	Desvantagens
	<ul style="list-style-type: none"> - Participação efetiva no processo inteiro, pois, sendo parte integrante da organização, participa e acompanha o planejamento, a implementação, podendo corrigir eventuais desvios ou avaliar o desempenho e os resultados; - Maior acesso a pessoas e grupos da empresa, por pertencer a organização; - Presença constante e diária nos projetos e trabalhos em andamento. 	<ul style="list-style-type: none"> de decisão, a poder alterar a direção ou objetivos dos trabalhos; - Experiência mais dirigida e quase sempre mais limitada, muitas vezes em função do tempo de trabalho na empresa; - Menor liberdade de ação, em razão da pressão, existência de metas e objetivos e dos procedimentos, valores, cultura e clima organizacional.

Fonte: Adaptado de (Crocco & Guttman, 2005)

A complexidade da definição dos diversos tipos de consultoria é resultante da proliferação de empresas de consultoria e da elevada amplitude de atuação e serviços oferecidos por estas empresas. Assim, outra forma de tipificarmos a consultoria é a partir da sua estrutura e da sua amplitude.

Para (Crocco & Guttman, 2005) a estrutura de uma consultoria pode ser categorizada em consultoria pacote ou artesanal, sendo determinada por alguns fatores fundamentais, como o grau de flexibilização, a metodologia, a adequação a realidade do cliente, o tempo de contratação e a complexidade e dificuldade na negociação e nível de aceitação ou resistência.

Ainda de acordo com (Crocco & Guttman, 2005) outra premissa de fundamental importância é a abrangência, isto é, a amplitude e a profundidade do trabalho da consultoria. Nesse caso, a consultoria é dividida em especializada, total e global, e tem como características genéricas os níveis hierárquicos envolvidos com a contratação, com o desenvolvimento e com a implementação, o tempo de negociação e o grau de resistência.

Segundo a visão de (Jacinto, 2004) apresenta-se a seguir sua tipificação da consultoria, dividida quanto à estrutura e amplitude.

1) Quanto à estrutura:

- a. Consultoria de pacote: é realizada às empresas-cliente por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem preocupação da otimizada adequação à realidade da empresa-cliente;
- b. Consultoria artesanal: visa atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto com base em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a

referida empresa-cliente, a ter, entretanto sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas.

2) Quanto à amplitude:

- a. Consultoria especializada: é a que atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento;
- b. Consultoria total: é a que atua em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. O autor chama a atenção para a utilização de uma consultoria total integrada, pois esta variante atua, de forma integrada e interativa, em praticamente todas as atividades da empresa-cliente. É uma forma de tornar a consultoria total mais eficaz, pois proporciona sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como, os diversos sistemas da empresa-cliente;
- c. Consultoria global: é a que consolida serviços em empresas globalizadas e que atua em diferentes países.

2.2.4 Estratégias de Consultoria

A considerar as organizações complexas e estando em constante mudança, não se pode adotar apenas uma única linha de visão ou de ação. Várias abordagens estão presentes na literatura e é importante identificar qual a melhor a ser adotada, conforme as particularidades das empresas.

Segundo (Pereira, 1999) as estratégias de consultoria se referem a elaboração de referenciais que tenham por objetivo orientar a prestação de um serviço de consultoria com método e acompanhamento, visando à busca de resultados mensuráveis para o cliente. Com base na visão do autor apresenta-se a seguir alguns dos principais modelos estratégicos de consultoria:

- a. Risco ou Êxito: tem como foco a melhoria económico-financeira, na maioria dos casos é associada a questões de aumento de lucro ou facturamento. Utiliza métodos como redução do número de funcionários, terceirização e otimização de custos. Este modelo, geralmente, apresenta resultados somente no curto prazo;
- b. Alocação de Recursos: é a consultoria especializada em alocar recursos, de qualquer natureza, necessários à solução de problemas. Por exemplo, empresas que atuam com recrutamento e seleção de pessoal, fornecimento de mão de obra temporária. Normalmente, a consultoria é técnica ou especializada com grande conhecimento e experiência em determinada área;
- c. Educação Continuada: cria-se um ambiente favorável para que as pessoas da organização tenham condições de identificar e resolver os problemas existentes. Não há intervenção direta

da consultoria. O grande papel neste caso é o de educar, focando o desenvolvimento das pessoas. Os resultados são gerados em longo prazo;

- d. **Catarse ou Apoio:** este modelo possibilita a expressão de sentimentos de tensão, que estão armazenados nos envolvidos no processo de consultoria e que podem ter interferência na identificação do problema. Deve ser realizado com cuidado, no momento adequado, para que se tire o melhor proveito possível. Cabe a consultoria fazer esta leitura do ambiente;
- e. **Pesquisa-Ação:** na pesquisa-ação, há envolvimento conjunto da consultoria e do cliente e consiste em diagnosticar, agir e avaliar cada fase da consultoria e do processo de mudança de forma colaborativa. Cada problema identificado é tratado individualmente e, após solucionado e/ou tratado, se inicia novamente o processo. A pesquisa-ação possibilita a criação de novas soluções para os problemas e a produção de conhecimentos que serão disponibilizados para os demais profissionais, gerando um conhecimento circular que se renova, produzindo novos e amplos resultados;
- f. **Prescritiva ou Médico-Paciente:** é a forma mais antiga de consultoria e a mais usada. Parte de um diagnóstico e posterior realização de ações para solução dos problemas. A consultoria apresenta alternativas, faz intervenções, assumindo um papel ativo, comprometendo o empresário para o processo de mudança. Corre-se o risco de o problema não ser bem diagnosticado, em função do cliente não conhecer os sintomas, escondê-los ou até não aceitar a solução apresentada;
- g. **Processos:** parte-se do princípio de que o conhecimento de que necessitamos está presente na organização, mas este recurso não está sendo utilizado com eficiência, tanto na identificação do problema (situação atual) quanto no tratamento dele (implementação de ações) para a busca de uma solução (situação desejada). Esta estratégia exige conhecimento profundo do negócio e uma grande interação entre consultoria e organização para que seja explícito o modelo de gestão e discutidas as alternativas possíveis para a geração de melhores resultados. A consultoria apresenta técnicas e ferramentas de forma que estas sejam entendidas e transferidas para a organização, agregando conhecimento e valor.

A utilização do conhecimento produzido, seja pela consultoria ou pela organização, deve ser canalizado para a construção de redes de informações que possibilitem o surgimento de novas ideias, soluções, inovações e sirvam como subsídio para a tomada de decisões.

Partindo desta premissa, cabe a consultoria, a partir das estratégias de consultoria apresentadas, definir qual delas melhor se aplica em cada cliente em que a consultoria será realizada. Importante considerar a complexidade da organização, o modelo de negócio, a necessidade e urgência dela e os recursos disponíveis para sua execução.

2.2.5 Objetivos da Consultoria

De forma simples e direta se pode afirmar que o objetivo da consultoria é efetuar um trabalho de qualidade, que visa ajudar a empresa-cliente na solução dos problemas enfrentados pela organização. Essa é a grande missão da consultoria, bem como sua forma de sustento e manutenção no mercado. A seguir a Tabela 6 apresenta os objetivos da consultoria de forma hierarquizada e a dividi-la em objetivos tradicionais e objetivos adicionais. Também os apresenta em ordem crescente de relevância.

Tabela 6 – Objetivos da Consultoria

Objetivos em Ordem de Relevância	
Objetivos Tradicionais	Prover informações;
	Dar a solução de um problema;
	Fornecer diagnóstico capaz de redefinir a problemática;
	Recomendar ou prescrever;
	Acompanhar a implementação.
Objetivos Adicionais	Criar acordo, suporte, consenso e compromisso;
	Facilitar a aprendizagem;
	Melhorar a eficácia.

Fonte: Adaptado de (Jacintho, 2004)

No intuito de atender esses objetivos, a consultoria deve estar bem preparada tanto no sentido técnico quanto no sentido de relacionamentos. Também para alcançar os objetivos a consultoria deve trabalhar não apenas de forma eficiente, como também de forma eficaz. Neste sentido a Tabela 7 apresenta a relação da eficácia e eficiência em consultoria.

Tabela 7 – Relação entre eficácia e eficiência em Consultoria

Eficácia em Consultoria		Eficiência em Consultoria
Fazer as coisas certas	além de	fazer as coisas de modo certo.
Produzir alternativas criativas	além de	resolver problemas.
Otimizar o uso de recursos	além de	poupar recursos.
Compreender os objetivos	além de	cumprir deveres.
Aumentar o lucro do cliente	além de	baixar os custos.

Fonte: Adaptado de (Jacintho, 2004)

2.2.6 Etapas da Consultoria

A consultoria deve ser conduzida como um processo estruturado, com princípios norteadores e com uma sequência de etapas a serem observadas, para garantir o resultado estabelecido na contratação do serviço. A partir do expertise da consultoria e dos objetivos propostos, maior ênfase será dada à determinada etapa ou ferramenta no planejamento e execução do processo de consultoria. Na literatura existem vários modelos para um processo de consultoria, desde modelos simples com apenas três ou quatro etapas, até os modelos específicos para cada tipo de intervenção.

Para (Quintella, 1994) o projeto de consultoria pode ser considerado como em andamento somente depois de discutida e aceita a proposta e assinado o contrato pelo cliente. Em linhas gerais divide-se este projeto em três grandes fases:

- a. Início: primeiros contatos com o cliente; pesquisa secundária; diagnóstico preliminar; entrevistas preliminares; planejamento da ação e preparação da proposta; apresentação da proposta e da equipe ao cliente; *follow-up*;
- b. Execução: diagnóstico; plano de ação (desenvolvimento de soluções, alternativas propostas ao cliente e planos de implementação); implementação (acompanhamento de implementação, reajuste das propostas e capacitação);
- c. Fechamento: avaliação; apresentação de relatório final; acerto dos compromissos; planos de continuidade ou paralisação; saída.

Segundo (Block, 2001) qualquer projeto de consultoria, quer demore dez minutos ou dez meses, passa por cinco fases. Os passos a serem seguidos em cada fase são sequenciais, se você omitir um deles ou presumir que ele foi bem cuidado, prepare-se para ter problemas. Dar uma consultoria habilidosa é ser competente na execução de cada um desses passos. O autor apresenta o trabalho de consultoria dividido em cinco fases:

- a. Entrada e Contrato: realizar a primeira reunião; investigação da natureza do problema; descobrir se é a consultoria certa para aquela intervenção; definir as expectativas mútuas e como iniciar o projeto;
- b. Coleta de Dados e Diagnóstico: definir quem vai ser envolvido na definição do problema; que métodos serão usados; quais tipos de dados devem ser coletados; qual a duração do processo;
- c. Feedback e Decisão de Agir: ao dar feedback, a consultoria precisa lidar com as resistências. É preciso lidar com elas de forma que a decisão adequada possa ser dada ao problema. Esta fase

é também chamada por muitos de planejamento, pois inclui estabelecer metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança;

- d. Engajamento e Implementação: colocar em ação o planejamento. Busca-se o envolvimento por meio de reuniões e capacitação. A participação da consultoria será maior ou menor de acordo com os objetivos e recursos da organização;
- e. Extensão, Reciclagem ou Término: após a avaliação do que ocorreu durante o engajamento e a implementação, decide-se se o processo deve ou não se estender a um segmento mais amplo da organização. O êxito ou fracasso na implementação definem o término do processo, que, além de legítimo, deve ser encarado como algo importante na consultoria.

Já para (Iannini, 1996) é possível propor seis fases sequenciais para o processo de consultoria, mas, é preciso salientar, contudo, que essas fases interagem e podem se sobrepor. Não são estanques, fechadas em si mesmas. Não são de fácil definição em termos de duração. Algumas são sequenciais e quase simultâneas. Algumas são contínuas, no sentido de serem constantemente revisadas. A separação dessas fases é puramente de ordem didática, no trabalho do dia a dia, formam combinações dinâmicas. As seis fases propostas são:

- a. Contato inicial com a organização cliente: é predominantemente verbal, o cliente tenta expressar suas dificuldades, cabe a consultoria organizar esses anseios e submetê-los, reagrupados, ao crivo do cliente;
- b. Definição da relação e do contrato: o representante da organização cliente e a consultoria prosseguem o diálogo e identificam as pessoas que devem participar da próxima reunião, em relação ao que deve ser feito;
- c. Seleção do plano de ação e da metodologia: a escolha do que observar e quando observar deve ser analisada em colaboração com o cliente. O plano de ação deve estar tão próximo quanto possível do topo da organização cliente. Deve permitir fácil observação dos procedimentos interpessoais e grupais. Deve envolver situações reais de trabalho. A metodologia escolhida deve ser tão congruente quanto possível com a atividade da consultoria;
- d. Coleta de dados e análise do contexto: relaciona-se três modalidades diferentes de coleta de dados, a observação direta, entrevistas grupais/individuais e questionários. A análise do contexto deve ser feita de modo colaborativo entre a consultoria e o cliente e se faz e refaz à medida que o trabalho decorre. É um processo para entender e acompanhar a organização, a prestar contribuição às decisões;

- e. Intervenção no processo de consultoria organizacional: a intervenção propriamente dita, onde utilizam-se métodos e técnicas para obter mudanças ou modificações no processo. Pode-se atribuir a falta de sucesso na intervenção ao não entendimento do processo como um todo, ou à carência de filosofia, comum na vida da organização;
- f. Fortalecimento da autonomia e da eficácia da organização cliente: avaliar resultados é procurar evidências de que a mentalidade está mudando e que o comportamento organizacional como um todo está melhorando.

É interessante ressaltar que as diferentes propostas referentes às etapas das atividades da consultoria, do ponto de vista dos autores citados, convergem em diversos aspectos, como, por exemplo, a fase inicial do trabalho, na qual é possível verificar que todos os autores destacam a necessidade de se estabelecer um cenário das expectativas do cliente e realizar o diagnóstico, bem como o momento da execução ressalta a utilização de uma metodologia. Por último, que o trabalho de uma consultoria não está concluído sem que exista um *feedback* para o cliente.

2.3 Metodologias e Ferramentas de Qualidade

Atualmente os consumidores estão cada vez mais exigentes com relação aos produtos e serviços que lhes são oferecidos. Eles procuram durabilidade, segurança, preço justo, prazo honesto e quantidade que lhes satisfaçam. Com todas essas exigências, as empresas de forma geral e atualmente global, devem ficar mais atentas e cada vez mais melhorar seus produtos e processos de produção, trazer benefícios não somente para seus consumidores, mas também para seus colaboradores, gestores, acionistas, sociedade e ambiente no qual está inserida.

De acordo com (ISO 9001:2015, 2015) podemos definir que qualidade é o grau em que um conjunto de características inerentes atende aos requisitos dos clientes. A qualidade, portanto, é um fator primordial para a garantia da satisfação dos clientes e sucesso das organizações. Assim, o gerenciamento da qualidade reconhece a importância de atender os requisitos do cliente. O gerenciamento da qualidade envolve as etapas de realização do planejamento da qualidade, da garantia da qualidade e do controle da qualidade.

A melhoria da qualidade está ligada e pautada a muitos fatores essenciais para o desenvolvimento de uma empresa, com a melhora na qualidade dos processos dos bens ou serviços, podemos evitar desperdícios, reduzir custos, aumentar a eficiência, ampliar os lucros, melhorar os tempos de ciclos da

cadeia de fornecimento, melhorar o desempenho nos relacionamentos com clientes e fornecedores, desenvolver serviços de valor agregado que dão a empresa uma vantagem competitiva, obter o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa e com o menor custo e manter o menor estoque possível dependendo do tipo de atividade.

Quanto mais informação gera uma organização maior é a necessidade de aplicar ferramentas que possam compilar e tratar dados, de forma a suportar a tomada de decisões eficazes. É importante que as organizações sejam rápidas na resposta a problemas, pois só assim conseguem garantir a permanência num mercado cada vez mais competitivo e exigente (Pacheco, 2012).

2.3.1 Ferramentas da Qualidade

Uma organização necessita ser estrategicamente planejada, de maneira a garantir a melhoria dos resultados da organização. Para alcançar uma gestão estratégica da qualidade eficaz, é importante a utilização de ferramentas para auxiliar no controlo de processos e cumprimento de objetivos. As ferramentas da qualidade são utilizadas na busca pela melhoria de processos e para resolução de problemas relacionados à qualidade.

O uso de metodologias e ferramentas da qualidade, principalmente nas PME, deve considerar o nível de complexidade dos problemas, que na maioria das vezes são solucionados com ferramentas e técnicas simples. Elas têm como objetivo principal facilitar a melhor compreensão de processos e a tomada de decisão com base em fatos e dados.

7 Ferramentas Básicas da Qualidade

Dentre as diversas ferramentas da qualidade que existem, as mais conhecidas e utilizadas são as sete ferramentas básicas da qualidade propostas por Kaoru Ishikawa. Elas possuem o propósito de auxiliar e direcionar a resolução de problemas. As sete ferramentas básicas da qualidade são: diagrama de Ishikawa, folhas de verificação, fluxogramas, diagramas de Pareto, histogramas, gráficos de controlo e diagramas de dispersão. A apresentação dessas ferramentas segue adiante:

- a. Diagrama de Ishikawa (ver Figura 1): também conhecido como diagrama de causa e efeito ou diagrama de espinha de peixe. É uma ferramenta utilizada para identificação da raiz de um problema e possui vantagens como, integração da equipa, pesquisa efetiva das causas, identificação da necessidade de dados, a se tornar ponto de partida para outras ferramentas, e identificação do nível de compreensão da equipa em relação ao problema (Guia PMBOK, 2017).

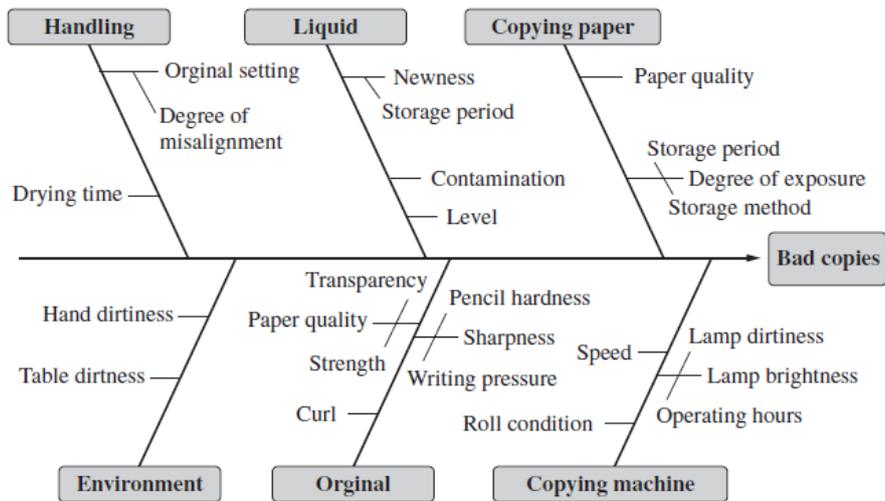


Figura 1 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: (Juran, Godfrey, Hoogstoel, & Schilling, 2010)

- b. Folhas de Verificação (ver Figura 2): são formulários de recolha e análise de dados, que organizam eficientemente os dados coletados, a fim de facilitar a utilização futura destes dados. É um dos métodos mais simples para a recolha e fornecimento de informações para a tomada de decisões (Guia PMBOK, 2017).

COMPONENTS REPLACED BY LAB	
Enter a mark for each component replaced. Mark like the following: / // /// //// <i>HHH</i>	
Time Period: 22 Feb to 27 Feb 1988	
Repair Technician: Bob	
TV SET MODEL 1013	
Integrated circuits	<i>HHH</i>
Capacitors	<i>HHH HHH HHH HHH HHH //</i>
Resistors	<i>//</i>
Transformers	<i>////</i>
Commands	
CRT	<i>/</i>
TV SET MODEL 1017	
Integrated circuits	<i>///</i>
Capacitors	<i>HHH HHH HHH HHH HHH //</i>
Resistors	<i>/</i>
Transformers	<i>//</i>
Commands	<i>HHH HHH HHH ///</i>
CRT	<i>/</i>
TV SET MODEL 1019	
Integrated circuits	<i>/</i>
Capacitors	<i>HHH HHH HHH HHH ///</i>
Resistors	<i>/</i>
Transformers	<i>//</i>
Commands	
CRT	<i>/</i>

Figura 2 – Folha de Verificação
 Fonte: (Juran et al., 2010)

- c. Fluxogramas (ver Figura 3): ferramenta bastante comum em processos industriais, os fluxogramas mostram como um processo flui do início ao fim e como os elementos se interrelacionam e, por isso, também são chamados de mapas de processos (Guia PMBOK, 2017).

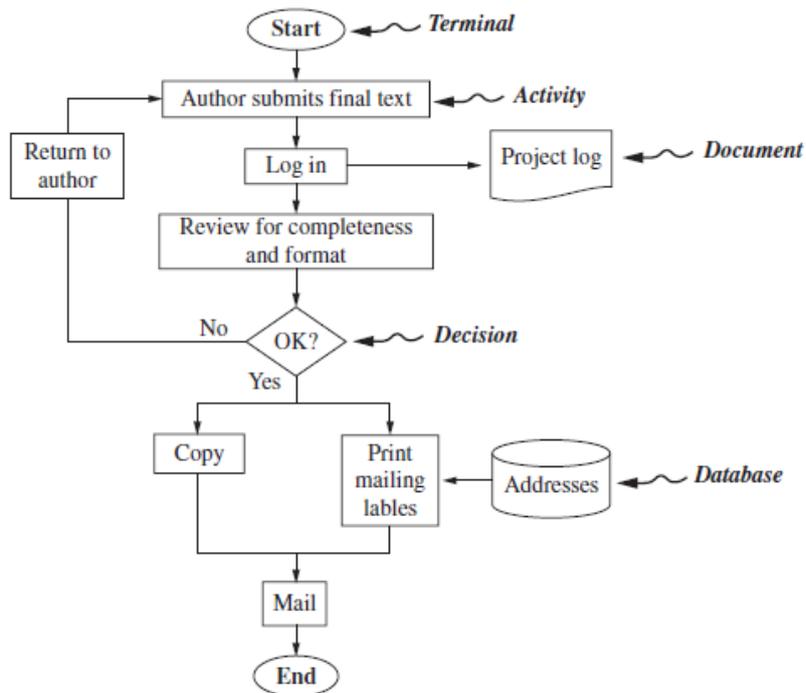


Figura 3 – Fluxograma
 Fonte: (Juran et al., 2010)

- d. Diagramas de Pareto (ver Figura 4): método gráfico de análise que permite visualizar os fatores mais significativos e os menos significativos. Consistem em gráficos de barras verticais utilizados para revelar as origens de um problema. O eixo horizontal apresenta uma distribuição de probabilidade que representa 100% das observações possíveis. Os resultados são organizados das categorias mais frequentes para as categorias menos frequentes para ajudar na identificação das causas raízes (Guia PMBOK, 2017).

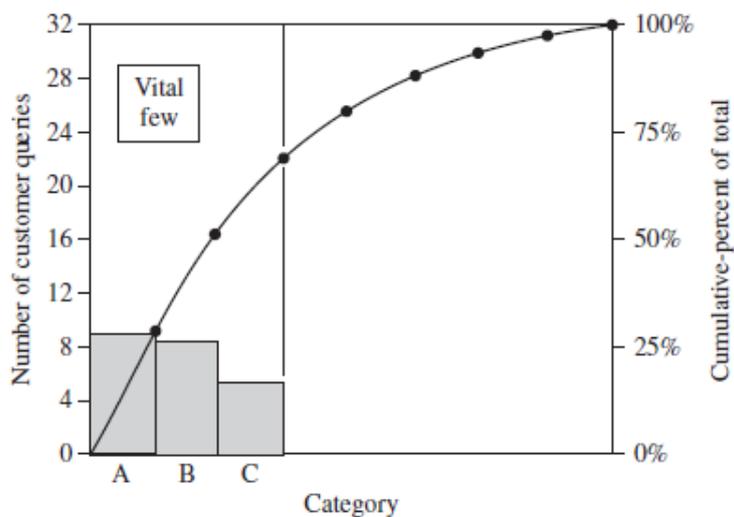


Figura 4 – Diagramas de Pareto
 Fonte: (Juran et al., 2010)

- e. Histogramas (ver Figura 5): é um diagrama de barras que representa a distribuição de frequência de uma medida num grupo de dados. Permite obter informações sobre um determinado grupo de dados como, tendência central, grau de dispersão e formato de distribuição estatística (Guia PMBOK, 2017).

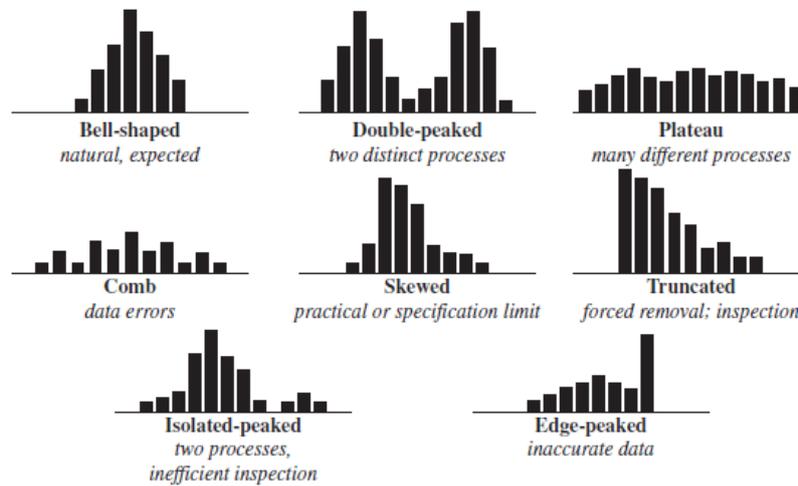


Figura 5 – Histogramas

Fonte: (Juran et al., 2010)

- f. Gráficos de Controle (ver Figura 6): são gráficos, com limites superiores e inferiores, que permitem analisar a estabilidade e variabilidade de um processo. São utilizados com frequência para rastrear atividades repetitivas na produção de lotes manufaturados e monitorar variações de parâmetros para assegurar o controlo de processos. Um gráfico de controlo apresenta medidas de média, controlo e especificação. Um ponto é considerado fora de controlo se extrapola superior ou o limite inferior (Guia PMBOK, 2017).

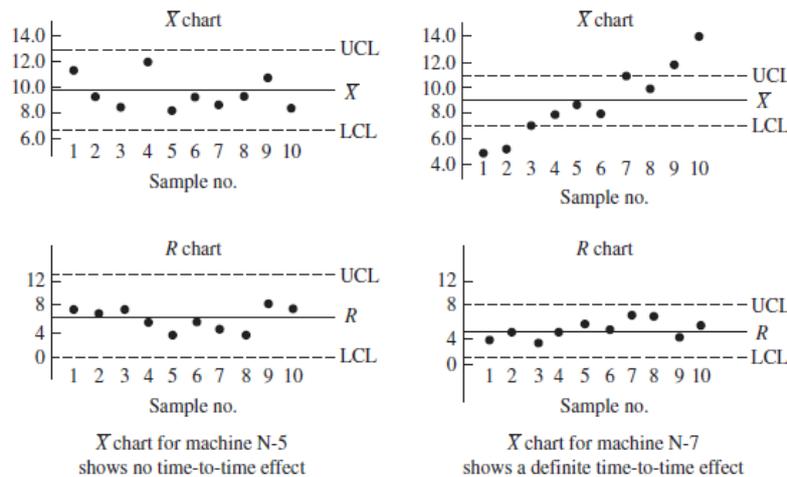


Figura 6 – Gráficos de Controlo

Fonte: (Juran et al., 2010)

- g. Diagramas de Dispersão (ver Figura 7): também conhecidos como gráficos de correlação apresentam pares ordenados (X,Y) e visam explicar a relação entre as variáveis e como uma se comporta em relação a outra. A correlação pode ser proporcional, inversa ou nula (Guia PMBOK, 2017).

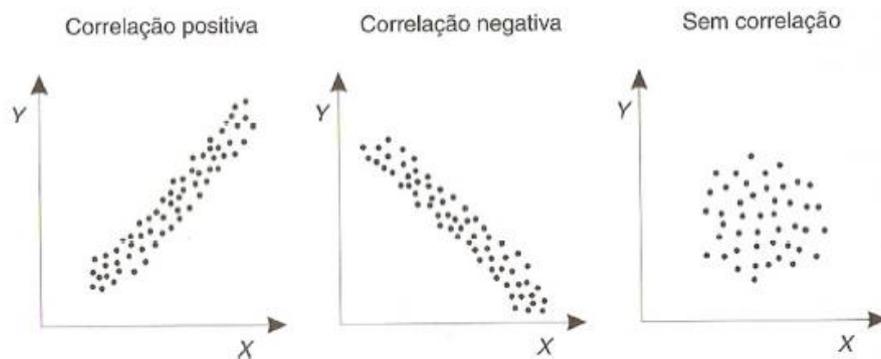


Figura 7 – Diagramas de Dispersão
Fonte: (Pacheco, 2012)

Ciclo PDCA

Outra ferramenta da qualidade já bastante utilizada, principalmente em combinação com as ferramentas básicas da qualidade, é o ciclo PDCA. O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) consiste em um método de resolução de problemas ligados à qualidade e indica o caminho a ser seguido para o alcance de metas estipuladas.

O ciclo PDCA preconiza a melhoria contínua dos processos, serviços e produtos por meio de quatro etapas sequenciais: planejar, fazer, verificar e agir e passou a ser usado como base para a formação de sistemas de gestão da qualidade. Para o atendimento destas proposições, ao invés de apenas buscar aperfeiçoamentos na sequência de passos pré-estabelecidos, é importante rever conceitos subjacentes ao PDCA, como o conhecimento, a solução de problemas, a metodologia, os métodos e as técnicas (Fonseca & Miyake, 2006).

De acordo com (V. F. Campos, 1994), a fase P consiste nas etapas de identificação do problema, análise do fenômeno (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). A fase D do PDCA de melhoria, é a de ação, ou atuação de acordo com o plano de ação para bloquear as causas fundamentais. Na fase C, é feita a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade do plano de ação para ver se o bloqueio foi efetivo. Já na fase A existem duas etapas, a de

padronização e a de conclusão. Na etapa de padronização, caso o bloqueio tenha sido efetivo, é feita a eliminação definitiva das causas para que o problema não reapareça. Na etapa de conclusão ocorre a revisão das atividades e planejamento para trabalhos futuros. Caso na fase C (*check*), o bloqueio não tenha sido efetivo, deve-se voltar na etapa observação da fase P (*plan*). A Figura 8 apresenta o Ciclo PDCA com as etapas em cada fase do ciclo.

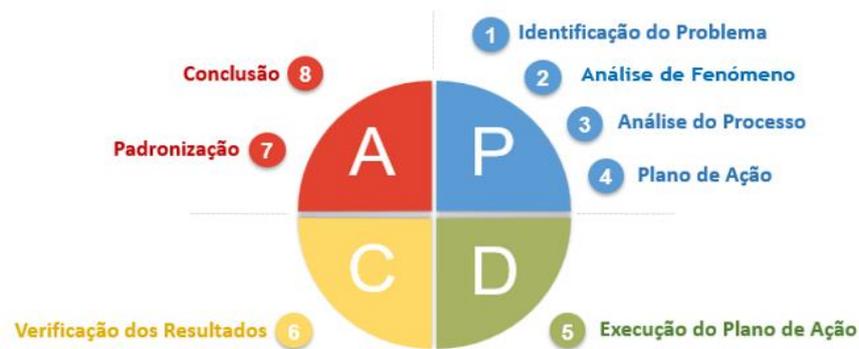


Figura 8 – Ciclo PDCA
 Fonte: (V. F. Campos, 1994)

O Ciclo PDCA, quando utilizado para atingir metas padrão ou para manter os resultados num certo nível desejado (controle), é designado por SDCA. As fases são: S (de *standard* ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas (Fonseca & Miyake, 2006).

5 Por Quês

A análise dos 5 Por Quês é uma técnica simples e efetiva que contribui para a identificação das causas de problemas, na análise de causa raiz, muito utilizada na área da qualidade, mas podendo ser aplicada em qualquer área.

Segundo (A. L. P. Campos, 2016) a ferramenta 5 Por Quês, criada por *Taiichi Ono*, considerado o pai do Sistema Toyota de Produção, que consiste em realizar a pergunta “Por quê” cinco vezes para identificação da causa do problema, sempre a fazer analogia a resposta anterior, para assim obter a compreensão da causa do problema. Esta ferramenta é muito útil para quando os problemas se relacionam aos fatores humanos e às interações do cotidiano dos negócios.

Brainstorming

O *brainstorming* é uma ferramenta conhecida como tempestade de ideias, que pode auxiliar uma equipa na elaboração de ideias em um curto espaço de tempo. O objetivo é maximizar o fluxo de ideias, incentivar a criatividade e a capacidade analítica de um grupo, no qual consiste em trabalhar com o intuito de averiguar o entendimento de problemas ou as possíveis causas do que precisa ser corrigido.

De acordo com (B. F. E. Lins, 1993) o *brainstorming* ocorre a partir de uma reunião onde são apresentadas as ideias relacionadas com algum problema. Nessa reunião, os participantes apresentam ideias de forma livre e, às vezes, aparentemente caótica. Nenhuma crítica deve ser feita. As ideias devem fluir. Um facilitador coordena a reunião e assegura a livre expressão das ideias. Um relator anota as ideias à medida que são apresentadas. Não deve haver interpretação da ideia e esta deve ser anotada com as palavras usadas por seu autor.

Ainda segundo (B. F. E. Lins, 1993) depois de anotar todas as ideias, quando o grupo entender que esgotou as possibilidades relativas ao problema, as ideias sofrem um agrupamento, de forma a serem ordenadas. Em seguida, outras ferramentas podem ser utilizadas para aprofundar uma análise, conforme o tipo de problema abordado, como o diagrama de causa e efeito, a folha de verificação, dentre outras ferramentas de análise do problema.

Plano de Ação (5W2H)

O plano de ação é uma ferramenta de fácil execução que tem como objetivo principal a elaboração de um plano eficiente e simples, a direcionar para a solução de problemas. Utiliza o método dos 5W2H para solução de problemas ou melhorias, e consiste em um questionário contendo sete perguntas relacionadas ao processo produtivo. A Tabela 8 apresenta a estrutura da ferramenta 5W2H.

Tabela 8 – Estrutura da ferramenta 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação executar?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde executar a ação?
	When	Quando?	Quando executar a ação?
	Why	Porquê?	Porque executar a ação?
2H	How	Como?	Como executar a ação?
	How much	Quanto Custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Adaptado de (A. L. P. Campos, 2016)

A ferramenta da qualidade 5W2H consiste em uma maneira de estruturar o pensamento de uma forma organizada e materializada antes de implementar alguma solução na empresa. Ao se deparar com determinada tarefa, deve-se perguntar cada uma das palavras e escrever as respostas. Esta ferramenta auxilia na segregação das tarefas dentro de um processo e a visualizar, de maneira geral, o desenvolvimento dos processos (A. L. P. Campos, 2016).

2.3.2 LEAN *Production*

A produção LEAN, também conhecida como o Sistema Toyota de Produção, representa fazer mais com menos, menos tempo, menos espaço, menos esforço humano, menos equipamentos, menos materiais, e ao mesmo tempo, entregar aos clientes o que eles querem. E apesar dos princípios LEAN ter sua origem na produção, eles podem se adaptar e aplicar em quaisquer situações.

Ao adotar práticas gerenciais diferentes das práticas adotadas pelos americanos, um novo método de produção se destacou no Japão, em meados do século XX. O sistema de gestão da produção desenvolvido pela Toyota, também conhecido pelo termo inglês *Toyota Production System (TPS)*, é a origem do pensamento enxuto. O Sistema Toyota de Produção (TPS) foca na redução de desperdícios junto aos seus fornecedores. Os desperdícios são definidos como qualquer atividade que consuma recurso, mas não agregue valor ao cliente (Womack, Jones, & Roos, 1990).

O LEAN é um conceito amplo que proporciona aumento de produtividade e otimização do tempo a tomar como base o modo japonês de executar suas atividades. Ele foi desenvolvido com o propósito de minimizar perdas e variabilidade do processo e maximizar o lucro. Portanto, seu principal objetivo é criar valor para o cliente e a organização, produzindo com o menor custo possível e sem desperdícios, ou seja, trabalhar na eliminação de qualquer atividade que não agrega valor ao processo, mas agrega tempo, esforço e custo (Moyano-Fuentes & Sacristán-Díaz, 2012).

De acordo com (Hu et al., 2015) o LEAN é um conceito multifacetado que foi identificado e concebido para explicar o sucesso do *“Japanese Way of Working”* ou *“Jeito Japonês de Trabalhar”*. Os componentes da *“Lean Idea”* incluem conceitos operacionais, procedimentos e métodos de trabalho, dentre os quais se destacam:

1. Conceitos operacionais: inventários nulos, *Just-in-Time (JIT)* e tamanhos de lotes pequenos, multifuncionalidade na força de trabalho, que incentiva a autonomia, e máquinas flexíveis, destinadas à produção de grandes ou pequenos volumes e altas ou baixas variedades;

2. Procedimentos: *Total Quality Management (TQM)* ou Controlo de Qualidade Total, *Total Productive Maintenance (TPM)* ou Manutenção Produtiva Total, *Single Minute Exchange of Die (SMED)* ou Troca Rápida de Ferramentas, Kanban e Six Sigma;
3. Métodos de trabalho: incentivo a participação dos trabalhadores e envolvimento dos funcionários, criatividade, processos de resolução de problemas e descentralização.

Em muitas empresas que têm o desejo de se tornarem empresas LEAN, não se dá a importância devida a formação de uma cultura LEAN na empresa, simplesmente tentam imitar as ferramentas do TPS e acabam com sistemas de produção rígidos e inflexíveis que funcionam bem no curto prazo de tempo, mas não resistem ao teste do tempo. O problema é que estas empresas se agarram somente as ferramentas e técnicas do Sistema de Produção LEAN e não aos seus princípios (Azevedo, 2011).

Os princípios do LEAN são bem representados pela Casa de Produção LEAN (ver Figura 9) e contempla os objetivos, os pilares e a base do LEAN. A implementação deve se iniciar com os princípios apontados na base da casa. Em seguida, após a base sólida, trabalha-se com os conceitos apresentados nos pilares. Finalmente, a empresa visa a melhoria contínua em seu chão de fábrica, sempre mantendo os objetivos como as diretrizes para o sistema de produção.

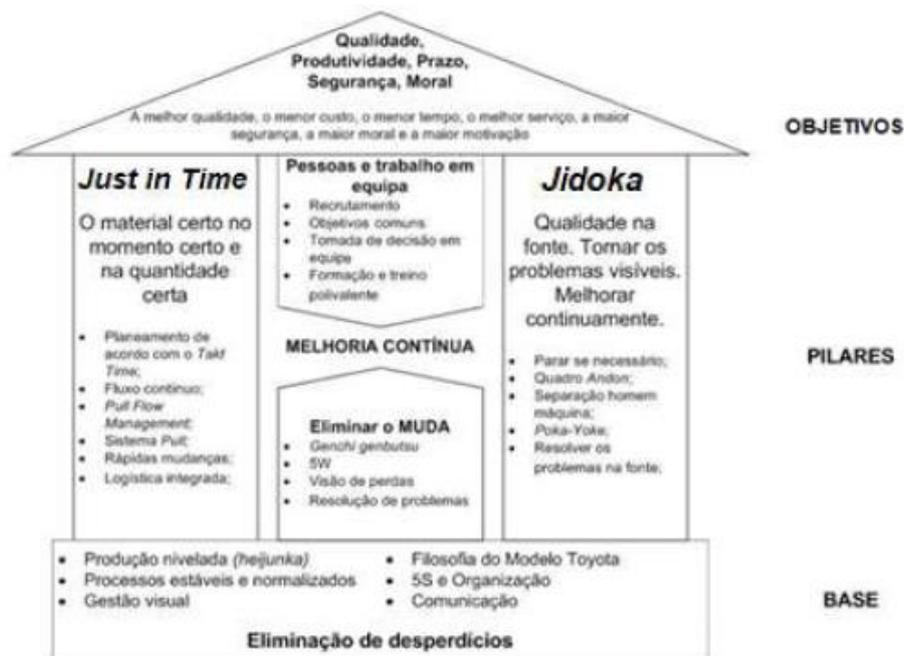


Figura 9 – Casa de Produção LEAN

Fonte: (Azevedo, 2011)

A base do sistema LEAN é a estabilidade e padronização. As paredes ou pilares são a entrega de peças e produtos *just-in-time* e *jidoka*, a automação com uma mente humana. A meta ou telhado do sistema é

o foco no cliente, entregar a mais alta qualidade para o cliente ao mais baixo custo, no *lead time* mais curto. O coração do sistema é o envolvimento, membros da equipa flexíveis e motivados e que estão continuamente a procura de uma forma melhor de fazer as coisas.

Segundo (Kamada, 2002) a estabilidade é alcançada quando a produção está dentro do que foi planeado. Para isso, calcula-se o tempo *takt* (ritmo de demanda do cliente) e determinam-se os recursos humanos, materiais e máquinas necessários para a produção. Para garantir esta estabilidade, sugere-se a difusão da filosofia LEAN entre as lideranças, o estabelecimento da gestão visual com quadro de controlo de pessoal e postos de trabalho identificados, a manutenção e melhoria contínua da segurança e do Programa 5s e o gerenciamento de estoques e manutenção de máquinas.

O LEAN procura conseguir criar a fábrica perfeita em que esta seria balanceada, sincronizada, simplificada, sem desperdícios e racionalizada. Para se começar a compreender melhor esta filosofia, há conceitos que têm que ser introduzidos pois são a sua base, iniciando pela compreensão da importância dos desperdícios ou *Muda*, em Japonês, para iniciar a atividade LEAN (Azevedo, 2011). *Muda* significa desperdício ou qualquer atividade que o cliente não está disposto a pagar. *Muda* é o oposto de valor, que é, simplesmente, o que um cliente está disposto a pagar (Ohno, 1988).

A Figura 10 apresenta a divisão relativamente ao tipo de atividades que são realizadas. Onde o trabalho de facto é qualquer movimento que acrescente valor ao produto. Já o trabalho auxiliar são os movimentos que dão apoio ao trabalho de facto, geralmente ocorrem antes ou depois do trabalho de facto. E por fim o *Muda*, que é o movimento que não cria qualquer valor ao produto. Caso parasse de executar esse movimento, não a de ter qualquer efeito adverso para o produto.

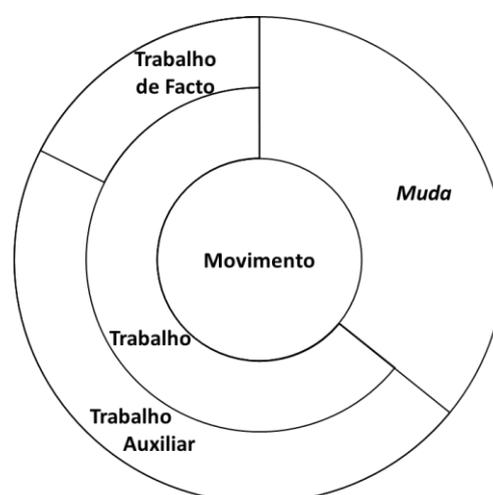


Figura 10 – Divisão das Atividades
Fonte: Adaptado de (Azevedo, 2011)

O LEAN classifica oito diferentes tipos de *Muda*, conforme mostra na Figura 11. Também podemos observar a surpreendente proporção de Valor para *Muda* de 5/95, comum na maioria das operações. A maioria de nossas atividades do dia a dia é composta de *Muda*. Por isso, uma clássica frase de Taiichi Ohno (considerado um dos criadores do TPS): “Custo real é do tamanho de uma semente de ameixa”. Mas isso também representa uma grande oportunidade. Com base em (Ohno, 1988) descreve-se a seguir os oito tipos de desperdícios ou *Muda*.

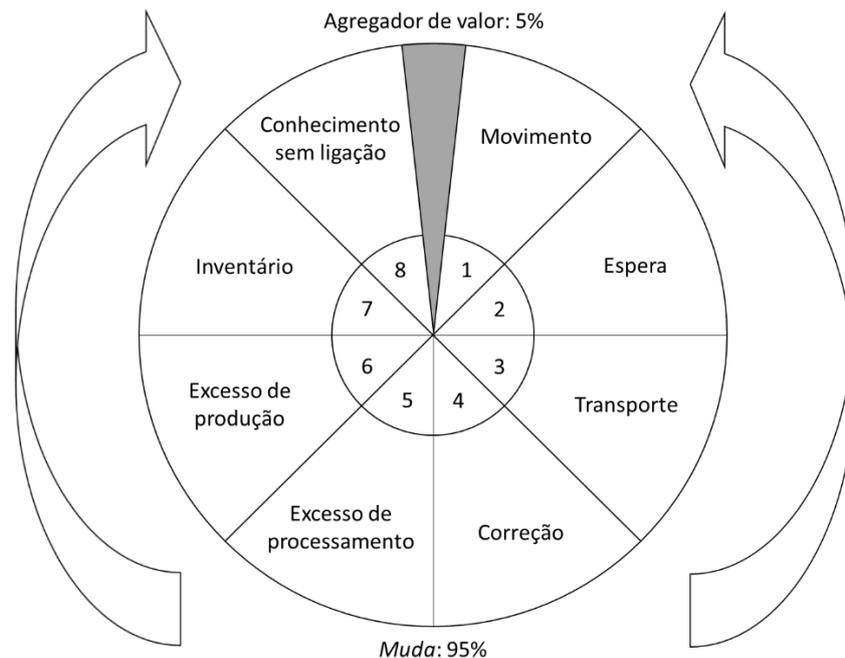


Figura 11 – Tipos de *Muda*
 Fonte: Adaptado de (Ohno, 1988)

O desperdício do movimento tem tanto um componente humano quanto mecânico envolvido. Movimento humano desperdiçado se relaciona a ergonomia do local de trabalho e afetam de forma negativa a produtividade e qualidade, além de afetar também a segurança. O desperdício de movimentos mecânicos também existe, por exemplo, quando uma peça e a máquina de processamento estão desnecessariamente longes uma da outra. Uma melhoria simples é posicioná-las em locais próximos. Da mesma forma, máquinas que estão muito distantes umas das outras resultam em *Muda* de movimento desnecessário.

Desperdício devido a espera ocorre quando um trabalhador precisa esperar para que material seja entregue ou para que uma parada na linha seja resolvida, ou quando colaboradores ficam parados a aguardar que uma máquina processe uma peça. Também ocorre quando há excesso de produtos em processo (WIP – *work-in-process*) devido a uma grande produção de lotes, problemas no equipamento

linha abaixo ou defeitos que exigem correção. Esperas aumentam o tempo de retenção e por consequência o *Lead Time*.

O *Muda* de transporte pode ocorrer em grande escala causado pelo *layout* ineficiente no local de trabalho, por equipamento excessivamente grande, ou pela produção tradicional de lotes. Esse desperdício ocorre, por exemplo, quando grandes lotes precisam ser transportados de um processo para outro. Uma forma de reduzir o *Muda* de transporte é produzir lotes menores e colocar os processos mais próximos uns dos outros. O transporte é um tipo de *Muda* necessário, é evidente que materiais precisam ser movimentados dentro da fábrica, mas isso deve ser minimizado.

Correção é o *Muda* que se relaciona a produzir e ter de consertar produtos com defeito. É desperdício de material, tempo e os insumos utilizados na produção e no conserto de defeitos. Todos os custos envolvidos na produção e conserto dos defeitos, ou seja, os custos de corrigir este *Muda*, devem ser atribuídos aos custos da qualidade.

O tipo mais sutil de *Muda* se relaciona a produzir mais do que o cliente requer, o excesso de processamento. Desperdício provocado pela busca dos operadores para atingirem níveis de especificação que vão além do pedido do cliente, fornecer ao cliente mais do que ele está disposto a pagar.

O excesso de produção significa produzir coisas que não serão vendidas ou que são produzidas antes do momento necessário, resulta em fluxo ineficiente de informações ou peças e alto inventário em processo, por exemplo, produzir produtos para stock baseado na previsão de vendas, produzir mais para evitar *setups*, ou produzir em lotes grandes. Uma forma de eliminar este tipo de desperdício é a produção puxada. A produção em excesso está na origem de outros tipos de *Muda* como, movimento, espera, transporte, correção e inventário.

O *Muda* de inventário se relaciona a manutenção de matéria-prima, peças e WIP desnecessariamente. Essas condições resultam do fluxo reprimido em uma fábrica e no caso em que a produção não é puxada, ou seja, não está ligada ao ritmo do mercado. Inventários resultam em altos custos, baixo nível de serviços e atrasos de informações ou componentes aos clientes. Este tipo de desperdício pode ser eliminado reduzindo o nível de stock até atingir o fluxo de uma só peça.

O conhecimento sem ligação é o desperdício que existe quando há falta de comunicação dentro de uma empresa ou entre a empresa e seus clientes e fornecedores. A falta de comunicação pode ser horizontal,

vertical ou temporária. Isto inibe o fluxo de conhecimento, ideias e criatividade, a criar frustração e oportunidades perdidas.

Segundo (Womack et al., 1990) aprender a ver o desperdício é um primeiro passo importante. Porém, o LEAN é muito mais do que uma caçada a *Muda*. Também existem metas positivas importantes. Deve-se criar um fluxo contínuo para que o cliente possa puxar o sistema. A empresa deve criar estabilidade para que qualquer impedimento ao fluxo possa logo ser detetado. Pode-se adotar o gerenciamento visual para que a condição fora do padrão fique perceptível.

Visando abordar todos os desperdícios de produção relacionados por (Ohno, 1988), uma ferramenta importante do LEAN é o *Value Stream Mapping* (VSM), ou em português Mapeamento do Fluxo de Valor. Essa ferramenta foi desenvolvida pelo *Operations Management Consulting Division* (OMCD) da *Toyota Motor Company*, divisão organizada por Taiichi Ohno originalmente para implementar o TPS nos fornecedores da Toyota (Azevedo, 2011).

De acordo com (Rother & Shook, 2012) o VSM se difere do mapeamento de processos tradicional, uma vez que o foco deixa de ser em processos individuais e passa a ser no fluxo de materiais e informações segundo as famílias do produto. A visão do estado futuro se baseia em melhorias capazes de gerar fluxos de valores mais enxutos. As organizações, de um modo geral, necessitam desenvolver técnicas e práticas para tornar a produção mais enxuta e para tanto deve-se considerar o fluxo de valor dos seus processos.

O VSM é uma ferramenta gráfica que permite uma representação visual do fluxo de informações, de processos e materiais, desde o fornecedor até o cliente e por meio deste é possível analisar, melhorar e principalmente identificar as fontes de desperdícios. A simbologia utilizada no VSM (ver Figura 12) é padronizada, esta padronização contribui com a organização e compreensão dos fluxos de materiais e informações (Rother & Shook, 2012).

A elaboração do VSM se inicia com a escolha de uma família de produtos. Os clientes se preocupam com produtos específicos, não com todos os produtos. Assim, esta escolha deve ser identificada a partir do cliente do fluxo de valor. Em seguida, realiza-se a coleta de dados no chão de fábrica para desenhar o Mapa do Estado Atual (MEA), indicar as etapas de fluxos e materiais. A coleta de dados nessa etapa é por meio de observação direta e é fundamental para desenvolver posteriormente no Mapa do Estado Futuro (MEF) e identificar pontos de melhoria. O MEF deve ser capaz de destacar as fontes de

desperdícios e eliminá-las por meio de um “estado futuro” que, posteriormente se tornará um “estado atual”.

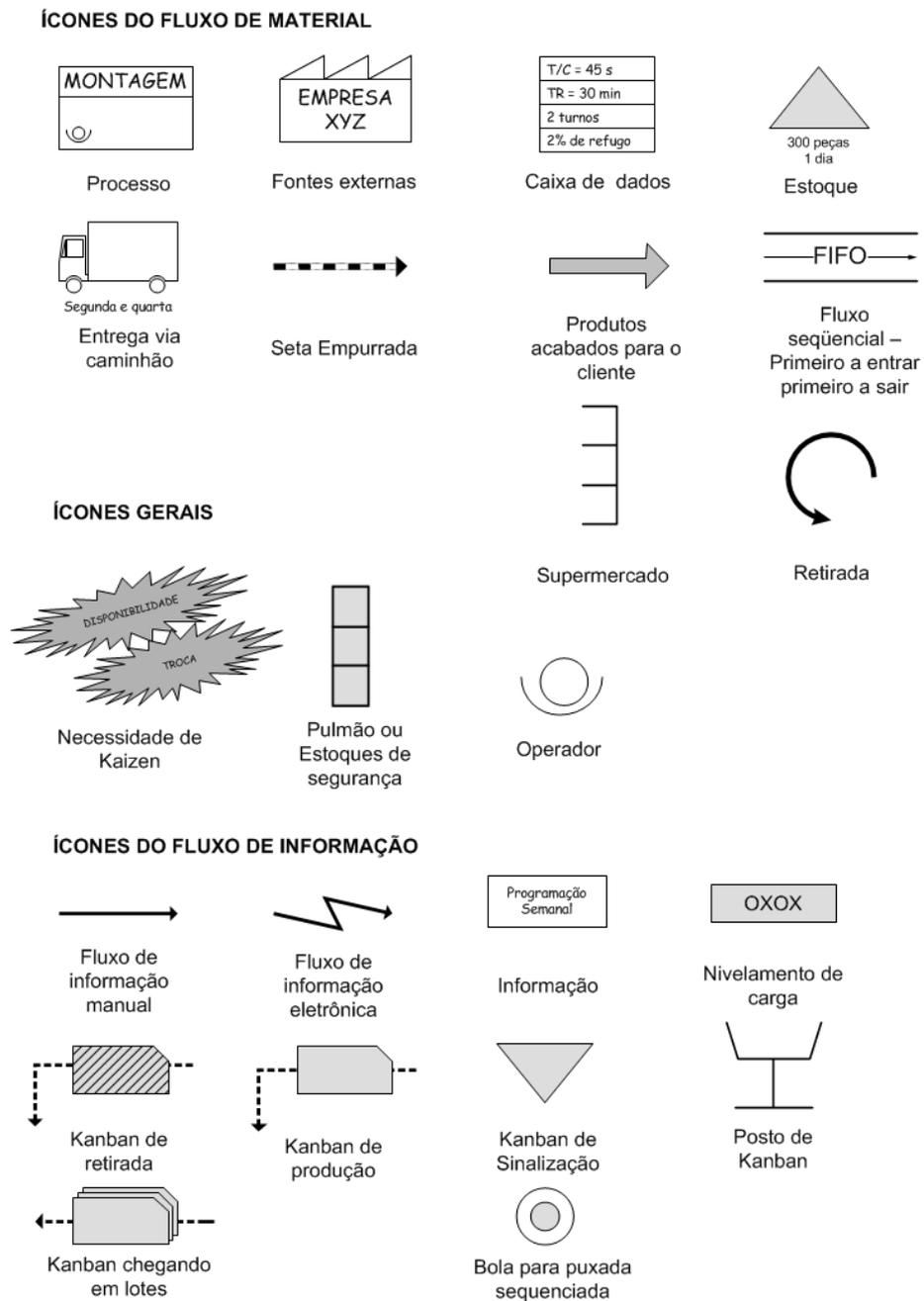


Figura 12 – Simbologia do VSM
 Fonte: Adaptado de (Rother & Shook, 2012)

Para a elaboração do MEF, (Rother & Shook, 2012) sugerem que as oito questões chaves a seguir sejam respondidas:

1. Qual o *takt time* para a família de produtos a escolher?

2. A produção segue para um supermercado de produtos acabados do qual os clientes puxam ou diretamente para a expedição?
3. Onde se pode usar o fluxo contínuo?
4. Onde precisa introduzir os sistemas puxados com supermercados?
5. Em que ponto único da cadeia de produção, o processo puxador, você programará a produção?
6. Como nivelar o *mix* de produção no processo puxador?
7. Qual incremento de trabalho você liberará uniformemente do processo puxador?
8. Quais melhorias de processo serão necessárias para alcançar o mapa futuro?

Por fim, elabora-se um plano de ação delineado para alcançar o mapa de estado futuro. O plano de ação apresentará as etapas para implementação das melhorias propostas, metas, sequenciamento das propostas segundo o cronograma, além da identificação dos responsáveis pelo fluxo de valor e pela fábrica (Rother & Shook, 2012).

Uma ferramenta importante da base do LEAN e constantemente utilizada junto com o VSM é o Programa 5s. O 5s é um dos primeiros passos para implantação de programas de qualidade e base do TPS (V. F. Campos, 1994). Esse programa é marcante na cultura japonesa e surgiu após a reconstrução do país após a segunda guerra mundial. A implementação do 5s visa otimizar o espaço de trabalho, obter um ambiente mais limpo e seguro, garantir melhores condições de trabalho e diminuir o tempo destinado à busca de materiais e ferramentas (Leite, 2011).

O Programa 5s consiste em separar e melhorar o que é útil (*seiri* – senso de utilização), colocar as coisas em seu devido lugar (*seiton* – senso de organização), manter a higiene e evitar sujar (*seiso* – senso de limpeza), padronizar práticas saudáveis (*seiketsu* – senso de padronização) e assumir responsabilidade de seguir padrões saudáveis (*shitsuke* – senso de disciplina).

Embora a filosofia LEAN tenha se tornado proeminente com sua implementação em grandes organizações, o porte das empresas não é um fator limitante. As táticas para implementação do LEAN devem ser alteradas visando a adequação segundo às necessidades de cada organização (Cooney, 2002). Assim, as ferramentas LEAN também são utilizadas em PME e o número de casos de sucesso em empresas que aderiram a metodologia consolida esta experiência (Hu et al., 2015).

Os fatores críticos de sucesso para implementação do LEAN em PME são: cultura organizacional, situação financeira, especialidade e conhecimento, performance de evolução e estilo de liderança e

gerenciamento (Alkhoraif, Rashid, & McLaughlin, 2019). Ao passo que a maioria dos fatores que levam ao fracasso na implementação do LEAN em PME são: a utilização de ferramentas erradas, utilização de uma única ferramenta para resolver os problemas, falta de compreensão da situação, processo ruim de tomada de decisões, baixo suporte externo de clientes, governo e fornecedores, cultura organizacional, consultoria equivocada e baixo comprometimento da gestão ao longo da implementação (Pearce, Pons, & Neitzert, 2018).

Geralmente nas grandes organizações a implementação do LEAN ocorre em toda a cadeia de suprimentos. As PME em geral não visualizam como interessante a abordagem de seus fornecedores e a implementação do LEAN se concentra mais no nível operacional. As PME frequentemente não consideram a integração de toda sua cadeia de suprimentos por meio do LEAN como uma estratégia.

Dentre as ferramentas popularizadas pelo LEAN, aquelas que são frequentemente utilizadas em conjunto para implementação em PME são: Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM), Programa 5s, Gerenciamento Visual, Kanban, Total Productive Management (TPM) e Trabalho Padronizado (Alkhoraif et al., 2019). O trabalho padronizado tem sido utilizado de maneira conjunta com o gerenciamento visual no sentido de obter transparência nas atividades. O trabalho padronizado é requisito básico para que a estabilidade do ambiente produtivo seja alcançada (Saurin, Ribeiro, & Marodin, 2010).

(Mathur, Mittal, & Dangayach, 2012) recomendam que as PME utilizem as ferramentas mais simples e mais baratas do LEAN devido aos recursos financeiros e tempo disponível geralmente limitados. Essa recomendação se assemelha a de (Alkhoraif et al., 2019) de implementar inicialmente as ferramentas consideradas mais necessárias que são 5S, VSM e trabalho padronizado, para posteriormente implementar ferramentas mais complicadas e onerosas como TPM e ferramentas ligadas à Tecnologia da Informação (TI).

3. MODELO PROPOSTO DE CONSULTORIA

Dirigir uma empresa é, antes de tudo, correr riscos, gerir e assumir riscos. Neste sentido, o apelo a obter apoio via consultoria tornou-se uma atitude estratégica essencial para as empresas. No caso das PME, devido aos orçamentos relativamente modestos, tanto os custos de abordagem comercial como os de intervenção das grandes empresas de consultorias se tornam proibitivos para essas empresas. Diante desta situação, este capítulo apresenta um modelo proposto de consultoria para aplicação em PME.

O capítulo apresenta antes das etapas do modelo proposto, uma fase inicial presente em todo projeto de consultoria, conhecida como início ou entrada. A seguir elenca as 5 etapas chave do modelo proposto de consultoria e aborda o papel do consultor e da empresa cliente em cada etapa do modelo. Elenca os requisitos e os fatores críticos que intervêm em cada etapa chave, bem como também, os riscos que forem previamente definidos e que surjam ao longo do processo de aplicação do modelo proposto. Também apresenta uma matriz estruturada com as perspectivas de análise do modelo proposto.

3.1 Início ou Entrada

De acordo com (Crocco & Guttman, 2005) o contato inicial da consultoria com a empresa cliente pode ocorrer de duas formas, a consultoria se apresenta ou é chamada a se apresentar. Cada parte explora o conteúdo da outra, sem expectativa de fechamento de negócio. Qualquer que seja esse contato, o fio condutor é exatamente o mesmo, ou seja, o consultor não sabe, exatamente, se existem problemas ou necessidades para a utilização de pessoas externas ao foco do assunto e, também, se vai haver predisposição do cliente em querer ou aceitar o que o consultor vai oferecer.

A fase inicial, conhecida como início ou entrada, é a fase do contato inicial com o cliente sobre um projeto específico de consultoria, que inclui:

- a. A realização da primeira reunião;
- b. A investigação de qual é o problema e a sua natureza para identificação da real necessidade do cliente;
- c. A definição do consultor, ou seja, a escolha da pessoa certa para trabalhar com este assunto;
- d. Quais são as expectativas do cliente;
- e. Quais são as expectativas da consultoria;
- f. Como será iniciado o serviço.

Na primeira reunião é fundamental que a consultoria explore o atual momento da empresa cliente, seus pontos fortes e fracos, quais preocupações os executivos têm para gerenciar e alavancar o negócio. Do outro lado, é o momento para que a empresa cliente explore quais os produtos que a consultoria tem a oferecer, verificar a existência de empatia entre as partes, e se existe realmente uma possibilidade concreta para uma contratação dos serviços de consultoria. O importante é a consultoria ter em mente que se a empresa cliente abriu as portas para a primeira reunião, ela está a considerar realmente a necessidade de ajuda.

É fundamental que este momento inicial ocorra de forma estruturada para entender melhor a situação e verificar se há possibilidade efetiva de iniciar o processo de consultoria. (Crocco & Guttman, 2005) formulou uma estrutura com base em uma pesquisa a nível global, onde definiu etapas a partir dos resultados comuns, independentemente dos aspectos culturais, sociais, econômicos e outros, particulares a condição dos negócios em cada região geográfica. As etapas definidas são: abertura, questionamento, demonstração e compromisso.

Abertura é o contato inicial entre o consultor e a empresa cliente, momento em que surge a primeira impressão, considerada como a percepção recíproca dos diversos comportamentos entre as partes, os quais geram empatia, se ela for positiva, temos simpatia, ou se ela for negativa, temos antipatia. Os componentes da impressão entre as partes são além das palavras, os gestos e as posturas corporais.

O questionamento serve para que as partes conheçam mais a respeito de um do outro. É fundamental que as partes façam perguntas, mesmo que sejam apresentados dados e informações acerca das partes, as perguntas irão esclarecer ou aprofundar determinado tema para obter concordância. As perguntas sinalizam os tipos de necessidade que existem, de maneira mais difusa no início, se tornando mais explícitas no decorrer do processo de questionamento.

A demonstração é o momento em que cada parte expõe a outra os detalhes, os atributos e as razões para justificar o tema em discussão. Tem como foco principal dirimir naturalmente as objeções que surgem e garantir que se trata realmente de uma objeção e não uma rejeição. A rejeição é uma negativa, um não categórico por uma das partes, sem possibilidade de qualquer motivo, justificativa ou explicação, porque realmente não existe interesse. A objeção também é uma negativa, mas com alguma explicação, motivo ou justificativa, para mostrar a causa da objeção. A possibilidade de trabalhar essa causa é uma atitude natural.

O compromisso é o resultado deste momento inicial, com a concordância de alguma ação subsequente de ambas as partes. Essa ação pode ser o agendamento de uma visita com o superior hierárquico do contato, envio de material adicional ou outra ação qualquer que concretamente mostre a existência de compromisso mútuo.

Para a conceção de uma proposta concreta é necessário coletar dados e informações com o intuito de clarificar as necessidades e desejos da empresa cliente. Esses dados e informações vão possibilitar o entendimento e a determinação das causas do problema do cliente, avaliar o clima organizacional e gerencial no qual o processo de consultoria será recebido, lidar com a resistência do cliente a compartilhar informações e reduzir os dados obtidos a um conjunto compreensível e gerencial (Crocco & Guttman, 2005).

O levantamento desses dados e informações se dá em cinco áreas chave, são elas: sistemas e políticas, procedimentos organizacionais, comportamento das lideranças, processos de grupo e níveis de satisfação ao longo de toda hierarquia. O levantamento desses dados e informações devem ter a extensão predefinida, para evitar perturbações na organização e na mente do cliente. O objetivo é uma proposta clara e definida.

O Início ou Entrada é o momento de conhecimento das intenções de ambas as partes e de negociação do projeto de consultoria, que pode resultar no arranque ou não do projeto de consultoria, é um momento decisório. É também o momento de levantamento de informações básicas a cerca da empresa cliente, fundamentais para a preparação e planejamento das etapas chaves do modelo proposto de consultoria que se seguem.

3.2 Etapas Chave do Modelo

Todo modelo proposto de consultoria tem de ter bem definidas as suas etapas chave. As etapas a serem seguidas são sequenciais e se for omitir alguma delas ou presumir que ela foi bem-sucedida sem ter plena certeza disto, prepare-se para ter problemas. As etapas chave do modelo proposto a seguir são: diagnóstico, conceção da solução, implementação, acompanhamento da utilização e institucionalização das práticas e soluções preconizadas.

3.2.1 Etapa 1: Diagnóstico

A etapa de diagnóstico é o momento em que a consultoria efetua a análise do negócio e avalia a situação atual da empresa cliente. Também é o momento para definição das estratégias e identificação dos problemas e oportunidades de melhoria. É na etapa de diagnóstico que definimos quem vai ser envolvido na definição do problema, que métodos serão usados, quais tipos de dados devem ser coletados e qual a duração do processo de diagnóstico.

Nesta etapa se propõe realizar a coleta de dados necessários para evidenciar os problemas e as necessidades, elaborando um diagnóstico que posteriormente subsidiará a proposta de solução. Podem ser adotadas várias estratégias para coleta de dados, normalmente de forma combinada. Os diversos métodos de coleta de dados são muito importantes, pois servem como ferramenta adicional, no aspecto comportamental, para criação de credibilidade, confiança e empatia. No caso das PME, a coleta de dados geralmente se efetua através de reuniões e entrevistas, questionários, análise de documentos e observação direta.

A coleta de dados através de reuniões e entrevistas, adotada com maior frequência, ocorre a partir de um roteiro com perguntas estruturadas sobre a situação ou circunstância, os problemas, suas implicações ou causas e sobre as necessidades de resultado ou ação. De acordo com (Crocco & Guttman, 2005) reuniões e entrevistas são a interação entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de obter respostas para as inquietudes reciprocamente manifestadas.

Em reuniões e entrevistas, ambos os interlocutores atuam como entrevistadores e entrevistados, mesmo com a definição prévia dos papéis. Por norma, um dos interlocutores pergunta a maior parte do tempo, trata-se do consultor, mas o outro ou os outros participantes, neste caso, colaboradores da empresa cliente, também se tornam entrevistadores no momento em que buscam elucidar a consequência da utilização de suas respostas ou quando questionam o que se pretende alcançar com esse tipo de trabalho na empresa.

Antes de iniciar as reuniões e entrevistas o consultor deve estabelecer regras claras de condução, tempo de duração aproximado, formas de apontamento dos dados obtidos, sejam por anotações, gravações ou outras formas, sempre a visar reduzir qualquer estresse que surja e a criar um clima favorável. O consultor pode estruturar com perguntas amplas e que permitem aprofundamento ou pode também a

partir de uma primeira pergunta, seguir navegando pelas respostas obtidas, a gerar novos questionamentos sem foco previamente definido.

(Iannini, 1996) recomenda que as perguntas devem ser compreensíveis, relevantes, pertinentes e francas. O entrevistado deve ser capaz de interpretar suas próprias respostas. Não devem ser feitas perguntas ardilosas, com significados ocultos, interpretações obscuras, ou algo parecido. Se o entrevistado não estiver disposto a lidar abertamente com suas respostas, é provável que o consultor tenha de se tornar cauteloso quanto ao envolvimento e tente investigar quais seriam as razões subjacentes. As perguntas feitas pelo consultor podem trazer novas ideias à mente do entrevistado.

A coleta de dados através de questionários consiste num conjunto de perguntas diversas, distribuído de várias maneiras, mas que permita análises quantitativas e qualitativas. Segundo (Crocco & Guttman, 2005) os questionários podem ser elaborados de forma quantitativa, com diversos tipos de escalas para as respostas, mas acumulando dados quantitativos, já que a categorização das variáveis foi previamente estabelecida. Podem também ser elaborados de forma qualitativa, buscando respostas dissertativas e com formação posterior de categorias de dados.

Vale ressaltar que os questionários podem conter as duas formas de elaboração, apesar de serem utilizados com menor frequência. Normalmente a coleta de dados através de questionários é adotada em situações de quando existem um grande número de colaboradores a serem consultados num mesmo processo ou sobre temas relevantes para toda a empresa.

A coleta de dados através da análise de documentos é fundamental para comprovar e revelar os motivos de determinado problema, sua frequência e ações já executadas e os resultados alcançados. A análise documental por muitas vezes traduz e elucida dúvidas que surgem tanto nas reuniões e entrevistas, como também nos questionários. Os documentos em sua maioria são muito esclarecedores, faltando a empresa o estabelecimento de uma rotina de análise dos mesmos.

(Crocco & Guttman, 2005) afirma que a análise documental possibilita o acesso a relatórios e documentos de diversas naturezas e formas. Serve muitas vezes como suporte a dados coletados de outra maneira, para comprovar e revelar os motivos de determinado fator estar no patamar em que se encontra. Frequentemente trata-se de acumulação de números, resultados e dados oficiais, objetivos, da realidade momentânea da empresa cliente.

A coleta de dados através da observação direta também é fundamental e é realizada por meio de participação em reuniões e atividades rotineiras, visitas às instalações, visualização dos quadros de avisos, percepção sobre o comportamento das pessoas em relação aos problemas, à rotina e ao próprio processo de consultoria, além de outras formas que permitam conhecer o contexto do trabalho e da vida da empresa.

A observação direta, principalmente no chão de fábrica de forma geral ou nos postos de trabalho de forma mais dirigida, possibilita a percepção do cumprimento ou não dos procedimentos, a observação das atividades que realmente agregam valor aos processos e produtos, a visualização da existência ou não de uma cultura de qualidade ao longo dos processos, dentre outras.

A coleta e análise dos dados disponíveis permitirá entender a natureza, a tecnologia, enfim, a dinâmica e a cultura da organização. É um verdadeiro diagnóstico (Iannini, 1996). O objetivo do diagnóstico é revelar ao cliente suas virtudes, seus pontos fortes, seus problemas e causas, naquele momento e contexto, bem como desde já mobilizar as pessoas para a ação.

De acordo com (Crocco & Guttman, 2005) essas formas de coleta de dados utilizadas pelo consultor junto ao cliente, seguem critérios que permitirão escolher o melhor meio, esses critérios são:

- a. Eficiência: considera os custos e o tempo necessários para coletar e analisar os dados de um determinado número de fontes;
- b. Objetividade: mostra se os dados coletados realmente indicam com clareza e precisão as virtudes e desvios esperados, se os resultados obtidos são os fatos independentemente das posições particulares do consultor e dos pesquisados;
- c. Comparabilidade: indica a facilidade ou dificuldade de comparar resultados para determinar o progresso ou a permanência em determinado patamar;
- d. Abrangência: indica o grau de amplitude e profundidade da coleta de dados;
- e. Precisão: indica se as informações obtidas retratam fielmente o que está acontecendo na organização;
- f. Validade: indica o grau de atualidade ou obsolescência dos dados coletados.

Em continuação a coleta e análise dos dados se realiza a análise do contexto, onde é importante organizar os dados, identificando suas fontes e sempre que possível em colaboração entre o consultor e o cliente. Segundo (Iannini, 1996) é essencial que o cliente e os demais membros da organização trabalhem de alguma forma os dados que recebem como *feedback*. Concordem ou não com todos esses dados, estes

devem ser compreendidos e aceitos de fato como sendo expressão da sua realidade organizacional, ainda que apresentem divergências, incoerências ou conflitos de pontos de vista.

Um bom modelo de diagnóstico apresenta os passos a executar para que seja uma ferramenta efetiva de balizamento para as ações subsequentes. De início, transformar dados em informações, definindo as forças e as fraquezas do que foi solicitado na ocasião da contratação. A seguir, confrontar essas informações com o pré-diagnóstico, redefinindo os problemas e suas causas. O passo seguinte é formar um quadro com as consequências previsíveis, no caso de continuar com as ações atuais e com as intervenções propostas anteriormente. Desse quadro são definidas as recomendações, sob os aspectos técnicos e comportamentais separadamente, que serão adotadas caso o cliente concorde (Crocco & Guttman, 2005).

Para garantir um bom diagnóstico devemos focar fundamentalmente os fatos e dados obtidos, sem considerar julgamento antecipado de valor. Usar linguagem simples e que seja clara a todos os envolvidos no processo de diagnóstico. E por fim, considerar o modo que o cliente funciona, como seus processos são conduzidos, os problemas tratados, as decisões tomadas e onde estão localizados as resistências e os conflitos e como são conduzidos.

Outro ponto muito importante para um bom diagnóstico é relativo a comunicação. A comunicação é uma das competências mais importantes numa consultoria. O consultor deve apresentar eficiência na escrita, fala, audição e interpretação. Isto deve ocorrer ao longo de todas as etapas do projeto de consultoria, mas principalmente na etapa de diagnóstico.

A escrita deve ser simples e traduzir a linguagem dos processos em questão. A fala deve ser clara, direta e de fácil entendimento dos participantes no processo. O saber ouvir é fundamental para que se possa captar todas as observações que são expostas pelos participantes do processo, informações que por mais simples que sejam, podem conter detalhes esclarecedores dos processos em questão. A interpretação de toda a informação obtida tem de ser imparcial e cautelosa. Assim, o consultor deve ser cuidadoso em tudo o que faz e diz, em termos do impacto que possa causar na empresa cliente.

3.2.2 Etapa 2: Conceção da Solução

Após a realização do diagnóstico, o mesmo deve ser apresentado a empresa cliente. O diagnóstico gera uma grande quantidade de dados, que após a análise os mesmos se reduzem a um conjunto resumido

de informações a se apresentar. É interessante nessa análise envolver o cliente de forma contributiva e esclarecedora, sempre a deixar claro a relevância de todas as informações a se apresentar.

Ao dar *feedback* do diagnóstico pode surgir alguma resistência quanto aos dados apresentados, por isso, o envolvimento do cliente em todas as etapas do projeto de consultoria é fundamental. A consultoria precisa lidar com essa resistência e dirimir todas as dúvidas que surjam, antes de iniciar a fase de decisão do que e como serão trabalhados os problemas apresentados.

O *feedback* do diagnóstico não é apenas momento para apresentar problemas nos processos da empresa cliente, também é o momento de enaltecer os pontos fortes e boas práticas que já sejam rotineiras em algum processo, podendo estes serem expandidos e incorporados na rotina de outros processos que ainda não estejam implementados.

Esta etapa é, na verdade, o que muitas pessoas chamam de planejamento, onde inclui estabelecer as metas finais para o projeto e escolher os melhores passos de ação ou mudança (Block, 2001). Nesta etapa a consultoria propõe seu ponto de vista para a solução do problema ou para atender as expectativas do cliente. No desenho da solução deve-se planejar as ações de melhoria e identificar ferramentas que capitalizem essas melhorias.

Assim se deve determinar as metas e objetivos do trabalho, os métodos a serem utilizados e os indicadores a serem adotados para monitoramento do trabalho, onde estes indicadores podem ser quantitativos, qualitativos, de tempo ou financeiros. Também devemos determinar as ações a serem executadas e os prazos para a execução, bem como, as pessoas responsáveis ou envolvidas na solução do problema ou implementação de uma ação.

A consultoria com base nos problemas diagnosticados, deve definir e propor as soluções mais adequadas a realidade e aos recursos disponíveis na empresa cliente. É fundamental que as propostas de soluções contemplem o envolvimento direto dos colaboradores da empresa cliente, para que eles percebam que são parte integrante das soluções. Deve-se evitar ao máximo possível a aquisição de recursos, sejam eles recursos humanos, financeiros e/ou equipamentos. Nas PME em geral os recursos são mais escassos, em virtude disto, as soluções e ferramentas a serem adotadas devem ser simples e objetivas, envolvendo também o máximo possível de colaboradores.

A concepção da solução deve contemplar um plano de ações com base nos problemas detectados no diagnóstico e as ferramentas e metodologias escolhidas para a solução desses problemas devem ser de

fácil entendimento para os colaboradores, escolhas estas que devem contar com a participação efetiva dos colaboradores e com total apoio da gestão da empresa, para garantir que a concepção da solução seja bem-sucedida.

A consultoria deve apresentar e submeter o plano de ações a aprovação da gestão de topo da empresa cliente e detalhar todas as ações, ou seja, indicar os responsáveis, em que processo executar, quando executar, indicar por que executar, como se dará a execução e se haverá custos para execução da ação. O plano de ações deve seguir a metodologia 5W2H, já bastante adotada em projetos de consultoria e principalmente em sistemas LEAN de produção.

De acordo com (Iannini, 1996) o plano de ações deve estar tão próximo quanto possível do topo da organização cliente. Quanto maior o envolvimento da gestão de topo da organização, maiores poderão ser os resultados das mudanças promovidas. É partir da premissa de que a intervenção deve nascer de decisão consciente, por parte da alta administração.

Ainda (Iannini, 1996) observa que a escolha eficaz do plano de ações, das metodologias e ferramentas são fundamentais ao bom desempenho da atividade de consultoria. As decisões devem ser tomadas de forma congruente para que as transformações delas resultantes consigam se manter por si próprias e por longo tempo.

Por fim (Iannini, 1996) considera que a consultoria competente conduz o processo para o crescente engajamento dos vários níveis e áreas da organização. Desse modo, contribui para um melhor entrosamento cúpula-base e, em última análise, facilita a mudança de mentalidade dentro da organização.

Como já citado, nesta etapa de concepção da solução também se define as ferramentas utilizadas para a solução dos problemas. Com a utilização de ferramentas da qualidade é possível encontrar soluções e delinear estratégias para a resolução de problemas. O contexto em que são aplicadas essas ferramentas é determinante para a escolha da ferramenta ou ferramentas a utilizar. O cuidado na escolha da ferramenta é fundamental, pois, existem situações que certas ferramentas não acrescentam valor, enquanto outras são imprescindíveis para o bom desempenho de um determinado processo.

Em resumo, na etapa de concepção da solução se deve definir os problemas diagnosticados que serão trabalhados, identificar as ações mais viáveis para a solução dos problemas e escolher a ferramenta mais adequada para a solução de acordo com o contexto da organização. Tendo em conta que o

envolvimento e a colaboração da equipa da empresa cliente são fundamentais para o desenho de uma solução eficaz.

3.2.3 Etapa 3: Implementação

Nesta etapa de implementação o objetivo é colocar em ação tudo o que foi planeado na etapa anterior de conceção da solução. Em alguns casos, esta fase de implementação pode ser responsabilidade inteiramente da organização. Nos esforços mais amplos de mudança, o consultor pode ser envolvido em maior profundidade.

No modelo proposto, nas etapas anteriores a responsabilidade é 100% da consultoria, mesmo com a participação do cliente em algumas análises e definições. A implementação é a etapa onde o cliente passa a ter um papel mais ativo no processo de consultoria, onde consideramos que a responsabilidade do mesmo pela implementação das soluções é de 40%, ficando 60% sob responsabilidade da consultoria.

Nos processos de consultoria, normalmente a implementação tem início com um evento educacional, que pode ser uma série de reuniões para introduzir alguma mudança ou uma única reunião para fazer com que diferentes partes da organização atuem conjuntamente para solucionar um problema. Pode ser também uma capacitação, entre outros. É importante ressaltar a necessidade de se institucionalizar e formalizar a mudança, por meio da disseminação de novos padrões de comportamentos e atitudes e da adoção de métodos de solução de problemas.

Na implementação trata-se de aplicar as ferramentas definidas como solução, testar e validar os resultados destas soluções, e caso seja necessário redefinir as que não obtiverem os resultados esperados. (Foguel & Souza, 1981) observam que a falta de entendimento do processo de intervenção, por parte de expressivo número de líderes organizacionais, tem sido apontada por diversos autores como uma das principais causas de fracassos e tentativas de mudanças em sistemas de produção.

Um dos pontos importantes para garantir o sucesso da implementação de soluções é que o diagnóstico dos problemas e a conceção das soluções tenham sido planeadas e organizadas adequadamente. O consultor deve considerar os problemas de trabalho em equipa, resolução de conflitos, cooperação, comunicação, procedimentos e aspetos culturais.

Na maioria das ocasiões, as equipas que implementarão as soluções são multidisciplinares, constituídas de colaboradores de diversos departamentos, com formações e culturas diferentes. Por vezes, estes

colaboradores possuem um passado de conflitos dentro da organização e quando se envolvem muitas pessoas, é comum que ocorram demasiados problemas de comunicação. Diante destas situações, propomos que ao planejar a implementação, é fundamental que o consultor esteja precavido e tenha observado o perfil de atuação de todos os colaboradores que participarão da implementação.

Segundo (Crocco & Guttmann, 2005) o consultor deve estar atento com as relações construídas com os colaboradores da empresa cliente, se ele se relaciona principalmente com a gestão de topo da empresa e, no decorrer dos seus trabalhos, houver alguma medida de redução de quadro, motivada por decisão de rotina e que nada tenha a ver com o projeto, a imagem que o consultor terá no restante da organização não será muito boa, gerando medos e resistências, pois os colaboradores acreditam, ainda que sem qualquer fundamento, que ele foi importante na tomada de decisão.

Quando indicamos que boa parte do processo de implementação é responsabilidade dos integrantes da empresa, em seus diversos níveis hierárquicos, queremos deixar claro que eles conduzem os destinos da organização, que tomam as decisões sobre as mudanças a serem efetivadas e lideram os esforços necessários à concretização dessas mudanças.

A interação entre os colaboradores da organização e a consultoria constituem um conjunto de papéis e responsabilidades, as ações desses atores no processo de implementação devem ser orientadas por premissas e diretrizes pré-definidas antes do início do processo de implementação.

Em muitas empresas, principalmente em PME, para garantir o sucesso na implementação das soluções temos uma grande necessidade de mudança comportamental e tecnológica na organização. Compreender e intervir no comportamento humano se torna em tarefa das mais complexas, assim, o processo de implementação passa a ter uma grande conotação de reeducação, a começar pelo topo da organização.

Para garantir a mudança, é necessário reavaliar as concepções filosóficas inadequadas e obsoletas sobre o gerenciamento, o labor, a produtividade, a qualidade, a economicidade e o ambiente organizacional, enfim, é preciso adotar uma visão global e integrada (Iannini, 1996). Ainda segundo (Iannini, 1996) a gestão de mudança deve seguir um modelo sequencial de três passos: descongelamento ou dissolução dos padrões comportamentais estabelecidos, mudança ou adoção de um novo padrão, recongelamento ou desenvolvimento de um novo padrão.

O acompanhamento ao longo da implementação também é fundamental para o sucesso desta etapa. Se possível, ao final de cada dia de intervenção se deve apurar os resultados da implementação das ações e antes do reinício dos trabalhos, comentar e avaliar os resultados apurados com a equipa de trabalho, isto é, atuar sob revisão do dia anterior. Essas análises periódicas são fundamentais para qualquer mudança de roteiro, se for o caso, o que também permite corrigir a agenda e preservar o trabalho.

A equipa de trabalho deve ser composta por colaboradores que tenham as competências necessárias e sejam capazes de implementar as soluções propostas, competências estas que, os colaboradores já possuam ou que adquiram com formação ao longo do processo de consultoria. Estas competências não se restringem apenas ao conhecimento das metodologias e ferramentas de qualidade que serão empregadas nas soluções, também se deve considerar as habilidades comportamentais e a vontade de executar suas tarefas adequadamente, bem como, a existência das atitudes e sentimentos que impulsionam ou impedem as pessoas a se comprometerem com os trabalhos.

O consultor deve atuar como um *coaching*, auxiliar o cliente a atingir os objetivos e metas do projeto, despertando todas as suas capacidades. De acordo com (Crocco & Guttman, 2005) ele deve se lembrar de: transmitir apoio e entusiasmo, observar e dar realimentação (*feedback*) ao cliente; ouvir e aconselhar quando as coisas dão errado e ajudar o cliente a fazer os ajustes no plano; identificar problemas de processo que impeçam a implementação bem-sucedida; reunir partes do cliente para trabalhar com problemas de processo, como conflitos, falta de comunicação e assim por diante; ajudar pessoas com formações ou áreas funcionais diferentes a trabalharem juntas; preparar as equipes para a mudança; proporcionar atividades de treinamento e educação para os indivíduos e grupos; ajudar os dirigentes do cliente a liderar e dar apoio ao processo; manter as portas abertas a outros setores cujo envolvimento pode ajudar o processo; confrontar inconsistências entre o que foi planejado e o que está realmente acontecendo.

A implementação é a etapa decisiva do processo de consultoria. O sucesso do projeto é efetivamente avaliado pelas mudanças realmente implementadas e pelas melhorias que elas geram ao desempenho, ao ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores da organização.

3.2.4 Etapa 4: Utilização

Na etapa de utilização deve-se garantir a continuidade da aplicação das soluções desenvolvidas e estendê-las a outras áreas quando necessário. Nesta etapa trata-se do acompanhamento e da avaliação

por meio dos indicadores estabelecidos, da avaliação pelos envolvidos e beneficiados pelas mudanças, da avaliação pelo cliente ou seu responsável, além da autoavaliação pelo consultor e estudo das necessidades de nova auditoria de posição.

No modelo proposto, a responsabilidade da consultoria na etapa de utilização é de 30%, ficando a cargo do cliente 70% da responsabilidade do sucesso desta etapa. Após implementadas as soluções na etapa anterior, cabe ao cliente dar continuidade e manutenção das ações desenvolvidas e garantir a sua utilização para que os problemas não retornem, ou em caso de retorno em menores proporções. Esta continuidade é fundamental para a etapa seguinte de institucionalização.

As mudanças que ocorreram através da implementação das soluções devem padronizadas e normalizadas. Procedimentos devem ser atribuídos aos novos métodos de trabalho e os colaboradores devem ser treinados nos procedimentos e reciclados a medida que revisões dos mesmo venham a surgir, sejam por melhorias ou mudanças no processo.

Na etapa de utilização iremos garantir a padronização do processo para que todos os envolvidos executem a mesma tarefa da mesma forma. Para isto, são criados procedimentos, instruções de trabalho, POP e outros tipos de informações documentadas. Estes padrões devem ser escritos da forma mais simples e prática possível, com todos os passos e informações necessários para realizar a tarefa e alcançar o bom desempenho.

Também se deve garantir a execução dos padrões e a orientação ou treinamento de todos os envolvidos para aprender a nova forma de executar o trabalho. O acompanhamento ajudará os colaboradores a absorverem o novo método com menos resistência, fazendo com que o processo de padronização seja mais ágil. Neste momento, podemos estender as soluções desenvolvidas para outras áreas que necessitem e se apliquem aos problemas lá existentes. Para isto, deve-se utilizar os colaboradores que já estiverem a executar as soluções com total êxito.

Após a verificação do cumprimento dos padrões, ou seja, se a execução do processo estiver conforme o que foi padronizado e os resultados atingidos. Obviamente, se os resultados não forem atingidos se deve agir corretivamente, visar realizar ajustes necessários quando por algum motivo os colaboradores não conseguirem executar o novo método, seja por falta de recurso, ou qualquer outro motivo e também quando os resultados não atingirem as metas estabelecidas. Tudo isto para garantir a estabilidade e a previsibilidade da rotina.

A consultoria passa a ter um papel mais de observação e acompanhamento, através dos resultados dos indicadores definidos e das percepções captadas nas visitas ao ambiente fabril. Sempre que necessário, ao detetar algum desvio nas metas estabelecidas ou mesmo indícios de tendências que futuramente se constituem em desvios nas metas, a consultoria deve agir e orientar o cliente na melhor forma de corrigir tais situações.

Nesta etapa de utilização segundo (Iannini, 1996) avaliar os resultados se traduz em procurar evidências de que a mentalidade dos colaboradores da empresa está mudando e que o comportamento organizacional como um todo está melhorando, através do fortalecimento da autonomia e da eficiência da organização cliente.

3.2.5 Etapa 5: Institucionalização

E finalmente, a institucionalização pressupõe que as soluções estejam sustentáveis, isto é, incorporadas na cultura da empresa e contribuindo para o resultado económico-financeiro da mesma. É o momento em que a consultoria sente que a empresa cliente pode continuar por conta própria.

Nesta etapa a responsabilidade da consultoria é mínima com 10%, ficando a cargo da empresa cliente 90% da responsabilidade do sucesso desta etapa. É o momento em que a consultoria observa praticamente a distância a institucionalização das soluções, ou seja, elas já devem ter sido incorporadas na cultura da empresa.

A consultoria avalia a institucionalização através de relatórios e indicadores de rotina gerados pela empresa cliente, resultantes das soluções implementadas. Neste momento, o cliente tem total autonomia e capacidade de identificar e conduzir qualquer melhoria em seus processos. O uso das metodologias e ferramentas da qualidade já está concretizado e incorporado a rotina de trabalho de todos os colaboradores.

A consultoria pode até ser solicitada a comparecer ao ambiente fabril para observar e validar algumas melhorias propostas fora do plano de implementação, já sugeridas pelos próprios colaboradores, resultante do autodiagnóstico incorporado na rotina das atividades na empresa cliente. Nestas situações o papel da consultoria é mais de auditoria, do que de consultoria propriamente dita.

Observa-se uma maior preocupação com a melhoria contínua, que pode ser comprovada quando se passa a adotar um processo de diagnóstico contínuo, não esporádico, que busca permanentemente a

evolução. A partir deste momento, o ritmo da mudança é dinâmico, progressivo e circunstancial, existe necessidade de que a organização seja hábil na análise do contexto e do ambiente (Iannini, 1996).

Inicia-se a avaliação final do trabalho, onde esta avaliação é o momento principal para colher sugestões de melhoria para o processo realizado ou definir um novo projeto ou uma nova abordagem de consultoria. Caracteriza-se pela verificação dos resultados atingidos, avaliação dos clientes, autoavaliação da consultoria e estudo das necessidades de novo processo de consultoria.

Se o projeto de consultoria foi bem-sucedido, pode ser encerrado e manter a porta aberta para um futuro trabalho com a organização, ou mesmo ser estendido o projeto atual. Se o trabalho não atender as expectativas do cliente ou não atingir os objetivos propostos, o projeto de consultoria provavelmente será encerrado, sem futuras novas oportunidades.

O grande desafio, então, é conseguir desligar-se da empresa cliente assegurando a continuidade do projeto internamente e programando acompanhamento futuro em uma ocasião oportuna. Esse desligamento deve ser preparado através dos relatórios finais e que são consolidações propriamente ditas de todo o trabalho efetuado. Também inclui o envolvimento e preparação prévia de colaboradores e tomadores de decisão do cliente para assumir as tarefas desempenhadas pela consultoria.

A consultoria deve ter em mente que cada projeto deve agregar algo mais ao cliente, fazendo que ele tenha vontade e desejo de realizar contratos sequencialmente. Em todas as etapas do modelo proposto de consultoria, o consultor terá de orientar o cliente e as pessoas envolvidas, assim como promover o *feedback* e dar e receber informações para retroalimentar todo o processo.

3.3 A Relação entre o Consultor e o Cliente

Um projeto de consultoria constitui uma relação de ajuda entre o consultor e o cliente, dividida em três fases: a identificação do problema, a proposta de possíveis ações e a implementação para se chegar a situação desejada. Nesta relação de ajuda é necessária e fundamental a participação do cliente, como corresponsável pela implementação das soluções e pelo atingimento dos objetivos estabelecidos.

A consultoria é abordada como um modelo de interação entre consultor e cliente, originado na solicitação de ajuda por parte deste último, para efetivação de um processo de mudança, no qual a cooperação do consultor se dará por meio da transferência de conhecimentos, ferramentas, métodos e técnicas.

Também fica evidenciada a importância de se estabelecer um relacionamento de ajuda, baseado na confiança recíproca, na responsabilidade compartilhada e efetivamente equilibrada.

Ao longo do processo de consultoria pressupomos uma relação de confiança, na qual se possam identificar os problemas reais que afetam a empresa e a criação de um ambiente transparente. Comunicar aos colaboradores sobre o processo em andamento e integrá-los a ele gerará comprometimento, essencial para a eficiência da consultoria.

Estimular no cliente a sua capacidade de enxergar o negócio de forma sistêmica e de identificar os reais problemas permite que ele compreenda as propostas de ações que lhe estão sendo apresentadas. Desta maneira, cliente e consultor delimitam, juntos, as responsabilidades de cada um. O consultor, apresentando as alternativas de solução perante a situação encontrada, tendo como base seu conhecimento, as condições do ambiente e a disposição das pessoas para a implementação. O cliente, internalizando a escolha e comprometendo todos os envolvidos do sistema-empresa, para a responsabilidade da efetivação das ações.

No dia a dia das organizações, o consultor pode contribuir com conhecimentos, melhores práticas, metodologias adequadas, agregando valor a cada uma das empresas onde atuar, mas é preciso respeitar a cultura e os valores, além de perceber sistemicamente a empresa e seus funcionários, suas motivações, percepções e medos, pois são as pessoas que implementam as mudanças sugeridas. É vital que o consultor perceba estas nuances, usando-as para criar comprometimento com o trabalho a ser realizado.

A clareza em relação ao trabalho que será realizado deve ser dada no momento inicial da consultoria, bem como quais os resultados esperados pelo cliente. Da mesma maneira, o consultor, com base no seu conhecimento, experiência e visão do negócio, deve apontar para o cliente as reais possibilidades de alcance dos resultados e as condições necessárias para que isso aconteça. Esta interação é que irá agregar valor ao contexto organizacional.

A depender da área de atuação escolhida, o consultor vai desempenhar diversos papéis e assim passará pela observação e análise de quem o contrata, isto é, sob a ótica do cliente. O consultor normalmente é percebido assumindo os seguintes papéis:

- a. Conselheiro: porque a essência do trabalho de consultoria é o aconselhamento, avaliando a situação, sugerindo soluções para os problemas e outras medidas corretivas;

- b. Especialista: quando o consultor é solicitado em uma situação de crise para o cliente e ele atua na solução de problemas específicos e pontuais;
- c. Empregado: quando o consultor é confundido com a terceirização, pois a consultoria é chamada como mão de obra qualificada e temporária;
- d. Crítico: quando trabalha exageradamente para gerar e processar informações, tarefa que todo consultor deve fazer. O que faz com que ele assuma este papel é a intensidade e a forma como coleta e processa estes dados;
- e. Gerente: quando em processos complexos que exigem coordenação de diversas tarefas, o consultor assume o papel de gerente, controlando o tempo de trabalho, tomando decisões, alocando recursos, motivando e informando a equipa para o atingimento dos objetivos nos prazos acordados;
- f. Destruidor: quando a intervenção tem de ser profunda e romper com normas e regras existentes, o consultor passa por cima de normas existentes, para mudar paradigmas e mudar rotinas e hábitos enraizados na organização. É um estilo bastante controverso e o consultor que o adota corre sérios riscos de rejeição e de deixar sequelas na empresa cliente;
- g. Advogado: busca por meio do convencimento e da persuasão a adoção de novos comportamentos ou a introdução de novas tecnologias. Atua muitas vezes como emissário de determinado nível hierárquico, buscando adesões a novos projetos;
- h. Pesquisador: efetua pesquisas para municiar a direção de informações necessárias à tomada de decisões;
- i. Assessor de Comunicação: quando, além de fazer pesquisa e diagnóstico, o consultor envolve-se no monitoramento da transmissão dos fatos e dados relevantes entre os vários setores da organização;
- j. Motivador: como agente de mudança, o consultor deve estar continuamente envolvido com o atingimento dos objetivos estabelecidos, estimulando, catalisando e harmonizando comportamentos e ações que possibilitem êxito em seus objetivos;
- k. Moderador: quando é solicitado a atuar em situações de conflitos interpessoais nas organizações, de forma a buscar consenso, entendimento entre as partes envolvidas e harmonia no relacionamento;
- l. Professor ou Instrutor: quando atua nos processos educacionais e de treinamento necessários ao processo de mudança;

- m. Estrategista: como lida com o futuro, o consultor deve ajudar o cliente a traçar estratégias, formular objetivos e identificar recursos para atingir os objetivos da organização;
- n. Líder Carismático: quando atua liderando o processo de consultoria de maneira envolvente e utilizando seu poder pessoal, transmitindo-lhes confiança e convicção, em um ambiente de mudanças e incertezas, influenciando as pessoas e sendo a sua referência maior.

O consultor deve ter o entendimento destes papéis para que possa decidir se determinado trabalho pode ser realizado. Deve considerar previamente os papéis que lhes serão exigidos para saber se terá condições de desenvolver a consultoria de forma satisfatória. Sem esta identificação, dificilmente poderá desenvolver um bom trabalho, pois durante o processo muitas variáveis aparecerão e forçarão o consultor a usar de toda a sua capacidade de assumir diversos papéis.

3.4 Requisitos e Fatores Críticos do Modelo

Para que a consultoria possa executar os seus trabalhos, torna-se necessário estabelecer e seguir alguns requisitos, que são a base e o apoio para que tudo aconteça dentro do previsto e os resultados propostos sejam alcançados. Os requisitos consideram-se norteadores da conduta e das atividades para o modelo proposto de consultoria em PME.

O primeiro dos requisitos envolve a atenção ao cliente. É importante que a consultoria ouça, com ouvidos abertos, as suas demandas, entenda as causas dos problemas apresentados, os efeitos que estes problemas possuem no dia a dia da empresa e saiba pensar em alternativas que visem ajudar o cliente, trazendo soluções palpáveis e reais.

O respeito pelas pessoas e pelo potencial humano são fundamentais, trabalhar com o cliente, e não para o cliente, partindo do princípio de que as pessoas que fazem parte da organização detêm um grande conhecimento e que este pode e deve ser respeitado, reconhecido e utilizado para a construção da solução mais adequada naquele momento.

Outro requisito importante é a qualificação, a consultoria deve prestar serviços em áreas para as quais esteja preparado e habilitado para levar seu conhecimento e experiência, sendo capaz de introduzir inovações, agregando valor para o cliente.

A consultoria deve sempre buscar inovar em seus projetos, uma vez que cada cliente possui uma necessidade específica que demanda um projeto elaborado de forma detalhada e adaptada. A inovação

é um grande diferencial no trabalho da consultoria e é o que pode diferenciá-lo de seus concorrentes. Neste ponto, é importante pensar fora da caixa, experimentar novidades, buscar alternativas que ainda não foram exploradas, estudar saídas para problemas de forma criativa.

A consultoria precisa ter foco para conseguir traçar as diretrizes de seus projetos, estudar os cenários a serem propostos para o cliente e atingir os objetivos desejados. Foco significa dedicação, estudo e intensa comunicação com o cliente, a fim de proporcionar uma experiência satisfatória para todas as partes envolvidas.

Os assuntos tratados entre a consultoria e seu cliente devem ser mantidos sobre a mais absoluta confidencialidade. Este profissional lida diariamente com informações sensíveis ao negócio do cliente e a sua exposição acidental ou proposital pode representar sérios danos à empresa e a seus investidores, o que pode ter consequências terríveis a consultoria.

Assim como a confidencialidade, a transparência deve estar presente em todo o processo de consultoria. Para que a condução do trabalho esteja alinhada à demanda e entrega que o cliente espera, deixar claro o que vai ser realizado pela consultoria, qual o papel do consultor e do cliente, em quanto tempo e quais os resultados a que se pretende chegar. Estabelecer um contrato psicológico antes de iniciar a consultoria.

E, obviamente, ter uma postura ética e profissional. Tratar de ética no processo de consultoria significa refletir a respeito dos valores e dos critérios que definem as escolhas por uma ou outra forma de agir. Exige clareza sobre o sentido da vida e o sobre o sentido do negócio do cliente.

Além de considerar os requisitos para o modelo proposto de consultoria em PME, também se deve dar atenção aos fatores críticos. Estes fatores podem desviar os trabalhos dos objetivos estabelecidos e colocar em causa todo o projeto de consultoria. A Tabela 9 apresenta os fatores críticos a considerar no modelo proposto de consultoria.

Tabela 9 – Fatores críticos do modelo proposto de Consultoria

Fatores Críticos	Descrição Resumida
Negociar as necessidades	Cliente e consultor devem deixar claro o quem desejam um do outro e o que tem a oferecer um ao outro. Com frequência, consultores atenuam seus desejos e os clientes atenuam suas ofertas.
Enfrentar motivações conflitantes	Clientes querem que o consultor se envolva e ajude, mas, ao mesmo tempo, gostariam de nunca o ter conhecido. Uma das mãos convida, a outra diz pare. O consultor deve fazer com que essas motivações conflitantes sejam

Fatores Críticos	Descrição Resumida
	expressas logo no começo do projeto, para que não venham a assustá-lo mais tarde.
Trazer à tona as preocupações com a exposição e com a perda de controle	Os clientes solicitam suas credenciais, experiência, os resultados que você já obteve, custo, cronograma e outras coisas mais. O que os preocupa de fato é: Você vai fazer com que eles pareçam ou se sintam tolos ou incompetentes? Eles vão perder o controle de si mesmos, da organização ou de você, consultor? Essas preocupações têm de ser tratadas diretamente como parte da fase de contratação.
Contrato triangular e retangular	O consultor precisa saber quantos clientes tem. Seu cliente tem um chefe e você pode ter um chefe. O chefe de seu cliente e seu chefe podem ter estabelecido esse projeto a duras penas. Se for assim, eles precisam ser parte do contrato. No mínimo, seus papéis precisam ser conhecidos por você e por seu cliente. Se for você, o cliente e o chefe do cliente, você tem um contrato triangular. Inclua seu chefe e o triângulo passa a ser um retângulo. Esclarecer quem está envolvido e incluí-los no contrato.
Níveis de análise	A colocação inicial do problema em um projeto de consultoria é normalmente um sintoma de outros problemas subjacentes. A tarefa do consultor é articular os diferentes níveis do problema de maneira coerente e simples.
Clima político	Não importa se seu cliente é uma família ou uma organização. A política existente está afetando o comportamento das pessoas e sua capacidade de resolver problemas. A tarefa do consultor, é compreender suficientemente os detalhes políticos da situação para ver como eles afetarão seu projeto e a implementação de suas recomendações.
Resistência em compartilhar informações	O cliente sempre tem alguma relutância em nos contar a história toda ou em dar todos os dados de que precisamos para compreender o que está acontecendo. Essa resistência, que frequentemente surge de forma indireta, através de um comportamento passivo ou questionador durante a coleta de dados, tem de ser identificada e expressa.
Entrevista enquanto intervenção	Nunca somos totalmente neutros ou simples observadores objetivos. Quando aspetos incômodos surgem durante a fase de coleta de dados, precisamos prosseguir com eles e não nos preocupar em contaminar os dados ou introduzir vieses no estudo. Muito frequentemente, percebemos que o nosso papel na fase de coleta de dados é passivo.
Afunilar os dados	O propósito de coleta de dados é resolver um problema, tomar alguma ação. Não é pesquisar por pesquisar. Isso significa que os dados precisam ser reduzidos a um número gerencial de itens. Cada um dos itens finais escolhidos para dar <i>feedback</i> ao cliente devem ser acionáveis, isto é, estar sob o controle do cliente.
Apresentas os dados pessoais e organizacionais	Ao coletarmos dados sobre equipamentos, remuneração ou fluxo de informações, estamos isolando também dados sobre o estilo gerencial de nosso cliente. Tomamos conhecimento das políticas situacionais e das atitudes das pessoas em relação a estar trabalhando nesse lugar. Os dados pessoais e organizacionais não são incluídos para magoar alguém ou para fazer "fofoca", mas como informações do contexto no qual nossas

Fatores Críticos	Descrição Resumida
	recomendações podem ser implementadas. São também um tipo único de informações que o cliente muitas vezes não pode obter de ninguém mais.
Gerenciar a reunião de <i>feedback</i>	A reunião de <i>feedback</i> é o momento de maior ansiedade tanto para o cliente quanto para o consultor. Ansiedade para o consultor por causa do que vai ser dito, ansiedade para o cliente por causa das coisas que vão ser ouvidas. O consultor precisa manter o controle para que o assunto da reunião seja coberto. Apresentar os dados para o cliente é apenas uma parte da agenda, a meta principal é trabalhar a decisão sobre o que fazer. Quanto mais a reunião se orientar para o que fazer, melhores as chances de implementação, pode ser sua última oportunidade de influenciar a decisão de implementação.
Enfocar o aqui e o agora	Identificar como o cliente está gerenciando o <i>feedback</i> em si mesmo. Normalmente, o processo de <i>feedback</i> torna-se uma vítima dos mesmos problemas gerenciais que deram origem à necessidade dos serviços de consultoria. Se a organização sofre de falta de estrutura ou de direção, isso vai afetar também a forma pela qual ela lida com o relatório da consultoria. A consultoria deve estar consciente disso e chamar a atenção do cliente para o fato. Se não estiver meticulosamente consciente de como o projeto está sendo tratado, a consultoria pode simplesmente tornar-se a próxima vítima.
Não encarar as reações como algo pessoal	A reação do cliente ao estudo da consultoria é mais uma resposta ao processo de dependência de estar recebendo ajuda, do que uma resistência contra seu estilo pessoal. A consultoria tem suas peculiaridades, o cliente tem as dele. A resistência que a consultoria encontra durante o processo é a resistência contra a perspectiva de ter de atuar sobre assuntos organizacionais difíceis. Não se deixe levar pela crença de que é uma reação contra você.
Apostar mais no engajamento que na imposição e na persuasão	Como envolver as pessoas determinará o comprometimento delas em cada estágio. O instinto é focar demais a decisão e não valorizar a importância de como as pessoas se reúnem para fazer seu trabalho.
Planejar mais participação que apresentação	Cada reunião deve ser um exemplo da nova forma de trabalho e demonstrar que a atitude do empregado é que ditará o sucesso. Isso requer alta interação e formas de conduta. As pessoas não investirão naquilo que lhes está sendo vendido, mesmo que lhes pareça agradável, a menos que você seja mais claro sobre o que é esperado delas.
Estimular trocas públicas difíceis	Confiança é a habilidade de lidar com questões difíceis logo no início e publicamente. Feche a porta para a dúvida e o cinismo logo no começo. Reservas prolongadas retornarão para assombrá-lo. O modo como lidamos com conversas difíceis determinará a credibilidade do projeto e a visão deles se o consultor é um agente da alta administração ou se está em serviço de todas as partes.
Dar possibilidade de escolha real	Leve as pessoas à decisão sobre a mudança o mais cedo possível. O comprometimento vem do poder de escolher. Resista à tentação de decretar a solução antecipadamente em nome da velocidade. O comprometimento

Fatores Críticos	Descrição Resumida
	pode ser mais importante que a perfeição. Há sempre várias respostas certas para cada questão.
Mudar a conversa para mudar a cultura	Empurre o diálogo que é vazio de culpa, história e consideração para fora do ambiente de trabalho, e então se apresse para agir. Estructure a conversa em torno da responsabilidade pessoal, de questões de propósito e significado e daquilo que será único e novo sobre a rodada de mudanças.
Estar atento ao local	A estrutura do modo como nos reunimos tem mais impacto sobre a atitude e o engajamento dos nossos clientes do que podemos imaginar. A sala propriamente dita, o modo como estou sentado e a maneira como conduzimos a reunião transmitem fortes mensagens sobre nossas intenções e sobre quem é importante para o sucesso. Muitos dos locais onde nos reunimos reforçam o alto controle e estratégias autoritárias. Quando temos escolha para a estrutura da sala, devemos tirar vantagem disso.

Fonte: Adaptado de (Block, 2001)

Os fatores críticos considerados no modelo proposto de consultoria servem como base de orientação para identificar quais entre estes fatores críticos estarão presentes em cada novo projeto de consultoria. É fundamental dar atenção e o tratamento devido a estes fatores críticos após a sua identificação, evitando desvios nos trabalhos e garantindo o atingimento dos objetivos estabelecidos.

3.5 Riscos do Modelo

Os riscos em um projeto de consultoria podem se originar dos próprios processos da organização e eles podem se caracterizar por incertezas, complexidade e urgência, por falta de recursos ou outras restrições, tais como de habilidades ou política.

Não se pode evitar riscos nos projetos, mas certamente pode se preparar para os riscos, incluindo atividades de gerenciamento de riscos no planejamento do projeto de consultoria e implantação de ações que irão resguardar a organização quando algo sair errado. O objetivo é manter os riscos controlados, a um nível aceitável, trabalhar as tolerâncias dos riscos e seguir um programa para transpor riscos inaceitáveis para um nível aceitável.

Para identificar, analisar, avaliar e propor ações mitigadoras aos riscos nos projetos de consultoria, procura responder algumas questões, como: Quais são as possíveis falhas capazes de trazer consequências negativas para os projetos de consultoria? O que pode causar estas falhas? Como reduzir e evitar estas falhas nos projetos de consultoria?

Deve-se considerar que um projeto de consultoria nunca é igual a outro projeto já realizado, pois os clientes são diferentes, com ramos de atividades diferentes e encontram-se em cenários diferentes, além de ser preciso entregar os projetos dentro dos prazos e dentro das expectativas dos clientes. Assim, consideramos que cada projeto de consultoria é único e específico para cada cliente, os serviços prestados são sempre diferenciados. Quanto mais específicos forem os serviços solicitados pelos clientes, mas se aumenta o potencial para a existência de risco.

De acordo com (Ribeiro & Oliveira, 2018) para o levantamento dos riscos associados aos projetos de consultoria em PME, inicialmente se realizou um brainstorming onde foi possível obter uma lista de riscos. Para estruturar esta lista de riscos e identificar de onde eram provenientes os erros, foi estruturado o método ACR (Análise de Causa Raiz) para cada falha identificada, conforme apresenta a Figura 13. Foi questionado o “por que” e “por quais motivos” de cada falha ocorrer. A ACR deve levar em consideração as causas que estão dentro da possibilidade de interferência da gestão da consultoria. Sendo assim, as causas relacionadas aos clientes foram eliminadas da análise tendo em vista que a consultoria não possui interferência direta nessas variáveis, essas só serão sanadas ao longo do desenvolvimento do projeto de consultoria. A seguir, com a elaboração do FMEA (Análise de Modo de Falha e Efeitos) foi possível identificar os modos e efeitos das falhas e estabelecer os índices de ocorrência, severidade e detecção. O FMEA é apresentado na Tabela 10.

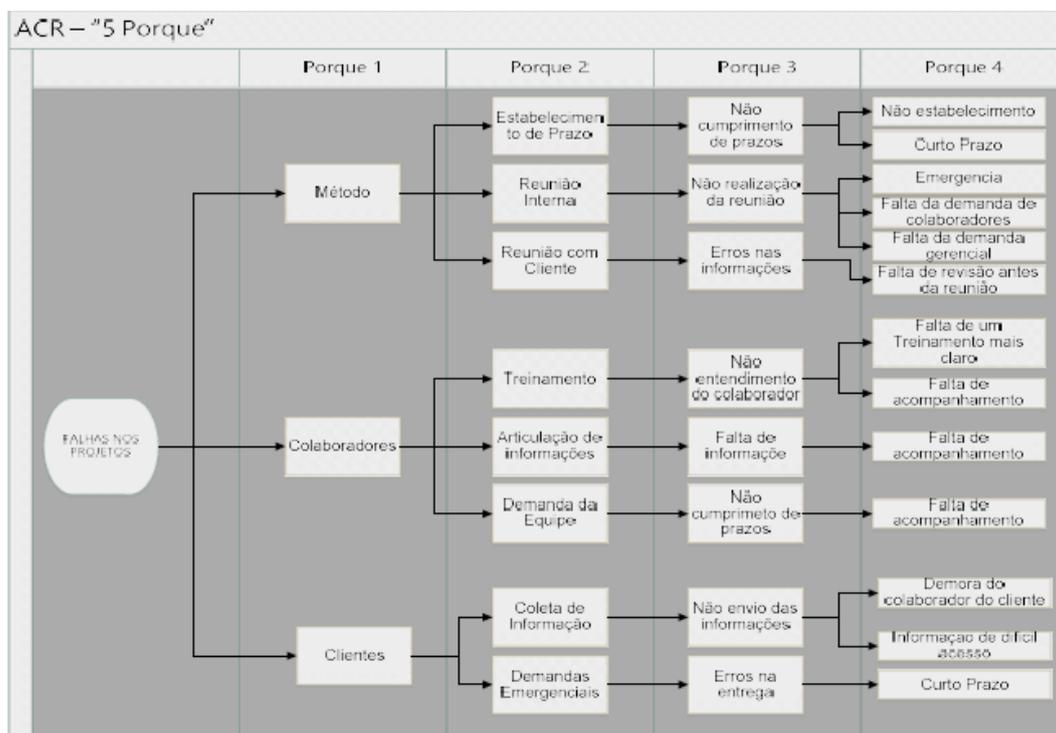


Figura 13 – Diagrama de ACR com a metodologia “5 Porquês”
Fonte: (Ribeiro & Oliveira, 2018)

Tabela 10 – Elaboração do FMEA para projetos de Consultoria

	Função do Processo	Possíveis Falhas			Índices				Ação Corretiva
		Modo de Falha	Efeito(s)	Causa	O	S	D	NPR	
Método	Estabelecimento de Prazo	Não cumprimento de prazos	Comprometimento do Projeto. Cliente não atendido.	Não estabelecimento	4	8	3	96	Sempre estabelecer prazos. Verificar nível de tarefas dos colaboradores.
				Curto prazo	8	7	5	280	
	Reunião Interna (Controlo e Revisão)	Não realização da reunião	Não estabelecimento de prioridades e importâncias. Não acompanhamento do cliente. Não realização da análise das informações coletadas.	Emergências	8	5	8	320	Estabelecer data fixa para reunião interna e evitar que outros eventos atrapalhem.
				Falta da demanda de colaboradores	6	5	5	150	
				Falta da demanda gerencial	7	5	6	210	
	Reunião de Apresentação	Erros nas informações	Erros na apresentação. Comprometimento do Projeto.	Falta de revisão antes da reunião	6	9	5	270	Verificar informações antes de apresentar para o cliente.
Colaboradores	Treinamento	Não entendimento do colaborador	Erros nas informações dos clientes.	Falta de um treinamento mais claro	5	6	8	240	Dedicar mais tempo e acompanhamento aos novos colaboradores em treinamento.
				Falta de acompanhamento	6	6	7	252	
	Articulação de informações	Falta de informações	Demora na entrega de trabalhos.	Baixa demanda do colaborador	5	4	8	160	Intensificar cobrança da gerência.
	Demanda da Equipa	Não cumprimento de prazos	Demora na entrega de trabalhos.	Baixa demanda gerencial	6	4	9	216	

Fonte: Adaptado de (Ribeiro & Oliveira, 2018)

As ações corretivas estabelecidas através do FMEA, devem estar no farol da equipa da consultoria ao longo de todos os projetos de consultoria, de forma, que as falhas não ocorram e não comprometam o bom desempenho dos projetos de consultoria.

3.6 Análise do Modelo

A avaliação da qualidade dos serviços de consultoria se refere a satisfação total do cliente, atendendo suas expectativas em prazos adequados, a preços competitivos e sempre que possível, surpreendendo o cliente. A qualidade percebida em um modelo de consultoria, pode ser definida como a melhora no desempenho organizacional, no entanto, não é fácil avaliar os resultados esperados de um projeto de consultoria, em virtude que, os objetivos de cada projeto variam de empresa para empresa.

De forma a garantir uma avaliação efetiva do modelo proposto de consultoria, desenvolveu-se uma matriz estruturada de análise do modelo proposto. Essa matriz estruturada (*framework*) constitui uma ferramenta valiosa para alinhar as perspectivas de análise entre a consultoria e os clientes do modelo proposto.

A matriz é uma ferramenta chave na sistematização do processo de análise do modelo proposto e ajuda a tornar esse processo transparente para a sua validação. A criação da matriz estruturada impõe disciplina ao processo de análise, ajuda a identificar lacunas nas perspectivas e ajuda os avaliadores do modelo a desenvolver um argumento avaliativo plausível. A Figura 14 apresenta a matriz estruturada de análise do modelo proposto de consultoria.

Responsabilidade Atribuída em Cada Etapa Chave do Modelo		Consultoria	0%	100%	60%	30%	10%
		Cliente	0%	0%	40%	70%	90%
Âmbito de Análise do Modelo		Etapas Chave do Modelo Proposto					
Dimensões de Análise	Perspetivas de Análise	Diagnóstico	Conceção da Solução	Implementação	Utilização	Institucionalização	Questões de Análise Aplicadas em Cada Etapa Chave do Modelo Proposto
		<p>Formação</p> <p>Qualificação da equipa: Proporciona a melhoria na qualificação da equipa?</p> <p>Estratégias da gestão: Proporciona a melhoria das estratégias da gestão?</p> <p>Execução</p> <p>Lucratividade: Facilita a adoção de ferramentas para maximização do lucro?</p> <p>Produtividade: Facilita a análise e a adoção de ferramentas para aumento da produtividade?</p> <p>Rotatividade: Valoriza a importância dos colaboradores no projeto visando a redução da rotatividade?</p> <p>Competitividade: Dissemina a importância de tornar a empresa mais competitiva?</p> <p>Qualidade dos produtos: Facilita a melhoria e a garantia da qualidade dos produtos?</p> <p>Orientação</p> <p>Clima organizacional: Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?</p> <p>Comunicação: Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?</p> <p>Velocidade nas decisões: Facilita a agilidade no processo decisório?</p> <p>Qualidade nas decisões: Visa a assertividade no processo decisório?</p> <p>Performance global: Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?</p> <p>Custos</p> <p>Relação custo/qualidade: Visa a busca pela melhor relação custo/qualidade para a empresa?</p> <p>Relação custo/lucro: Visa a busca pela menor relação custo/lucro para a empresa?</p> <p>Duração do projeto: Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?</p> <p>Consultores</p> <p>Motivação da equipa: Possibilita elevar a capacidade de motivação da equipa?</p> <p>Motivação dos gestores: Possibilita elevar a capacidade de motivação dos gestores?</p> <p>Matriz SWOT da empresa: Facilita o uso da matriz SWOT da empresa?</p> <p>Objetivos dos processos: Facilita o entendimento dos objetivos dos processos?</p> <p>Público-alvo: Possibilita uma definição precisa do público-alvo do projeto?</p> <p>Planeamento</p> <p>Viabilidade do projeto: Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?</p> <p>Viabilidade das soluções: Possibilita a efetivação das soluções e as devidas correções quando forem necessárias?</p> <p>Futuro da empresa: Proporciona a todos a obter capacidade de visão de futuro?</p> <p>Verificação pós-projeto: Facilita suporte pós-projeto?</p>					

Figura 14 – Matriz Estruturada de Análise do Modelo Proposto

A matriz estruturada de análise do modelo proposto apresenta o âmbito de análise do modelo através das dimensões de análise e das perspetivas de análise presentes em cada dimensão. Cada perspetiva apresenta uma questão de análise indicada em que etapas chave do modelo esta perspetiva deve ser

analisada. Também é indicado na matriz estruturada o percentual de atribuição de responsabilidade em cada etapa chave do modelo pela consultoria, bem como pelo cliente.

A escolha das dimensões e perspectivas de análise visa uma avaliação fiável da relação entre o cliente e a consultoria. Esta relação apresenta questões subjetivas e que não são simples de mensurar, como a qualidade das entregas do projeto de consultoria, o relacionamento entre o cliente e o consultor, a análise das soluções ideais e a identificação de todos os benefícios oriundos do projeto de consultoria.

As três primeiras dimensões estão interrelacionadas e compõem a análise do valor do projeto de consultoria, através da medição qualitativa do conhecimento adquirido, dos efeitos gerais de colocar o projeto em prática e o aumento resultante no desempenho do cliente, e se o projeto poderá ser recomendado a outras empresas. A dimensão custos, principalmente por tratar-se de um modelo consultoria a ser aplicado em PME, tem grande relevância nas decisões de contratação dos serviços e de continuidade do projeto ou novos projetos. A dimensão consultores traduz o nível de proficiência dos consultores e esta tem influência nas outras dimensões. A dimensão planeamento refere-se à gestão eficaz e eficiente do projeto de consultoria.

O momento da aplicação das questões de análise é definido de acordo com a influência das responsabilidades atribuídas à consultoria e à empresa cliente, e também pelo nível de atuação das perspectivas em cada etapa chave do modelo proposto. Por exemplo, a perspectiva estratégias da gestão é aplicada nas duas primeiras etapas, pois, é o momento de definição e decisão do que será implementado a seguir. Já a perspectiva qualificação da equipa é aplicada nas três últimas etapas, a partir da implementação, pois, é o momento de maior atuação dos colaboradores da empresa cliente, que irão executar e garantir a continuidade das soluções. Algumas perspectivas são transversais a todas as etapas, pois, estas perspectivas têm de ser monitorizadas em todas as etapas por serem de maior criticidade no projeto de consultoria.

No intuito de garantirmos uma análise eficaz do modelo proposto de consultoria, propõe-se que o modelo seja avaliado em duas visões distintas, na visão do cliente que recebe o serviço e do agente do serviço, isto é, na visão do cliente, que receberá o serviço de consultoria orientado pelo modelo proposto e na visão do consultor, que executará a consultoria seguindo a orientação do modelo proposto de consultoria.

4. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO DE CONSULTORIA

Este capítulo apresenta a aplicação do modelo proposto de consultoria para PME e posterior avaliação do modelo mediante os resultados obtidos da aplicação. Inicialmente é feita a apresentação da empresa de consultoria onde desenvolvemos o modelo proposto e também a apresentação da PME do setor de mobiliário de escritório na qual o modelo proposto é aplicado. Por fim, obtém-se a discussão dos resultados alcançados.

4.1 Apresentação da Empresa Objeto de Estudo

O modelo proposto de consultoria se desenvolveu junto a empresa Plan-us Target Unipessoal LDA, que é uma empresa de consultoria especializada em processos de melhoria e otimização nas empresas. A Plan-us é uma empresa jovem e localiza-se no Norte de Portugal, mais especificamente no concelho de Fafe, ela é focada na eficiência dos recursos e utiliza ferramentas e conceitos inovadores de forma a atingir a eficiência dos resultados.

A Plan-us visa ser reconhecida como uma das principais referências, em consultoria, em empresas de Portugal, buscando agregar valor aos seus clientes de forma a atingirem a excelência em gestão e resultados. Para isto, a empresa está sempre aberta e receptiva a novas ideias que possam trazer uma mais-valia aos seus processos. Diante desta receptividade da empresa, propusemos desenvolver um modelo de consultoria para PME que fosse aplicado e avaliado em algum de seus clientes. E posteriormente, após a validação do modelo proposto, adotar-se o modelo como padrão para os futuros projetos de consultoria na Plan-us.

4.1.1 A Empresa Cliente

Para a aplicação e avaliação do modelo proposto de consultoria, dentre os clientes da Plan-us, escolheu-se uma PME de mobiliário de escritório, que por questões contratuais e de confidencialidade a empresa cliente não será identificada. Assim, ao longo deste trabalho sempre citarmos a empresa em questão, esta será identificada como “empresa cliente”.

A empresa cliente se dedica a produção e comercialização de mobiliário para escritório e aposta na utilização de materiais de elevada qualidade e numa mão-de-obra qualificada. Orienta sua equipa de profissionais a sempre se centrar na plena satisfação dos clientes e na consolidação da sua imagem a nível de mercado. Adota como prioridade a qualidade e mantém uma preocupação na seleção criteriosa

dos fornecedores, estabelecendo acordos de fornecimento com algumas das maiores empresas europeias do sector.

A empresa cliente posiciona-se no mercado com uma vantagem competitiva a nível de capacidade de resposta a um leque alargado de produtos de especificidades próprias e com prazos de entrega curtos. A atividade comercial da empresa deve ser analisada sob o prisma dos 4 grandes grupos de mercados e clientes principais que detém: lojas de mobiliário de escritório; fabricantes de mobiliário de escritório; grandes superfícies comerciais e distribuidores.

4.1.2 Política de Qualidade e Ambiente da Empresa Cliente

A empresa cliente possui certificação ISO 9001 para o seu Sistema de Qualidade e demonstra compromisso de qualidade e satisfação dos seus clientes. Também possui certificação ISO 14001 para o seu Sistema de Gestão Ambiental e assim, demonstra um compromisso ambiental.

Com o objetivo de cumprir os requisitos que lhes são aplicáveis, a empresa cliente empreende o desafio de manter um Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Qualidade e Ambiente, onde visa sobretudo, posicionar-se na vanguarda da inovação, satisfação das partes interessadas, melhoria contínua do desempenho do SGI e gestão eficaz dos riscos e oportunidades.

O âmbito do sistema da qualidade se aplica às atividades de design, desenvolvimento e fabricação de cadeiras, poltronas e sofás, além da comercialização de acessórios para escritórios. O SGI da empresa cliente apresenta uma estrutura documental composta pelo Manual da Qualidade e Ambiente, onde define o compromisso e responsabilidades da organização perante clientes e colaboradores, pelos Processos e Procedimentos, onde descreve em pormenor as funções do sistema e pelos documentos específicos, onde descreve o modo de realização das tarefas e suporta as atividades do sistema.

Através do mapa de processos apresentado na Figura 15, a empresa cliente define os processos e as ligações entre eles. Também indica onde cada processo se enquadra em relação aos tipos de processos, tendo como processos de gestão, a gestão estratégica e a gestão de recursos, como processos de suporte, o comercial, compras e design e desenvolvimento, e como processo chave a produção. Já na Tabela 11 se apresenta a identificação dos processos através do SIPOC, onde em cada processo se indicam os dados de entradas e suas origens, bem como os dados de saída e seus destinos.

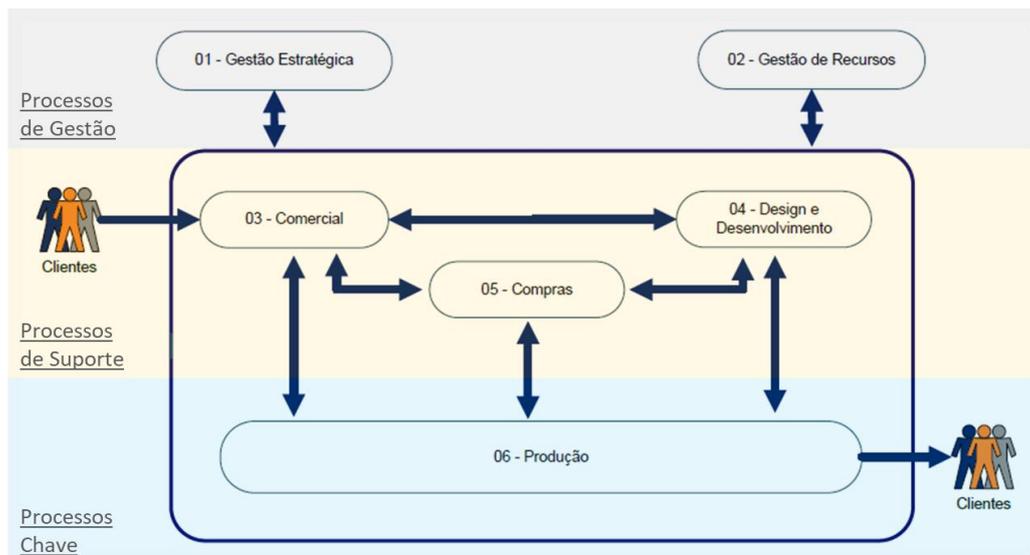


Figura 15 – Mapa de Processos da Empresa Cliente

Tabela 11 – SIPOC da Empresa Cliente

<i>Supplier</i>	<i>Input</i>	<i>Process</i>	<i>Output</i>	<i>Customer</i>
- Partes Interessadas - Sistema de Gestão da Qualidade - Compras - Design e Desenvolvimento - Gestão de Recursos - Comercial - Produção	- Requisitos dos Clientes / Partes Interessadas - Requisitos Legais - Grau de Satisfação dos Clientes - Riscos e Oportunidades - Aspectos e Impactes Ambientais - Relatório do SGI	Gestão Estratégica	- Política / Objetivos da Qualidade e Ambiente - Planeamento Estratégico - Ata da Revisão pela Gestão - Recursos Necessários	- Compras - Design e Desenvolvimento - Gestão de Recursos - Comercial - Produção
- Gestão Estratégica - Comercial - Compras - Design e Desenvolvimento - Produção	- Necessidade de Admitir Pessoal - Necessidade de Gerir Recursos Humanos - Necessidades de Formação	Gestão de Recursos (humanos)	- Admissão de Pessoal - Plano de Formação - Plano de Integração	- Comercial - Compras - Design e Desenvolvimento - Produção
- Produção	- Necessidade de Manutenção - Necessidades de Verificar os RMM's	Gestão de Recursos (físicos)	- Plano de Manutenção - Plano de Emergência - Plano de Verificação	- Produção
- Gestão Estratégica - Clientes	- Pedido do Cliente - Concurso Público / Convite - Requisitos Legais Aplicáveis	Comercial	- Nota de Encomenda Interna - Nota de Encomenda Externa - Contrato	- Clientes - Compras - Design e Desenvolvimento - Produção
- Gestão Estratégica - Comercial	- Requisitos Legais Aplicáveis - Informação de Designs e Desenvolvimentos Anteriores	Design e Desenvolvimento	- Produto Validado	- Compras - Produção
- Comercial - Design e Desenvolvimento - Produção	- Requisição Interna - Necessidade de Aquisição de Produtos	Compras	- Aquisição de Produtos	- Design e Desenvolvimento - Produção
- Compras - Design e Desenvolvimento - Gestão de Recursos - Comercial	- Requisitos dos Clientes - Nota de Encomenda - Contrato - Materiais - Recursos Físicos - Recursos Humanos	Produção	- Produto Realizado - Emissão de Fatura - Satisfação dos Clientes	- Gestão Estratégica - Gestão de Recursos - Cliente

4.2 Aplicação do Modelo Proposto

Após a definição pela Plan-us da empresa cliente em que o modelo proposto de consultoria para PME seria aplicado, foi delimitado o escopo do projeto de consultoria na empresa cliente. A atuação do projeto tem foco no processo produção, que de acordo com o mapa de processos é o processo chave da empresa cliente.

É importante citar que recentemente a empresa cliente contratou serviços de consultoria com foco nos processos de gestão, sendo eles a gestão estratégica e a gestão de recursos, e nos processos de suporte, sendo eles o comercial, o compras e o design e desenvolvimento.

O processo produção na empresa cliente é dividido em três subprocessos, são eles, o planejamento, a operação e a logística. O planejamento da produção se inicia após a entrada das encomendas pelo comercial e a partir da definição dos prazos de entrega em consenso com a logística, considerando as datas predefinidas no mapa de rotas de entrega aos clientes. A operação compreende os processos produtivos de corte, costura, colagem, estofagem e montagem dos produtos. A logística é responsável pela limpeza, embalagem e expedição dos produtos de acordo com o mapa de rotas de entrega aos clientes.

4.2.1 Realização do Diagnóstico

O diagnóstico foi iniciado na empresa cliente a partir de uma reunião com a gestão, onde se definiu os colaboradores participantes do diagnóstico. Foi ressaltado pela consultoria que os colaboradores escolhidos devem ter um considerável conhecimento dos processos produtivos. Dito isto, a empresa cliente indicou o gerente de produção e a responsável pelo planejamento e controle da produção como pontos focais para o projeto. É fato que, os colaboradores que atuam no chão de fábrica também são peças fundamentais no processo de diagnóstico.

Após definição dos envolvidos no processo de diagnóstico por parte da empresa cliente, a consultoria informou que para a definição dos problemas poderá utilizar diversos métodos de coleta de dados, como reuniões e entrevistas, questionários, análise de documentos e observação direta. Dito isto, foi realizada a primeira reunião exclusiva com os pontos focais, no intuito da consultoria obter uma visão integrada do processo produção, foco de atuação do projeto.

Este processo se inicia pelo subprocesso de planeamento, quando a responsável pelo planeamento e controlo da produção recebe do comercial as encomendas para definição das datas de entrega. Anterior a definição da data, é feita uma verificação da disponibilidade das matérias-primas em stock. Caso alguma matéria-prima esteja em falta, a área de compras inicia o processo de aquisição e indica a data prevista da matéria-prima disponível a produção. Após a garantia da disponibilidade das matérias-primas para o início da produção, a data de entrega da encomenda é definida considerando o prazo estimado da produção e a data a seguir no mapa de rotas de entrega aos clientes.

Definida a data de entrega, o planeamento da produção é efetuado no sistema de planeamento a considerar a ficha de especificação do produto e direcionar as atividades a serem executadas na encomenda para os colaboradores disponíveis em cada etapa do processo produtivo. Após planeada a produção das encomendas, as matérias-primas são disponibilizadas pelo armazém de um a dois dias antes do início da produção.

O subprocesso de operação se inicia na data definida pelo planeamento seguindo as etapas do processo produtivo. Em cada posto de trabalho o operador tem a disposição um tablet para aceder ao sistema e visualizar as atividades que lhes foram planeadas para o dia. Ciente das atividades que deve executar, antes do início dessas atividades, o operador deve preparar o posto de trabalho e a seguir no tablet iniciar a atividade para que a mesma seja contabilizada no sistema. Ao término da atividade o operador deve ir ao tablet e finalizar a atividade, bem como se ocorrer qualquer interrupção na execução, o operador deve ir ao tablet e dar pausa na atividade. Ao final de cada atividade o operador deve entregar o produto semiacabado para a atividade seguinte no processo.

O subprocesso de logística contempla a etapa de embalagem, onde é realizada a limpeza dos produtos acabados, o embalamento com sacos plásticos e a embalagem dos produtos em caixas em cartão. O operador da logística deve gerar as etiquetas referentes a encomenda e afixar nas caixas dos produtos. Também deve gerar a fatura e dar saída dos produtos no sistema quando da data do carregamento e expedição das encomendas seguindo o mapa das rotas de entrega aos clientes, distribuído em rotas por zonas para clientes em Portugal Continental e com rotas específicas para as Ilhas e para clientes no exterior, tendo dias específicos ao longo da semana para cada rota e algumas rotas com dias específicos ao longo do mês.

A Figura 16 apresenta o layout da empresa cliente indicando também as etapas do processo produtivo, que são: corte, costura, colagem, estofagem, montagem e embalagem. O corte contempla as atividades

de estendimento dos tecidos ou peles, o corte dos revestimentos de acordo os planos de corte elaborados pela modista e a recolha e organização dos revestimentos. O corte pode ser automático ou manual. A costura dos revestimentos é realizada de acordo com as indicações para cada modelo de produto. Alguns revestimentos podem seguir diretamente para a colagem ou estofagem, caso estes modelos não necessitem de costura. Na etapa de colagem se efetua a colagem de espuma ou revestimentos em componentes internos. A estofagem consiste em estofar componentes internos com revestimentos, onde estes podem ou não terem recebido colagem de espumas. A montagem consiste em montar componentes internos e externos concebendo os produtos acabados. Ao final, os produtos acabados são limpos e embalados.

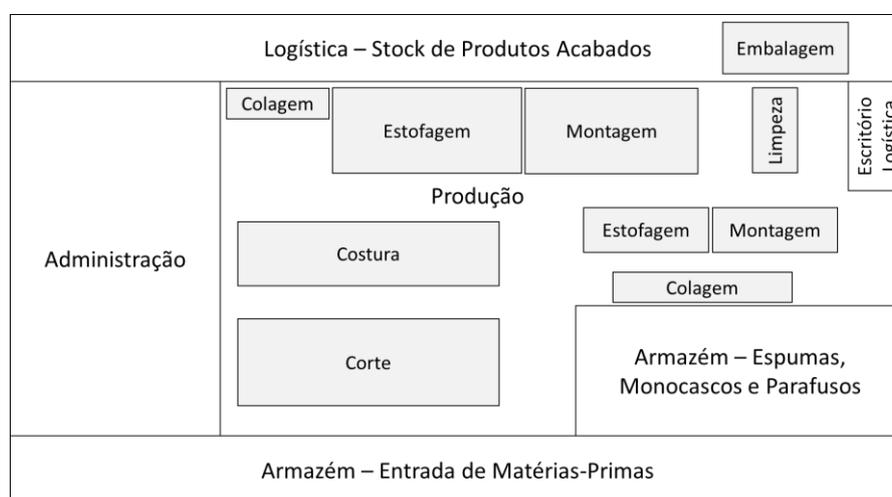


Figura 16 – Layout da Empresa Cliente

Para garantir a visão integrada do processo produção também se realizou a análise da documentação da empresa cliente, como o manual e a política da qualidade e ambiente, os procedimentos, as instruções de trabalho e as fichas técnicas dos produtos. Feito isto, observou-se que nem todas as atividades que compõem as etapas do processo produtivo estão contempladas nos procedimentos e instruções de trabalho, ou também, existem atividades contempladas nos procedimentos e instruções de trabalho que já não compõem as etapas do processo produtivo. Fica evidente a necessidade de atualização dos documentos de forma a refletirem todas as atividades presentes no processo produtivo.

A observação direta do processo para entendimento e coleta de dados para melhor definição dos problemas, foi iniciada no processo produção através do acompanhamento das atividades de planeamento, de abastecimento das matérias-primas pelo armazém e de execução das operações em chão de fábrica. Vale salientar que ao longo do processo de observação direta, as informações foram

coletadas não somente pela observação das atividades, mas também através de questionamentos diretos inqueridos aos operadores das atividades.

Ao acompanhar o subprocesso de planeamento se observou que não existe um planeamento de longo prazo, bem como também, não existe uma previsão de vendas pelo comercial, que deve ser a principal entrada para elaboração do planeamento. O planeamento é de curto e curtíssimo prazo, geralmente com o horizonte semanal e é elaborado e orientado por operador executante das atividades e não por etapas do processo produtivo.

Os prazos de entrega são definidos sem uma simulação previa do planeamento da produção e consideram um prazo estimado em torno de 10 dias com base no mapa das rotas de entrega aos clientes. Percebemos que a falta de uma simulação detalhada do planeamento da produção abre espaço para uma alta flexibilização das encomendas em relação a priorização e replaneamento das atividades. Também percebemos a falta de indicadores chave de desempenho (KPI) no controlo das operações, que orientem o planeamento da produção em relação a ajustes necessários nas variáveis dos processos.

Em relação ao sistema de planeamento percebemos que o software apresenta algumas limitações como: a atribuição das atividades para os operadores que ocorre de forma manual; não há garantia das precedências entre as atividades; após o planeamento de encomendas em um determinado período, não há possibilidade de inserir novas encomendas ao meio deste planeamento sem ter de refazer tudo que já foi planeado; não há um planeamento gráfico; não apresenta a capacidade produtiva nas etapas do processo; e tempos planeados das atividades não contemplam a preparação das atividades.

O abastecimento das matérias-primas pelo armazém ocorre através de paletes carregadas com componentes dispostos em caixas ou em peças soltas conforme na Figura 17. A identificação dos componentes é confusa, principalmente pela sobreposição e falta de identificação que associe os componentes as encomendas. A altura das paletes em função da carga demasiada também prejudica a visibilidade dos componentes. Todas essas questões geram demasiado tempo na recolha dos materiais para a execução das atividades e também resulta por vezes em novas solicitações de componentes ao armazém por motivo dos operadores não encontrarem os componentes.

Ao acompanhar o subprocesso de operação se observou uma demasiada movimentação dos operadores por diversos motivos como, a falta de ferramentas nos postos de trabalho, a recolha de materiais como componentes e produtos semiacabados para execução das atividades, idas demasiadas ao tablet para

sanar dúvidas em encomendas que tenham alterações no modelo do produto, idas ao armazém solicitar componentes em falta, idas ao gabinete de planeamento para discussão ou alteração do sequenciamento do planeamento diário, e movimentações em função do retrabalho de produtos semiacabados e acabados. Observou-se também diversas paragens nas atividades para discussão entre os operadores para sanar dúvidas em encomendas, no retrabalho de produtos ou até mesmo para conversas aleatórias, demonstrando falta de foco nos operadores devido ao controlo deficitário das atividades pela gestão.



Excesso de carga / Altura elevada da carga / Falta de identificação dos componentes / Excesso de peças soltas

Figura 17 – Abastecimento das Matérias-Primas em Paletes

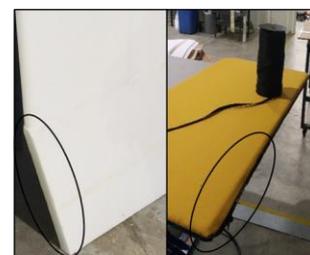
Em relação ao controlo da qualidade nos produtos se observou baixa rotina de inspeção de qualidade em todas as etapas do processo produtivo. Muitos problemas são detetados em etapas posteriores do processo produtivo, conforme na Figura 18, a gerar retrabalho dos produtos e até a perda total de componentes ou produtos. Raramente é elaborado o registo das não-conformidades e estas não são avaliadas a fim de detetar a causa raiz dos problemas. As não-conformidades se repetem com grande frequência, a demonstrar que não há uma cultura de qualidade intrínseca no chão de fábrica. Também percebemos que a um grande desperdício de revestimentos e espumas no corte quando da estofagem dos internos com esses revestimentos e espumas, como se observa na Figura 19.



Defeito em revestimento
(falha no tecido)
Detetado apenas na montagem, passou pelo corte, costura e estofagem.



Defeito em externo do assento
(falha de acabamento)
Detetado na embalagem, falta de inspeção na montagem.



Defeito na colagem da espuma
(falha de acabamento)
Detetado após estofagem do painel.

Figura 18 – Não-Conformidades Detetados em Etapas Posteriores do Processo Produtivo

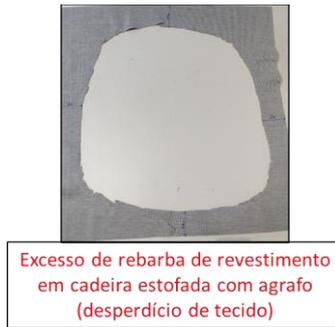


Figura 19 – Desperdício de Matérias-Primas

Para garantir um diagnóstico mais assertivo foi necessário recorrer a cronoanálise, que é uma ferramenta que tem como objetivo analisar os tempos de realização das atividades e das movimentações que envolvem o processo produtivo. Esta ferramenta está relacionada ao conceito LEAN, afinal, somente com o controlo dos processos é possível identificar e posteriormente definir soluções para eliminar os desperdícios.

Para executar a cronoanálise e coletar os dados reais de tempos e movimentos, tomamos a decisão em conjunto com a gestão da empresa cliente de filmar o subprocesso de operação durante o período de uma semana, que equivale a quarenta horas de trabalho. Para isto, foi necessário reunir todos os operadores e colaboradores envolvidos no subprocesso de operação e explicar o motivo e o objetivo das filmagens, ao término da reunião se obteve o consentimento de todos os envolvidos.

Após as filmagens e a coleta dos dados reais de tempos e movimentos, excluindo-se os intervalos de almoço e descansos da manhã e da tarde, identificou-se a distribuição das horas trabalhadas no processo produtivo conforme apresentado na Figura 20. Conforme já citado, se confirmou uma demasiada movimentação dos operadores, que representaram 23,4% das horas trabalhadas. Também se confirmou um considerável tempo com paragens, tempo este totalmente improdutivo e que representou 5,1% das horas trabalhadas. O elevado percentual de horas de retrabalho, que representou 7,9% do total das horas, também chamou a atenção e deixa claro a necessidade de intervenção. Ao passo que, a execução das atividades de operação representou apenas 63,6% das horas trabalhadas.



Figura 20 – Distribuição das Horas Trabalhadas no Processo Produtivo

A distribuição das movimentações dos operadores é apresentada na Figura 21. Para analisar essas movimentações se utilizou o Diagrama de Pareto que permite identificar e priorizar os problemas mais importantes, possibilitando a concentração dos esforços nos mesmos. De acordo com o princípio de Pareto, deve-se tratar as causas que representam pelo menos 80% dos problemas. Deste modo, as movimentações mais recorrentes no processo produtivo são as aleatórias (50,1%) e para recolha de material (34,0%), que representam juntas 84,1% de todas as movimentações. Mesmo quando se avalia as movimentações por etapa do processo produtivo, observa-se que as movimentações aleatórias e para recolha de material continuam como as principais causas.

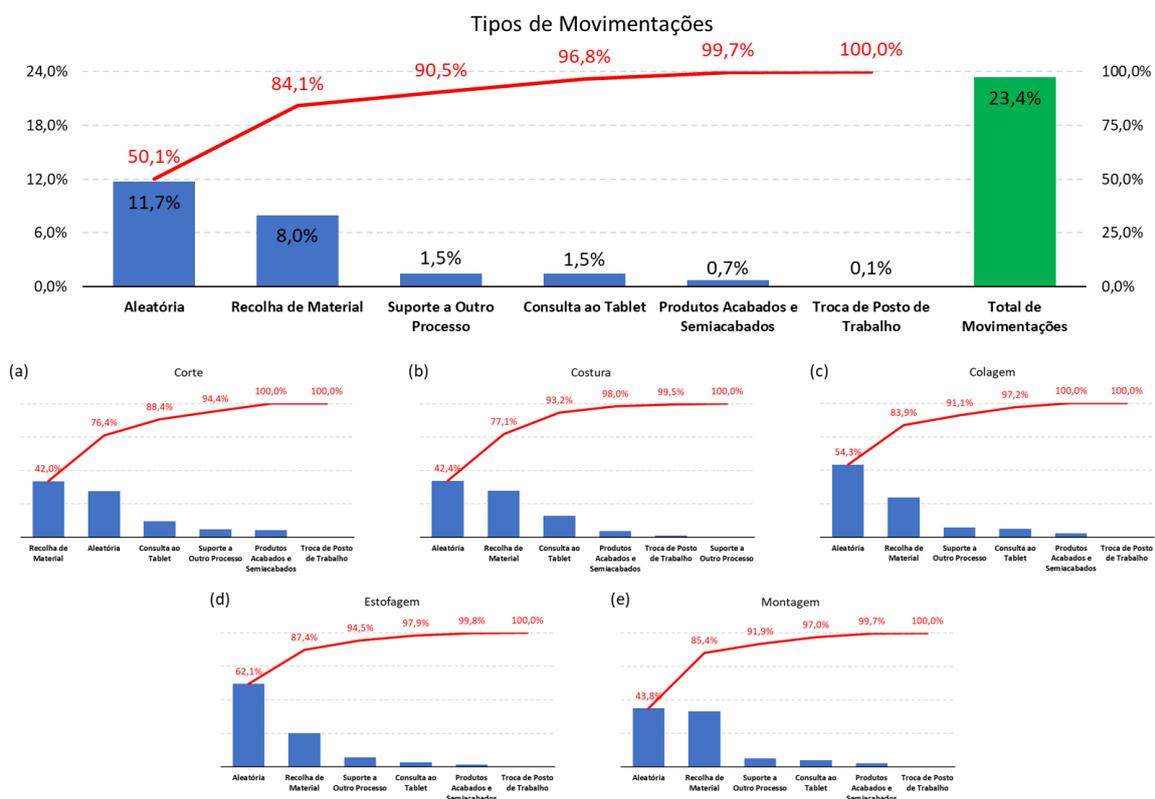


Figura 21 – Distribuição das Movimentações Totais e por Etapa no Processo Produtivo

Em observação direta e através de questionamentos direcionados aos operadores, identificou-se que as movimentações para recolha de material ocorrem demasiadamente e principalmente pela falta de preparação dos postos de trabalho antes de iniciar as atividades e pelo tamanho dos componentes que por vezes impossibilita de os colaboradores deslocarem grandes quantidades aos postos de trabalho. Quanto as movimentações aleatórias, identificou-se que ocorrem por problemas no abastecimento de matérias-primas, com idas ao armazém para solicitar componentes em falta, por falta de entendimento dos operadores em relação as encomendas, com idas ao gabinete de planeamento para discussão ou alteração do sequenciamento do planeamento diário e também por questões comportamentais,

resultantes pela liberdade excessiva que os colaboradores tem de autogestão de suas atividades e do distanciamento do controlo da produção.

Ao analisar a execução das operações detetamos diversos problemas como, o descolamento dos tempos médios de execução dos processos em relação aos tempos planeados, a alta variabilidade nos tempos de execução dos processos e nos tempos entre operadores nos mesmos processos, caracterizando problemas de repetibilidade e reprodutibilidade. A Figura 22 exemplifica os problemas citados, onde em ambos os gráficos (a) e (b), temos o processamento de um produto semiacabado sendo executado por mais de um operador.

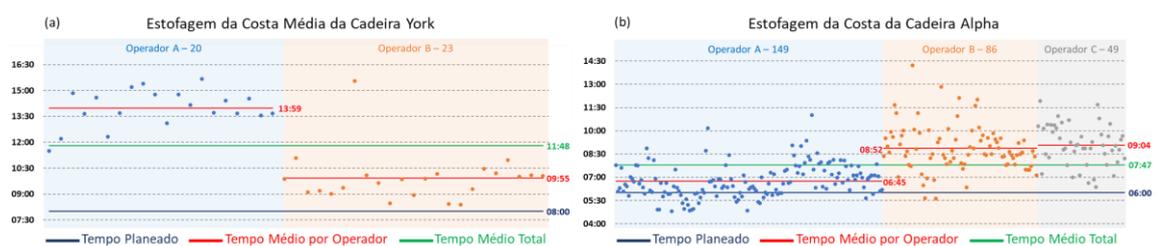


Figura 22 – Tempos de Processo (Entre Operadores)

Também detetamos situações em que os procedimentos de fabrico foram alterados e não foram padronizados, conforme exemplifica a Figura 23. No gráfico (a) temos a costura de revestimento da costa de um produto semiacabado, onde o operador A inicia e finaliza uma peça por vez, executando todas as costuras de forma contínua em cada peça. Já o operador B efetua o processamento por lotes de peças, onde se efetua as costuras de forma parcelada em todo o lote de peças, assim, de tempos em tempos se finaliza todo um lote de peças e não peça por peça. No gráfico (b) temos a estofagem de revestimento do assento de um produto semiacabado, onde o operador A estofa o revestimento com agrafos e o operador B estofa o mesmo revestimento com atilhos. Os revestimentos utilizados pelo operador B sofreram alterações no roteiro de produção, tendo nestes revestimentos sido cosidos os atilhos na etapa de costura, alterando o procedimento de estofagem dos mesmos. Vale ressaltar que esta alteração é uma melhoria que reflete uma melhor ergonomia do operador nesta etapa do processo produtivo.

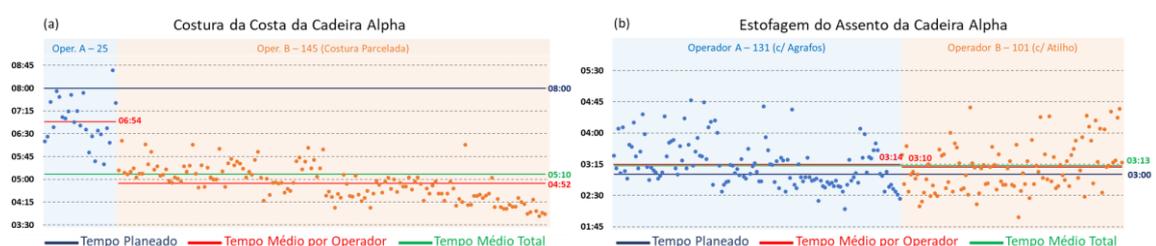


Figura 23 – Tempos de Processo (Procedimentos de Fabrico Alterados)

Ao analisar as operações que demandam maior tempo de processamento detetamos inúmeras interrupções ao longo da atividade, elevando consideravelmente o seu tempo em relação ao tempo planeado. A Figura 24 apresenta o percurso das atividades nas etapas de colagem e estofagem de um produto semiacabado. O percurso é apresentado a partir do apontamento dos tempos em que o operador está em execução, movimentação e paragem, sendo estes tempos expressados como um farol nas cores verde, amarelo e vermelho respetivamente. Além dos tempos em execução das atividades estarem deslocados dos tempos planeados, o elevado número de interrupções por movimentações e paragens acresce em demasiado o tempo total de processamento, gerando atrasos e furos no planeamento da produção.

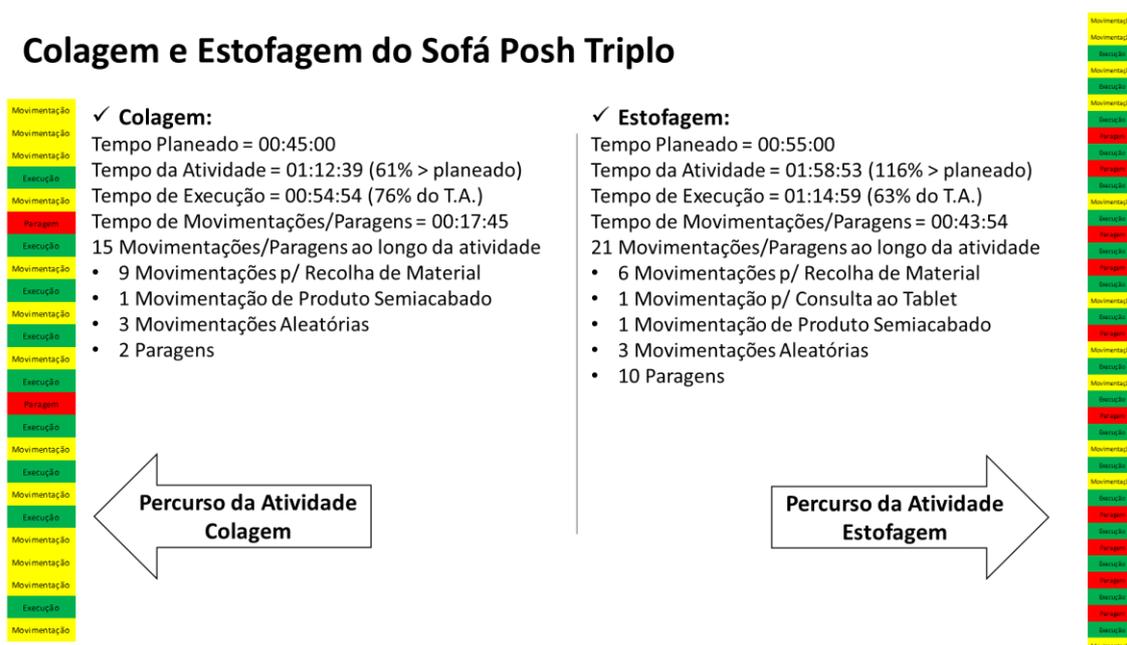


Figura 24 – Tempos de Processo (Interrupções ao Longo da Atividade)

A realização do diagnóstico com o máximo envolvimento dos colaboradores foi fundamental para detetarmos problemas recorrentes e que estão presentes em todas as etapas do processo produtivo. Os problemas detetados estão muito associados a ineficiência do planeamento e a sua falta de previsibilidade, ao controlo deficitário e distante da produção, a baixa produtividade dos operadores devido a fatores que independem da sua atuação e também por questões comportamentais dos operadores, como o baixo comprometimento e a liberdade excessiva, resultante do modelo familiar do negócio e da relação de proximidade entre a gestão e os colaboradores em geral.

4.2.2 Soluções Propostas

Após a etapa de diagnóstico se iniciou a concepção das soluções para resolução ou mitigação dos problemas detetados. Nesta etapa planearam-se as ações de melhoria identificando as ferramentas que possam capitalizar essas melhorias, mas também que, sejam de fácil percepção e adoção por parte dos colaboradores da empresa. Buscou-se ao máximo propor soluções que não demandam grandes investimentos para a empresa cliente, mas que possam ser implementadas mediante o esforço e comprometimento dos seus colaboradores.

As soluções propostas foram definidas a partir do expertise da consultoria, mas sempre em consenso com os pontos focais da empresa cliente. A partir das soluções propostas concebeu-se um plano de ações através da metodologia 5W2H para melhor entendimento das ações a serem implementadas. A Tabela 12 apresenta o plano de ações definido.

Tabela 12 – Plano de Ações para Implementação na Empresa Cliente

Ação		Responsável	Processo	Prazo	Causa	Método	Custo
1	Implementar previsão de vendas (horizonte mensal)	Chefe de Vendas	Comercial	Imediato	Falta de previsibilidade no planeamento da produção	Projetar vendas com base no histórico e na sazonalidade do mercado	Sem custo
2	Implementar no sistema a simulação do planeamento da produção	Gerente de Produção	Planeamento	Imediato	Datas de entregas são definidas sem uma simulação do plano de produção das encomendas	Solicitar ao fornecedor que dimensione o esforço de desenvolvimento desta funcionalidade	Sem custo inicial
3	Implementar planeamento gráfico	Gerente de Produção	Planeamento	Imediato	Falta de visibilidade da capacidade produtiva, do sequenciamento e das precedências das atividades	Solicitar ao fornecedor que dimensione o esforço de desenvolvimento desta funcionalidade	Sem custo inicial
4	Inserir tempos de preparação das atividades no plano de produção	Chefe do Planeamento	Planeamento	Primeiro mês	Tempos de preparação não contemplados no plano de produção	Inquirir os operadores que indiquem os tempos da preparação das atividades	Sem custo
5	Aferir tempos planeados dos processos produtivos	Chefe do Planeamento	Planeamento	Primeiro mês	Descolamento dos tempos médios de execução dos processos em relação aos tempos planeados	Medir in loco os tempos de execução dos processos a partir de amostra significativa, calcular os tempos médios e aferir os tempos planeados	Sem custo
6	Definir indicadores de controlo da produção	Gerente de Produção	Planeamento	Primeiro mês	Faltam indicadores de controlo da produção, que orientem o planeamento da produção em relação a ajustes necessários nas variáveis dos processos	Criar painel com informações que podem ser mensuradas na produção e que orientem a tomada de decisões para atingir os objetivos da produção	Sem custo
7	Detalhar alterações nas especificações padrão das encomendas nos campos de	Chefe do Planeamento	Planeamento	Imediato	Ocorrem alterações de componentes fora do padrão dos modelos e confundem os operadores, essas alterações não são	Inserir nos campos de observações das ordens de fabrico no sistema todas as alterações no padrão dos modelos de produtos e	Sem custo

Ação		Responsável	Processo	Prazo	Causa	Método	Custo
	observação das ordens de fabrico				inseridas ou não estão claras nas ordens de fabrico	quando possível indicando visualmente essas alterações	
8	Inspecionar matérias-primas a chegada	Chefe do Armazém	Armazém	Segundo mês	Deteção somente no processo produtivo de matérias-primas fornecidas com defeito	Identificar as matérias-primas com mais registos de não conformidades e inspecionar os lotes a chegada total ou parcialmente	Sem custo
9	Abastecer matérias-primas por turno no horizonte de D-2 com base no plano de produção	Chefe do Armazém	Armazém	Imediato	Abastecimento por dia gera paletes com carga excessiva, dificultando a visibilidade e recolha de materiais	Disponibilizar ao armazém o plano de necessidades de materiais por turno e abastecer a produção por turno em paletes com menor carga	Sem custo
10	Organizar as matérias-primas nas paletes por ordens de fabrico ou por agrupamentos de ordens de fabrico	Chefe do Armazém	Armazém	Primeira semana	A recolha dos componentes nas paletes é confusa, principalmente pela sobreposição e falta de identificação que associe os componentes as ordens de fabrico	Seguir o sequenciamento do plano de produção para organização das paletes e identificar de forma clara e visível as caixas e componentes unitários nas paletes	Etiquetas de identificação
11	Converter moldes de revestimentos e espumas para o uso de atilhos na estofagem	Modelista	Design	Segundo mês	Desperdício de revestimentos e espumas na estofagem com agrafos pelo excesso de rebarbas	Revisar, adequar quando possível e testar os moldes de revestimentos e espumas para o uso de atilhos na estofagem	Sem custo
12	Levantar a necessidade de ferramentas e insumos de produção nos postos de trabalho	Chefe do Planeamento	Operação	Primeiro mês	Excesso de movimentação dos operadores para recolha de ferramentas e insumos de produção em outros postos de trabalho	Inquirir os operadores e identificar a necessidade de ferramentas e insumos na produção dos produtos mais recorrentes, adquiri-los ou redistribuí-los nos postos de trabalho	Aquisição de algumas ferramentas se necessário
13	Registar não conformidades que ocorrem na produção	Técnico da Qualidade	Operação	Imediato	Excesso de retrabalho e desperdício de componentes por problemas de qualidade no fabrico	Conscientizar e cobrar os operadores da necessidade do registo das não conformidades da produção	Sem custo
14	Avaliar e identificar as causas raízes das não conformidades	Técnico da Qualidade	Operação	Primeiro mês	Recorrência das não conformidades pela falta de tratamento das causas raízes	Envolver os operadores e utilizar técnicas de brainstorming ou 5 por quês na avaliação das não conformidades	Sem custo
15	Revisar procedimentos e instruções de trabalho	Técnico da Qualidade	Operação	Segundo mês	Alguns procedimentos e instruções de trabalho encontram-se desatualizados e não contemplam todas as atividades executadas no fabrico de alguns produtos	Envolver os operadores e avaliar em conjunto se os procedimentos e instruções de trabalho contemplam todas as atividades de execução no fabrico dos produtos, revisar e treinar os operadores quando necessário	Sem custo
16	Inspecionar produtos semiacabados e acabados	Chefe de Planeamento	Operação	Imediato	Excesso de retrabalho e desperdício de componentes por problemas de qualidade no fabrico	Conscientizar e cobrar os operadores da necessidade de inspeção de qualidade a chegada e a saída dos produtos nos postos de trabalho	Sem custo

No intuito de garantir que a aplicação do modelo proposto de consultoria seja efetiva, avaliamos se as perspetivas de análise do modelo proposto, apresentadas anteriormente na matriz estruturada

(*framework*), foram refletidas e qual o nível de aplicação destas perspetivas no plano de ações. A Tabela 13 apresenta as ações definidas associadas ao âmbito de análise do modelo proposto, indicando as dimensões e perspetivas de análise refletidas em cada ação.

Tabela 13 – Ações Associadas às Dimensões e Perspetivas de Análise do Modelo Proposto

Ações	Dimensões de Análise	Perspetivas de Análise
Implementar previsão de vendas (horizonte mensal)	Formação	Estratégias da gestão
	Execução	Competitividade
	Consultores	Matriz SWOT da empresa
	Planeamento	Futuro da empresa
Implementar no sistema a simulação do planeamento da produção	Formação	Estratégias da gestão
	Execução	Lucratividade
		Produtividade
	Orientação	Velocidade nas decisões
	Consultores	Matriz SWOT da empresa
Planeamento	Viabilidade das soluções	
Implementar planeamento gráfico	Execução	Lucratividade
		Produtividade
	Orientação	Velocidade nas decisões
Planeamento	Viabilidade das soluções	
Inserir tempos de preparação das atividades no plano de produção	Execução	Produtividade
		Rotatividade
	Orientação	Qualidade nas decisões
		Performance global
Custos	Relação custo/lucro	
Consultores	Motivação da equipa	
Aferir tempos planeados dos processos produtivos	Formação	Qualificação da equipa
	Execução	Produtividade
	Orientação	Qualidade nas decisões
		Performance global
Custos	Relação custo/lucro	
Definir indicadores de controlo da produção	Formação	Estratégias da gestão
	Execução	Lucratividade
		Produtividade
		Competitividade
	Orientação	Velocidade nas decisões
		Qualidade nas decisões
Performance global		
Consultores	Objetivos dos processos	
Planeamento	Futuro da empresa	
Detalhar alterações nas especificações padrão das encomendas nos campos de observação das ordens de fabrico	Execução	Qualidade dos produtos
	Orientação	Comunicação
		Performance global
Custos	Relação custo/qualidade	
	Formação	Qualificação da equipa

Ações	Dimensões de Análise	Perspetivas de Análise
Inspeccionar matérias-primas a chegada	Execução	Rotatividade
		Qualidade dos produtos
	Custos	Relação custo/qualidade
Abastecer matérias-primas por turno no horizonte de D-2 com base no plano de produção	Consultores	Motivação da equipa
	Execução	Produtividade
		Comunicação
Organizar as matérias-primas nas paletes por ordens de fabrico ou por agrupamentos de ordens de fabrico	Orientação	Velocidade nas decisões
	Formação	Qualificação da equipa
		Execução
Converter moldes de revestimentos e espumas para o uso de atilhos na estofagem	Orientação	Comunicação
	Execução	Lucratividade
		Qualidade dos produtos
Levantar a necessidade de ferramentas e insumos de produção nos postos de trabalho	Custos	Relação custo/qualidade
	Execução	Relação custo/lucro
		Produtividade
Registrar não conformidades que ocorrem na produção	Orientação	Clima organizacional
	Formação	Performance global
		Execução
Avaliar e identificar as causas raízes das não conformidades	Orientação	Qualificação da equipa
	Formação	Lucratividade
		Execução
	Orientação	Performance global
	Custos	Relação custo/qualidade
		Relação custo/lucro
Consultores	Motivação da equipa	
	Objetivos dos processos	
Revisar procedimentos e instruções de trabalho	Formação	Qualificação da equipa
	Execução	Rotatividade
		Orientação
	Consultores	Comunicação
Inspeccionar produtos semiacabados e acabados	Formação	Motivação da equipa
		Qualificação da equipa
		Lucratividade
	Execução	Rotatividade
		Qualidade dos produtos
Custos	Relação custo/qualidade	
Consultores	Relação custo/lucro	
	Motivação da equipa	

Com base na associação das ações com as dimensões e perspetivas de análise do modelo proposto de consultoria, apresenta-se na Figura 25 o nível de aplicação das perspetivas no plano de ações. Cada

perspetiva apresenta o nível de intensidade do seu uso através da escala de cores que representa a quantidade de ações que refletem cada perspetiva. A escala tem variação de cores de 0 a 8, onde o mínimo da escala indica que a perspetiva não foi refletida em nenhuma ação e o máximo indica que a perspetiva foi refletida em oito ações do plano. É importante ressaltar que em todas as dimensões de análise do modelo proposto tiveram perspetivas de análise refletidas no plano de ações.

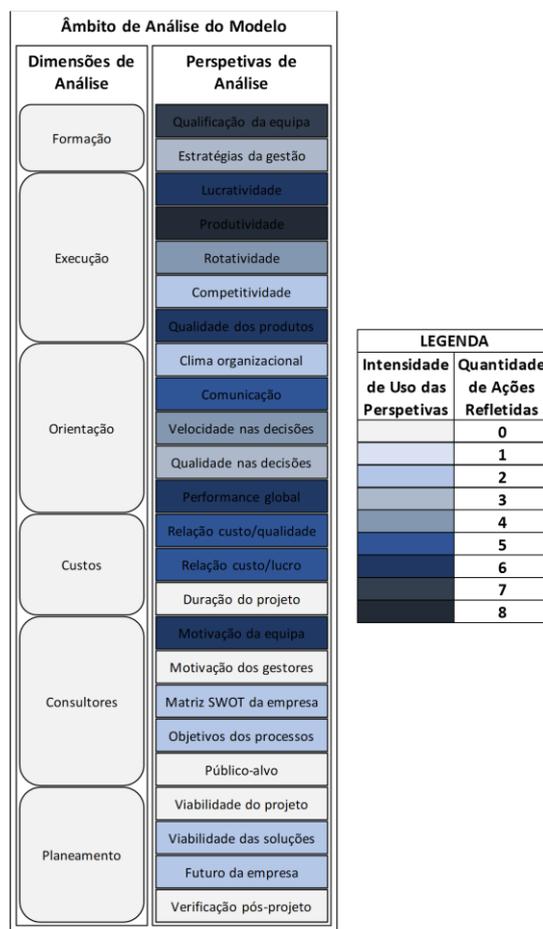


Figura 25 – Nível de Aplicação das Perspetivas de Análise no Plano de Ações

Percebe-se uma menor intensidade de uso das perspetivas nas dimensões consultores e planeamento, isto porque, as ações a serem implementadas estão mais associadas à transmissão de conhecimento através da formação, a mudanças no chão de fábrica que irão gerar melhorias no desempenho de todos os colaboradores e na redução de custos e maior rentabilidade nos processos. O impacto gerado é um direcionamento estratégico mais comedido, com o projeto influenciando mais nos níveis operacionais e táticos.

Também é importante ressaltar que quando cruzamos as ações associadas às perspetivas de análise com as etapas chave do modelo proposto, fica evidenciado um maior nível de intensidade nas três últimas

etapas, sendo a etapa de implementação a de maior intensidade de ações, seguida pelas etapas de utilização e institucionalização. Isto confirma maior influência do projeto nos níveis operacionais e táticos.

Em função da situação gerada pela pandemia do Covid-19, o setor industrial foi demasiado afetado com reduções nas produções e fechamento temporário de muitas unidades fabris. Na empresa cliente não foi diferente e ela também sofreu estes efeitos, tendo reflexo direto no andamento do projeto de consultoria, onde até o momento somente foi possível a aplicação das duas primeiras etapas do modelo proposto, o diagnóstico e a conceção da solução.

Por solicitação da gestão da empresa cliente, a etapa de implementação das ações será iniciada somente após a implementação de melhorias no sistema de planeamento, que foram identificadas após uma avaliação conjunta entre o fornecedor da ferramenta, a gestão da empresa cliente e a consultoria. Desta forma, em função do prazo para entrega da dissertação não teremos tempo hábil para aplicação de todas as etapas do modelo proposto de consultoria.

4.3 Resultados da Análise de Aplicação do Modelo Proposto

A avaliação do modelo proposto de consultoria se dá através dos resultados da aplicação das questões de análise das perspetivas presentes na matriz estruturada (*framework*). As questões foram e serão aplicadas ao final de cada etapa chave do modelo proposto a três representantes da empresa cliente, sendo eles dois pontos focais e um representante da gestão de topo, bem como também a dois consultores que participam do projeto de consultoria na empresa cliente.

Elaborou-se inquéritos para aplicação ao final de cada etapa chave do modelo proposto, tendo como função levantar a perceção dos inqueridos quanto a aplicação do modelo proposto de consultoria para PME, com base nas dimensões e perspetivas de análise. Os inquéritos elaborados encontram-se nos Apêndices I, II, III, IV e V, seguindo a ordem das etapas do modelo proposto. Até o momento, em função da aplicação das duas primeiras etapas do modelo proposto, o diagnóstico e a conceção da solução, somente foram aplicados inquéritos a estas duas etapas.

A estrutura dos inquéritos contempla as questões de análise das perspetivas presentes em cada etapa do modelo proposto conforme a matriz estruturada (*framework*). As questões são respondidas quanto a concordância dos inqueridos em relação ao modelo proposto de consultoria. As respostas possíveis apresentam três níveis de concordância para que o inquerido assinale a sua resposta escolhida, são eles:

concordo, concordo em parte ou discordo. Após escolhida a sua resposta o inquerido tem a possibilidade de comentar a perspectiva de análise.

No intuito de organizar e consolidar os resultados da aplicação dos inquéritos elaborou-se uma matriz para lançamento dos resultados que se encontra no Apêndice VI. Atribuiu-se a cada resposta uma percentagem de concordância, sendo 100% para concordo, 50% para concordo em parte e 0% para discordo. Após o lançamento das respostas escolhidas pelos cinco avaliadores, apura-se a média de concordância da perspectiva de análise para aquela etapa. Para apresentar um resultado único temos a média da concordância das perspectivas de análise de todas as etapas em que elas são inqueridas. Entende-se que esse resultado final é aceitável caso a perspectiva apresente uma percentagem de concordância maior ou igual a 80%, o que ocorreu em todas as perspectivas analisadas até o momento.

Do total de 24 perspectivas de análise, 16 perspectivas já foram avaliadas em pelo menos uma das duas etapas em que se teve inquéritos aplicados e 8 perspectivas ainda não têm avaliação. Na dimensão de análise Formação, a perspectiva Estratégias da Gestão apresentou 95% de concordância, sendo a única perspectiva avaliada nesta dimensão até o momento. Na dimensão Execução as perspectivas avaliadas foram Lucratividade, Produtividade e Qualidade dos Produtos, que apresentaram respetivamente 90%, 95% e 100% de concordância. Na dimensão Orientação todas as perspectivas já foram avaliadas em pelo menos uma etapa, sendo elas Clima Organizacional, Comunicação, Velocidade nas Decisões, Qualidade nas Decisões e Performance Global, que apresentaram respetivamente 90%, 100%, 80%, 90% e 100% de concordância. Na dimensão Custos apenas a perspectiva Duração do Projeto foi avaliada e apresentou 90% de concordância. Na dimensão Consultores as perspectivas avaliadas foram Motivação dos Gestores, Matriz SWOT da Empresa, Objetivos dos Processos e Público-Alvo, que apresentaram respetivamente 90%, 95%, 100% e 85% de concordância. E por fim na dimensão Planeamento foram avaliadas as perspectivas Viabilidade do Projeto e Viabilidade das Soluções, que apresentaram respetivamente 90% e 100% de concordância. Os detalhes dos resultados apurados se encontram no Apêndice VI.

Quando se compara a avaliação do nível de concordância na ótica dos representantes do cliente e dos consultores, observa-se uma pequena diferença, sendo que, para os representantes do cliente esta foi de 92% e para os consultores foi de 95%, o que resultou em um nível de concordância médio de 93% em relação ao uso do modelo nas perspectivas analisadas.

Além dos resultados apresentados quanto ao nível de concordância das perspectivas de análise, também foram compilados os comentários dos avaliadores nas perspectivas de análise avaliadas até o momento.

Na perspectiva Estratégias da Gestão os avaliadores indicam que a identificação correta dos problemas de gestão e a apresentação de soluções práticas, conseguiu criar senso de urgência com relação às mudanças necessárias na gestão da empresa cliente e essas mudanças vão trazer melhorias significativas nas estratégias gerenciais adotadas de agora em diante. A gestão da empresa cliente admite que o diagnóstico conseguiu identificar de maneira estruturada algumas falhas da gestão e tem a consciência de que não as controlam da forma adequada, pois, não era sabido onde o erro estava e o diagnóstico trouxe esses direcionamentos que precisavam saber.

Ao apresentar o diagnóstico, a consultoria surpreendeu-me com algumas falhas que, apesar de saber que existiam, não me tinha apercebido do nível de impacto dessas falhas na empresa. Essas eram questões que sempre controlei sem grande cuidado e urgência.

Sócio Diretor Financeiro – Empresa Cliente

Na perspectiva Lucratividade indicaram que o uso de ferramentas LEAN proporciona à empresa cliente o gerenciamento de um conjunto de atividades operacionais que geram valor para os seus clientes, desde a matéria-prima até o produto acabado, visando a sua melhoria por meio da redução dos desperdícios. Os resultados advindos do uso das ferramentas LEAN refletem de forma tangível a maximização direta e indireta do lucro, bem como de forma intangível a melhoria processual e organizacional, resultando na perpetuidade da empresa cliente.

O acréscimo de valor que a utilização de ferramentas LEAN podem trazer às PME, está intimamente ligado à libertação de meios, otimização de processos, troca de conhecimentos e essencialmente a rentabilização financeira em todo o sistema produtivo, através do aumento dos lucros e da redução de perdas. No final do projeto apenas devem estar presentes nos processos atividades que agreguem valor.

Consultor – Plan-us Consultoria

Em relação a perspectiva Produtividade entende-se que para garantir o aumento da produtividade se deve prezar pela relevância, integridade e credibilidade dos dados, análises e informações apresentadas a empresa cliente. Isto facilita a análise, a escolha e a aplicação de ferramentas que otimizem a produtividade na empresa cliente. De acordo com a empresa cliente o diagnóstico apresentou boas análises e informações novas e diferentes do que se tomava como verdade em relação a produtividade. Já os consultores entendem que a adoção de ferramentas simples e ágeis apresentam menor esforço e

geram resultados consideráveis de aumento da produtividade. Esse aumento deve ser objetivado em patamares, onde o próximo só é visado quando garantida a sustentabilidade do patamar atual.

As análises da produtividade que foram apresentadas na empresa, trouxeram informações novas e diferentes do que eu sabia. Dados e análises muito bem fundamentadas, eu nunca conseguiria aceder a essa informação sozinho.

Gerente da Produção – Empresa Cliente

O nosso desafio passa por melhorar a produtividade dos recursos e criar mecanismos que permitam atingir ou superar as metas definidas.

Consultor – Plan-us Consultoria

Em todo projeto de consultoria a garantia da qualidade é sempre um dos temas de extrema relevância para uma boa avaliação do projeto, mas também é um tema que não é fácil de ser trabalhado. Em relação a perspectiva Qualidade dos Produtos a maioria dos colaboradores e a própria gestão da empresa cliente acreditam que exista uma boa cultura de qualidade, porém, isto não é traduzido na avaliação dos consultores, que identificaram muitos pontos falhos, principalmente no que diz respeito a inspeção de produtos e um elevado índice de retrabalho para correção dos problemas, que mesmo assim, não evitam que os clientes recebam produtos com defeitos resultando em reclamações. O modelo proposto indica que se deve garantir a rastreabilidade dos produtos e a investigação dos problemas de qualidade para identificar as causas raízes e tomar medidas de melhoria que eliminem permanentemente essas causas.

O nível de retrabalho e o esforço necessário para corrigir os defeitos ao longo da produção são um bocado elevados, é evidente a falta de inspeção antes e depois dos processos. Os colaboradores raramente inspecionam os produtos intermédios e quando o fazem e encontram problemas e raramente chegam à causa raiz.

Consultor – Plan-us Consultoria

Na perspectiva Clima Organizacional, de acordo com os consultores, foi fundamental obter uma percepção realista do ambiente organizacional ao início dos trabalhos para direcionar a abordagem que tem de ser adotada ao longo do projeto. Assim, os consultores entenderam que ao criar empatia e estreitar a relação com os colaboradores da empresa cliente ofereceu a oportunidade de desenvolver o projeto estabelecendo um excelente ambiente de trabalho, onde os colaboradores ganham mais confiança e empenham-se cada vez mais garantindo bons resultados ao projeto.

A experiência de avaliar o ambiente da empresa, a relação entre a gestão e o chão de fábrica antes de iniciar qualquer levantamento, foi fundamental para indicar como agir na relação com os colaboradores e adotar uma postura mais leve e de proximidade com eles. Ainda não tinha percebido que a avaliação do ambiente organizacional no início é fundamental para garantir o bom desempenho do projeto.

Consultor – Plan-us Consultoria

Para a perspectiva Comunicação a orientação para o uso de uma comunicação clara e precisa é fundamental para dar fluidez na execução do projeto. Pelo lado da consultoria é essencial que os consultores sejam bons treinadores, educadores e facilitadores. Já por parte do cliente os colaboradores têm de estar bem dispostos e com a mente aberta para uma possível quebra de paradigmas e mudança de cultura. Os consultores entendem que ao adaptar o linguajar para conversar com os colaboradores da empresa cliente, observa-se a comunicação fluir cada vez melhor a medida que o projeto avança. Com essa orientação, eles têm o cuidado de evitar o linguajar muito técnico e também de aprender a linguagem simples do chão de fábrica.

A comunicação ocorre de forma clara e adequada, sempre gerando informações relevantes para a minha tomada de decisão. Percebi que os consultores rapidamente se familiarizaram com os termos adotados na produção e isso facilitou a comunicação com os operadores.

Responsável do Planeamento e Controlo – Empresa Cliente

Foi indicado nos comentários da perspectiva Velocidade nas Decisões que na etapa de conceção da solução a priorização dos problemas visa dar agilidade e garantir velocidade nas decisões a posterior. As soluções mais simples e de fácil aplicação são priorizadas para dar uma resposta rápida, gerando tranquilidade e confiança nos resultados do projeto.

O objetivo de priorizar os problemas é garantir que a implementação da solução seja rápida e eficiente. Mostrar resultados num curto espaço de tempo é fundamental para reduzir a ansiedade dos gestores e dar credibilidade aos trabalhos.

Consultor – Plan-us Consultoria

Na perspectiva Qualidade nas Decisões se indicou que um dos grandes problemas nos projetos de consultoria é a tentativa de criação de soluções múltiplas e grandiosas, no lugar de tentar solucionar os problemas através de soluções simples e pequenos testes. Garantir a assertividade na definição das

soluções não é tarefa fácil, por isso, o problema tem de ser entendido ao pormenor para garantir que as soluções serão realmente adequadas.

Já tivemos aqui uma outra empresa de consultoria, que tinha outro foco de atuação, que apresentou uma proposta com muitas soluções complexas e correu muito mal, pouco tempo depois deixamos de utilizar a maior parte das soluções. As pessoas não percebiam bem a necessidade de tantos controlos.

Sócio Diretor Financeiro – Empresa Cliente

Na visão dos avaliadores na perspetiva Performance Global a orientação do modelo pelo envolvimento e comprometimento dos participantes do projeto de consultoria apresenta a possibilidade de identificar corretamente as necessidades da empresa cliente, analisando a performance global da empresa e definindo os seus principais problemas e suas causas.

Os consultores compreenderam o processo produtivo e utilizaram várias ferramentas de análise de forma a identificar os problemas. Durante o diagnóstico os consultores estiveram na empresa identificaram e transmitiram os problemas aos colaboradores, fazendo com que eles entendessem a necessidade de mudar a sua atitude. Acredito que no final do projeto vamos atingir os objetivos propostos.

Gerente da Produção – Empresa Cliente

Na perspetiva Duração do Projeto de acordo com os comentários dos avaliadores, o modelo possibilita o bom cumprimento dos prazos e destaca-se também pela agilidade da execução do projeto de consultoria, muito pela orientação de dar maior autonomia aos envolvidos diretamente no projeto, reduzindo o tamanho da cadeia de validações dos trabalhos e dando maior celeridade aos processos. A gestão da empresa cliente indica que em virtude de a rotina ser demasiada intensa, não tem muita disponibilidade a participar de reuniões extras, pois, já são muitas ao longo do dia. A ideia de dar autonomia em grande parte das decisões aos pontos focais facilita e agiliza os trabalhos e a necessidade da sua intervenção ocorre apenas em decisões mais relevantes.

O modelo dá-nos a possibilidade de cumprir o cronograma do projeto. Temos de ser objetivos e focar no objetivo do projeto, desta forma temos a possibilidade de executar com mais rapidez as atividades e até mesmo antecipar prazos. Para alcançar esta situação, é fundamental ter boa interação com todos os envolvidos da empresa.

Consultor – Plan-us Consultoria

Estou com dificuldades em participar nas reuniões, estou sem disponibilidade para participar nas reuniões, preferi dar autonomia aos pontos focais, eles sabem até onde podem decidir e em situações mais relevantes faço questão de intervir.

Sócio Diretor Financeiro – Empresa Cliente

Para a perspetiva Motivação dos Gestores se indicou que saber ouvir e dar atenção as colocações dos gestores, mostrando flexibilidade e disponibilidade para possíveis ajustes no projeto de acordo com o expertise desses gestores, facilita o envolvimento da gestão da empresa cliente no projeto. Os avaliadores apontam a importância da proposta do modelo quanto a utilização das competências organizacionais da empresa cliente em conjunto com as competências da consultoria, como uma característica facilitadora e motivacional da atuação da gestão da empresa cliente.

Para ter os gestores motivados durante o projeto temos de envolver a gestão sempre que possível, dar importância às suas participações, procurar a sua opinião e consentimento na validação de soluções, utilizar os conhecimentos e habilidades dos gestores e trocar competências fomentando a procura de mais conhecimento.

Consultor – Plan-us Consultoria

A perspetiva Matriz SWOT da Empresa indica que o uso da matriz SWOT permite diagnosticar a empresa cliente a nível estratégico, avaliando o meio em que esta se insere, pois, a análise SWOT é feita a dois níveis: interno, que podem ser controlados pela empresa, e externo, que estão fora do alcance da empresa. O modelo indica que após a identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, realiza-se uma avaliação que possibilita ter uma noção mais clara das estratégias que podem ser adotadas. Cruzando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, para definir algumas estratégias do projeto de consultoria.

Se não tiver em conta o ambiente interno e externo da empresa, dificilmente se constrói um planeamento estratégico eficiente e vamos estar constantemente a alterá-lo.

Consultor – Plan-us Consultoria

Na perspetiva Objetivos dos Processos a medida que se entende bem o contexto da empresa, os seus resultados, problemas e necessidades, temos a garantia do bom entendimento e alcance dos objetivos dos processos ao longo do projeto de consultoria. É fundamental que quando definidos esses objetivos, eles sejam reportados e fiquem claros para todos os envolvidos no projeto.

Os consultores entenderam bem o negócio e definiram bem os objetivos dos processos. Quando nos foram facultados, percebeu-se o quão simples e claros eram esses objetivos e isso foi importante para entender como atingi-los.

Gerente da Produção – Empresa Cliente

Para a perspectiva Público-Alvo uma boa escolha do público-alvo é fundamental para o sucesso do projeto. Na visão da empresa cliente os consultores devem ter experiência no setor em que o cliente atua ou pelo menos tem de ter um conhecimento prévio, ou seja, tem de estudar bem o negócio e entender as particularidades do setor, desta forma, evita-se que a inexperiência no setor da empresa por parte dos consultores gere soluções ingênuas, ou acabem não saindo do papel e ou até tenham de ser adaptadas para conseguir aplicá-las. Já por parte dos consultores, eles entendem que é função deles esclarecer a gestão da empresa cliente que os envolvidos no projeto devem ser colaboradores que tenham expertise no negócio e nas funções que desempenham ou desempenharão a partir da aplicação das soluções e principalmente estejam disponíveis e tenham tempo de dedicação ao projeto.

Ter consultores com conhecimento diversificado é uma mais-valia para o trabalho, eles chegaram para atuar nos processos de chão de fábrica, mas acabaram por me ajudar com um problema no software de planeamento, identificando as possíveis causas de constrangimentos que estavam a ocorrer no chão de fábrica.

Responsável do Planeamento e Controlo – Empresa Cliente

Na escolha dos colaboradores essenciais no projeto decidi alinhar a vasta experiência prática da responsável do planeamento e controlo, com o conhecimento teórico aprofundado do gerente da produção, seguindo a orientação da consultoria acredito que foram boas escolhas e juntos eles irão trazer bons resultados para a empresa.

Sócio Diretor Financeiro – Empresa Cliente

Essa perspectiva Viabilidade do Projeto foi bem avaliada pelos representantes da empresa cliente. Até o momento, houve um consenso com relação ao bom cumprimento de prazos do projeto por parte da equipa da consultoria, os representantes da empresa cliente ressaltaram o aspeto de que a equipa de consultores está sempre muito preocupada com o cumprimento de prazos. Na avaliação dos consultores o modelo possibilita o bom cumprimento do que foi planeado no projeto. Também é importante citar que eles veem como positivo a indicação do modelo de um maior envolvimento do cliente no planeamento do projeto, sempre a validar e discutir o que é proposto pela consultoria. Porém, esse maior envolvimento,

por vezes, por questões de prioridades da gestão do cliente, pode interferir e criar alguns atrasos ao longo do projeto, como ocorreu com a solicitação da empresa cliente de iniciarmos a etapa de implementação das ações somente após a implementação de melhorias no sistema de planeamento pelo fornecedor do software.

Até este momento os prazos foram cumpridos pela consultoria sem atrasos em relação ao que foi acordado, a equipa está a ser muito responsável em relação aos prazos.

Gerente da Produção – Empresa Cliente

O cronograma do projeto foi bem dimensionado e estamos a cumpri-lo bem. Qualquer necessidade de ajuste o cliente é sempre envolvido e a decisão de replanear alguma questão sempre tem a sua validação.

Consultor – Plan-us Consultoria

Na perspetiva Viabilidade das Soluções os consultores entendem que garantir a viabilidade das soluções significa melhorar o desempenho organizacional através da resolução de problemas, essa perspetiva de análise é uma das mais importantes na avaliação do projeto de consultoria, pois trata do resultado esperado do serviço prestado. Já a empresa cliente entende que as soluções obrigatoriamente têm de ter em consideração o contexto da empresa, sua cultura, possível resistência à mudança e sua capacidade de colocar a solução em prática de forma contínua.

O modelo possibilita que as soluções sejam realmente viáveis, pois, dá-nos a possibilidade de corrigir uma solução quando necessário e garantir a efetiva resolução de problemas.

Consultor – Plan-us Consultoria

As soluções foram bem construídas e levaram em consideração o ambiente atual que vivemos aqui na empresa. Estamos todos com foco na implementação assim que for possível.

Gerente da Produção – Empresa Cliente

4.3.1 Projeção da Análise de Aplicação das Próximas Etapas

Em virtude da situação pandémica ter impactado diretamente a aplicação do modelo proposto de consultoria, impossibilitando neste momento termos todas as etapas do modelo aplicadas no projeto,

iremos projetar o que se espera em termos de análise da aplicação das etapas que faltam. Também iremos projetar o que se espera das perspectivas de análise que ainda não foram avaliadas.

Chegado o momento da implementação das ações se espera maior envolvimento e responsabilidade por parte dos colaboradores da empresa cliente. Espera-se também que os colaboradores e a estrutura da empresa estejam abertos as mudanças que virão e contribuam com feedbacks diários ao longo do processo de implementação das ações, assim, quaisquer necessidades de alteração ocorrerão de forma assertiva e com tempo hábil.

Por parte da consultoria se espera uma maior habilidade no que diz respeito a gestão dos conflitos que certamente irão surgir nesta etapa, principalmente pelo choque de ideias, resistências, formações e culturas diferentes dos colaboradores que estarão envolvidos. Outro ponto relevante no processo de implementação das ações é a apuração dos resultados que deve ser efetuada diariamente, além de comentar e discutir com todos os envolvidos nos trabalhos com essa mesma periodicidade.

Na etapa de utilização se espera que as soluções implementadas estejam a ser acompanhadas e avaliadas através de um farol de indicadores construído com base nos resultados da implementação das ações. Também se espera que todas as mudanças tenham sido refletidas nos padrões e procedimentos da empresa cliente e que toda a equipa venha ser treinada e orientada a executá-los em conformidade. Em caso de não conformidades se deve agir corretivamente frente aos desvios e garantir o retorno aos padrões estabelecidos. Neste momento a consultoria tem de estar muito atenta para que as correções dos desvios tenham o menor impacto possível.

O momento em que a consultoria passa a ter um papel mais de auditoria é a institucionalização, pois, presume-se que as soluções estejam sustentáveis e os resultados estejam a atingir as metas estabelecidas. Também se espera que as soluções já tenham sido absorvidas por todos os colaboradores e já façam parte da cultura da empresa cliente. O acompanhamento da consultoria passa a ser mediante relatórios e farol de indicadores já incorporados na rotina da empresa cliente. Mudanças podem surgir mais no sentido de melhorias principalmente sugeridas através do autodiagnóstico dos colaboradores da empresa cliente. A avaliação final do projeto de consultoria deve ser iniciada quando a consultoria e a empresa cliente estiverem em comum acordo que os objetivos foram alcançados e a continuidade das melhorias seguirão internamente conduzidas pelos colaboradores da empresa cliente.

Quanto as perspectivas que ainda não foram avaliadas vamos indicar o que se espera de suas análises. Na perspectiva Qualificação da Equipa se espera que ao longo do processo de intervenção da consultoria os colaboradores da empresa cliente aprendam algo novo e o foco da consultoria deve ser na formação dos colaboradores envolvidos. Dessa forma, a consultoria terá sido bem sucedida na intervenção de conhecimento e os colaboradores envolvidos adquiriram algum conhecimento durante o projeto e deverão disseminá-lo entre os demais colaboradores da empresa cliente. Essa conversão é muito importante, pois as empresas de consultoria devem se propor a gerar valor através da mudança, não apenas de conhecimento.

Para a perspectiva Rotatividade reduzir a rotatividade dos colaboradores nas empresas não é tarefa fácil, além de manter boas condições de trabalho, também é fundamental mantê-los motivados. A visão da gestão da empresa cliente tem de fomentar a participação dos colaboradores e dar relevância as suas colocações e ideias no desenvolvimento do projeto de consultoria, é uma forma de valorizar a importância deles e transformá-los em agentes da mudança, sendo estes fundamentais na implementação, utilização e institucionalização das soluções. Dessa forma, os colaboradores não encaram as soluções como mais carga de trabalho, mas sim como atividades que beneficiarão as condições de trabalho.

Já na perspectiva Competitividade se observa que a acirrada competitividade do mundo empresarial é o que mantém empresas sempre motivadas a continuar melhorando, a superar suas concorrentes, a adotar novas práticas e redesenhar seus fluxos de trabalho. Desta forma, o modelo proposto indica que a competitividade deve ser estimulada internamente na empresa cliente. Para tal, ela necessita capacitar e garantir o melhor capital humano, inovar para estar à frente ou na briga com os seus concorrentes, entender que o relacionamento com cliente é cada vez mais importante e para ter sucesso ela precisa ser bem estruturada e ter processos eficazes.

Na perspectiva Relação Custo/Qualidade se espera que ao término do projeto a percepção de melhoria contínua e garantia da qualidade estejam presentes em todos os colaboradores da empresa cliente, que eles possam encarar um problema sabendo o caminho que devem seguir para resolvê-lo. Sabemos que os custos para a garantia da qualidade total, com zero defeitos, são elevadíssimos, portanto o modelo indica que o projeto de consultoria deve identificar o ponto de equilíbrio do binómio perdas/investimento.

A perspectiva Relação Custo/Lucro entende que por vezes em muitas empresas, os gestores se veem diante de um bom produto ou serviço, bem posicionado no mercado, porém não conseguem superar seu *break even point* ou ponto de equilíbrio, para entender a viabilidade do negócio e obter lucro. O

modelo indica que mesmo quando temos um projeto de consultoria em que o foco não seja a parte financeira, é fundamental entender os fatores que tem impactado seus custos fixos, variáveis e sua receita. A partir dessa avaliação é possível adotar alguns caminhos para buscar a menor relação custo/lucro e tornar o negócio mais rentável. Um desses caminhos passa pela gestão eficiente dos processos onde se vai enxergar os pontos chaves a serem trabalhados, como, por exemplo, focar na redução de perdas, aumento de produtividade, retenção de talentos, processos eficientes, entre outros.

Na perspectiva Motivação da Equipa o modelo incentiva buscar o envolvimento, a participação e a integração de todos os colaboradores da empresa cliente, através de um relacionamento de parceria para que se sintam integrantes do projeto, gerando motivação e melhores condições para a execução dos trabalhos. Espera-se no decorrer do projeto uma relação de trabalho que respeite e incentive a diversidade das unidades organizacionais, de modo a descentralizar o poder de decisão para que os próprios colaboradores em suas respectivas áreas de atuação, identifiquem as necessidades e colaborem com alternativas de solução para os seus problemas.

Para a perspectiva Futuro da Empresa estabelecer a visão de futuro é importante para mostrar onde a empresa cliente pretende chegar, determinar objetivos possíveis de serem alcançados, definir indicadores que garantam a gestão a possibilidade de verificar os resultados alcançados e usar métricas que vão avaliar o crescimento sustentável do negócio. Para isto, é fundamental que todos conheçam o planeamento estratégico da empresa cliente e percebam o papel e responsabilidade de cada um dentro da visão de futuro que a empresa quer alcançar.

A perspectiva Verificação Pós-Projeto indica que ao propor como uma das etapas a institucionalização, o modelo proposto visa acompanhar as soluções implementadas garantindo que estas estejam sustentáveis e incorporadas na cultura da empresa cliente. Este é o momento em que a consultoria sente que a empresa cliente pode continuar por conta própria e que os objetivos do projeto de consultoria foram atingidos. Porém, diferente dos modelos de consultoria tradicionais, este modelo proposto entende que mesmo após a finalização das etapas propostas a empresa de consultoria deve estar atenta a necessidade de ajuda por parte da empresa cliente, seja para possíveis novos projetos ou para corrigir desvios que possam surgir após mudanças que ocorram na empresa cliente.

4.3.2 Discussão Final da Análise

Além do que já foi citado na análise das perspectivas, o modelo de consultoria desenvolvido apresenta

também como diferenciais aos modelos tradicionais fatores como, a avaliação do clima organizacional logo ao início dos trabalhos para direcionar a abordagem que tem de ser adotada ao longo do projeto, a comunicação clara e precisa para garantir o melhor entendimento e envolvimento dos colaboradores no projeto, a velocidade e a qualidade na tomada de decisões a partir da sua descentralização e a responsabilidade em garantir a sustentabilidade das soluções e a incorporação destas na cultura da empresa.

Outro ponto fundamental a ser discutido é a relação entre o consultor e o cliente. Na aplicação do modelo proposto no caso de estudo envolvendo uma PME, percebe-se que o consultor tem de desempenhar papéis diferentes em simultâneo e também alterá-los à medida que evoluem as etapas do processo de consultoria. A seguir indicam-se os papéis adotados pelos consultores nas duas etapas já concluídas no caso de estudo.

Na etapa de diagnóstico os consultores têm de ser críticos, para gerar e processar informações relevantes devido a intensidade e a forma de coleta e processamento de dados. Mas também atuam nesta etapa como pesquisadores e estrategistas, municiando a direção da empresa cliente com informações necessárias para traçar as estratégias, formular bem os objetivos e identificar recursos para atingi-los.

Já na etapa de concessão da solução percebe-se que os consultores adotam uma postura mais de conselheiros, avaliando a situação apresentada no diagnóstico e sugerindo soluções para os problemas e melhorias no processo. Também nesta etapa os consultores atuam como advogados, onde buscam por meio do convencimento e da persuasão, fundamentados pelo diagnóstico, a adoção das soluções propostas. Em menor frequência, mas também necessário, os consultores atuam como destruidores ao se tratar de intervenções que interferem nas rotinas, mudam normas e procedimentos, além da quebra de paradigmas.

Outra questão relevante da análise da aplicação do modelo no caso de estudo, é em relação aos fatores críticos que foram mais evidenciados no projeto até o momento e como foram tratados. Na situação de prosseguir com a implementação das ações somente depois dos ajustes no software de planeamento, os consultores tiveram de negociar as necessidades do momento, mesmo com o impacto evidente na duração do projeto, eles entenderam que a solicitação do cliente era válida e que ia trazer benefícios na implementação das ações. Em outra situação, quando os consultores foram apresentar o diagnóstico e foi evidenciado a baixa produtividade de alguns colaboradores, fato que surpreendeu a gestão em alguns casos, ficou evidente a necessidade de apresentar os dados pessoais e organizacionais sempre bem

fundamentados como informações do contexto no qual nossas recomendações podem ser implementadas. Também podemos evidenciar o fator crítico relacionado com estar atento ao local, que trata dos cuidados que deve-se ter com a condução de reuniões e conversas ao longo do projeto, onde no caso de estudo os consultores adotaram uma prática que foi muito bem aceita pelos representantes da empresa cliente, trata-se da execução de reuniões rápidas ao final dos expedientes de consultoria para fechar os trabalhos do expediente, ocorrendo no próprio chão de fábrica para facilitar a constatação das evidências apresentadas.

Em relação aos riscos do modelo proposto, os consultores depararam-se com a falha relacionada com o não cumprimento de prazos, gerando como efeito o comprometimento do cronograma do projeto, devido à situação já citada dos ajustes no software de planejamento implicando atrasar a implementação das ações. Mesmo esta situação não sendo gerada e nem sendo da responsabilidade da consultoria, foi uma situação que exigiu uma ação corretiva de replanejamento da implementação das ações e o ajustamento da priorização das mesmas, de forma a mitigar o atraso no término do projeto.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões frente aos objetivos do trabalho desenvolvido, bem como as limitações encontradas ao longo do seu desenvolvimento e as oportunidades de trabalho futuro.

5.1 Principais Conclusões

Neste trabalho se desenvolveu um modelo de consultoria a ser utilizado em PME para diagnosticar problemas, propor e implementar soluções e incorporá-las na rotina e cultura das empresas tendo sempre em vista à melhoria de desempenho e diminuição de custos, tornando as empresas em negócios sustentáveis.

Para isto, foi necessário avaliar os modelos atuais de consultoria em empresas e percebeu-se que os modelos tradicionais estimulam a necessidade de as empresas criarem ou adaptem estruturas para buscar a melhoria do desempenho e torná-las competitivas em seus setores de atuação, geralmente com a necessidade de maiores investimentos.

As PME, no entanto, também buscam alcançar o mesmo resultado através dos modelos tradicionais, contudo, as evidências sugerem que na maioria dos casos esses modelos não alcançam os resultados esperados por não contemplar particularidades das PME, como estruturas enxutas, decisões normalmente centradas na gestão de topo, nível de formação dos colaboradores e principalmente a baixa disponibilidade de recursos para aplicação de soluções mais complexas e que demandam investimentos.

Ao desenvolver este novo modelo de consultoria ficou evidente que a formulação das estratégias de gestão devem considerar o ambiente das PME avaliando o meio em que esta se insere, gerindo as expectativas das partes interessadas e cruzando os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças.

A escolha de metodologias e ferramentas de qualidade no modelo desenvolvido foi pautada pelo uso de soluções simples, de fácil aplicação e compreensão, muito pelo nível de formação dos colaboradores das PME, mas principalmente por se tratar de metodologias e ferramentas que priorizam uma resposta rápida nos resultados e garantem tranquilidade e confiança no projeto de consultoria.

Para garantir uma avaliação eficiente do modelo desenvolvido foi elaborada uma matriz estruturada (*framework*) de análise do modelo nas dimensões e perspectivas de análise entendidas como mais

importantes para a avaliação de acordo com a teoria do tema estudado. Através da aplicação de inquéritos ao final de cada etapa do modelo foi possível observar o nível de concordância dos avaliadores em relação a uso do modelo nas perspectivas de análise e com base nos comentários dos avaliadores identificar as perspectivas que o modelo precisa melhorar para agregar mais valor às empresas clientes.

No intuito de avaliar a eficiência do modelo desenvolvido o mesmo foi aplicado pela empresa de consultoria Plan-us em um de seus clientes, neste caso uma PME do setor de mobiliário de escritório. Infelizmente em virtude da situação pandêmica atual até o momento somente foi possível a aplicação das duas primeiras etapas do modelo desenvolvido, o diagnóstico e a conceção da solução. Mesmo com o projeto de consultoria ainda em andamento, nas duas etapas já concluídas foi possível a aplicação dos inquéritos de avaliação do modelo, que resultou em um nível de concordância médio de 93% em relação ao uso do modelo nas perspectivas analisadas, sendo este um percentual bastante relevante, mostrando que o modelo é eficiente até o momento na ótica dos avaliadores.

5.2 Limitações Encontradas

Como já referido anteriormente, em função da situação pandêmica atual, o setor industrial foi demasiado afetado com reduções nas produções, fechamento temporário de muitas unidades fabris e muitas baixas de colaboradores. Situação esta também encontrada na empresa cliente, tendo reflexo direto no andamento do projeto de consultoria.

Outro fator limitante foi o sistema de planeamento utilizado na empresa cliente que gera muitos constrangimentos no chão de fábrica e por solicitação da gestão da empresa cliente, procedeu-se a uma avaliação conjunta com o fornecedor da ferramenta e a gestão da empresa cliente, onde foram identificadas as necessidades de melhorias. Em função do prazo informado pelo fornecedor da ferramenta a gestão da empresa cliente solicitou aguardar o término da implementação de melhorias no sistema de planeamento para darmos início a etapa de implementação do modelo de consultoria.

5.3 Oportunidades de Trabalho Futuro

Como oportunidade de trabalho futuro se propõe que o modelo de consultoria para PME desenvolvido seja aplicado e avaliado em mais empresas, de preferência de outros setores distintos, para obter uma percepção de análise do modelo em diferentes pontos de vista. Com esta expansão de aplicação e avaliação se pretende refinar e melhorar o modelo, garantindo a consistência da sua eficiência.

Outra oportunidade futura é que após a ampla aplicação e avaliação do modelo de consultoria desenvolvido este possa ser normalizado e o seu uso venha a ser amplamente difundido por profissionais da área de consultoria em PME ou também por colaboradores atuando como consultores internos nas PME em que trabalham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alkhoraif, A., Rashid, H., & McLaughlin, P. (2019). Lean implementation in small and medium enterprises: Literature review. *Operations Research Perspectives*, 6(July 2018), 100089. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.100089>
- Alves, J., Dias, N., & Menses, G. (2015). Consultoria Empresarial Como Ferramenta Estratégica De Desenvolvimento Em Pequenas Empresas. *Simpósio de Excelencia Em Gestão e Tecnologia*, 15. Resende - RJ, Brasil: Associação Educacional Dom Bosco.
- Azevedo, B. M. M. (2011). Modelo de implementação de sistema de produção Lean no INESC Porto (Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto). Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57695/1/000145924.pdf> http://digitool.fe.up.pt:1801/webclient/DeliveryManager?custom_att_2=simple_viewer&metadata_request=false&pid=234067
- Bento, A. (2012, May). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica Da Universidade Da Madeira)*, (65), 42–44.
- Bhalla, A., Lampel, J., Henderson, S., & Watkins, D. (2009). Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*, 32(1), 77–94. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9064-z>
- Block, P. (2001). Consultoria: o desafio da liberdade. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (2nd ed., Vol. 53). São Paulo - SP, Brasil: Pearson Education do Brasil Ltda.
- Boyd, B. K., Finkelstein, S., & Gove, S. (2005). How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, 26(9), 841–854. <https://doi.org/10.1002/smj.477>
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288731>
- Campos, A. L. P. (2016). *Utilização de ferramentas da qualidade para proposição de melhorias no processo de uma aciaria de grande porte com vistas à redução de ocorrências de clogging* (Universidade Federal de Ouro Preto). Retrieved from <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/101?locale=en>

- Campos, V. F. (1994). TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. In *QFCO* (3rd ed.). Belo Horizonte - MG, Brasil: Editora UFMG.
- Cooney, R. (2002). Is “lean” a universal production system? Batch production in the automotive industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9–10), 1130–1147. <https://doi.org/10.1108/01443570210446342>
- Crocco, L., & Guttman, E. (2005). Consultoria Empresarial. In *Editora Saraiva* (1st ed.). São Paulo - SP, Brasil: Editora Saraiva.
- Curioni, G. A. (2015). *Abordagem PMBok e CMMI para Garantir a Qualidade de Serviços* (Universidade Estadual de Maringá). Retrieved from http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/69
- Fleishon, H. B. (2004). Strategic management: Creating competitive advantages. In *Journal of the American College of Radiology* (7th ed., Vol. 1, p. 529). <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2004.01.003>
- Foguel, S., & Souza, C. C. (1981, March). Desenvolvimento e deterioração organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 21(1), 237.
- Fonseca, A. V. M., & Miyake, D. I. (2006). Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. *XXVI ENEGEP*, 1–9. Retrieved from https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8411.pdf
- Griffith, S. B., Hart, B. H. L., & Tzu, S. (1971). *The Art of War*. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=WtNdsIZTf9EC>
- Guia PMBOK. (2017). Guia PMBOK 6ª Edição - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)/Project Management Institute. In *Livro* (6th ed.). Project Management Institute - PMI.
- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management Review*, 17(2), 327–351. <https://doi.org/10.2307/258775>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach* (2nd ed.). Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=ukBaAAAAAYAAJ>

- Hu, Q., Mason, R., Williams, S. J., & Found, P. (2015). Lean implementation within SMEs: A literature review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 980–1012. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2014-0013>
- Iannini, P. P. (1996). *Consultor e cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional* (1st ed.). Niterói - RJ, Brasil: Eduff - Editora da Universidade Federal Fluminense.
- ISO 9001:2015. (2015). NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade Requisitos. *Instituto Português Da Qualidade*, (4), 46.
- Jacinto, P. R. B. (2004). *Consultoria Empresarial: Procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas* (Universidade Federal de Santa Catarina). Retrieved from <http://pt.scribd.com/doc/925722/CONSULTORIA-EMPRESARIAL>
- Juran, J. M., Godfrey, a B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (2010). Juran ' S Quality Handbook. In *Training for Quality* (6th ed., Vol. 1). Retrieved from http://knovel.com/web/portal/browse/display?_EXT_KNOVEL_DISPLAY_bookid=623&VerticalID=0
- Kamada, S. (2002). *A estabilidade na produção: O papel da liderança na Toyota*. Retrieved from <https://www.lean.org.br/artigos/60/a-estabilidade-na-producao-o-papel-da-lideranca-na-toyota.aspx>
- Leite, T. S. M. (2011). Implementar conceitos de produção Lean numa linha de montagem de componentes eléctricos (Universidade do Minho). Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/17550>
- Lins, B. F. E. (1993). Ferramentas básicas da qualidade. *Ciência Da Informação*, 22(2), 153–161. <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v22i2.502>
- Lins, N. V. M. (1999). *Consultoria: Um novo enfoque em aplicações de jogos de empresas* (Universidade Federal de Santa Catarina). Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80525/150803.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Machado, J. R. S. (2014). *A importância da implementação do Balanced Scorecard na gestão da*

estratégia organizacional de uma empresa de consultoria em gestão (Universidade do Minho). Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/33419>

- Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2012). Conceitos De Estratégia E Gestão Estratégica: Qual É O Nível De Conhecimento Adquirido Pelos Estudantes De Gestão? *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, *14*(3), 278–298. Retrieved from <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>
- Mathur, A., Mittal, M. L., & Dangayach, G. S. (2012). Improving productivity in Indian SMEs. *Production Planning and Control*, *23*(10–11), 754–768. <https://doi.org/10.1080/09537287.2011.642150>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, *3*(3), 546–562. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4305755>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safari da estratégia* (2nd ed.). Retrieved from https://books.google.pt/books?id=mWEZx_1DV80C
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. In *Choice Reviews Online* (1st ed.). <https://doi.org/10.5860/choice.36-3419>
- Mintzberg, Henry, & Quinn, J. B. (2003). THE STRATEGY PROCESS (4TH EDITION) (Book). In *Mt Eliza Business Review* (4th ed.). Pearson Education, Inc.
- Miyake, D. (1993). *Programas de melhoria da produtividade e qualidade: um estudo comparativo dos modelos JIT, TQM e TPM*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Moyano-Fuentes, J., & Sacristán-Díaz, M. (2012). Learning on lean: A review of thinking and research. *International Journal of Operations and Production Management*, *32*(5), 551–582. <https://doi.org/10.1108/01443571211226498>
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System Beyond Large -Scale Production Taiichi Ohno. In *Production* (1st ed.). CRC Press.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2007). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (23rd ed.). São Paulo - SP, Brasil: Editora Atlas S.A.

- Pacheco, M. da C. S. (2012). *O Uso das Ferramentas da Qualidade nas Organizações Portuguesas* (Universidade do Minho). Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25622>
- Pearce, A., Pons, D., & Neitzert, T. (2018). Implementing lean—Outcomes from SME case studies. *Operations Research Perspectives*, 5, 94–104. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.02.002>
- Pereira, M. J. L. de B. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo - SP, Brasil: Makron Books.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, (December), 61–78. Retrieved from <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Porter, M. E. (2008). HBR's Must-Reads on Strategy. In *Harvard business review*. Boston, Massachusetts - USA: Harvard Business Scholl Publishing Corporation.
- Quintella, H. M. (1994). *Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora: (análise transacional para reengenharia)* (2nd ed.). Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=6RBnkgEACAAJ>
- Ribeiro, D. P., & Oliveira, U. R. (2018). Gerenciamento de riscos em projetos de consultoria. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 9(1), 14–31. <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2018.001.0002>
- Rother, M., & Shook, J. (2012). Aprendendo a Enxergar. In *Lean Enterprise Institute Brasil* (3rd ed.). São Paulo - SP, Brasil: Lean Enterprise Institute Inc.
- Saurin, T. A., Ribeiro, J. L. D., & Marodin, G. A. (2010). Identificação de oportunidades de pesquisa a partir de um levantamento da implantação da produção enxuta em empresas do Brasil e do exterior. *Gestão & Produção*, 17(4), 829–841. <https://doi.org/10.1590/s0104-530x2010000400015>
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2009). Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. *Revista de Administração Da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 298–326. <https://doi.org/10.5902/198346591558>
- Slack, N., & Lewis, M. (2010). Operations strategy. In *Strategic Operations Management* (2nd ed.). https://doi.org/10.4324/9780203361528_chapter_14

Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: Findings from the miles and snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675–685.
<https://doi.org/10.1111/puar.12073>

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *A Máquina Que Mudou o Mundo*. In *World* (5th ed.). Rio de Janeiro - RJ, Brasil: Editora Campus Ltda.

APÊNDICES

Apêndice I – Inquérito de Análise da Etapa 1: Diagnóstico



Análise da Aplicação do Modelo Proposto de Consultoria

Gostava de pedir a vossa cooperação no preenchimento deste inquérito de análise da aplicação de um modelo proposto de consultoria para PME. O inquérito tem como função levantar a perceção dos inqueridos quanto a aplicação do modelo proposto de consultoria, com base nas dimensões e perspetivas de análise em cada etapa chave do modelo proposto.

Etapa 1: Diagnóstico

Em relação ao modelo proposto de consultoria aplicado, assinale com (X) a sua opção quanto a concordância e comente a opção assinalada.

Dimensão Formação:

Proporciona a melhoria das estratégias da gestão?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Execução:

Facilita a análise e a adoção de ferramentas para aumento da produtividade?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Orientação:

Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Custos:

Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Consultores:

Possibilita elevar a capacidade de motivação dos gestores?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita o uso da matriz SWOT da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita o entendimento dos objetivos dos processos?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita uma definição precisa do público-alvo do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Planeamento:

Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Agradeço o tempo despendido para resposta a este inquérito. Este inquérito destina-se apenas para efeitos de investigação.

Em caso de dúvidas contactar por favor: valdemarsousa@plan-us.pt

Apêndice II – Inquérito de Análise da Etapa 2: Conceção da Solução



Análise da Aplicação do Modelo Proposto de Consultoria

Gostava de pedir a vossa cooperação no preenchimento deste inquérito de análise da aplicação de um modelo proposto de consultoria para PME. O inquérito tem como função levantar a perceção dos inqueridos quanto a aplicação do modelo proposto de consultoria, com base nas dimensões e perspectivas de análise em cada etapa chave do modelo proposto.

Etapa 2: Conceção da Solução

Em relação ao modelo proposto de consultoria aplicado, assinale com (X) a sua opção quanto a concordância e comente a opção assinalada.

Dimensão Formação:

Proporciona a melhoria das estratégias da gestão?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Execução:

Facilita a adoção de ferramentas para maximização do lucro?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a análise e a adoção de ferramentas para aumento da produtividade?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a melhoria e a garantia da qualidade dos produtos?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Orientação:

Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a agilidade no processo decisório?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Visa a assertividade no processo decisório?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Custos:

Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Consultores:

Possibilita elevar a capacidade de motivação dos gestores?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita o uso da matriz SWOT da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita o entendimento dos objetivos dos processos?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita uma definição precisa do público-alvo do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Planeamento:

Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita a efetivação das soluções e as devidas correções quando forem necessárias?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Agradeço o tempo despendido para resposta a este inquérito. Este inquérito destina-se apenas para efeitos de investigação.

Em caso de dúvidas contactar por favor: valdemarsousa@plan-us.pt

Apêndice III – Inquérito de Análise da Etapa 3: Implementação



Análise da Aplicação do Modelo Proposto de Consultoria

Gostava de pedir a vossa cooperação no preenchimento deste inquérito de análise da aplicação de um modelo proposto de consultoria para PME. O inquérito tem como função levantar a perceção dos inqueridos quanto a aplicação do modelo proposto de consultoria, com base nas dimensões e perspetivas de análise em cada etapa chave do modelo proposto.

Etapa 3: Implementação

Em relação ao modelo proposto de consultoria aplicado, assinale com (X) a sua opção quanto a concordância e comente a opção assinalada.

Dimensão Formação:

Proporciona a melhoria na qualificação da equipa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Execução:

Facilita a adoção de ferramentas para maximização do lucro?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a análise e a adoção de ferramentas para aumento da produtividade?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Valoriza a importância dos colaboradores no projeto visando a redução da rotatividade?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dissemina a importância de tornar a empresa mais competitiva?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a melhoria e a garantia da qualidade dos produtos?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Orientação:

Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a agilidade no processo decisório?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Visa a assertividade no processo decisório?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Custos:

Visa a busca pela melhor relação custo/qualidade para a empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Visa a busca pela menor relação custo/lucro para a empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Consultores:

Possibilita elevar a capacidade de motivação da equipa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita elevar a capacidade de motivação dos gestores?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Planeamento:

Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita a efetivação das soluções e as devidas correções quando forem necessárias?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Agradeço o tempo despendido para resposta a este inquérito. Este inquérito destina-se apenas para efeitos de investigação.

Em caso de dúvidas contactar por favor: valdemarsousa@plan-us.pt

Apêndice IV – Inquérito de Análise da Etapa 4: Utilização



Análise da Aplicação do Modelo Proposto de Consultoria

Gostava de pedir a vossa cooperação no preenchimento deste inquérito de análise da aplicação de um modelo proposto de consultoria para PME. O inquérito tem como função levantar a perceção dos inqueridos quanto a aplicação do modelo proposto de consultoria, com base nas dimensões e perspetivas de análise em cada etapa chave do modelo proposto.

Etapa 4: Utilização

Em relação ao modelo proposto de consultoria aplicado, assinale com (X) a sua opção quanto a concordância e comente a opção assinalada.

Dimensão Formação:

Proporciona a melhoria na qualificação da equipa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Execução:

Valoriza a importância dos colaboradores no projeto visando a redução da rotatividade?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dissemina a importância de tornar a empresa mais competitiva?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a melhoria e a garantia da qualidade dos produtos?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Orientação:

Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a agilidade no processo decisório?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Visa a assertividade no processo decisório?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Custos:

Visa a busca pela melhor relação custo/qualidade para a empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Visa a busca pela menor relação custo/lucro para a empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Consultores:

Possibilita elevar a capacidade de motivação da equipa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Planeamento:

Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita a efetivação das soluções e as devidas correções quando forem necessárias?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Proporciona a todos a obter capacidade de visão de futuro?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Agradeço o tempo despendido para resposta a este inquérito. Este inquérito destina-se apenas para efeitos de investigação.

Em caso de dúvidas contactar por favor: valdemarsousa@plan-us.pt

Apêndice V – Inquérito de Análise da Etapa 5: Institucionalização



Análise da Aplicação do Modelo Proposto de Consultoria

Gostava de pedir a vossa cooperação no preenchimento deste inquérito de análise da aplicação de um modelo proposto de consultoria para PME. O inquérito tem como função levantar a perceção dos inqueridos quanto a aplicação do modelo proposto de consultoria, com base nas dimensões e perspetivas de análise em cada etapa chave do modelo proposto.

Etapa 5: Institucionalização

Em relação ao modelo proposto de consultoria aplicado, assinale com (X) a sua opção quanto a concordância e comente a opção assinalada.

Dimensão Formação:

Proporciona a melhoria na qualificação da equipa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Execução:

Valoriza a importância dos colaboradores no projeto visando a redução da rotatividade?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dissemina a importância de tornar a empresa mais competitiva?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita a melhoria e a garantia da qualidade dos produtos?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Orientação:

Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Custos:

Visa a busca pela melhor relação custo/qualidade para a empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Visa a busca pela menor relação custo/lucro para a empresa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Consultores:

Possibilita elevar a capacidade de motivação da equipa?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Dimensão Planeamento:

Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Possibilita a efetivação das soluções e as devidas correções quando forem necessárias?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Proporciona a todos a obter capacidade de visão de futuro?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Facilita suporte pós-projeto?

() Concordo () Concordo em parte () Discordo

Comente: _____

Agradeço o tempo despendido para resposta a este inquérito. Este inquérito destina-se apenas para efeitos de investigação.

Em caso de dúvidas contactar por favor: valdemarsousa@plan-us.pt

Apêndice VI – Matriz dos Resultados dos Inquéritos Aplicados

Matriz dos Resultados de Análise da Aplicação do Modelo Proposto de Consultoria																											
Dimensões de Análise	Perspetivas de Análise	Questões de Análise Aplicadas em Cada Etapa Chave do Modelo Proposto	Diagnóstico					Conceção da Solução					Implementação					Utilização					Institucionalização				
			A1	A2	A3	A4	A5	Total	A1	A2	A3	A4	A5	Total	A1	A2	A3	A4	A5	Total	A1	A2	A3	A4	A5	Total	
Formação	Qualificação da equipa	Proporciona a melhoria na qualificação da equipa?																									
	Estratégias da gestão	95% Proporciona a melhoria das estratégias da gestão?	C	C	C	C	C	100%	C	CP	C	C	C	C	90%												
Execução	Lucratividade	90% Facilita a adoção de ferramentas para maximização do lucro?																									
	Produtividade	95% Facilita a análise e a adoção de ferramentas para aumento da produtividade?	C	C	CP	C	C	90%	C	C	C	C	C	100%													
	Rotatividade	Valoriza a importância dos colaboradores no projeto visando a redução da rotatividade?																									
	Competitividade	Dissemina a importância de tornar a empresa mais competitiva?																									
	Qualidade dos produtos	100% Facilita a melhoria e a garantia da qualidade dos produtos?																									
Orientação	Clima organizacional	90% Avalia o clima organizacional atual e oferece oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um ótimo ambiente de trabalho?	CP	C	C	C	C	90%	C	C	C	C	CP	90%													
	Comunicação	100% Orienta o uso de linguagem e didática de comunicação clara e precisa?	C	C	C	C	C	100%	C	C	C	C	C	100%													
	Velocidade nas decisões	80% Facilita a agilidade no processo decisório?																									
	Qualidade nas decisões	90% Visa a assertividade no processo decisório?																									
	Performance global	100% Direciona todos os envolvidos no projeto na busca da melhoria da performance global da empresa?	C	C	C	C	C	100%	C	C	C	C	C	100%													
Custos	Relação custo/qualidade	Visa a busca pela melhor relação custo/qualidade para a empresa?																									
	Relação custo/lucro	Visa a busca pela menor relação custo/lucro para a empresa?																									
	Duração do projeto	90% Apresenta capacidade de minimizar a duração da elaboração do projeto?	C	C	C	CP	C	90%	C	C	C	C	CP	90%													
Consultores	Motivação da equipa	Possibilita elevar a capacidade de motivação da equipa?																									
	Motivação dos gestores	90% Possibilita elevar a capacidade de motivação dos gestores?	CP	C	C	C	C	90%	C	C	CP	C	C	90%													
	Matriz SWOT da empresa	95% Facilita o uso da matriz SWOT da empresa?	C	C	C	C	C	100%	CP	C	C	C	C	90%													
	Objetivos dos processos	100% Facilita o entendimento dos objetivos dos processos?	C	C	C	C	C	100%	C	C	C	C	C	100%													
	Público-alvo	85% Possibilita uma definição precisa do público-alvo do projeto?	CP	C	CP	C	C	80%	C	C	CP	C	C	90%													
Planeamento	Viabilidade do projeto	90% Possibilita o cumprimento eficaz do planeamento ao longo de todo o projeto?	C	C	C	C	C	100%	C	C	C	CP	CP	80%													
	Viabilidade das soluções	100% Possibilita a efetivação das soluções e as devidas correções quando forem necessárias?																									
	Futuro da empresa	Proporciona a todos a obter capacidade de visão de futuro?																									
	Verificação pós-projeto	Facilita suporte pós-projeto?																									