

PROJECT FLOW – FASE I

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo mostra o racional da solução Project Flow indicada para as empresas que têm no seu core a execução de multi-projetos. É ainda apresentado um case study de aplicação real numa empresa portuguesa.

Palavras-chave: TBLS, Value Flow, Projetos

ENQUADRAMENTO

Se uma empresa (ou um seu subsistema) tem no seu cerne a execução de projetos é de esperar que um mecanismo que promova a execução desses projetos, mais rápido, seja visto como algo muito atrativo para a própria empresa. Porquê? Porque é assim que ela faz dinheiro. É disto que se trata a solução ProjectFlow. Mas antes de mergulharmos nos detalhes de qualquer solução e implementação precisamos obter uma concordância inequívoca sobre a importância de se obter uma decisiva vantagem competitiva (DCE).

Diz-se que uma empresa apresenta uma DCE quando consegue satisfazer uma real e significativa necessidade do mercado, mas a ponto de a concorrência não querer ou não conseguir imitar a própria DCE. Neste sentido é fácil reconhecer que a maioria das empresas não tem uma DCE e, consequentemente, estão fortemente dependentes das oscilações de mercado, da entrada de novos players, etc. Consequentemente, o preço praticado desempenha um papel primário no maior ou menor volume (de vendas e faturação) gerado, e a prática comum de gestão passa a ser ‘oferecer um pouco mais por um pouco menos’. A primeira conclusão sólida é, pois: qualquer empresa com uma DCE é uma entidade menos volátil e com maior probabilidade de vencer a corrida, tanto no curto como no longo prazo.

Vamos converter esta conclusão num objetivo primário ambicioso – um objetivo que passará a ser o norte da empresa (ou do subsistema):

Construir 1) uma decisiva vantagem competitiva e 2) as capacidades para a capitalizar, 3) em mercados suficientemente grandes, 4) sem esgotar os recursos da empresa, 5) e sem correr grandes riscos.

De forma simples, obter uma DCE não é um fim, mas um meio para se explorar todo um novo potencial (capitalizando-se em larga escala a DCE), mas de um modo racional. Isto é, não queremos criar nem *burn out* nas pessoas, nem correr riscos desnecessários.

ENTENDER O PROBLEMA

Antes de se entender a natureza da DCE defendida pela solução ProjectFlow precisamos, em primeiro lugar, reconhecer que temos um problema. A pior coisa que podemos fazer numa empresa é mobilizar esforços para implementar uma solução que não ajuda a reduzir uma limitação da mesma. Assim, esta solução só será atrativa para a empresa se pelo menos três ou mais efeitos indesejáveis estiverem a acontecer atualmente (e que estejam a limitar o seu desempenho):

- 1) Normalmente, as datas devidas originais não são cumpridas.
- 2) Existem demasiadas alterações ao âmbito original do projeto.
- 3) Os recursos não estão disponíveis quando é necessário, mesmo quando nos foram prometidos.
- 4) As coisas necessárias não estão disponíveis em tempo útil.
- 5) Existem lutas de prioridade entre projetos.
- 6) Existem derrapagens no orçamento do projeto.
- 7) Existem demasiados retrabalhos no projeto.
- 8) Existem elevados níveis de stresse (elevada instabilidade ou relações

humanas degradadas) nas partes interessadas devido aos efeitos anteriores.

Quem foi que forneceu esta lista? O leitor?
Este artigo acaba aqui para quem não se revê nestes efeitos indesejáveis.

DIREÇÃO DA SOLUÇÃO

A solução ProjectFlow assenta essencialmente em três escolas de pensamento complementares, testadas e comprovadas:

- Teoria das Restrições
- Lean
- Six Sigma

Trata-se de uma solução holística e que *grosso modo* pode ser descrita em 5 fases, sendo as primeiras quatro a base de todo o crescimento. São elas:

- Fase I – *Build* (Construir)
- Fase II – *Capitalize* (Capitalizar)
- Fase III – *Sustain* (Suster)
- Fase IV – Design for Lean Six Sigma (para as empresas que têm no seu ‘core’ o desenvolvimento de novos produtos)

A fase I refere-se precisamente à construção de todas as competências internas necessárias à empresa para obter uma DCE. A primeira fase está por isso diretamente relacionada com toda a parte da cadeia de valor mais interna – leia-se operações e gestão de projetos. A DCE da solução ProjectFlow – fase I pode assim ser resumida no seguinte objetivo:

A empresa tem um desempenho de cumprimento de prazos muito elevado, sem comprometer o âmbito ou o orçamento. Em ambientes multiprojecto, um desempenho de cumprimento de prazos muito elevado está em entregas

na ou antes da data devida original em 95% das vezes. Em casos de entrega tardia, o atraso é muito menor quando comparado com o que correntemente acontece na indústria.

Subjacente a este objetivo muito ambicioso está também o facto de se querer reduzir, em simultâneo, o lead time dos projetos em pelo menos 30 por cento, o que irá conduzir a uma elevada produtividade e a valores muito apelativos, em termos de demonstração de resultados (porque se pressupões sempre que não é preciso contratar mais pessoas).

Por que razão o objetivo anterior é visto como uma DCE? Precisamente porque são muito raras as empresas que conseguem cumprir este objetivo triplo em 95 por cento das vezes, e porque o modo de trabalhar é, ao princípio, contra-intuitivo, o que leva a concorrência a não querer adotar este tipo de práticas. Aliás, quanto mais uma DCE se baseia nas alterações de políticas e procedimentos (e modo de pensar), mais forte e duradoura ela se torna.

As fases posteriores servem para ir ao encontro do objetivo ambicioso primário previamente enunciado. Vamos deixar essas fases para os próximos artigos, para que possamos mergulhar agora na primeira de todas.

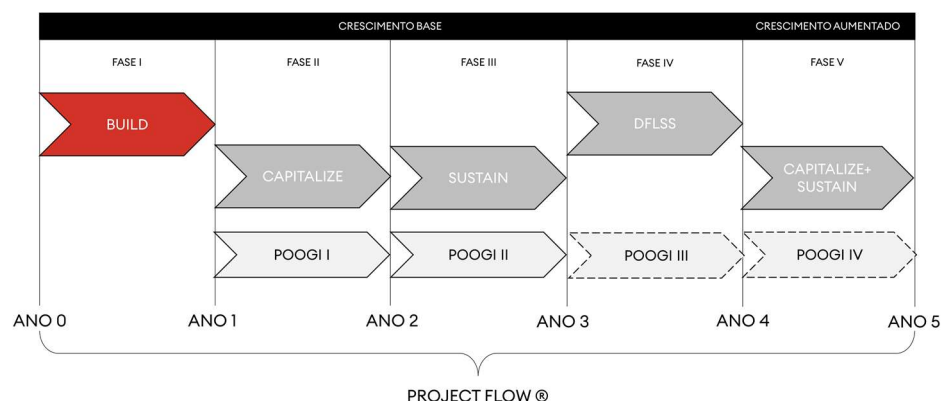


Figura 1. Implementação total da solução ProjectFlow.

IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Antes de se falar sobre a ‘espinha dorsal’ da solução da primeira fase do ProjectFlow é

importante reconhecer o seguinte: seja de forma direta ou indireta, todas as ações tomadas (por uma determinada sequência) têm por objetivo aumentar o fluxo de execução dos projetos (pois este é o próprio propósito da empresa ou subsistema). Para isso, teremos que reduzir a má-multitarefa que existe a diferentes níveis dentro da empresa. O efeito da má-multitarefa (elevados tempos de execução) alimenta o ciclo negativo vicioso mais perverso (e de maior magnitude) em qualquer ambiente de multiprojecto, no que respeita ao cumprimento de prazos, velocidade de conclusão e qualidade. É por isso preciso quebrar esse círculo!

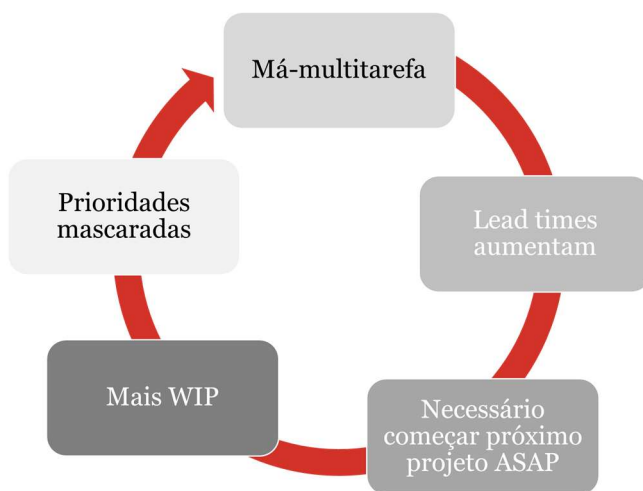


Figura 2. Círculo vicioso da má-multitarefa.

Assim sendo, defendemos a implementação dos seguintes workshops altamente estruturados, disciplinados e resultantes de muitas horas de experiência e conhecimento. De seguida explica-se sumariamente o porquê da existência de cada um e o porquê de se fazer numa ordem específica:

1) Reduzir a má-multitarefa

Quando demasiados projectos são simultaneamente executados, muitos recursos ficarão sob pressão para trabalharem em mais do que uma tarefa. A má multitarefa é inevitável. A má multitarefa prolonga significativamente o lead time de cada projecto. Precisamos pois de controlar adequadamente o

número de projectos que estão abertos em qualquer momento no tempo. A melhor analogia (totalmente legítima e numa relação de um para um) é a de uma estrada com carros. Se não reconhecermos o nível de saturação do sistema, vamos sempre colocar mais um carro na estrada. Se até um determinado valor o número de carros que passam pela estrada aumenta, sabemos muito bem que há um limite a partir do qual colocar mais carros só vai prejudicar o todo, criando-se uma desaceleração do sistema. Um carro corresponde a um projecto na sua empresa. Se não colocarmos um mecanismo inteligente que controle a carga, jamais será possível cumprir promessas fiáveis ao cliente, de quando o seu projecto irá terminar. A realidade supera sempre a ficção e precisamos reconhecer a realidade, tal como ela é.

2) Full-kit (preparações)

Na maioria dos ambientes multiprojecto a importância de preparações completas é frequentemente mencionada pelos gestores de operações. O simples facto dos atrasos e retrabalhos causados por uma preparação deficiente serem tão frequentes é um indicador de que o conceito full kit não passa de boas intenções. A pressão actual leva a que os projectos em execução se iniciem, sem uma devida preparação (especificações detalhadas, autorizações de recursos, equipamentos, etc.) – conduzindo à má-multitarefa, mais e mais. Este ponto é tão importante que a única figura nova criada em toda a implementação do ProjectFlow é o próprio Full-kit Manager (alguém que já faz parte da empresa). Esta função passa a ser reconhecida pelos recursos humanos, com as suas funções e responsabilidades descritas e aprovadas.

Repare-se que os dois primeiros workshops servem para ‘arrumar a casa’, não sendo abordada qualquer técnica de planeamento ou execução de um projecto específico. Algo que vai contra outras práticas de gestão mais familiares.

3) Planeamento de projetos

Este workshop começa com dois pressupostos que vão contra aquilo que a maioria de nós pensa ser verdade. Nomeadamente: a) Contrário àquilo que se pensa, a segurança colocada ao nível da tarefa prolonga a duração do projeto sem fornecer uma segurança suficiente à sua realização, na data devida. b) Contrário àquilo que se pensa, ter uma visibilidade detalhada (rede de PERT muito detalhada) é quase uma garantia de que o controlo do projeto se perderá.

Nos workshops temos o cuidado de demonstrar qualquer um dos pressupostos verbalizados, para se minimizar qualquer ruído em termos de comunicação. Para já, será suficiente dizer que o pressuposto descrito em a) leva-nos ao reconhecimento que não é importante finalizar uma tarefa na data prevista – mas que é muito importante terminar todo o projeto no prazo (o que não é a mesma coisa). A segurança de tempo que colocamos nos projetos tem que ser gerida de forma diferente, por comparação com o que acontece nos dias de hoje. Por outro lado, o número de tarefas no PERT (ou Gantt) tem que ser reduzido, se quisermos manter o controlo de todo o projeto. Toda a forma de planeamento (mais simples), desde o reconhecimento de que o caminho crítico é algo irrealista, até à forma como protegemos todo o projeto precisa ser alterado. Mais, é dada uma elevada importância a todos os pressupostos e definições de fecho que comportam as tarefas do projeto. Importa ainda dizer que os projetos são desenhados de forma a que, desde o seu planeamento, a sua duração seja menor do que um planeamento tradicional, mas sem com isso elevar o risco de incumprimento de prazos.

Mas não chega fazer o planeamento de cada projeto individualmente. É preciso fazer o escalonamento dos vários projetos, para que *a estrada não volte a ficar inundada de carros.* Neste ponto, a literatura é praticamente inexistente sobre o que fazer, em termos de planeamento de multiprojetos, de uma forma

que funcione. Daí considerarmos que este é um dos vetores diferenciadores desta solução.

4) Execução de projetos

Nesta fase pretende-se estabelecer um único sistema de priorização. Os reports de prioridades são fornecidos em diferentes formatos, para diferentes gestores. São estabelecidos mecanismos para usar adequadamente a informação proveniente desses relatórios. Sabemos que em qualquer momento só existe uma tarefa que é responsável por não se conseguir entregar o projeto mais cedo. Este facto leva a uma nova definição de foco: fazer o que deve ser feito e não fazer o que não deve ser feito. Não, não estamos, de todo, a brincar com as palavras. Levar as pessoas a reconhecer este fenómeno conduzirá a novos comportamentos e a resultados sem precedentes. Dando-se esta visibilidade por toda a empresa (referente à tarefa que está a colocar o projeto em perigo) as pessoas passam a olhar para este sistema como algo justo e que verdadeiramente ajuda a empresa. A prática corrente é: “hoje o projeto está bem, amanhã também, mas de repente o projeto apresenta um atraso de vários meses (algo totalmente inesperado para o próprio gestor de topo)”. Porquê? Porque o projeto está a ser medido de um modo que não representa a realidade.

A solução ProjectFlow impede que tal aconteça. Mais, o modo como os projetos são medidos leva aos gestores de tarefa a querer preencher diariamente os reports de percentagem de fecho. Ou seja, há uma adesão voluntária por parte dos vários intervenientes porque eles sabem que isso vai ajudá-los no dia-a-dia.

5) Mitigar disrupções do cliente

Muitas vezes o cliente é a causa para o projeto se atrasar, quando determinados dados de entrada são comunicados tardiamente (informação, componentes, autorizações, etc.) e/ou exigindo alterações nas especificações. Sem criar atrito nas relações (pelo contrário) há técnicas específicas para a empresa

apresentar um desempenho muito elevado de cumprimento de prazos, mesmo em casos onde esses inputs do cliente são necessários e/ou as especificações são alteradas.

6) Mitigar disrupções dos fornecedores

De forma análoga, pretende-se estender os ganhos aos próprios fornecedores. De facto, quase todos os ambientes de multiprojecto sofrem notoriamente do mau desempenho de cumprimento de prazos. Em casos onde existe uma contratação de um sub-projecto, quanto mais a empresa melhora no seu desempenho, maior a probabilidade de que a razão primária para o atraso na conclusão do projecto se deva ao desempenho do fornecedor. Uma vez mais, existem técnicas que promovem uma verdadeira relação win-win entre os fornecedores e a empresa.

7) Viable Vision

Neste workshop é feito um resumo do que foi alcançado e, ainda mais importante, o que a empresa poderá ganhar ainda mais se quiser continuar para a fase II da solução ProjectFlow.

ESTUDO DE CASO

A Zeugma é uma empresa fornecedora de soluções industriais customizadas, nomeadamente em maquinaria, equipamentos, sistemas e serviços. Em 2017 apresentava um cumprimento de prazos abaixo dos 10 por cento, por comparação à data devida original. A fase I do projecto ProjectFlow começou em Maio do mesmo ano, mas por diversas razões externas, a implementação total da solução só se deu no início do ano seguinte. Os principais desafios encontrados referiam-se a:

- Mão-de-obra especializada reduzida e pouco flexível (o que um sabe fazer, o outro não sabe)
- Projectos de engenharia altamente complexos em termos técnicos
- Inexistência de um mecanismo de controlo da carga em sistema

- Técnicas de gestão de projecto pouco presentes / ou pouco evoluídas
- Gestores de projecto com pouca experiência

Durante aproximadamente um ano a Zeugma foi implementando as várias ações standard, referentes a cada workshop. Nomeadamente:

- Implementação de um mecanismo de controlo de carga (para com isso poder fornecer datas fiáveis de entrega aos seus clientes) – materializado num standard work referente a toda a gestão de portfólio de projectos.
- Criação da figura full-kit manager e boas práticas respetivas – materializado num standard work referente ao planeamento e preparação de projectos.
- Total mudança na forma de trabalhar quanto à execução dos projectos – materializado num standard work de execução de projectos, com impacto nos gestores de tarefa, gestores de projecto e gestor de portfólio.
- Criação de um standard work para uma gestão eficaz aos pedidos de alteração ao âmbito.

Desafios ainda em aberto:

- Estender de forma mais eficaz esta nova forma de trabalhar aos fornecedores e clientes.

Resultados apurados em Junho de 2019:

Talvez das coisas que mais me possa orgulhar tem que ver com a falta da ‘resistência à mudança’ na implementação destas práticas. Há, pelo menos, uma forte razão para tal: cada passo ou ação tomada é cuidadosamente explicada em termos do porquê. As pessoas sabem assim, a cada momento, o motivo de se fazer algo numa determinada altura. Consequentemente há uma melhor gestão das expectativas. Em termos de métricas mais objetivas houve um aumento no cumprimento de prazos sobre a baseline de 400 por cento, e com uma redução média na duração dos

projetos de aproximadamente 15 por cento. Havendo um reconhecimento que as condições atuais são incomparavelmente melhores há também uma consciência de que ainda é preciso continuar a trabalhar e implementar o resto da solução, para se chegar aos 95 por cento de cumprimento dos prazos originais, e com isso se obter uma DCE. Houve até agradecimentos dos clientes pelo cumprimento de prazos de certos projetos. Esta nova situação ajudou, desde logo, a libertar mais dinheiro em termos de fluxo de caixa. A Zeugma pretende em 2019 atingir os 95 por cento de cumprimento de prazo, com uma nova redução do lead time em mais 15 por cento. Só nestas condições se considerará que se estará em posse de uma DCE.

CONCLUSÃO

Procurou-se mostrar de forma resumida em que consiste a primeira fase da solução ProjectFlow e o impacto real que pode ter numa empresa. Não sendo a solução um ‘carro de corrida’, mas ‘uma locomotiva’ (por obrigar a uma mudança de pensamento) é factual que ao se colocar um elevado foco nos workshops e em reuniões de follow-up efetivas é possível obter-se resultados ainda mais sonantes, em menos tempo.

REFERÊNCIAS

[1] Castro, Ricardo A. (2014) *O Proveito da Dívida – troque o peixe pela cana de pesca*. Leanpub.

[2] Godratt, Eli. (2008) *Strategic & Tactic Tree for Projects*.

Ricardo Anselmo de Castro é coordenador do Programa de Especialização de Lean Six Sigma Black Belt, do Instituto Superior Técnico, e tem dois livros publicados na mesma área.

doctorflow.net

<https://tecnicomais.pt/diploma-de-formacao-avancada/lean-six-sigma-black-belt>