

PROJECT FLOW – FASE II

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo mostra o racional da solução ProjectFlow indicada para as empresas que têm no seu core a execução de multi-projetos, depois de se ter criado uma decisiva vantagem competitiva (DCE).

Palavras-chave: TBLS, Flow, Projetos

ENQUADRAMENTO

Recordemos em que situação a empresa se deve encontrar, para o caso de estar a equacionar avançar para a fase II do ProjectFlow. O cumprimento de prazos situa-se acima dos 95 por cento, sem comprometer nem o âmbito nem os custos dos projetos. Em adição, o tempo de execução dos projetos é agora igual ou menor a 2/3 do valor original. Tal significa, por definição, que a empresa tem agora uma decisiva vantagem competitiva (DCE) e, consequentemente precisa de a capitalizar. Se quisermos, o que a empresa precisa vender agora é (o conceito) fiabilidade – cumprimos aquilo que dizemos.

ENTENDER O PROBLEMA

Vejamos por que razão a bola está agora do lado do Marketing e das Vendas. As alterações necessárias para se capitalizar um serviço de qualidade superior (oferta da fiabilidade) é diferente das alterações que a empresa fez no passado (então baseada em novos produtos ou novos mercados).

Por outro lado, o moroso ciclo de vendas e (ainda) os elevados lead times (absolutos) na entrega de um projeto implica que demorará algum tempo até que os (novos) clientes

comecem a aperceber-se da oferta da fiabilidade. Deixar que o impacto positivo desta oferta seja percecionado à velocidade de reação dos clientes é desacelerar o processo de capitalização.

Inevitavelmente, precisamos que as vendas aumentem mediante a apresentação da oferta da fiabilidade. É esse o principal objetivo do ProjectFlow – fase II (ou seja, esta fase está orientada para as empresas que vendem projetos ao mundo exterior, e não para um sub-sistema, como por exemplo, um departamento de IT).

DIREÇÃO DA SOLUÇÃO

Para além da empresa ser agora muito boa a cumprir as suas promessas, ela precisa oferecer penalidades pesadas por cada intervalo de tempo de atraso. Uma penalidade pesada é uma tal, que faça desistir a concorrência de querer imitar, porque colocar dinheiro para defender uma promessa (especialmente quando mais ninguém se atreve a fazer) é algo convincente em termos de mercado e de proposta de valor.

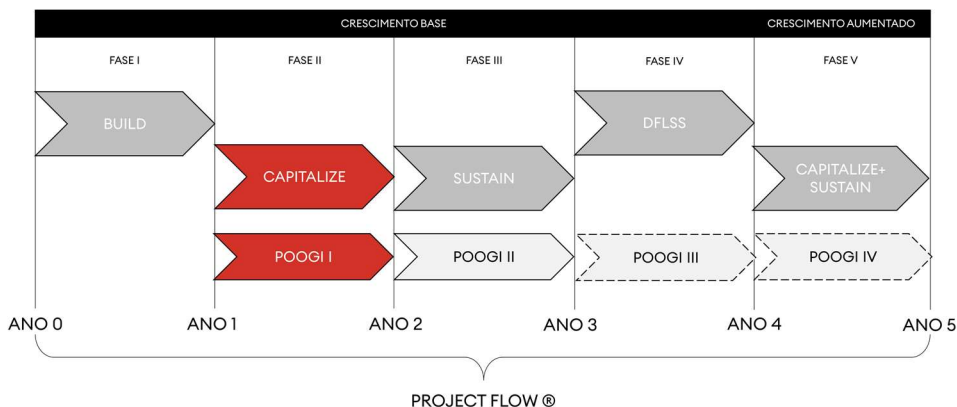


Figura 1. Implementação total da solução ProjectFlow.

IMPLEMENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Tal como na fase I, também nesta o trabalho é estruturado essencialmente pelos seguintes workshops:

1) POOGI I

Por POOGI referimo-nos ao processo de melhoria contínua dentro da empresa. Quando as vendas crescem é necessário à empresa fazer um esforço para refinar os seus procedimentos, de modo a que a utilização das pessoas seja consideravelmente utilizada. Isto é, se estamos à espera que as vendas aumentem então, por definição, a carga nos recursos dos processos internos (operações / gestão de projetos) irá aumentar. Para que o nível de serviço se mantenha pelo menos nos 95 por cento (pois agora os clientes ficaram ‘mal habituados’) precisamos continuar a melhorar, mais e mais esses processos, mas não de qualquer maneira. De facto, recrutar pessoas para um ambiente caótico pode não traduzir-se, e muitas vezes não se traduz, num aumento de capacidade. A conclusão que se tira deste raciocínio é evidente: é preciso que a empresa assegure constantemente que a sua capacidade está bem explorada, sem deixar as pessoas exaustas. Em termos concretos é instituída a disciplina para reportar as razões pelas quais as tarefas dos projetos se atrasam. Isto leva a uma análise inteligente do gráfico de Pareto, para que as equipas de melhoria de processos possam fazer o seu trabalho (Lean Six Sigma). Ou seja, cada melhoria local passa a representar, efetivamente, uma melhoria global. Esta é, do nosso ponto de vista, a única forma da Lean Six Sigma ser efetivamente levada a sério. Todo o treino e coaching respetivo necessário fica ao cuidado do Dr. Flow.

2) Definir o mercado-alvo

Ir atrás dos prospetos errados não é apenas uma forma de desperdiçar valiosos recursos (dinheiro, vendas, capacidade, tempo...), como também pode levar à (errada) conclusão de que a DCE criada não traz valor para o cliente. Vejamos: qualquer projeto que está diretamente relacionado com as receitas do cliente é um projeto para ele muito importante e, cada dia de atraso na entrega é altamente relevante. Considere um dono de um prédio para venda de apartamentos e um dono de um hotel. Se por um lado o cumprimento de prazos

é importante para qualquer uma das situações é inegável que para o dono do hotel cada dia de atraso para a entrega do hotel corresponde a perdas de receita muitíssimo maiores. Neste cenário, os estragos causados por uma baixa fiabilidade são indiscutíveis. São por isso estes mercados os que mais estão a ‘pedir’ fiabilidade e desejosos de a comprar. De forma sumária, mas abrangente pode-se dizer que os mercados-alvo são definidos de acordo com as seguintes condições:

- Facilmente verificáveis, e
- Relacionam-se com um número não negligenciável de prospetos.
- Quão necessário é para esse prospetor a fiabilidade
- A estimativa do rácio esforço/retorno, e
- A magnitude dos riscos para o negócio

3) Detalhar o design da oferta

Quando os pormenores de uma oferta não estão explicitados é fácil transformar uma ótima oferta numa verdadeira confusão. E, quando os detalhes de uma oferta não são construídos para mitigar os riscos e assegurar os benefícios (tanto para o cliente como para a empresa), o resultado pode ser perder muitas boas oportunidades de venda e/ou perder margens de lucro. Inevitavelmente, a empresa precisa ter uma oferta de fiabilidade pormenorizada que garante benefícios excecionais para os seus clientes, assegurando que a empresa não corre nenhum sério risco. Para construir uma boa oferta, 4 elementos têm de estar totalmente entendidos:

- O benefício líquido para o prospetor, relativamente a uma oferta convencional
- Os benefícios para a empresa
- O risco para o prospetor (comparativamente com o risco de uma oferta convencional)
- O risco para a empresa (comparativamente com o risco de uma oferta convencional)

Assegurar os benefícios é providenciar a espinha dorsal da oferta. Mitigar os riscos leva aos detalhes importantes da oferta.

Até este ponto o trabalho realizado nos workshops é essencialmente do Marketing, onde não existe um prospecto de ‘carne e osso’ diante de nós. Precisamos agora concretizar as coisas e executar e fechar a venda.

4) Executar a venda

Os métodos de venda tradicionais não são suficientemente eficazes para se capitalizar a vantagem competitiva (vantagem competitiva essa que é proveniente de qualquer coisa que não apenas o produto). Ter o forte buy-in do prospecto relativamente ao grande valor que a oferta da fiabilidade aporta é o coração da própria oferta. O prospecto tem uma expectativa específica sobre aquilo que o vendedor é suposto apresentar na primeira reunião de vendas. Seguir essa expectativa do prospecto e apenas apresentar a oferta, sem a lógica de causa e efeito é uma garantia para o fracasso. O objetivo passa a ser, por isso, o seguinte: a força de vendas tem a competência para conduzir uma apresentação que vai elevando o nível de interesse por parte do prospecto - o coração do processo de vendas - isto é, aumentar o buy-in quanto à oferta da fiabilidade. Mas tal não é por si só suficiente. A equipa precisa definir o processo de vendas - o que deve a empresa fazer, em que fase, como, com quem e por quem, de modo a trazer um prospecto desde a sua "ignorância" até fechar o negócio. Inevitavelmente, as pessoas chave de vendas recebem coaching (e muito *role play*), até obterem, pessoalmente, eficácia nas vendas.

5) Geração de leads (qualificadas)

Quando a empresa está acostumada a trazer apenas um número limitado de novos clientes por ano, a geração de leads tem por base, essencialmente, o oportunismo. O que se pretende nesta altura é criar um fluxo constante e suficiente de leads qualificadas a entrar no pipeline das vendas. Isto implica seguir determinadas técnicas de produção, por mais estranho que possa parecer.

6) Gestão do pipeline e medidas de vendas

Desperdiçar um prospecto que já mostrou um interesse genuíno, devido a uma atenção inapropriada da empresa, é um crime. As oportunidades não se podem por isso perder, devido a atenções inapropriadas e torna-se fundamental aplicar técnicas que mantenham uma baixa multitarefa, mesmo para as próprias vendas. Nesta fase faz-se todo o sincronismo entre as Operações, Marketing e Vendas. Talvez seja bom demais para acreditar, mas sim, o grande objetivo é todos trabalharem de forma sincronizada e eliminar conflitos típicos entre estes departamentos. Finalmente, são criados os alicerces para que o POOGI (também no Marketing & Vendas) possa ser implementado e executado.

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 III da solução ProjectFlow.

CONCLUSÃO

Procurou-se mostrar de forma resumida em que consiste a segunda fase da solução ProjectFlow e o impacto real que pode ter numa empresa. A empresa entra assim numa exponencial de crescimento com resultados financeiros sem precedentes e com um nível de estabilidade igualmente elevado. O desafio seguinte será manter estes ganhos a partir de um equilíbrio entre Operações, Marketing e Vendas (pois se não forem colocados mecanismos de controlo apropriados veremos a restrição a oscilar entre estes dois polos – algo que dificultaria o trabalho da própria gestão).

REFERÊNCIAS

[1] Castro, Ricardo A. (2014) *O Proveito da Dúvida – 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>