

Eduarda Mota Vivas de Castro

**APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE MELHORIA CONTÍNUA
NA GESTÃO COMERCIAL: FERRAMENTA DE GESTÃO
DE EVENTOS**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador Científico: Professor Doutor António José Monteiro de Oliveira

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JANEIRO DE 2023

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Eduarda Mota Vivas de Castro abaixo assinada, estudante no mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211260012, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 15/12/2022

Eduarda Mota Vivas de Castro

AGRADECIMENTOS

Ao longo do período de estágio, foram várias as pessoas que marcaram o meu percurso e contribuíram para o desenvolvimento do mesmo, fazendo com que obtivesse o resultado pretendido, e correspondendo às expectativas por mim criadas: aprendizagem e crescimento.

Devo, em primeiro lugar, um profundo agradecimento à minha família por todo o apoio e motivação incondicionais. Sem dúvida que sempre foram o grande pilar de todo o meu percurso académico, acompanhando sempre de perto o meu crescimento. Agradeço por todos os conselhos, paciência e compreensão por muitas vezes ter de privar de momentos em família. Em especial aos meus pais, que sempre incentivaram a continuidade dos meus estudos, e sempre, com esforço, me deram essa possibilidade. A eles, devo o meu maior agradecimento.

Em segundo lugar, agradeço também de forma muito especial à minha orientadora profissional do estágio, Cristina Sá. Uma pessoa excepcional que foi incansável comigo ao longo de todo o estágio. Não só me passou conhecimentos essenciais, a nível profissional, como me ajudou e acompanhou sempre a realização do meu trabalho. Os seus conselhos e dedicação foram fundamentais e marcaram, sem dúvida, todo o meu percurso. Com ela aprendi também que o maior valor e vantagem está em passar o conhecimento para o outro, e não em retê-lo para nós. Que é na partilha de informação que vamos exponenciar o seu verdadeiro valor.

Por fim, deixar um agradecimento ao meu orientador de estágio, Professor Doutor António Oliveira, pelo acompanhamento na execução do meu trabalho, permitindo-me evoluir as minhas capacidades e competências.

RESUMO

O presente Relatório foi elaborado em contexto de estágio com a empresa EdomLeça – Consultores. Este consiste num estudo de caso, despidado pelo levantamento de necessidades dirigido ao departamento comercial de uma empresa externa. O seu principal contributo assenta na aplicação de técnicas de melhoria contínua na gestão comercial. Considerando as necessidades identificadas, segue-se o enquadramento teórico: *Lean Production* e as respetivas ferramentas, e o devido impacto nas PME. Deu-se ainda destaque à Jornada do Cliente e ao seu desenvolvimento.

A metodologia utilizada corresponde aos pressupostos utilizados num estudo de caso, uma vez que consiste na elaboração de uma investigação empírica, dentro de um contexto empresarial real.

Através do Diagnóstico de Situação, foram identificadas necessidades que correspondem às questões de investigação, ou seja, as propostas de intervenção a realizar no decorrer do estágio. Tais propostas passaram por necessidades de formação e melhorias contínuas do departamento comercial; dinamização e motivação da área comercial; e, por fim, a criação de uma ferramenta de gestão de eventos.

A Ferramenta de Gestão de Eventos corresponde ao foco do Relatório, uma vez que revela um maior impacto para a empresa. É através desta que a empresa consegue com que haja um fluxo contínuo e controlo de custos na gestão de eventos. Com a sua utilização, a organização passa a ter vantagem competitiva face ao mercado, uma vez que realiza o controlo de imobilizados e de custos, até ao momento inexistente. Desta forma, passa a estar preparada para dar uma melhor e mais eficiente resposta ao mercado.

Palavras-chave: Gestão Comercial; Gestão de Eventos; *Lean Production*; Jornada do Cliente; Melhoria Contínua

ABSTRACT

This report was prepared in the context of an internship with the company EdomLeça – Consultores. It consists of a case study that arose from a survey of needs applied to the commercial department of an external company. The main contribution to the company is based on the application of continuous improvement techniques in commercial management. The theoretical framework for Lean Production and its tools were considered in light of their impact on SMEs, taking into account the identified needs. The research process also highlighted the customer journey and its development.

The methodology used corresponds to the case study method, which involves conducting an empirical investigation within a real business context. Through a situation diagnosis, the research questions and needs were identified, leading to intervention proposals to be carried out during the internship. These proposals focused on training needs and continuous improvements of the commercial department, as well as the dynamization and motivation of the commercial area.

The main focus of the report is the creation of an event management tool, which has a greater impact on the company. With its use, the organization can now have a continuous flow and cost control in the management of events, giving it a competitive advantage in the market. The tool enables the company to control assets and costs that were previously non-existent, allowing it to provide a better and more efficient response to the market.

Keywords: Commercial Management; Event Management; Lean Production; Customer Journey; Continuous Improvement

ÍNDICE

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Estrutura do Relatório	2
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	4
2.1. Lean Production	4
2.1.1. Princípios <i>Lean</i>	7
2.1.2. Desperdícios.....	9
2.2. Ferramentas <i>Lean</i>	11
2.2.1. 5S – <i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke</i>	11
2.2.2. <i>Kaizen</i>	13
2.2.3. Gestão Visual.....	15
2.2.4. Normalização de Tarefas.....	17
2.2.5. Kanban.....	18
2.2.6. <i>Six Sigma</i>	20
2.3. Impacto de Lean Production nas PME	22
2.4. Jornada do Cliente	24
2.4.1. Desenvolvimento do Mapa da Jornada do Cliente.....	26
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA	33
3.1. Apresentação da empresa	33
3.1.1. EdomLeça – Consultores, Lda.....	33
3.1.2. Distrivariante – Distribuição de Bebidas e Cafés, Lda.....	34

3.2. Problemática de Situação.....	37
4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	40
4.1. Metodologia	40
4.1.1. Enquadramento e Delimitação	40
4.1.2. Questões Metodológicas	40
4.2.1. Implementação com base no Diagnóstico de Situação.....	41
4.2.1.1. Necessidades de Formação	41
4.2.1.2. Motivação: <i>Super Drop</i>	48
4.2.1.3. Ferramenta de Gestão de Eventos – Cockpit de Gestão de Eventos...51	
4.2.1.4. Jornada do Cliente – Distrivariante.....	53
4.2.1.5. Desenvolvimento da ferramenta: Cockpit de Gestão de Eventos	57
4.2.1.6. Validação de pressupostos com a gestão	63
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO.....	64
6. CONCLUSÃO.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
WEBGRAFIA.....	74
LEGISLAÇÃO.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BIB – *Bag in Box*
- BTP – Barril Tara Perdida
- CAM – Certificado de Aptidão de Motorista
- DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- DMAIC – *Define, Measure, Analyse, Improve, Control*
- DTP – Dossier Técnico Pedagógico
- GE – *General Electric*
- HACCP/SST – Hazard Analysis and Critical Control Point (Higiene e Segurança Alimentar)
- JIT – *Just In Time*
- MFC – Manufatura de Fluxo Contínuo
- MFV – Mapeamento de Fluxo de Valor
- MJC – Mapa da Jornada do Cliente
- MPT – Manutenção Produtiva Total
- OACO – Objetivos, Atitudes e Comportamentos
- PC – Ponto de Controlo
- PDCA – Planear, Fazer, Verificar e Agir
- PET – Politereftalato de Etileno
- PME – Pequena e Média Empresa
- PY – *Poka Yoke*
- RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- RRI – *Responsible Research and Innovation*
- SDCA – *Standardize, Do, Check, Act*
- SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa
- SMED – *Single Minute Exchange of Die*
- TP – Tara Perdida
- TP – Trabalho Padrão
- TQM – Total Quality Management
- TR – Tara Retornável
- TR – Troca Rápida
- UE – União Europeia
- VSM – *Value Stream Mapping*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Categorização dos Sistemas de Produção	5
Figura 2 – Os 5 princípios Lean Thinking	8
Figura 3 – 8 Desperdícios Lean	10
Figura 4 – O significado dos 5S	12
Figura 5 – Guarda-chuva Kaizen	15
Figura 6 – SDCA – ciclos PDCA	18
Figura 7 – Ciclo DMAIC	21
Figura 8 – Logotipo EdomLeça - Consultores, Lda.....	33
Figura 9 – Logotipo Distrivariante	35
Figura 10 – Organograma Distrivariante.....	36
Figura 11 – Diagrama de Gantt: Jornada do Estágio.....	38
Figura 12 – Esquema de enquadramento das atividades.....	39
Figura 13 – Modelo Conceptual da Estrutura do Design de Investigação	41
Figura 14 – Autorização de recolha e tratamento de dados pessoais	46
Figura 15 – Índice do DTP de Formação	47
Figura 16 – Sistema de pontos Super Drop.....	49
Figura 17 – Pódio Super Drop	49
Figura 18 – Evolução semanal de medalhas	50
Figura 19 – Premiação trimestral vendedor	51
Figura 20 – Diagrama Causa-efeito: défice na gestão de eventos	52
Figura 21 – Rede da Ferramenta de Gestão de Eventos	53
Figura 22 – Mapeamento da Jornada Cliente – Nível 1 e 2.....	54
Figura 23 – Logotipo Cockpit de Gestão de Eventos.....	57
Figura 24 – Menu Cockpit de Gestão de Eventos	58
Figura 25 – Cockpit Gestão de Eventos: Formulário	60
Figura 26 – Cockpit Gestão de Eventos: Orçamento.....	60
Figura 27 – Cockpit Gestão de Eventos: Fecho do Evento	62

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais características da Manufatura Tradicional e de Lean Manufacturing	6
Tabela 2 – 5 Etapas para o desenvolvimento do MJC	29
Tabela 3 – Elementos Necessários de um MJC	31
Tabela 4 – Designação de personas transmitem insights importantes para os esforços de experiência do cliente	32
Tabela 5 – EdomLeça – Consultores, Lda.: Visão, Missão e Valores	34
Tabela 6 – Enquadramento Legal – Formação de Segurança e Saúde no Trabalho...43	
Tabela 7 – Enquadramento Legal CAM.....44	
Tabela 8 – Enquadramento Legal: Obrigatoriedade de constituição de DTP.....46	
Tabela 9 – Enquadramento Legal: Obrigatoriedade de Emissão de Certificados	47

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo destina-se à contextualização do documento e respetivos objetivos. Seguindo-se da metodologia utilizada, estrutura do relatório e apresentação da empresa para a qual foi elaborado o trabalho de projeto.

1.1. Contextualização

Considerando a competitividade empresarial que caracteriza o mercado, na atualidade, torna-se fundamental a definição de estratégias dinâmicas e competitivas que acompanhem o constante desenvolvimento do mesmo e que se destaquem dos demais concorrentes.

Como tal, com a finalidade de dar resposta a esta competitividade e volatilidade, é necessário que as empresas adotem ferramentas capazes de resultar numa melhor produtividade e qualidade do trabalho, no menor tempo possível. Tudo isto remete para a melhoria contínua de todos os processos empresariais, o que atualmente consiste, em grande parte dos casos, na automatização de processos. Com esta automatização, passa a ser possível reduzir tempos de execução e margens de erro, contribuindo para uma maior eficiência. Para além disso, a maior vantagem consiste na possibilidade de realizar análises de dados, tais como o acompanhamento da evolução de uma empresa de um ano para o outro. Por último, a partilha de informação que resulta da automatização de processos confere também uma vantagem para as empresas que a adotem. Isto porque acabam por ganhar uma capacidade acrescida de comunicação mais clara e concisa entre departamentos, como do controlo para a logística ou de comerciais a administrativos. Uma vez adotados todos estes procedimentos, pode dizer-se que qualquer empresa se encontra perante uma vantagem competitiva fundamental.

Neste contexto, a utilização de ferramentas pertencentes à metodologia *Lean* torna-se fundamental. Com a metodologia *Lean*, pretende-se a adoção de métodos e ferramentas capazes de evitar o desperdício, aumentando assim a eficiência dos processos, impactando de forma positiva qualquer organização. Para além disso, a existência de fluxos contínuos nas organizações é também um pressuposto para a sua eficiência e sucesso.

O nosso propósito final, fundamentados no que é proposto pelas diretrizes da *RRI – Responsible Research and Innovation* (García *et al.* 2016), é conseguir propor soluções

adequadas à realidade da empresa, assegurando a capacidade de antecipar problemas, de que resulta a adaptabilidade da empresa às alterações das envolventes identificadas.

1.2. Objetivos

O presente Relatório de Estágio tem como objetivo geral atuar de forma cirúrgica nos pontos-chave da organização em questão, bem como apoiar o seu desenvolvimento estratégico e produtividade. O mesmo visa alavancar *know-how*, experiência e conhecimentos, assim como apoiar e interpretar estratégias empresariais.

Especificando, o pretendido será redefinir estratégias e planos de melhoria contínua que possam potenciar os seguintes objetivos:

- 1) Apoio à gestão dos projetos nas suas várias dimensões e estágios;
- 2) Elaboração de documentos de monitorização e de acompanhamento aos projetos e operação da empresa;
- 3) Apoio à implementação de projetos e novos serviços;
- 4) Suporte na atualização das ferramentas de comunicação;
- 5) Apoio na implementação de conceitos e práticas de melhoria contínua;
- 6) Mapear e caracterizar processos internos;
- 7) Standardizar os processos produtivos e implementar ações de melhoria ao nível dos fluxos, meios e métodos de trabalho;
- 8) Elaborar os standards de trabalho, de forma a normalizar o “saber-fazer” de acordo com o processo definido;
- 9) Participar ativamente na tomada de decisão multidisciplinar, recorrendo a ferramentas *Lean*.

1.3. Estrutura do Relatório

A estrutura seguida para a realização do Relatório, irá seguir as seguintes fases:

Fase 1 – Revisão Bibliográfica relativa à metodologia *Lean* e as suas implicações a nível empresarial e, posteriormente, no seguimento da mesma, será dada relevância ao tema *Jornada do Cliente*;

Fase 2 – Análise diagnóstico: aqui será realizado o levantamento de dados de controlo, no momento atual, relativos a produção, gestão de tarefas, logística operacional, equipamentos e infraestruturas, através de entrevista ao órgão de gestão da empresa. Seguindo-se da respetiva interpretação, ou seja, fazer a interligação do Modelo Organizativo e Sistema de Funcionamento no Controlo e análise diagnóstico;

Fase 3 – Avaliação: pensar no enquadramento e posicionamento da empresa, bem como na potenciação do modelo de controlo de operações e procedimentos;

Fase 4 – Desenvolver propostas de implementação com base no diagnóstico de avaliação: desenvolvimento de estratégias de melhoria, a nível operacional e logístico, bem como implementar ações diretamente com equipa de trabalho por aplicação de estratégia comercial e logística;

Fase 5 – Conclusões e sugestões de melhoria futuras.

Propomos um desenvolvimento assente na *RRI* (García *et al.* 2016). De acordo com os autores, a educação científica (o nosso Relatório de Estágio) deve ser fundamentada pela análise teórica subjacente, de modo a poder ser aplicada na situação concreta que estamos a estudar.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

O enquadramento técnico científico visa descrever os conceitos teóricos que servem de base ao desenvolvimento do projeto para a empresa. O mesmo trata-se de um estudo exploratório, recorrendo a uma metodologia de revisão de literatura com abordagem qualitativa. A primeira fase corresponde à preparação da revisão, isto é, a pesquisa por fontes de informação adequadas, bem como a compreensão dos temas a abordar. Passando à seleção e identificação das publicações mais adequadas ao pretendido, dando origem aos conceitos teóricos a abordar ao longo da revisão bibliográfica.

Os conceitos teóricos estudados remetem para a definição *Lean Production* e respetiva evolução e características. Nos capítulos seguintes, propomos a caracterização dos cinco princípios *Lean*, seguido dos oito desperdícios. Posteriormente, serão abordadas as ferramentas associadas a esta metodologia, que melhor se enquadram com o pretendido. Será ainda dado destaque ao impacto de *Lean Production* nas Pequenas e Médias Empresas (PME).

Numa última fase, revelou-se oportuna a realização de um enquadramento teórico relativo à Jornada do Cliente, que emerge da situação concreta identificada na empresa e da aplicação do modelo *Lean Production* (Turner *et al.*, 2022).

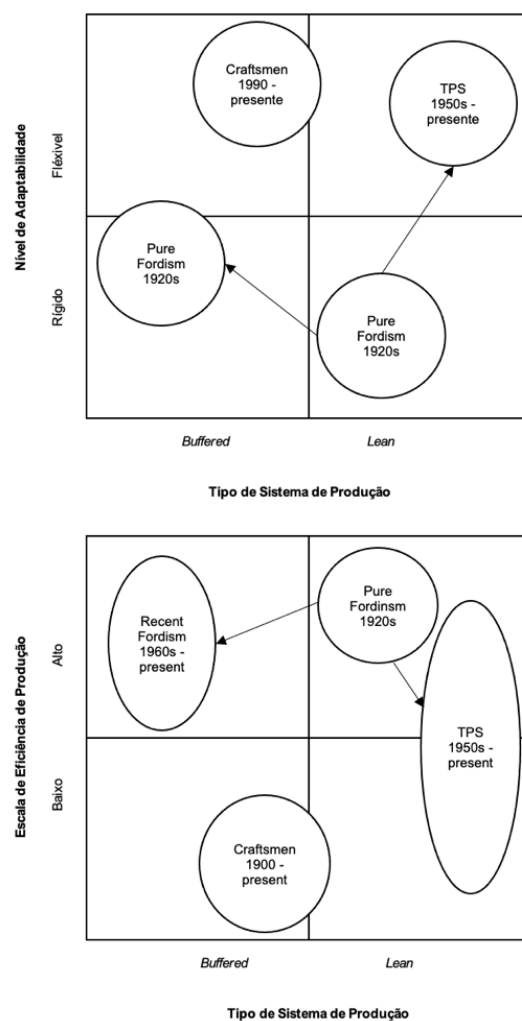
2.1. Lean Production

O conceito de *Lean Production* é definido por Womack & Jones (1997), como um modelo organizacional que propõe um sistema de produção assente no princípio de ser capaz de produzir mais, com menos. Este termo foi pela primeira vez utilizado por Krafcik (Figura 1), relativamente ao processo produtivo da *Toyota*, onde constatou que, através da utilização de menos recursos, tais como capital humano, espaço de fábrica, investimentos em equipamentos, entre outros, era ainda possível a redução dos custos de produção associados, o que originou uma nova área de investigação (e.g. Womack *et al.* 1990; 2007).

Para Womack *et al.* (1990; 2007), a produção *Lean* considera equipas de trabalho polivalentes a todos os níveis da organização, utilizando máquinas que possibilitem a flexibilidade de produção e cada vez mais automatizadas, de forma a maximizar a capacidade de produção de variados e diferentes artigos. Maia *et al.* (2011), acrescentam que o sistema, possibilita a combinação das vantagens do sistema de

produção artesanal – minimizando o seu custo, com o sistema de produção em massa – minimizando a sua rigidez. O sistema define-se pela: 1) procura a perfeição, 2) focalizado na redução dos custos associados, 3) assegurar zero defeitos na produção e 4) inventário nulo, ao mesmo tempo que, simultaneamente, possibilita a produção de uma vasta variedade de produtos (Costa, 2021).

Figura 1 – Categorização dos Sistemas de Produção



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Krafcik (1988)

Segundo Silva *et al.* (2011), o conceito chave do *Lean Manufacturing* consiste na redução do tempo entre a ordem de encomenda do cliente e a respetiva entrega, através da eliminação de desperdícios, permitindo identificar aquilo que gera valor para

o cliente. Torna-se assim possível fazer a distinção entre o paradigma tradicional e o *Lean Manufacturing*, tal como consta na Tabela 1.

No final da década de 90, ocorreu uma integração entre o *Lean Manufacturing* e a metodologia Seis Sigma, criada na Motorola em 1987, surgindo então uma nova metodologia batizada de *Lean Six Sigma* na qual foi popularizada pela *General Electric* (GE) (Silva *et al.*, 2011). Esta é uma metodologia que recorre à utilização de um pensamento estatístico com o objetivo de procurar melhorias de processos, ao mesmo tempo que reduz as variações geradoras de defeitos, na perspetiva do cliente. Para além disso, permite estabelecer uma visão por processos, realizar medições de uma forma correta, bem como a sustentação da estrutura de gestão e orientação de um projeto (Andrietta *et al.*, 2007).

Tabela 1 – Principais características da Manufatura Tradicional e de Lean Manufacturing

	Características	Manufatura tradicional	Lean Manufacturing
Planeamento e controlo das operações	Objetivo da gestão	Busca da eficiência pela maximização do uso de recursos e aumento da produção	Busca da eficácia e eficiência com foco na criação de valor e redução de desperdícios
	Gestão de stocks	Manutenção de stocks suficientes para proteger a produção	Redução de stocks para evidenciar os problemas da produção
	Acionamento da produção	Produção empurrada (<i>push</i>) por ordens de produção e previsões de procura	Produção puxada (<i>pull</i>) pela procura e entrega <i>Just-in-time</i> (JIT)
Configuração física do sistema produtivo	Layout	Limitado a layouts do tipo linear (por produto) ou funcional (por processo)	Agrupamento de produtos por famílias para implantação de células de manufatura
	Tipo de equipamentos	Equipamentos com baixa flexibilidade devido a tempos de <i>setup</i> longos	Equipamentos com alta flexibilidade que incorporam sistemas de Troca Rápida (TR)
	Fluxo de material	Lead time longo por falta de conexão entre as etapas de processo	Manufatura de Fluxo Contínuo (MFC) com lead time curto
	Tamanho do lote	Lead time longo por falta de conexão entre as etapas de processo	Lotes pequenos e <i>one piece flow</i>
Pr oc	Procedimentos de trabalho	Variação e ineficiência devido à falta de atualização dos	Aderência aos procedimentos

	procedimentos e falta de aderência aos padrões	melhorados e formalizados como Trabalho Padrão (TP)
Controlo da qualidade	Inspeção no embarque, controle sob responsabilidade do departamento de controle de qualidade	Inspeção na fonte, cultura da qualidade total (TQM), aplicação de <i>Poka Yoke</i> (PY) em sistemas à prova de erro
Gestão da manutenção	Predominantemente corretiva, responsabilidade dos técnicos de manutenção	Promoção da Manutenção Produtiva Total (MPT)
Visão do processo de melhoria	Foco na eficiência de recursos limita a abrangência dos resultados	Visão sistémica das necessidades de melhoria pelo Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV)

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Silva et al. (2011, p.689)

2.1.1. Princípios *Lean*

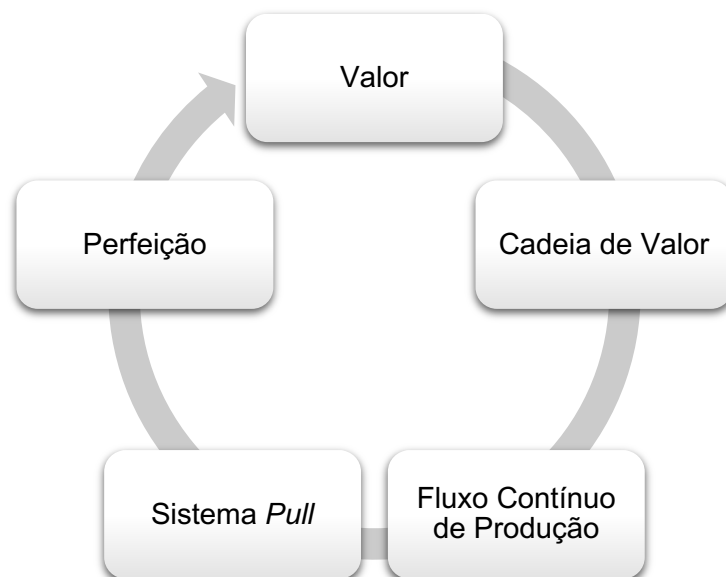
Ao *Lean Production* está subjacente a filosofia *Lean Thinking* (Maia et al., 2011). Esta filosofia tem como objetivo a melhoria contínua baseada na eliminação de todo o tipo de desperdícios e, mais relevante ainda, a melhoria contínua de toda a organização. Assente em cinco princípios: 1) Valor; 2) Cadeia de Valor; 3) Fluxo Contínuo de Produção; 4) Sistema *Pull*; e 5) Perfeição (Figura 2) (De Treville et al. 2006). Estes princípios fundamentais, se aplicados de forma adequada, conduzem à eliminação das atividades não geradoras de valor (Womack & Jones, 1997), e mantêm toda a sua atualidade. Kerper (2006), enfatiza o foco no cliente. Martínez-Jurado & Moyano-Fuentes (2014), abordam o problema da cadeia de abastecimentos. Wilson (2009), centra-se nas técnicas de redução de custos. Mittal et al. (2017), na implementação do processo para a Economia Verde (*Green Economy*).

De acordo com os autores acima citados:

- 1) Valor:** o primeiro passo a verificar, na filosofia de *Lean Thinking*, passa pela identificação e pela criação daquilo que é capaz de gerar valor. Este é designado pelo cliente, pois é algo pelo que o mesmo está disposto a pagar. Logo, tudo aquilo que não remete para a satisfação das necessidades e requisitos do cliente final, é tudo aquilo que não gera valor, ou seja, desperdício. E este deve ser eliminado.

- 2) **Cadeia de Valor:** segue-se a definição da cadeia de valor de cada produto, onde através da sua análise, torna-se possível a identificação de três tipos de atividades. As que, de facto, geram valor acrescentado ao produto e/ou cliente, as que não acrescentam valor, mas acabam por ser necessárias, e as que não geram valor acrescentado e podem, por isso, ser eliminadas.
- 3) **Fluxo Contínuo de Produção:** o passo seguinte passa pelo fluxo contínuo, em que é definido o fluxo que a produção deve tomar, alinhado com as atividades que geram valor, através de um fluxo constante e sem interrupções.
- 4) **Sistema Pull:** segundo este princípio, a produção é “puxada” pelo cliente, ou seja, só depois de o mesmo realizar uma encomenda, é que o processo produtivo é iniciado. Deste modo, torna-se possível que as empresas evitem a produção excessiva e acumulação de stocks intermédios e finais, uma vez que são produzidas as quantidades certas, no momento certo.
- 5) **Perfeição:** por fim, a busca pela perfeição é o princípio que se caracteriza pela procura da melhoria contínua, através do foco em aperfeiçoar todas as atividades que geram valor para o cliente. Serão assim eliminados desperdícios, resultando num fluxo ágil e sem interrupções, capaz de produzir aquilo que vai ao encontro do especificado pelo cliente.

Figura 2 – Os 5 princípios Lean Thinking



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Thangarajoo (2015, p.2)

De acordo com Maia et al., 2011, os cinco princípios acima explicados, são o que permite reduzir e até eliminar desperdícios e, assim, reduzir custos.

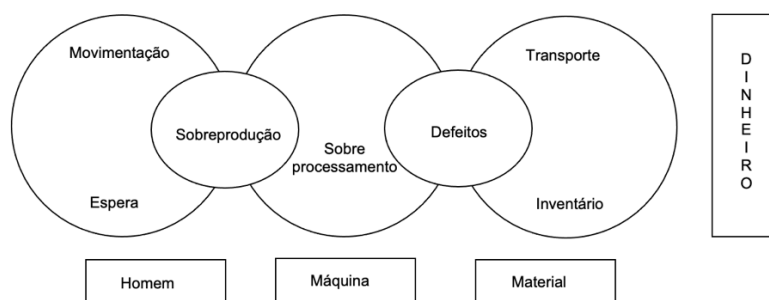
2.1.2. Desperdícios

Para Womack & Jones (1997), o desperdício é caracterizado por todas as atividades que absorvem recursos e que, ao mesmo tempo, não contribuem para resultar naquilo que o cliente final pretende, ou seja, o que não é capaz de acrescentar valor. Deste modo, e de forma a compreender a origem dos desperdícios para a sua posterior eliminação ou máxima redução, segundo Costa (2021), o *Toyota Production System* divide-os em sete desperdícios fundamentais, descritos abaixo:

- 1) **Sobreprodução:** consiste em produzir mais do que a quantidade solicitada pelo cliente, assim como produzir antes de ser realizada uma ordem de produção. Assim sendo, os produtos terão que ser armazenados, acabando por ocupar espaço desnecessário e reter capital. De salientar ainda que ao manter estes produtos armazenados, a organização corre um risco acrescido de estes serem danificados e de se tornarem obsoletos. O que se traduz num aumento de custos.
- 2) **Movimentação:** o segundo desperdício remete para o movimento dispensável de pessoas no espaço de trabalho. Aqui cabem todo o tipo de deslocações entre postos de trabalho, tais como, a procura por ferramentas, documentos ou materiais. Estas movimentações podem ocorrer quando: 1) não existe uma boa organização dos postos de trabalho, 2) quando a disposição dos equipamentos é feita de forma incorreta e, 3) quando os métodos de trabalho são inadequados.
- 3) **Transporte:** sendo que quando estão a ser movimentados, os produtos não estão a ser processados, o transporte passa então a ser considerado uma forma de desperdício. Para além disso, representa um desperdício de capital humano e de tempo, bem como um aumento da ocorrência de acidente. Contudo, o transporte não pode ser totalmente eliminado, pelo que os produtos precisam de ser movimentados para que cheguem ao cliente final. No entanto, deve ser reduzido para o menor trajeto possível, resultando assim em *layouts* otimizados para que os postos de trabalho sequenciais estejam próximos.
- 4) **Espera:** envolve todos os tipos de espera, seja por parte de trabalhadores, máquinas ou materiais, assim como avarias ou esperas de pessoal enquanto determinada máquina está a executar um procedimento. Assim sendo, torna-se

- num desperdício que afeta diretamente um fator competitivo das organizações, nomeadamente, o tempo de aprovisionamento.
- 5) **Sobre processamento:** o quinto desperdício remete para as operações e processos pelos quais o cliente final não está disposto a pagar, devido a processos e operações que não geram valor ao produto. Tais como excessivas e redundantes validações de trabalho realizado por outro colaborador, do ponto de vista organizacional, uma validação deveria ser suficiente. De outro modo, seria uma ineficiência pela qual o cliente não está disposto a pagar.
- 6) **Inventário:** aqui cabem os inventários relativos a matéria-prima, produtos acabados e em processamento. De salientar que inventários elevados representam um custo financeiro acrescido, ocupação de armazém desnecessária para além da possibilidade de detioração (a não ser que se tratem de inventários estratégicos) pelo que requerem grandes áreas de armazenamento. Este desperdício pode também dissimular outros problemas da organização, tais como incapacidade de relacionar o consumo de matérias primas com a produção. Para evitar quebras de produção constituem-se *sobre stocks*. Do mesmo modo não se conseguem prever e/ou antecipar as necessárias manutenções periódicas o que implica avarias evitáveis.
- 7) **Defeitos:** este desperdício engloba todos os produtos que não vão ao encontro do especificado pelo cliente. Aos defeitos estão associadas perdas, tais como perdas monetárias resultantes de custos materiais, de maquinaria, armazenamento ou movimentações desnecessárias. Este é o aspeto mais visível na indústria e o que mais facilmente se pode relevar.

Figura 3 – 8 Desperdícios Lean



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ali e Fahad (p. 68, 2015) e de Kapanowski (p.8, 2016)

Womack & Jones (1997), reconhecem ainda um **oitavo** desperdício, que se prende com a *subutilização das pessoas*. Este resulta do facto de as empresas não tirarem o melhor partido dos seus colaboradores, no que toca a criatividade e sugestões de melhoria a aplicar no decorrer dos processos produtivos. Ali e Fahad (2015), sistematizam cada um dos desperdícios, tendo em conta a sua origem (Figura 3).

Como se pode verificar, é reduzindo e eliminando desperdícios que o *Lean Production* obtém a redução de custos (Maia et al., 2011). Considerando ainda a perspetiva de Ohno (1988), tudo o que as organizações fazem é observar a linha do tempo desde o momento em que o cliente realiza um pedido, até ao momento em que o dinheiro entra na empresa. E ao remover os desperdícios (que não acrescentam valor), essa linha temporal reduz-se.

Para Kerper (2006), a definição de *Lean Production* abrange ainda o foco no cliente. O mesmo autor afirma que o método de produção *Lean* consiste numa abordagem sistemática adotada pelas organizações, de modo a identificar e eliminar os desperdícios, através da melhoria contínua, resultando num produto sob as exigências e especificidades do cliente final, procurando sempre atingir a perfeição.

Kapanowski (2016) propõe uma definição que sistematiza todas as abordagens: o *Lean* define-se como a identificação, eliminação e redução de todas as atividades que no processo de criação de valor não o acrescentam na perspetiva do cliente.

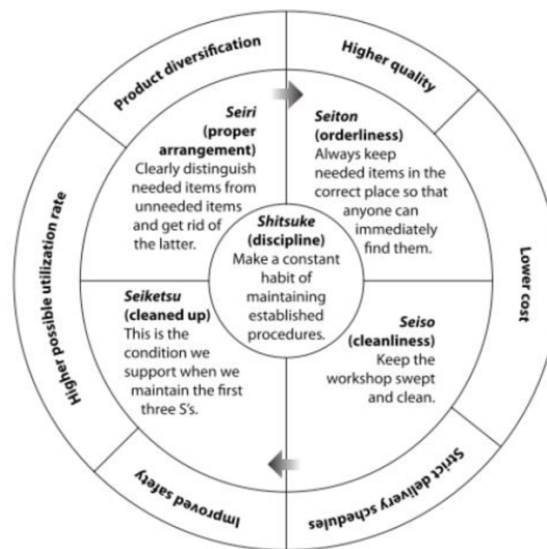
2.2. Ferramentas *Lean*

2.2.1. 5S – *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*

De acordo com Bayo-Moriones *et al.* (2010), a ferramenta 5S supõe a eficiente organização dos postos de trabalho, assim como a utilização de sinais visuais, de forma a atingir os resultados operacionais mais consistentes. Assim sendo, afirmam que se torna possível a redução de desperdícios, bem como a otimização da produtividade e da qualidade.

A designação desta ferramenta *Lean* decorre dos cinco passos sistemáticos japoneses: *seiri* (triagem), *seiton* (arrumação), *seiso* (limpeza), *seiketsu* (normalização), e *shitsuke* (disciplina) (Costa, 2021), tal como sugerido na Figura 4.

Figura 4 –O significado dos 5S



Fonte: Adaptado de Hirano (2009, p.34)

Conforme Costa (2021), os cinco pilares da metodologia 5S, podem ser definidos como:

- 1) **Seiri (triagem)** – realização de detalhada análise de tudo o que existe no posto de trabalho, com o objetivo de eliminar aquilo que não é essencial às atividades diárias da produção.
- 2) **Seiton (arrumação)** – baseando-se a frequência de utilização de todas as ferramentas, criar os métodos de armazenagem mais eficazes e eficientes. Este passo estará concluído apenas quando estiverem bem definidos os lugares para cada ferramenta, e as mesmas estiverem no seu respetivo lugar. O objetivo passa por conseguir que todas as ferramentas sejam arrumadas em locais especificamente definidos e identificados, de maneira a que, quando forem precisas, sejam facilmente encontradas.
- 3) **Seiso (limpeza)** – o senso de limpeza pretende a utilização de qualquer equipamento, nas suas melhores condições, assim que necessário. Assim sendo, prevê a limpeza e o cuidado de toda a área de trabalho, tornando-a arrumada e segura, resultando num ambiente de trabalho promotor do bem-estar e satisfação dos colaboradores, no desenrolar das suas atividades quotidianas. Como resultado, surge o alcance do fluxo contínuo, pretendido pela *Lean Production*.

- 4) **Seiketsu (normalização)** – o quarto senso requer a normalização das boas práticas, de forma a que o que foi realizado até ao momento, seja efetivamente mantido. Esta pode ser realizada através da definição de códigos por cores ou da afixação das normas relativas a cada posto de trabalho, por exemplo. Devem, por isso, estar acessíveis a toda a estrutura de uma organização.
- 5) **Shitsuke (disciplina)** – consiste em garantir que é respeitado tudo aquilo que foi realizado até ao momento. As auditorias podem constituir numa importante ferramenta de apoio a este último senso, sendo que avaliam o cumprimento, ou não cumprimento, das normas estabelecidas.

Através da implementação de processos de gestão estruturados nestes cinco pilares, a organização deve ser capaz de maximizar a eficiência dos seus processos produtivos. Por outras palavras, a implementação destes processos permite a redução das ineficiências identificadas, resultando num aumento da qualidade dos produtos, processos e serviços, resultante da redução dos desperdícios identificados, o que resulta na redução de custos. Para além disso, serão reduzidos os atrasos e os acidentes de trabalho, melhorando o ambiente físico no local de trabalho. Por fim, as organizações que sejam capazes de implementar os 5S, aumentam as suas taxas de disponibilidade da capacidade produtiva, por via da diminuição do número de avarias (Hirano, 2009).

2.2.2. *Kaizen*

O *Kaizen* foi conceptualizado por Imai (1986), para explicar os princípios práticos de gestão, aplicados nos processos de produção da *Toyota Motor SA* e que propunha explicar o sucesso operacional (qualidade, produtividade e, conseqüentemente, competitividade) da empresa e, genericamente, das empresas japonesas (Suarez-Barraza *et al.*, 2011). O *Kaizen* é uma expressão japonesa que se traduz por *melhoria contínua*, a partir de dois conceitos fundamentais: mudança – *kai* e; melhoria – *zen*, consistindo num dos pilares do pensamento *Lean* (McClean *et al.*, 2017). Para Costa (2021), o seu propósito passa pela eliminação dos desperdícios, de forma continuada, progressiva e sistemática. De acordo com a autora, esta ferramenta tem como finalidade aumentar a produtividade, na busca da perfeição.

Thomaz (2015), realça que esta é uma metodologia que pressupõe o envolvimento de todos os colaboradores da organização, desde a administração até à produção, englobando a melhoria de processos e desempenho, com recurso a baixos investimentos. O envolvimento e empenho de todos os colaboradores da organização é

um dos pressupostos para que esta ferramenta funcione na sua plenitude. Brunet *et al.* (2003), afirmam, ainda, que a metodologia *Kaizen* pressupõe a mobilização de toda a força de trabalho, contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento da organização. Para além disso, o *Kaizen* não atua de forma independente, é uma metodologia que abrange todas as técnicas de melhoria e estabelece a relação entre cada uma das ferramentas (Thomaz, 2015). De acordo com Patyal *et al.* (2017), estas técnicas de melhoria contínua são operacionalizadas através de pequenas etapas que acabam por gerar resultados positivos para as organizações. Tal como afirmou Imai (1986), *Kaizen* é um guarda-chuva que abrange todas as técnicas de melhoria, unindo-as de maneira harmoniosa para tirar o máximo proveito do que cada uma oferece (Figura 5).

Imai (2005) salienta a importância da realização das ações de melhoria no chão de fábrica, visto que as pessoas que lá operam, compreendem melhor os seus problemas e devem então ser incentivadas para a resolução dos mesmos. Para Costa (2021), as ações de melhoria devem manter o foco na compreensão dos processos e dos problemas identificados, de forma a ser localizada a raiz das suas causas. A mesma autora afirma que após a resolução definitiva do problema, deve seguir-se a normalização dos processos foco, assim como a formação de todos os colaboradores envolvidos, para que se previnam futuras ocorrências, bem como reduzir a resistência à mudança. Desta forma, todos estarão alinhados na procura por soluções melhores.

Figura 5 – Guarda-chuva Kaizen



Fonte – Elaboração própria, adaptado de Imai (1986, p.4)

Apesar de ser um conceito definido em 1986, o *Kaizen* continua a ser uma ferramenta adequada como resposta ao aumento global da competitividade que se verifica atualmente (Suarez-Barraza *et al.*, 2022). Segundo Rosa (2022), a melhoria contínua é um dos aspetos centrais no que toca a estratégias de produção, tornando-se fundamental no ambiente competitivo, vivido na atualidade. O mesmo autor reforça que essa é uma das razões para o envolvimento de toda a organização, desde a gestão de topo aos operadores de fábrica. No fundo, “*Kaizen* consiste em realizar pequenas mudanças em qualquer local em que seja possível obter melhorias” (Khan *et al.*, 2012).

2.2.3. Gestão Visual

Baseadas na filosofia de melhoria contínua, as ferramentas de Gestão Visual, estão associadas à implementação do pensamento *Lean*, nas organizações (Oliveira, 2021). Costa (2021), refere que o objetivo desta ferramenta passa por permitir a clara visualização das informações e dos requisitos que suportam a tomada de decisão. A Gestão Visual foi inicialmente concebida e direcionada para o setor da produção, no entanto, atualmente é reconhecida como um instrumento capaz de abranger qualquer área dentro de uma organização, como refere Oliveira (2021). Como tal, Eaidgah *et al.*

(2016), consideram que esta é uma ferramenta que pode ser utilizada com o intuito de proporcionar uma melhor compreensão dos processos organizacionais, bem como de todas as suas áreas. Para além disso, os mesmos autores afirmam que esta resulta numa forma de gestão de desempenho.

Recorrendo a recursos visuais, esta ferramenta direciona-se não só a melhorar o desempenho da organização, mas também em simplificar os processos de recolha de informação e todas as tomadas de decisão (Aas *et al.*, 2018). Os autores anteriormente citados destacam ainda a preponderância da ferramenta visual *Obeya* (termo japonês para “sala grande”), na gestão visual de desempenho. Esta acontece numa sala que recorre à utilização de meios visuais simples de modo a facilitar a gestão de desempenho, assim como a resolução de problemas e tomadas de decisão, que cabem nos processos operacionais (Aas *et al.*, 2018). Para Liker (2011), esta pretende a visualização das operações, baseada em gráficos, indicadores, planos estratégicos e planos de melhoria, com a finalidade não só de identificar erros em todos os processos, mas igualmente definir as respetivas soluções, capazes de promover produtividade, qualidade e bom desempenho. O mesmo autor salienta ainda que esta é uma ferramenta capaz de proporcionar uma maior transparência de processos e aumentar o sentido de responsabilidade dos colaboradores, uma vez que estes se veem obrigados a solucionar os problemas identificados, interagindo em equipa.

Para Tezel *et al.* (2016), a Gestão Visual consiste numa estratégia de gestão focada na comunicação sensorial de curto alcance, executada com recurso a diferentes ferramentas visuais. Costa (2021), enfatiza que a utilização dos sentidos é privilegiada no recurso à gestão visual, uma vez que a visão o sentido é responsável pela absorção de cerca de 85% da informação captada pelo ser humano.

Moore (2011), destaca algumas técnicas de controlo visual, tais como:

- Instruções visuais de trabalho em cada equipamento;
- Mostrar o desempenho de cada posto de trabalho, através de gráficos junto aos mesmos;
- Sinais visuais que indiquem se o processo está a operar à velocidade pretendida;
- Sinais visíveis que sinalizam à distância as paragens dos equipamentos;
- Identificação de áreas perigosas de trabalho.

2.2.4. Normalização de Tarefas

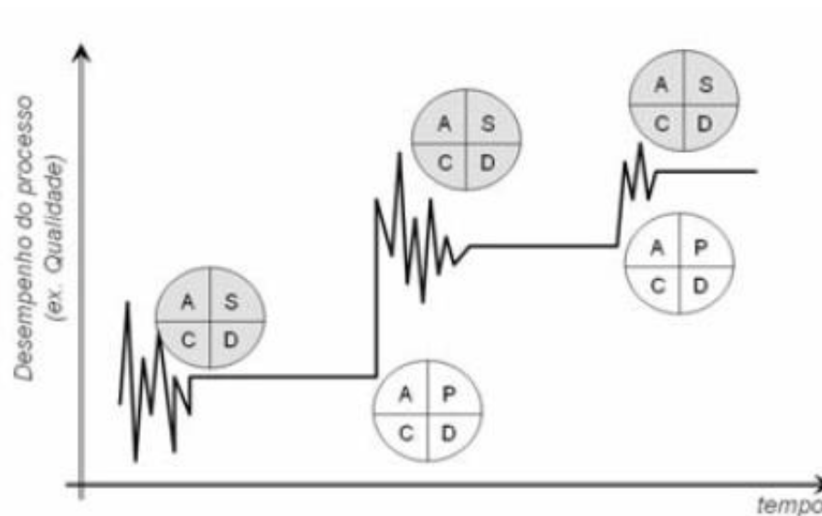
Designada por *standard work*, a normalização de processos, prevê que todos os colaboradores sejam capazes de executar as respetivas tarefas de igual modo, ou seja, executando-as tendo por base os mesmos procedimentos (Costa, 2021). Considerando Pinto (2008), a normalização de processos passa por documentar os modos operatórios de maneira a que se garanta que todos os colaboradores seguem o mesmo procedimento, recorrem às mesmas ferramentas e sabem como atuar nas diferentes situações. Através da normalização de tarefas, estas são realizadas de forma mais consciente, o que resulta na consistência dos resultados obtidos (Pinto, 2014). Para Félix (2012), este é ainda um método que auxilia na preservação do conhecimento, assim como na comparação do desempenho entre equipas, de uma forma mais justa e coerente. Assim sendo, Costa (2021), evidencia que o *standard work* tem como finalidade a diminuição das variações dos tempos em que o trabalho é concretizado, sem que seja necessário comprometer a qualidade dos produtos, tal como preveem todas as ferramentas *Lean*.

No que concerne à sua implementação, a autora supracitada, refere que é necessário que:

- Sejam identificadas e definidas as sequências de trabalho mais adequadas a executar;
- Se documentem essas mesmas atividades capazes de proporcionar uma melhor execução do trabalho;
- A documentação seja distribuída pelos respetivos postos de trabalho e, assim, formar os colaboradores de modo a efetuarem as tarefas de acordo com os padrões definidos como mais eficientes e eficazes.

A interligação entre o PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Agir) e os conceitos do *Kaizen* é definida por Sokovic *et al.* (2010) e designada por SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*). Para os autores, o ciclo PDCA, mais do que uma ferramenta, é um processo de melhoria contínua incremental, tal como sugerido na Figura 6.

Figura 6 – SDCA – ciclos PDCA



Fonte: Sokovic et al. (2010, p.478)

2.2.5. Kanban

A palavra *Kanban* surge do japonês, traduzindo-se para cartão ou etiqueta. Este consiste um sistema de controlo da produção, utilizando cartões para autorizar a mesma, ou a movimentação de determinada quantidade de material. Esta ferramenta limita a quantidade de inventário em curso, assim como coordena a produção e abastecimento dos postos de trabalho consecutivos. É considerado o gerador do sistema *pull*, visto que “puxa” a produção (Pinto, 2008). Nesta ferramenta, toda a produção é comandada pela procura do cliente, seguindo planos e/ou previsões, em vez de ser “empurrada” para o cliente (Moore, 2011). Assim sendo, à medida que o processo seguinte absorve os materiais, é dada autorização de produção às estações de trabalho anteriores e, assim, repor o que foi absorvido. A autorização é feita através de um cartão que integra toda a informação indispensável, designadamente a identificação do pedido, do produto, da qualidade pretendida, o seu destino e localizações de armazenagem dos produtos (Pinto, 2008). Pinto (2014), complementa que quando os materiais e a informação fluem, um sistema é, por consequência, controlado de forma uma racional. Por outro lado, quando são aprovisionados materiais não necessários à produção, gera-se desordem, inventário e custos desnecessários. No entanto, quando o produto final não está sincronizado com a procura, pode resultar em atrasos e insatisfação de clientes, trazendo custos associados.

Kanban rege-se por um sistema de produção em lotes pequenos, sendo que cada lote é armazenado em recipientes uniformizados, contendo um número definido de materiais. Existe um cartão *kanban* correspondente a cada lote mínimo contido num dos recipientes, que acompanha a movimentação dos materiais. Para além de controlar as operações, este sistema coordena e disciplina todo o sistema *pull*. Na atualidade, podem identificar-se dois tipos de *kanban*: (1) *Kanban* de produção – autoriza o processamento de determinada quantidade de produto numa estação precedente, de maneira a repor a quantidade consumida pela estação subsequente. Aqui, não é dada nenhuma autorização de produção, sem que haja o respetivo *kanban* de permissão; (2) *Kanban* de transporte – este define a quantidade de determinado material que deve ser movimentada de um ponto para o outro. E, mais uma vez, não será executada nenhuma atividade de movimentação, a menos que o respetivo *kanban* de transporte o permita (Pinto, 2008).

De forma a que este sistema seja implementado de forma correta, devem verificar-se as seguintes condições:

- 1) Um *layout* em que as estações de trabalho estejam ordenadas pela sequência em que os produtos vão ser processados, de maneira a que a distância percorrida pelos produtos seja minimizada;
- 2) Os tempos de operação e de *Setup* devem ser reduzidos;
- 3) Devem ser eliminadas situações imprevistas;
- 4) Os processos devem ser uniformizados e estáveis;
- 5) A procura dos produtos deve ser estável e previsível.

O mesmo autor, salienta ainda que a correta implementação do sistema *kanban* possibilita a coordenação e o controlo do fluxo de materiais e informação, resultando na eliminação do desperdício.

No que toca aos benefícios da implementação deste sistema, Pinto (2008) destaca os seguintes:

- 1) Sistema simples e independente de complexos informáticos;
- 2) A informação é comunicada de forma mais rápida, resultando numa diminuição de eventuais defeitos;
- 3) Redução de *stocks*;
- 4) Melhor adaptação do sistema de operações *pull*, uma vez que o tempo de resposta a uma variação da procura é menor, pois apenas se produz quando necessário;

- 5) Diminuição de prazos de entrega, o que resulta num melhorado serviço ao cliente;
- 6) Maior simplificação e diminuição das necessidades de ordem de produção, derivada da descentralização do controlo de operações que se realizam diretamente na fábrica.

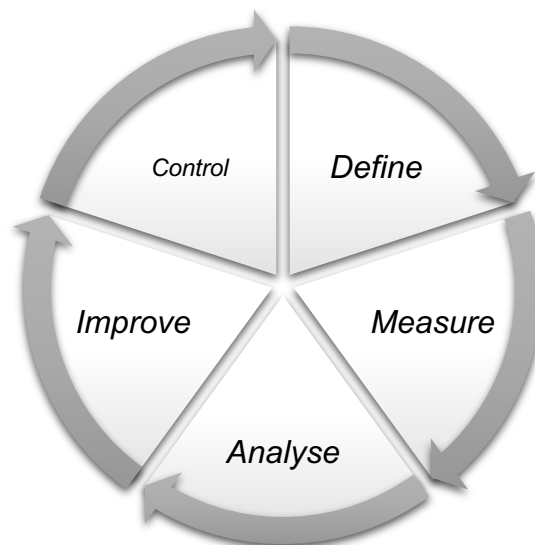
2.2.6. *Six Sigma*

Sendo uma ferramenta de *Lean Production*, o fundamento do *Six Sigma* passa por eliminar as causas dos defeitos e dos erros identificados no processo produtivo, diminuindo a sua variabilidade e, conseqüentemente, melhorando a qualidade dos produtos e processos, resultando na satisfação do cliente (Havinga, 2018). Esta ferramenta é compreendida como uma prática de gestão que procura melhorar a lucratividade das empresas de qualquer setor e estrutura, com o objetivo de ampliar a sua participação no mercado, reduzindo custos e otimizando as suas operações (Andrietta *et al.*, 2007).

A aplicação do *Six Sigma* recorre ao apoio de diversas ferramentas para a identificação, análise e solução de problemas, enfatizando a recolha e o tratamento estatístico de dados (Hong *et al.*, 2003). O propósito do tratamento estatístico dos dados prende-se com a busca pela melhoria de processos e produtos, diminuindo as variações geradoras de defeitos percebidos pelos clientes, bem como a correta utilização de medições sustentadas na estrutura da gestão (Andrietta *et al.*, 2007). O *Six Sigma* destaca-se então pela aplicação estruturada ferramentas e procedimentos com suporte estatístico, alinhados com as metas e objetivos da organização como um todo. Assim sendo, o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores a todos os níveis e funções da organização (compromisso da alta administração, atitude proativa de todos os colaboradores e sistematização na busca pelos objetivos da organização), constitui um elemento chave para a implementação bem-sucedida desta ferramenta (Coronado *et al.*, 2002). Goh *et al.* (2004), reforçam ainda a importância do envolvimento da gestão de topo no que toca à necessidade da alocação de recursos que sustentam a manutenção da eficácia do *Six Sigma*. Para além disso, aos mesmos autores destacam a mudança da cultura organizacional como um fator de relevância, uma vez que a implementação desta ferramenta exige a contínua motivação dos colaboradores para os desafios e rigor que esta exige, principalmente no que remete para a recolha e tratamento de dados.

Para Chakravorty (2009), a implementação do *Six Sigma* passa pelas seguintes etapas: (1) análise da estratégia de mercado; (2) selecionar uma equipa qualificada; (3) selecionar as ferramentas mais adequadas; (4) identificação das oportunidades de melhoria; (5) implementar melhorias; (6) controlar os resultados obtidos (Figura 7).

Figura 7 – Ciclo DMAIC



Fonte: Elaboração própria

No que toca à sua implementação e quando um projeto visa a melhoria de um processo existente, o princípio adotado é o DMAIC – *Define, Measure, Analyse, Improve, Control* (Perez-Wilson, 2000). O principal objetivo deste princípio passa pela orientação da aplicação da ferramenta *Six Sigma*, considerando as seguintes etapas, segundo o mesmo autor:

- 1) **Define (Definição do projeto de melhoria)** – clara identificação do problema a partir de dados base, especificação da meta de desempenho a alcançar e constituição de uma equipa de trabalho adequada;
- 2) **Measure (Medir o processo)** – medição o objeto de estudo, avaliação a conveniência da medida utilizada, seguida da elaboração do mapa do processo identificando entradas e saídas, recolha de dados para avaliação dos pontos-chave, considerando uma matriz causa-efeito;
- 3) **Analyse (Analisar)** – avaliação e identificação das causas *raiz*, seguida da aplicação das ferramentas estatísticas;

- 4) **Improve (Melhorar)** – reduzir as variações identificadas através da implementação de soluções de melhoria;
- 5) **Control (Controlar)** – estabelecimento de métodos de controlo para certificação de que o problema não se volta a repetir, verificação da nova capacidade e manutenção dos processos de controlo e melhoria contínua.

Para Rosa (2022), a presente abordagem visa não só a melhoria contínua com foco na produção rentável de modo a atender às necessidades e expectativas dos clientes, mas também de fornecedores e todas as partes interessadas (*stakeholders*). Destaca ainda que o *Six Sigma* e o princípio DMAIC se foca na melhoria da qualidade, produtividade e satisfação do cliente, e igualmente na redução significativa de gastos organizacionais. Para além disso, considerando Inal *et al.* (2018), a constância dos resultados obtidos depende de uma cultura de coesão e ênfase na manutenção da qualidade.

A melhoria de processos numa organização pode ainda ser induzida pela sua capacidade de absorção, isto é, a sua capacidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos e abordagens, compreende-los e colocá-los em prática (Silva *et al.*, 2011). No fundo, a implementação do *Six Sigma* envolve toda uma jornada que tem início na criação de uma visão e cultura para a sua promoção, alinhada com os objetivos estratégicos de negócio (Sharma *et al.*, 2001).

2.3. Impacto de Lean Production nas PME

Segundo Belhadi *et al.* (2018), tem havido uma evolução do conteúdo de pesquisa relativamente ao *Lean Production* nas Pequenas e Médias Empresas (PME), ao longo do tempo. Os mesmos autores destacam que as áreas relacionadas com o Impacto no Desempenho, Implementação da Estrutura e Fatores Críticos de Sucesso, são as que têm mostrado uma maior evolução nos últimos anos, traduzindo-se assim nas mais impactantes áreas no que respeita à performance das PME.

Para além disso, Belhadi *et al.* (2018), referem ainda que foram dadas evidências do impacto da implementação *Lean*, no que respeita a países desenvolvidos e em desenvolvimento. Considerando um país desenvolvido, como os Estados Unidos da América, numa pesquisa realizada a 454 fabricantes, incluindo 174 PME, verificou-se que tanto os pequenos como os grandes fabricantes melhoraram de maneira significativa o seu desempenho ao utilizar ferramentas *Lean*. Já na Europa, um estudo feito a 198 PME na Holanda, revelou que a maioria das empresas são efetivamente orientadas pela *Lean Production*, e que a perceção geral sobre esta metodologia é uma

das suas ferramentas, neste caso *Six Sigma*, é positiva. Destacam ainda que a maioria das empresas reconhece a importância deste tipo de implementação e afirma que a sua importância deverá aumentar no futuro (Belhadi *et al.*, 2018).

Os autores acima citados referem ainda que embora a *Lean Production* seja considerada como uma das abordagens mais eficientes para melhoria de desempenho, as empresas enfrentam ainda grandes dificuldades na sua implementação. Foram, assim, identificados os principais Fatores Críticos de Sucesso relativos à implementação *Lean* neste tipo de empresas. Segundo o mesmo estudo, pode afirmar-se que a liderança, gestão, cultura organizacional financeira, bem como as habilidades e experiência consistem nos fatores mais críticos que impactam uma implementação *Lean* bem-sucedida. São ainda referidos fatores como sistemas de informação fiáveis e um forte relacionamento com fornecedores e clientes. Algo que vai ao encontro das necessidades identificadas na empresa na qual está a ser desenvolvido este estudo. Para além disso, enquadram-se também fatores relativos a metodologias de implementação, utilização de ferramentas, medição adequada e compreensão do pensamento *Lean*.

Relativamente ao impacto das ferramentas *Lean*, Belhadi *et al.* (2018), referem que embora esta metodologia seja maioritariamente desenvolvida em grandes empresas, estudos apontam que as PME que adotam este tipo de ferramentas, têm demonstrado melhorias notáveis no seu desempenho. Segundo os mesmos autores, a produção *Lean* consiste numa abordagem sistemática de melhoria constituída por princípios relacionados com uma diversidade de ferramentas e metodologias. Aqui estão incluídas ferramentas como 5S, SMED, Kanban, Controlo de Qualidade, JIT, entre outras. A título de exemplo, é referido um caso em que a ferramenta JIT pode apoiar pequenas empresas a observar consideráveis melhorias na qualidade – observando falhas e pensado em ações para as colmatar –, na organização logística, acompanhada de uma redução considerável no tempo de processamento interno. Para além disso, são ainda referidos estudos em que foi possível compreender que práticas como a minimização de resíduos, elaboração de equipas multifuncionais, envolvimento dos funcionários, bem como a manutenção da produção, revelam um grande impacto e uma maior facilidade de implementação nestas empresas quando comparadas com grandes empresas. O mesmo estudo destacou a ferramenta 5S como sendo a mais utilizada pelas Pequenas e Médias Empresas, seguindo-se do *Value Stream Mapping* (VSM), *Just In Time* (JIT), *Work Standardization*, *Single Minute Exchange of Dies* (SMED), *Kanban* e *Kaizen*. No entanto, de acordo com Bhasin (2012), a tendência aponta para

que as PME não implementem todas as ferramentas *Lean*. Pelo que devem selecionar aquelas que sejam mais viáveis, simples e eficazes de implementar.

Referente à Implementação da Estrutura *Lean* neste tipo de empresas, Belhadi *et al.* (2018) mencionam que estas mostram cada vez mais interesse na implementação da *Lean Production*. Contudo, não têm sido obtidos os resultados desejados, devido à inexistência de uma estrutura adequada, às especificidades características das PME. É referido ainda que existem inúmeros estudos relativos à implementação *Lean* e às suas estruturas e modelos, porém, são destinados a grandes organizações, tornando-se assim inadequados a PME. Tendo em conta o anteriormente referido, os mesmos autores mencionam ainda que existem diversos estudos que incluem propostas de implementação de estruturas *Lean* para PME, no entanto, nenhum deles acaba por se revelar, na prática, eficiente. No fundo, estas empresas requerem a designação de recursos essenciais como orçamento, capital humano e tempo, assim como a compreensão da implementação *Lean*, para a sua adaptação e respetiva implementação (Belhadi *et al.*, 2018). Os mesmos autores afirmam ainda não haver a designação de uma estrutura de implementação *Lean* simples, adaptada e comprovada para este tipo de empresas, ou seja, que tenha em conta as suas necessidades e requisitos específicos.

2.4. Jornada do Cliente

A abordagem teórica da Jornada do Cliente justifica-se porque o processo de implementação das ferramentas *Lean* ao departamento comercial, permitiu identificar necessidade de aplicar um fluxo contínuo, até agora inexistente, à gestão de eventos realizada pela empresa.

De acordo com West *et al.* (2020), o Mapa da Jornada do Cliente foi concebido em 1984 por Shostack, como uma ferramenta de suporte à gestão de clientes, estruturada a partir das abordagens do *blueprint* – diagramas visuais de relacionamento entre diferentes serviços. Ainda de acordo com West *et al.* (2020), a complementaridade entre as duas ferramentas permitiu a sua aplicação a diferentes realidades empresariais, tal como estudado por Teixeira *et al.* (2012).

Tueanrat *et al.* (2021) definem a Jornada do Cliente como um processo pelo qual o cliente passa para usufruir da oferta de um serviço prestado por uma organização. Esta Jornada consiste numa série de pontos de contacto que abrangem todas as atividades relacionadas com a entrega do serviço, resultando assim na experiência do cliente (Lemon *et al.*, 2016).

Para Capote (2020) e Tavsan *et al.* (2018), os pontos de contacto surgem como meio para possibilitar a interação com o cliente, seja ela física ou digital, num determinado canal de comunicação utilizado pela organização. Ainda segundo Capote (2020), à totalidade das interações individuais de um cliente com uma marca, denomina-se de experiência do cliente. Estas interações vão sendo realizadas ao longo do tempo quando o cliente pretende satisfazer as suas necessidades.

Considerando a acentuada evolução tecnológica, a Jornada do Cliente tem vindo a revelar-se cada vez mais extensa e versátil, uma vez que surgem novos canais de comunicação e dispositivos pelos quais podem ser estabelecidos inúmeros pontos de contacto entre o cliente e a organização (Herhausen *et al.*, 2019).

À Jornada do Cliente está associado o Mapa da Jornada do Cliente, este é, segundo Rosenbaum *et al.* (2017), uma “ferramenta de gestão estratégica que permite representar visualmente a sequência de eventos através dos quais os clientes podem interagir com uma organização de serviços durante todo um processo de compra”. Para além disso, Kalbach (2019) acrescenta que é através desta ferramenta que se visualizam e gerem os pontos de contacto com uma maior eficiência. Mais recentemente, Stickdorn *et al.* (2020), caracterizam esta ferramenta como uma forma de “visualizar as experiências do cliente que acontecem ao longo do tempo”.

A realização do Mapa da Jornada do Cliente tem-se revelado cada vez mais importante para as organizações uma vez que permite: (1) uma visão mais detalhada das motivações e atitudes dos clientes – o que os faz comprar e o que os mantém satisfeitos – (Kalbach, 2019); (2) desenvolver uma ferramenta estratégica no que respeita à inovação dos serviços, bem como uma representação visual de como o sistema de serviços pode atuar em cada ponto de contacto, tendo como objetivo a melhoria da experiência do cliente (Rosenbaum *et al.*, 2017); (3) e, por último, de acordo com Berman (2020), permite ainda auxiliar as organizações na compreensão do seguinte:

- 1) **Utilização eficaz de estratégias omnichannel** – definindo-se *omnichannel* como: “*the synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized*” (Verhoef *et al.*, 2015, p.176).
- 2) **Resposta às alterações no comportamento do consumidor** – definindo-se comportamento do consumidor como: “*the processes involved when individual or groups select, purchase, use, or dispose of products, services,*

ideas, or experiences to satisfy needs and desires” (Solomon et al., 2001, p.37).

- 3) **Eficácia das estratégias para cada mercado-alvo** – a não avaliação e/ou a simples reprodução de uma determinada estratégia sem a subsequente avaliação implica, *“while the consultancies we interviewed routinely teach clients to repeat the mapping process, they also warned that they often return years later to find that the road ended when they left. Not surprisingly, several of the client-side customer experience leaders worried about similar dead ends” (West et al. 2020, p. 14).*
- 4) **Avaliação da experiência do cliente** – *“most organizations will fail if they don’t treat their customers well. While the importance of customer experience is well understood, it doesn’t often translate into great experiences” (West et al. 2020, p. 2).*

2.4.1. Desenvolvimento do Mapa da Jornada do Cliente

Para Madruga (2018), a inclusão do Mapa da Jornada do Cliente (a partir deste ponto, designada por MJC) na estratégia das organizações deve ser entendida como uma prioridade. O MJC inicia-se com a realização de diagnósticos e com a inclusão de propostas de soluções como forma de alavancar a experiência do cliente, ao longo de toda a jornada.

De forma a compreender como esta ferramenta pode ser colocada em prática pelas organizações, Temkin *et al.* (2010) realizaram um estudo com dez fornecedores que ajudavam as empresas com o MJC e com cinco executivos entendidos em experiência do consumidor. O mesmo estudo concluiu que o desenvolvimento do MJC deve ser realizado através de cinco etapas – Tabela 2:

- 1) **Recolha de dados internos:** o processo deve ser iniciado pelo levantamento de informações já existentes acerca do conhecimento que a empresa detém sobre os seus clientes. Nesta etapa torna-se crucial, a exploração de bases de dados e a respetiva recolha de relatórios de informação. No entanto, os autores supracitados afirmam ainda que os *insights* mais relevantes podem surgir das próprias partes interessadas. Isto porque os fornecedores entrevistados afirmaram começar pela reunião de grupos multifuncionais de forma a obter diferentes perspetivas sobre os clientes. Esta abordagem acaba por resultar numa vantagem “tripla” ao: apresentar observações e ideias sobre clientes e as suas experiências; ajudar líderes de projetos a identificar fontes

de dados relativas a clientes; e envolver as partes interessadas no projeto, desde a sua fase inicial.

- 2) **Desenvolvimento de hipóteses iniciais:** ao recorrer a grupos multifuncionais é natural surgirem ideias bastante diferentes sobre quem são os clientes, com o que é que os mesmos se importam, bem como a forma como percebem as interações com a empresa. Apesar de algumas dessas ideias diferentes possam ser conciliadas com debates internos, os responsáveis pelo desenvolvimento do MJC devem realizar análises mais rigorosas de forma a sintetizar os dados e as observações recolhidas. Nesta segunda etapa, a maioria dos fornecedores entrevistados sugerem a elaboração de MJC previsionais, de forma a documentar *insights* internos e proporcionar uma estrutura/ protótipo para construção de mapas baseados em pesquisa. Os entrevistados afirmam que esta é uma abordagem que tende a funcionar de forma positiva, uma vez que “há uma correlação muito alta entre as prioridades definidas nos *workshops*¹ da empresa e o que foi identificado pelo cliente” (Temkin *et al.*, 2010, p. 3). Uma segunda empresa mencionou ainda que, de facto, utiliza mapas *protótipo* de **forma** a facilitar os debates realizados em grupos focais e, assim, validar diretamente as descobertas com os clientes.
- 3) **Pesquisa por processos, necessidades e perceções dos clientes:** segundo os mesmos autores, as empresas que recorrem apenas à utilização de dados demográficos para a alocação dos seus recursos de marketing, podem saber quem são os seus clientes, mas não serão capazes de entender o que é que os seus clientes valorizam ou até mesmo como é que clientes pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem pensar e agir de formas diferentes. Para que seja realmente possível a compreensão dos processos, necessidades e perceções dos clientes, as empresas necessitam de ampliar a sua pesquisa, de modo a incluir métodos capazes de recolher *insights* do cliente, a partir da sua perspetiva. Várias empresas presentes no estudo realizado pelos autores recorrem a diferentes canais de comunicação, como forma de avaliar a *relação afetiva*² dos consumidores, bem como identificar




¹ No MJC os *workshops* são reuniões internas que têm como objetivo definir prioridades alinhadas entre os diferentes participantes.

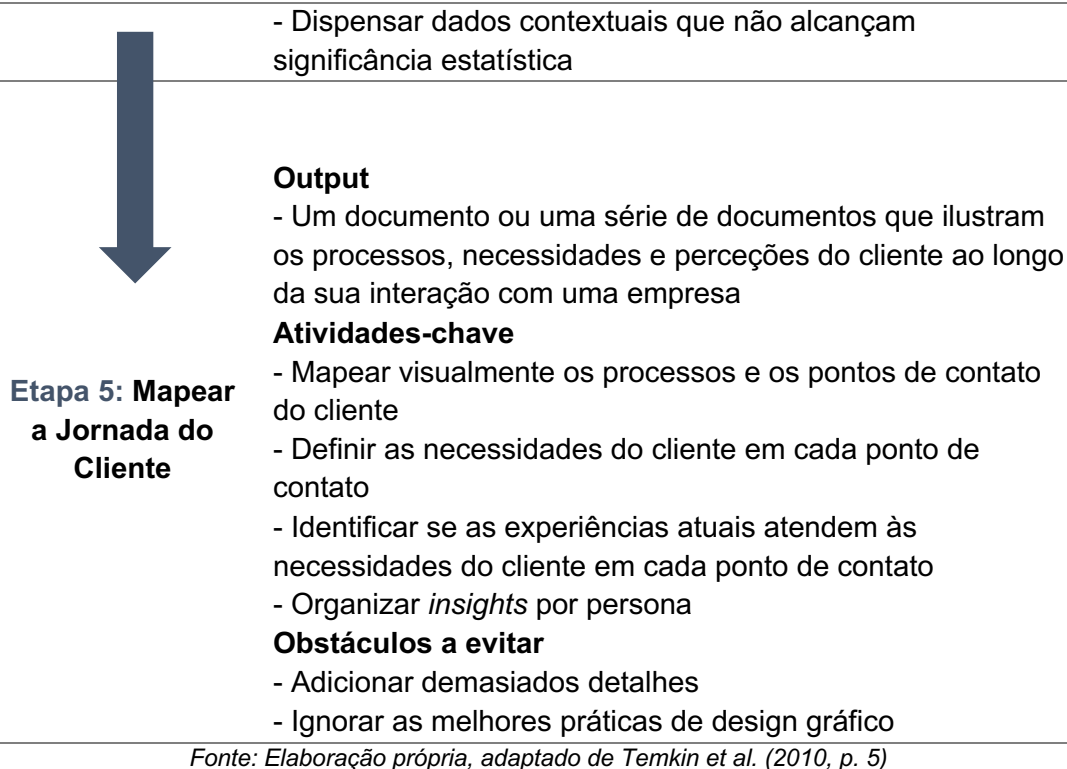
² No MJC a *relação afetiva* dos consumidores é um aspeto essencial para garantir a relação de lealdade e/ou fidelidade.

problemas comuns. Ainda de salientar que diversas empresas recorrem também a técnicas como observação contextual e entrevistas.

- 4) Análise da pesquisa do cliente:** através das pesquisas internas e externas realizadas, nesta etapa, os responsáveis pelo desenvolvimento do MJC necessitam de compreender como é que efetivamente os clientes interagem com a empresa, o que é que os mesmos desejam e como se sentem em cada ponto dessa interação – estes constituem assim os três elementos-chave de um MJC (Tabela 3). No entanto, várias das empresas presentes no estudo realizado afirmam elaborar análises adicionais. A empresa Razorfish determina como é que as interações dos clientes com a marca afetam a sua perceção perante a mesma. Uma vez que os clientes não são designados da mesma forma dentro das empresas (considerando as suas necessidades diferentes e o seu valor para a empresa), as mesmas devem criar segmentos de clientes durante este processo de análise. Devem assim ser elaborados perfis de personas com base em diferentes níveis de conhecimento e motivação dos clientes, relativamente à empresa. A definição de personas surge como uma forma de complementar os segmentos demográficos já existentes, ajudando a empresa a projetar, de forma positiva, as experiências que atendem às necessidades de clientes distintos, em termos comportamentais (Tabela 4).
- 5) Mapear a Jornada do Cliente:** a última etapa corresponde à reflexão das análises realizadas, numa representação visual simples dos processos, necessidades e perceções dos clientes – Mapa da Jornada do Cliente. Os processos do cliente correspondem à estrutura visual primária. Aqui, os autores destacam três etapas básicas na interação do cliente com a empresa: (1) antes; (2) durante; e (3) depois; bem como as experiências individuais que compõem cada etapa. Em cada interação, o MJC deve incluir as necessidades do cliente e identificar a forma como a empresa atende a essas mesmas necessidades.

Tabela 2 – 5 Etapas para o desenvolvimento do MJC

<p>Etapa 1: Recolha de dados internos</p> 	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um repositório central de <i>insights</i> internos sobre clientes - Um inventário de pontos de contato com o cliente <p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolher visualizações das experiências dos clientes - Compilar pesquisas de clientes e fontes de dados existentes <p>Obstáculos a evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deixar de incluir as partes interessadas em todas as funções e canais - Não incluir funcionários da linha de frente
<p>Etapa 2: Desenvolvimento de hipóteses iniciais</p> 	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um mapa de jornada do cliente de "suposição" com base em <i>insights</i> internos <p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sintetizar visões internas de: processos, necessidades e perceções do cliente; pontos fortes e oportunidades da experiência do cliente; segmentos de clientes - Identificar lacunas na pesquisa de clientes existentes <p>Obstáculos a evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assumir que as partes interessadas partilham visões unificadas dos clientes e da experiência do cliente
<p>Etapa 3: Pesquisa por processos, necessidades e perceções dos clientes</p> 	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um repositório central de pesquisa de clientes <p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preencher lacunas em pesquisas existentes - Usar vários métodos de pesquisa para obter novos <i>insights</i> <p>Obstáculos a evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentrar-se em dados demográficos e transacionais, em vez de etnográficos e de voz dos dados do cliente
<p>Etapa 4: Análise da pesquisa do cliente</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Insights</i> claros sobre os processos, necessidades e perceções do cliente - Personas baseadas em pesquisa <p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sintetizar várias fontes de insights do cliente - Validar as hipóteses iniciais - Traduzir segmentos de clientes em personas <p>Obstáculos a evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perder-se no exercício académico de segmentação



Temkin *et al.* (2010) destacam ainda as três melhores práticas para criar valor a partir do MJC. A primeira prede-se com a partilha ampla do MJC, onde se torna necessário: 1) envolver as partes interessadas internas durante todo o processo; 2) destacar os principais pontos fortes; 3) usar a *linguagem própria*³ da organização; e 4) “bring customer data to life” (op.cit., p.10), na tomada de decisão, empresa vai utilizar os dados dos clientes de forma ativa. A segunda prática consiste em relacionar os dados com as ações concretas, e deve englobar: 1) o apoio incondicional da gestão de topo que deve ainda incentivar o desenvolvimento destas práticas; 2) ser capaz de identificar os momentos-chave de rotura – os dados dos clientes que o permitem, estão disponíveis; 3) priorização de oportunidades com base no valor do cliente e da empresa; e, 4) a utilização de análises de desempenho e métricas de avaliação conhecidas para justificar os investimentos necessários. Por fim, a retenção do que foi aprendido, ao longo do tempo. Aqui inclui-se 1) a atribuição responsável, a longo prazo, pelos MJC; e 2) monitorizar o *feedback* do cliente, bem como o progresso organizacional, ao longo do tempo.

³ Na MJC a *linguagem própria* é entendida como a linguagem específica de cada organização e que constitui um dos elementos fundamentais no desenvolvimento do sentimento de pertença

Tabela 3 – Elementos Necessários de um MJC

Elementos obrigatórios	Definição
Processos do cliente	Como os clientes interagem com a empresa ao longo do ciclo de vida do relacionamento. Quais são as fases do relacionamento? Quais são as interações ou pontos de contacto específicos em cada etapa?
Necessidades do cliente	O que os clientes querem da empresa durante cada interação. O que é que eles querem realizar? Como é que eles se querem sentir e ser tratados? Eles têm necessidades não reconhecidas que podem ser abordadas?
Perceções do cliente	O que é que os clientes pensam e sentem sobre as interações atuais com a empresa. Eles sentem que as suas necessidades estão a ser atendidas? Estão satisfeitos? Veem as interações como adequadas ou particularmente valiosas?
Elementos opcionais	Definição
Momentos chave	Áreas que têm particular importância para os clientes ou para a empresa
Métricas “críticas para o cliente”	Elementos específicos de interações que fazem com que os clientes reajam ou percebam experiências de determinadas formas
Impacto na marca	Como as experiências reforçam ou contradizem a promessa da marca
Lacunas ou desconexões entre interações	Áreas em que os dados ou processos do cliente não são mantidos nos pontos de contacto
Oportunidades específicas de melhoria	Maneiras recomendadas pelas quais as empresas podem mudar para melhor atender às necessidades dos clientes
Pessoas chave e processos da empresa	Identificação de responsáveis internos por experiências que dão suporte aos clientes

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Temkin et al. (2010, p. 6)

Tabela 4 – Designação de personas transmitem insights importantes para os esforços de experiência do cliente

	Modelos de clientes usuais	Designação de <i>personas</i>
Base de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> - Quantitativo - milhares de pontos de dados - Dados demográficos e/ou psicográficos derivados de pesquisas - Comportamento de compra derivado de registos do histórico de compras 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitativo - dezenas de entrevistas em profundidade e/ou sessões de observação - Narrativas ricas que descrevem atitudes, objetivos, comportamentos, preferências e irritações - Imagens, áudio e vídeo dos ambientes dos utilizadores e os artefactos que os mesmos usam
O que revela	<ul style="list-style-type: none"> - Valor do cliente para o negócio - Como os clientes se comportam atualmente - Onde alcançá-los com mensagens direcionadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Como e porque é que tomam decisões - O contexto para o processo de tomada de decisão, como conselhos de amigos ou dados de sites de terceiros - Necessidades e aspirações não atendidas

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Temkin et al. (2010, p. 6)

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E DA PROBLEMÁTICA

3.1. Apresentação da empresa

O presente Relatório de Estágio foi elaborado em contexto empresarial na empresa EdomLeça – Consultores, Lda., direcionado a um cliente externo, nomeadamente, a empresa Distrivariante – Distribuição de Bebidas e Cafés, Lda.

Neste tópico consta uma breve descrição de cada uma das empresas.

3.1.1. EdomLeça – Consultores, Lda.

Localizada em Leça da Palmeira, no distrito do Porto, a EdomLeça – Consultores, Lda. (Figura 8), dedica-se à prestação de serviços de Consultoria e Formação Profissional de qualidade e de valor para o cliente. O seu objetivo passa sempre pela contribuição para o crescimento das empresas, assim como o seu desenvolvimento e aumento da respetiva competitividade.

O âmbito da sua atividade passa pelas seguintes áreas:

- Atividades de Contabilidade;
- Consultoria para os negócios e para a gestão;
- Consultoria fiscal;
- Formação;
- Prestação de serviços de apoio administrativo a empresas e particulares;
- Comércio, assistência técnica, programação e representações de material e equipamento informático;
- Estudos de mercado;
- Importação e exportação.

Figura 8 – Logotipo EdomLeça - Consultores, Lda.



Fonte: EdomLeça – Consultores, Lda, 2022

Para além disso, a sua atividade desenvolve-se no âmbito de quatro grupos estratégicos:

- 1) Formação Profissional;
- 2) Consultoria Estratégica e de Alta Direção;
- 3) Sistemas de Gestão;
- 4) Candidaturas a Incentivos Comunitários.

Quanto à sua **Visão**, **Missão** e **Valores**, estas são designadas de acordo com o quadro abaixo (Tabela 5):

Tabela 5 – EdomLeça – Consultores, Lda.: Visão, Missão e Valores

Visão	<i>A nossa visão passa pelo reconhecimento do cliente como parceiro/referência na consultoria, formação e gestão.</i>
Missão	<i>Contribuir para o desenvolvimento e aumento de competitividade das empresas, através de serviços de Consultoria e Formação Profissional, de um modo personalizado, pois cada cliente é um caso.</i>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação das expectativas dos clientes; - Boas práticas de gestão; - Redução de custos.

Fonte: EdomLeça – Consultores, Lda., 2022

3.1.2. Distrivariante – Distribuição de Bebidas e Cafés, Lda.

A Distrivariante (Figura 9) é uma PME, sediada em Arrifana, Santa Maria da Feira, e tem em como principal atividade a distribuição e o comércio por grosso e a retalho de bebidas e cafés, pelo que a sua principal atividade se designa por Comércio por Grosso e Distribuição de Bebidas. No entanto, enquadra-se também nas seguintes Classificações de Atividade Económica:

- **4631** Comércio por grosso e distribuição de bebidas
- **49410** Transportes rodoviários de mercadorias
- **47112** Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco
- **46342** Comércio por grosso de bebidas não alcoólicas

Figura 9 – Logotipo Distrivariante



Fonte: Distrivariante, 2022

A empresa tem como principal parceiro de negócio a Super Bock Group, distribuindo e comercializando os seus produtos, tais como a Super Bock, Vitalis, Carlsberg, Somersby, Pedras Salgadas, Frisumo, entre outras. Mais recentemente, no ano de 2018, passou também a ser representante oficial da Coca-Cola Company. Acrescendo assim a representação, distribuição e comércio dos produtos da marca, nomeadamente a Coca-Cola, Fanta, Sprite, Powerade, entre outros.

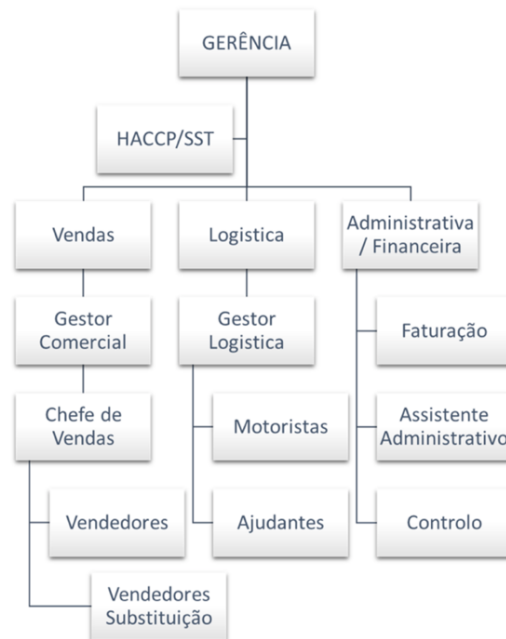
Ainda de salientar que esta empresa atua numa determinada área geográfica da zona norte do país, tendo começado por Santa Maria da Feira e São João da Madeira e mais tarde Oliveira de Azeméis e Vale de Cambra. Em 2018 decidiu alargar a sua carteira de clientes, passando a realizar a sua distribuição também no concelho de Vila Nova de Gaia.

A Distrivariante é uma empresa constituída por 44 funcionários, e possui como principal órgão de gestão o seu Gestor Geral. Ao mesmo respondem os departamentos de Vendas, Logística e Administrativo/Financeiro. Para além disso, existe ainda um departamento de HACCP/SST, responsável pela higiene e segurança no trabalho.

De salientar ainda que cada departamento é constituído apenas por um elemento. Ao Departamento de Vendas está destinada toda a componente de gestão comercial, abrangendo a devida gestão de clientes. Aqui incluem-se os comerciais responsáveis por estabelecer contacto direto com os respetivos clientes, assim como realizar ações de força de vendas junto dos mesmos. Por sua vez, no Departamento de Logística, encontra-se o gestor de logística, responsável por toda a gestão de armazém. Ao mesmo destina-se funções como a gestão das cargas distribuídas pelas viaturas destinadas à distribuição dos produtos representados e comercializados pela empresa. Por último, ao Departamento Administrativo respondem os seus funcionários

assistentes de todo o controlo administrativo, o respetivo organograma é representado na Figura 10.

Figura 10 – Organograma Distrivariante



Fonte: Manual de Funções - Distrivariante, 2022

Quanto à sua **Missão**, esta transparece a forma como, no presente, a Distrivariante atua no desenrolar da sua atividade. Sendo que toda a sua atividade é centrada no cliente e na satisfação do mesmo, tal como se verifica pela citação da sua missão abaixo.

Missão Distrivariante

“Oferecer os melhores produtos aos nossos clientes, a par de um serviço de qualidade e soluções pensadas para as suas necessidades e crescimento.”

Relativamente aos seus **Valores**, estes são as orientações fundamentais que a empresa incute nos seus funcionários e que caracterizam a cultura da mesma. Nomeadamente:

Valores Distrivariante

- Cooperação
- Ambição

- *Confiança*
- *Trabalho em equipa - Excelência*
- *Resiliência*

Por sua vez, a sua **Visão**, reflete onde a empresa ambiciona chegar no futuro e para além disso, faz referência à sua cadeia de valor, incluindo o seu capital humano.

Visão Distrivariante

“Ser uma referência no setor, ao nível da sua área geográfica de atuação. Apostar na inovação como fonte de vantagem competitiva sustentável e primar por uma gestão de negócio capaz de contribuir para a sustentabilidade da nossa cadeia de valor, assim como para a dos nossos parceiros e clientes.”

3.2. Problemática de Situação

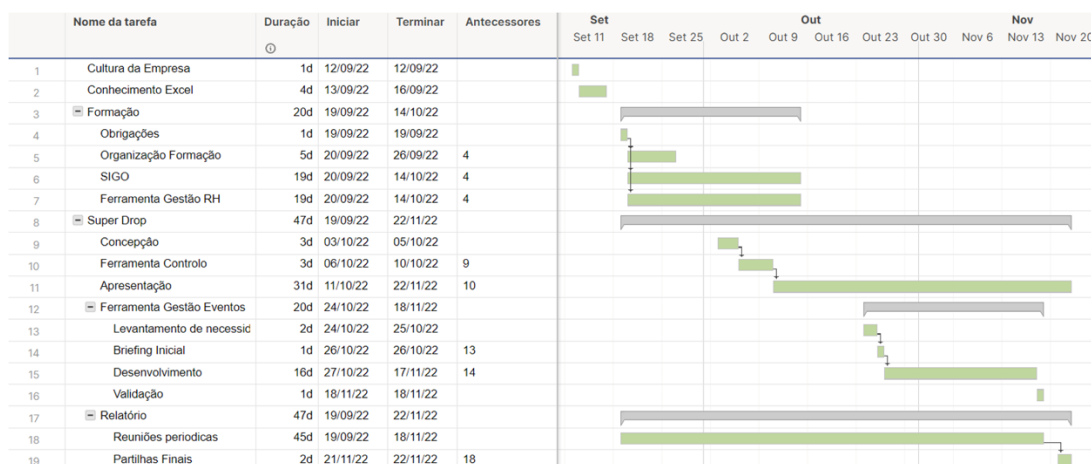
No decorrer do Estágio com a empresa EdomLeça – Consultores, após ter sido alocada a um cliente – Distrivariante – juntamente com a equipa comercial, foi realizado um levantamento de necessidades. Nesta fase, foram identificadas necessidades de melhoria contínua no departamento comercial, através da aplicação de ferramentas de gestão comercial. Tais necessidades remetiam para a dinamização da área comercial, especificamente, necessidades de formação e motivação da equipa.

Devido à natureza do negócio, o período de verão envolve maior número de vendas, uma vez que o número de festivais, eventos e convívios aumenta significativamente. Para além disso, uma vez que o Estágio realizado teve início no mês de setembro, a empresa encontrava-se num período pós-verão, onde atingira o pico das suas vendas. Foi então realizada uma análise de performance relativa a esse período, onde foi identificado um défice quanto à gestão dos eventos realizados pela Distrivariante. Percebeu-se que esta área do negócio não era controlada de forma contínua pela empresa e que havia, de facto, a necessidade de colmatar este défice, como forma de melhorar a gestão de eventos, para os anos seguintes. Como forma de responder ao défice identificado, foi desenvolvida uma ferramenta de gestão de eventos, para que houvesse um fluxo contínuo dos processos envolvidos.

Em conclusão, a partir da revisão de literatura efetuada e do diagnóstico de situação, podemos enunciar, de forma sistemática, as propostas de intervenção (questões de investigação):

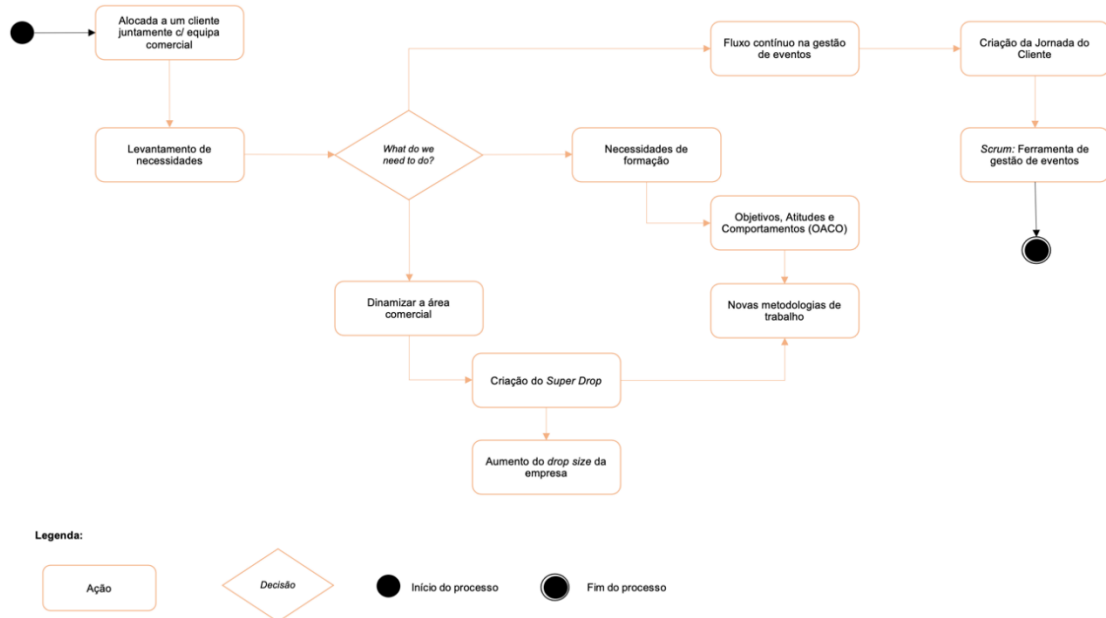
1. Levantamento de necessidades de formação e melhorias contínuas de um departamento comercial, através da aplicação de ferramentas de gestão comercial;
2. Dinamização e motivação da área comercial: criar um sistema de pontos *Super Drop* para motivar a equipa e aumentar o *drop size* da empresa;
3. Criação de uma ferramenta de gestão de eventos, para que houvesse um fluxo contínuo de informação, pois verificou-se que a gestão dos eventos feita até ao momento não era controlada de forma contínua pela empresa;
4. Interligação da formação e da dinâmica *Super Drop* com a ferramenta de gestão de eventos (novas formas de trabalhar e novas competências).

Figura 11 – Diagrama de Gantt: Jornada do Estágio



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Figura 12 – Esquema de enquadramento das atividades



Fonte: *Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)*

A partir da Figura 11, pode observar-se a operacionalização da Jornada do Estágio, através de um Diagrama de Gantt. O mesmo descreve as tarefas realizadas, enquadradas no tempo. Para além disso, foi elaborado um esquema de enquadramento das tarefas realizadas (Figura 12).

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1. Metodologia

4.1.1. Enquadramento e Delimitação

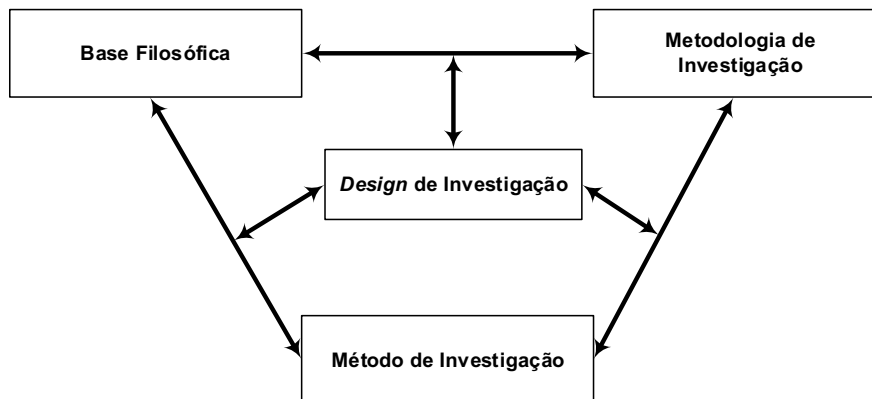
A Metodologia de Investigação segue os princípios definidos por Creswell & Creswell (2018). Iniciamos com as Questões Metodológicas que a fundamentam, e de seguida, descrevemos os Métodos Técnicos de Investigação e a sistematização do Modelo Conceptual. Tratando-se de um estudo de caso, iniciamos com o Levantamento de Necessidades e Diagnóstico de Situação, de modo a identificar, na empresa objeto de estudo, as evidências relevantes, sobre as quais nos propomos intervir.

Teoricamente (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018), a metodologia de estudo de caso consiste na realização de uma investigação empírica dirigida a um fenómeno atual, dentro de um determinado contexto real. Assumimos, ainda, o respeito pelos princípios definidos pela *RRI – Responsible Research and Innovation* (García *et al.* 2016; Tools, 2015).

4.1.2. Questões Metodológicas

Relativamente à sua metodologia, o *Design* de Investigação baseia-se em três pilares definidos por Creswell & Creswell (2018). O primeiro (1) corresponde ao conceito filosófico estruturador do raciocínio; seguindo-se (2) o método de investigação como processo de raciocínio capaz de fundamentar as questões de investigação; e, por fim, (3) a metodologia de investigação enquanto um conjunto de procedimentos a utilizar, como forma de concretizar as questões de investigação.

Figura 13 – Modelo Conceptual da Estrutura do Design de Investigação



Fonte: Adaptado de Creswell (2018, p. 5)

Ainda segundo o autor, a coesão do *Design* decorre da correta interligação dos três conceitos, bem como da forma como os mesmos são capazes de se articular com os objetivos da investigação (Figura 13).

Tratando-se de um estudo de caso, as questões de investigação são as propostas de intervenção que decorrem da revisão de literatura e da realidade da empresa objeto do caso de estudo.

4.2. Atividades desenvolvidas e contributos para a organização

4.2.1. Implementação com base no Diagnóstico de Situação

4.2.1.1. Necessidades de Formação

O presente tópico diz respeito à descrição de como foi elaborado o diagnóstico/levantamento de necessidades, no que respeita à formação dos colaboradores da Distrivariante. No mesmo consta a descrição das formações realizadas, com vista a adquirir novas metodologias de trabalho, bem como toda a burocracia inerente.

Ao proceder à atualização da ferramenta de controlo de Gestão de Recursos Humanos da empresa Distrivariante, foi verificado que existiam algumas formações por registar e realizar, por parte desta empresa. Assim sendo, considerando os artigos 130º a 134º do Código do Trabalho, foi sugerido que a empresa tivesse em conta a realização as formações obrigatórias por lei e cumprimento do número de horas exigidas. Sendo que os artigos mencionados preveem que seja dada uma formação contínua aos colaboradores da empresa, com vista a promover a devida qualificação dos mesmos,

aumentado assim a produtividade e competitividade da entidade em questão. Para além disso, o Código do Trabalho prevê que sejam dadas 40 horas de formação obrigatórias.

A entidade em questão trata-se de uma empresa de distribuição de bebidas e, como tal, destaca-se a obrigatoriedade da mesma realizar formação a nível de HSST/HACCP, segundo o Regulamento nº852/2004, de 29 de abril. O mesmo regulamento prevê que: “Todos os colaboradores que manipulem alimentos, devem ter instrução e/ou formação em matéria de higiene e segurança alimentar adequada ao desempenho das suas funções” (AHRESP, 2018, sp). Assim sendo, foi atualizado o plano de formações, com a necessidade de renovar esta mesma formação. O Enquadramento Legal relativo à formação realizada encontra-se exposto na Tabela 6.

Tabela 6 – Enquadramento Legal – Formação de Segurança e Saúde no Trabalho

Formação - (artigos. 20º, 22º, 77º e 81º da Lei n.º 3/2014, de 28-01 e artigo 131.º Código do Trabalho):

O trabalhador deve receber formação em matéria de segurança e saúde no trabalho e riscos profissionais inerentes; Prevenção e combate a incêndios; Primeiros Socorros.

De acordo com o Código do Trabalho (artigo 131º), O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.

Deve elaborar um plano de formação anual.

Deve ser proporcionada formação específica nas seguintes situações:

- Representante de empregador para acompanhamento do serviço externo (artigo 77º);
- Representante dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho, se aplicável (artigo 22º);
- Trabalhadores responsáveis pela aplicação das medidas de primeiros socorros, de combate a incêndios e de evacuação de trabalhadores (artigos 20º e 75.º);
- Formação adequada no domínio da segurança e saúde no trabalho, tendo em atenção o posto de trabalho e o exercício de atividades de risco elevado (artigo 20º).

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Código do Trabalho (2022, sp)

Para além disso, encontrou-se a necessidade de renovar o Certificado de Aptidão de Motorista (CAM) dos motoristas da empresa em questão, uma vez que o enquadramento legal da Certificação de Motoristas requer a formação contínua dos condutores de determinados veículos rodoviários de mercadorias e passageiros (IMT, 2022, sp) (Tabela 7).

Tabela 7 – Enquadramento Legal CAM

O Decreto-Lei n.º 126/2009, de 27 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 65/2014, de 7 de maio, e alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 102-C/2020, de 9 de dezembro, fixa o regime aplicável à qualificação inicial e à formação contínua dos condutores de determinados veículos rodoviários de mercadorias e de passageiros.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de IMT (2022, sp)

Foi também realizada formação para condução de empilhadores, uma vez que os condutores dos veículos de movimentação de cargas têm de ter formação de condutor – manobrador de empilhadores, para cumprimento do artigo 32º n.º 1 do Decreto-Lei n.º 50/2005 de 25 fevereiro, segundo o qual “os equipamentos de trabalhos automotores só podem ser conduzidos por trabalhadores devidamente habilitados” (Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa, 2005, sp).

Feito o levantamento de necessidades, foi ainda identificada a necessidade adquirir novas metodologias de trabalho. Como tal, foi proposta a realização de uma formação de *Objetivos, Atitudes e Comportamentos* (OACO) a toda a equipa: departamento comercial, administrativo, logística e distribuição.

A EdomLeça é entidade formadora certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) em todos os domínios de intervenção nas seguintes áreas de educação e formação:

- 090 Desenvolvimento pessoal
- 341 Comércio
- 347 Enquadramento na organização/empresa
- 482 Informática na ótica do utilizador
- 840 Serviço de transportes
- 862 Segurança e higiene no trabalho

Ser uma entidade formadora certificada significa que os procedimentos e práticas estão de acordo com um referencial de qualidade específico para a formação.

Além disso, a formação promovida só é considerada certificada, nos termos do Sistema Nacional de Qualificações, se for desenvolvida por entidade formadora certificada.

A EdomLeça seguiu os seus referenciais na preparação do plano de formação do seu cliente Distrivariante:

- Processo de Conceção (Referencial Metodológico do Processo Conceção), onde se definiu os objetivos específicos de cada intervenção,

programas, conteúdos, duração das intervenções com a adequação aos públicos-alvo, metodologias pedagógicas, instrumentos e *packages* de formação facilitadores da aprendizagem e documentação de apoio e os respetivos meios de divulgação, de acordo com o referencial de conceção.


- Processo de organização da formação. Procedeu-se à programação física e cronológica da formação a fazer-se a análise dos meios existentes.

Fiz parte da equipa integrante deste último processo (organização da formação), de preparação das formações, passou-se à recolha autorizada dos dados pessoais dos colaboradores, para posterior introdução de formandos na Plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa). A recolha de dados foi realizada de forma automatizada através de uma base de dados elaborada num ficheiro Excel, automatizando assim o processo.

Tendo em conta que a empresa está estabelecida na União Europeia (UE), está sujeita ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) (Your Europe, 2022, sp). Este regulamento define todos os requisitos para a recolha, armazenamento e gestão de dados pessoais, pelas empresas pertencentes à UE. Como tal, foi solicitada a autorização de todos os colaboradores, relativa à recolha e tratamento de dados pessoais tais como: nome, morada, número de documento de identificação, entre outros.

O mesmo regulamento prevê que seja dada uma justificação por parte da empresa, para a recolha destes mesmos dados. Como tal, ao elaborar a respetiva autorização, foi explicado que a recolha serviria como forma de inscrever os colaboradores nas respetivas formações, e posterior emissão de certificados (Figura 14).

Figura 14 – Autorização de recolha e tratamento de dados pessoais

 **Autorização de uso de dados para emissão de certificados SIGO**

A EdomLeça Consultores Lda, está empenhada em proteger a privacidade de todos os seus formandos, pelo que elaborou a presente "Autorização de uso de dados para emissão de certificados SIGO" para demonstrar o seu empenho e compromisso na defesa dos direitos dos titulares dos dados pessoais, de acordo com o Regulamento Geral da Protecção de dados e restante legislação aplicável.

Identificação do formando:

Nome:

Data de nascimento:

Morada:

Localidade:

Código Postal:

Identificação Civil

Data Validade:

Nº Contribuinte

E-mail:

Estado Civil:

Telefone:

Nº de filhos:

Declaro, para efeitos do cumprimento do disposto na alínea a) nº1 do artigo 6º do Regulamento Geral da Protecção de Dados (regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do conselho de 27 de Abril de 2016), prestar expressa, livre e esclarecidamente, o meu consentimento para a recolha e tratamento dos dados acima, pela EdomLeça Consultores Lda, nos termos da política e privacidade de dados.

Declaração de Consentimento

Dou o meu consentimento para que a EdomLeça Consultores Lda, recolha e efectue o tratamento dos meus dados pessoais para registar e manter na bolsa de formandos e serem utilizados/actualizados, pela EdomLeça Consultores Lda, em próximas formações.

Porque dei o meu consentimento, assino conforme o meu documentos de identificação

Assinatura

Data

Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Como forma de proceder à preparação do curso de formação para entidade externa – Distrivariante – foi constituído um Dossier Técnico Pedagógico (DTP), tendo em conta a sua obrigatoriedade (Regulamento DTP, 2022, p.20) (Tabela 8). Enquanto entidade formadora, a EdomLeça – Consultores passou à elaboração do DTP que inclui a seguinte informação: (1) Programa de Formação; (2) Cronograma; (3) Regulamento; (4) Entidade Formadora; (5) Planos de Sessão; (6) Sumários de Presenças; (7) Avaliação dos Formandos; (8) Avaliação dos Formadores; (9) Documentação de Apoio; (10) Relatórios de Acompanhamento; (11) Diversos (Figura 15).

Tabela 8 – Enquadramento Legal: Obrigatoriedade de constituição de DTP

A organização de Formação Pedagógica de Formadores e dos processos de RCVCC - FOR obriga à constituição do Dossiê Técnico-Pedagógico (DTP), por ação/processo, em suporte físico e/ou digital, integrando todos os elementos que documentem a realização e desenvolvimento das ações.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Regulamento DTP (2022, p.20)

Figura 15 – Índice do DTP de Formação



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Uma vez elaborados os DTP da respetiva formação, passou-se à introdução dos cursos, ações de formação e formandos na Plataforma SIGO.

Após a realização das formações nos períodos estabelecidos, foram emitidos os certificados de formação para cada um dos formandos pela mesma Plataforma, tal como o previsto nos termos do número dois do artigo terceiro da Portaria nº 474/2010 de 8 de julho (Diário da República, 2010, p. 2511) (Tabela 9).

Tabela 9 – Enquadramento Legal: Obrigatoriedade de Emissão de Certificados

O modelo de certificado é emitido através do Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO), na área criada especificamente para o registo das ações de formação não inseridas no Catálogo Nacional de Qualificações.

Fonte: Diário da República (2010)

4.2.1.2. Motivação: *Super Drop*

Tendo em conta a queda de submarcas representadas pela empresa, nos clientes (*drop size*), foi sugerido o desenvolvimento de uma dinâmica capaz de reverter esta dificuldade.

Foi então desenvolvida uma ferramenta de gestão cujo objetivo passa pelo aumento do *drop size* nos clientes da Distrivariante, selecionando cerca de 150 submarcas representadas pela mesma, à qual se designou por *Super Drop*. Esta dinâmica consiste em monitorizar dois indicadores:

- Número de submarcas por cliente;
- Atribuição de pontos.

Esta dinâmica acabou por resultar tanto numa forma de aumentar o *drop size* da empresa nos seus clientes, como num estímulo para os comerciais aumentarem as suas vendas.

No que toca ao sistema de premiação, este passa pela atribuição de medalhas – ouro, prata e bronze – aos clientes, consoante o número de marcas:

Ouro: ≥ 15 submarcas

Prata: 10 a 14 submarcas

Bronze: 8 a 9 submarcas

O sistema de atribuição de pontos é atribuído conforme o sistema abaixo. Por cada unidade de venda adquirida pelo cliente, é são lhe atribuídos pontos:

BARRIL, BARRIL BTP, BIB, TR	4 PONTOS
SLEEK LATA + CO2 + BOX	3 PONTOS
TP + LATAS	2 PONTOS
PET	1 PONTO

O *Super Drop* premeia tanto os clientes como os comerciais envolvidos. No que toca aos clientes, foi criado um portfólio de brindes para ouro, prata e bronze. Os clientes podem trocar esses brindes por pontos, que se vão somando à medida em que os mesmos realizam compras, tal como sugerido na Figura 16.

Figura 16 – Sistema de pontos Super Drop



Fonte – Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

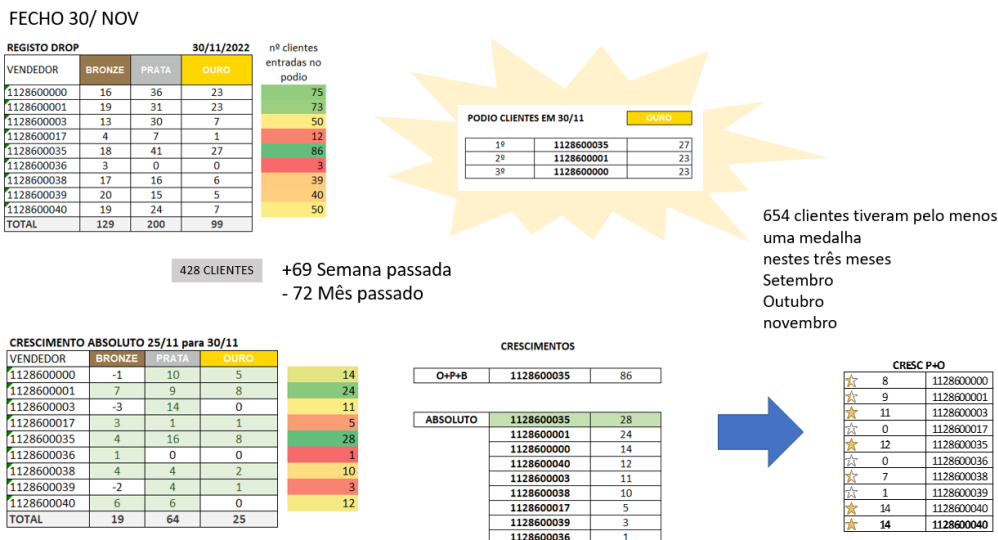
Figura 17 – Pódio Super Drop

PÓDIO FINAL EM		OURO
1º	1128600035	11
2º	1128600001	9
3º	1128600000	7

Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Para além disso, os três vendedores com mais *clientes ouro*, serão destacados no pódio semanal, como se pode verificar pela Figura 17. Relativamente ao controlo, é realizada uma análise semanal no que toca à evolução do número de clientes ouro, prata e bronze por cada vendedor (Figura 18), incluindo o crescimento absoluto de semana para semana.

Figura 18 – Evolução semanal de medalhas



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Relativamente premiação vendedores, é realizada uma análise semanal no que toca à evolução das três possíveis combinações, ao longo dos 3 meses, face aos números de clientes:

- 3 medalhas
- 2 medalhas
- 1 medalha

Esta premiação será feita no final dos três meses (dezembro) e todos os vendedores serão premiados (Figura 19). Existe o carácter surpresa dos prémios envolvidos, criando uma expectativa ainda maior. Foi ainda acrescentado de três bonificações extras para fazer o carácter mobilizador para quem está mais atrás para *correr* até ao último dia.

Figura 19 – Premiação trimestral vendedor

CONTROLADO SUPER DROP - VENDEADOR

Combinções Medalhas	CLIENTES	PRATA	BRONZE	TOTAL	N. CLIENTES										PONTOS						
					00	01	03	35	38	39	40	Total	00	01	03	35	38	39	40		
3 medalhas em 3 meses:	3 ouro, 0 prata, 0 bronze	45	0	0	45	16	13	2	16	1	4	5	55	630	585	90	720	45	180	225	
	2 ouro, 1 prata, 0 bronze	30	5	0	35	15	11	6	10	1	1	2	46	525	385	210	350	35	35	70	
	2 ouro, 0 prata, 1 bronze	30	0	2	32	0	1	0	0	1	1	0	3	0	32	0	0	32	32	0	
	1 ouro, 2 prata, 0 bronze	15	10	0	25	7	6	6	13	7	1	7	47	175	130	130	325	175	25	175	
	1 ouro, 1 prata, 1 bronze	15	5	2	22	3	0	1	5	0	0	0	9	66	0	22	110	0	0	0	
	1 ouro, 0 prata, 2 bronze	15	0	4	19	0	1	0	1	0	0	0	7	0	19	0	19	0	0	0	
	0 ouro, 3 prata, 0 bronze	0	15	0	15	7	15	9	17	5	5	7	60	105	225	135	180	75	75	105	
	0 ouro, 2 prata, 1 bronze	0	10	2	12	12	6	3	11	8	5	8	51	144	72	36	132	72	60	96	
	0 ouro, 1 prata, 2 bronze	0	5	1	6	4	7	4	5	1	5	3	23	36	63	36	45	9	45	27	
	0 ouro, 0 prata, 3 bronze	0	0	6	6	0	2	1	2	4	5	0	15	0	17	6	17	24	30	0	
2 medalhas em 3 meses:	1 ouro, 1 ouro	30	0	0	30	0	0	0	1	0	1	4	60	0	0	0	0	30	0	30	
	1 ouro, 1 prata	15	5	0	20	1	2	1	0	0	1	8	20	40	20	0	0	20	20		
	1 ouro, 1 bronze	15	0	2	17	2	0	0	1	0	1	4	34	0	0	17	0	0	17		
	1 prata, 1 prata	0	10	0	10	6	4	1	5	7	3	7	28	60	40	10	50	30	30	70	
	1 prata, 1 bronze	0	5	2	7	5	5	7	8	7	6	10	48	35	35	49	56	49	42	70	
	1 bronze, 1 bronze	0	0	4	4	3	6	11	5	5	6	8	44	12	24	44	20	20	24	32	
1 medalha em 3 meses:	1 ouro	15	0	0	15	0	1	0	1	0	1	3	0	0	15	0	15	0	15		
	1 prata	0	5	0	5	12	5	4	8	6	3	5	43	60	60	25	30	40	30	15	
	1 bronze	0	0	2	2	16	17	20	17	19	20	125	32	32	34	40	34	38	40		
												621	2594	2024	882	3996	675	666	1957		

BONIFICAÇÕES:

BONIFICAÇÃO 1 Vendedores abaixo de 50% se atingirem em set + out + nov 50% dos clientes + 500 pontos

ANTES		00 01 03 35 38 39 40						
		NR CLIENTES MEDALHADOS SET+OUT	102	88	62	118	61	59
	NR CLIENTES COMPRADORES OUT (AVAL DESEMP) *	186	167	173	208	176	179	186
	% DE CLIENTES	55%	53%	36%	57%	35%	33%	41%

* este nr clientes fica fixo

ATUAL		00 01 03 35 38 39 40						
		NR CLIENTES MEDALHADOS SET+OUT+nov	109	100	74	122	65	65
	NR CLIENTES COMPRADORES OUT (AVAL DESEMP) *	186	167	173	208	176	179	186
	% DE CLIENTES	59%	60%	43%	59%	37%	36%	46%

* este nr clientes fica fixo

BONIFICAÇÃO 2 + 350 Pontos semanais ao maior crescimento Prata + Ouro nas datas abaixo

BONIFICAÇÃO 3 + 250 Pontos semanais ao maior crescimento absoluto nas datas abaixo

	BONIF 2	BONIF 3
14.10.2022	1128600035	---
21.10.2021	1128600035	1128600000
31.10.2022	1128600040	1128600040
11.11.2022	1128600000	---
18.11.2022	1128600035	1128600035
25.11.2022	1128600035	1128600001
30.11.2022	1128600040	1128600035
09.12.2022		---
16.12.2022		
23.12.2022		
30.12.2022		

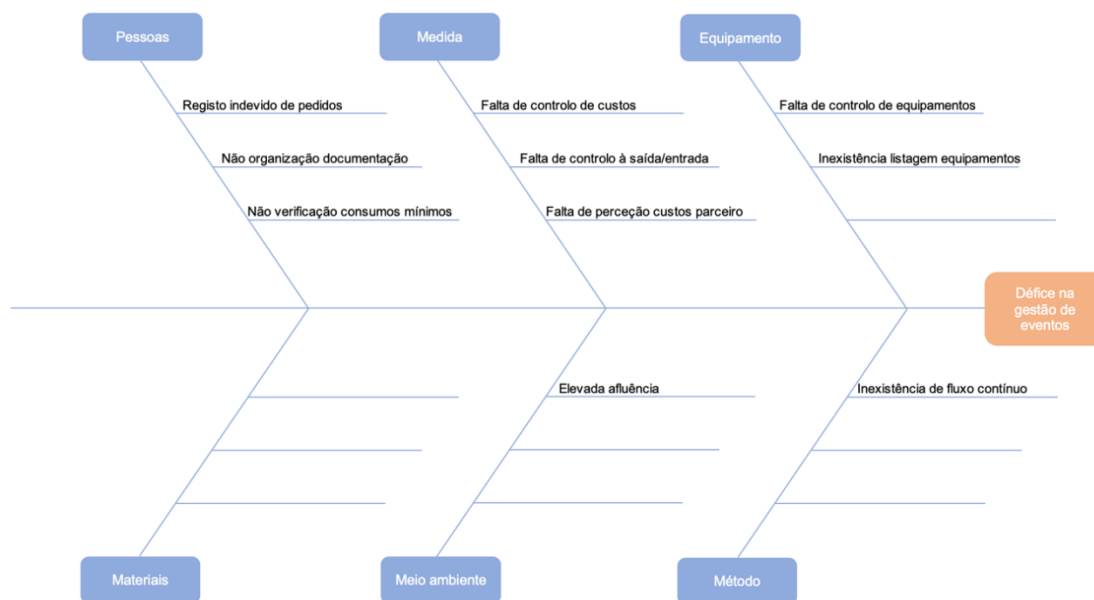
RANKING	VEND	PONTOS
1	35	3996
2	00	2594
3	01	2024
4	40	1957
5	03	882
6	38	675
7	39	666

Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

4.2.1.3. Ferramenta de Gestão de Eventos – Cockpit de Gestão de Eventos

De modo a explicar o défice de gestão de eventos, foi construído o fluxograma de criação de valor. Este seguiu o modelo proposto pelo *Lean Production*, subdividido em: Pessoas, Medida, Equipamento, Materiais, Meio ambiente e Método, tal como consta na Figura 20. Relativamente ao subfluxo *Materiais*, não existem evidências relevantes que influenciem o défice identificado.

Figura 20 – Diagrama Causa-efeito: défice na gestão de eventos



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Após a identificação da necessidade de colmatar o défice relativo à gestão dos eventos realizados pela Distrivariante, passou-se à concretização de um *briefing* com a gestão. Durante o *briefing*, foi proposta a realização de uma ferramenta capaz de realizar a gestão dos eventos através de um fluxo contínuo e automatizado, ao invés da gestão realizada até ao momento, recorrendo ao registo físico de documentos e arquivo dos mesmos. Como tal, foi recolhida toda a informação necessária para o desenvolvimento da ferramenta, assim como os pressupostos a incluir na mesma, pretendidos pela gestão.

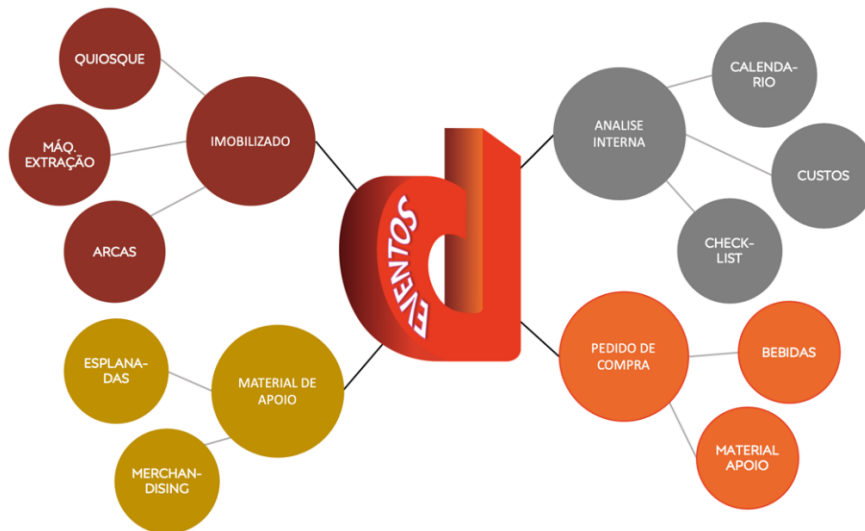
A pedido da gestão, a informação pretendida para a elaboração da ferramenta passa pelo seguinte:

- Integração e controlo dos imobilizados disponíveis em armazém: máquinas de extração de produto, arcas e quiosques
- Integração e controlo do material de apoio disponível em armazém: esplanadas e *merchandising*
- Análise interna: análise de custos, *check-list* dos materiais e imobilizados à saída e à entrada na empresa, bem como o calendário de eventos e imobilizados

- Pedido de compra: onde será feita a encomenda dos produtos e material de apoio pretendidos para realização do evento

Toda esta informação foi agregada em forma de rede, para melhor compreensão do desenvolvimento da ferramenta (Figura 21).

Figura 21 – Rede da Ferramenta de Gestão de Eventos



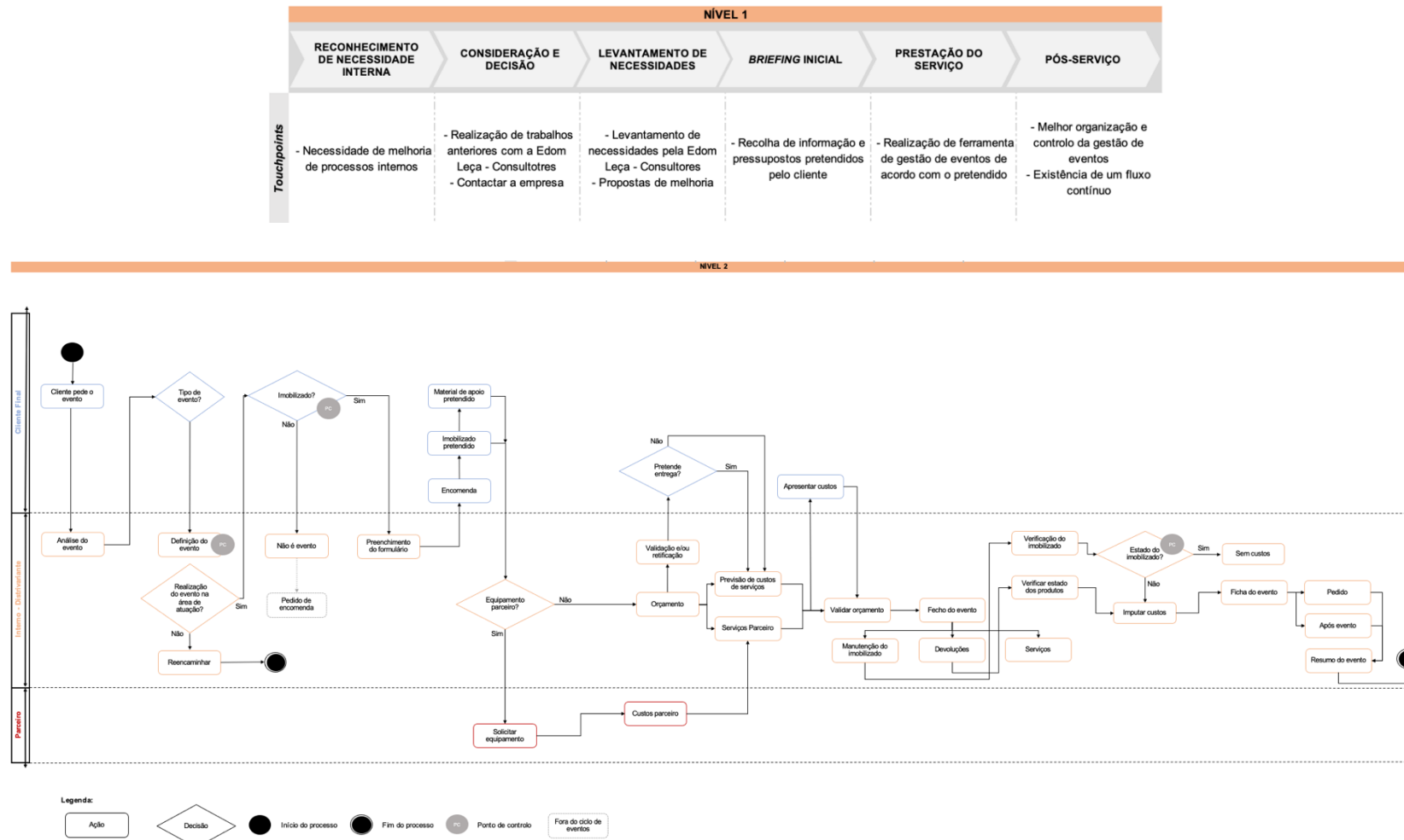
Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

4.2.1.4. Jornada do Cliente – Distrivariante

Para melhor compreensão e correta execução da ferramenta pretendida, foi elaborado o mapeamento da Jornada do Cliente – Distrivariante. Deste modo, tornaram-se perceptíveis todos os passos e etapas pelos quais o cliente passa durante todo o processo de gestão de um evento. Esta fase revelou-se fundamental para a compreensão de como a ferramenta proposta deveria funcionar, assim como para uma acertada execução da mesma, que fosse ao encontro do pretendido pela Distrivariante.

Através da Figura 22, pode observar-se a Jornada do Cliente delineada. Esta é constituída por dois níveis, em que o primeiro diz respeito às fases pelas quais o cliente passa ao longo de todo o processo, bem como os respetivos *touchpoints*; e o segundo nível, onde foram esquematizadas todas as etapas pelas quais o cliente – Distrivariante – passa aquando a gestão de um evento.

Figura 22 – Mapeamento da Jornada Cliente – Nível 1 e 2



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Considerando o primeiro nível da Jornada, pode verificar-se que se encontra repartido por seis fases diferentes. A primeira fase (1) remete para o *Reconhecimento da Necessidade Interna*, em que o cliente (Distrivariante) identifica que existem necessidades de melhoria nos seus processos internos. Seguindo-se da (2) Consideração e Decisão. Esta é a fase em que a Distrivariante considera recorrer à EdomLeça – Consultores para responder às necessidades sentidas, uma vez que já havia realizado trabalhos com a empresa anteriormente. Numa fase seguinte (3) é feito o Levantamento de Necessidades pela EdomLeça – Consultores e elaboradas as respetivas propostas de melhoria, tais como as necessidades de formação, dinamização da área comercial e a necessidade de colmatar o défice na gestão de eventos, tal como identificado no Diagnóstico de Situação. Aqui são também propostas as ferramentas de melhoria, tais como a realização da ferramenta de gestão de eventos. Como forma de dar início à operacionalização da melhoria dos processos, é realizado um *briefing* inicial (4) com o cliente. Nesta fase, é recolhida toda a informação e pressupostos pretendidos para a elaboração da ferramenta de gestão de eventos. Relativamente à (5) Prestação do Serviço pela EdomLeça – Consultores, corresponde à fase de operacionalização da ferramenta pretendida. A última fase da Jornada (6) remete para o Pós-serviço, isto é, a fase que sucede à realização e aplicação das ferramentas de melhoria.

O segundo nível da Jornada do Cliente encontra-se dividido por três categorias: (1) aquilo que deve ser definido pelo cliente final; (2) o que deve ser tratado a nível interno pela Distrivariante; (3) e o que cabe ao seu parceiro de negócios – *Super Bock Group*.

Tal como sugerido na Figura 22, a Jornada inicia-se pelo momento em que o cliente final (cliente da Distrivariante) faz o pedido do evento. Após efetuar o pedido, o mesmo segue para análise interna. De seguida, o cliente final deve transmitir qual o tipo de evento que pretende realizar, como forma de este poder ser definido internamente. A etapa de definição do evento corresponde ao primeiro ponto de controlo, onde o evento a definir deve ser alocado no calendário do *Cockpit*, dentro da respetiva data de início e fim. No mesmo, serão ainda incluídas as datas de montagem e desmontagem do material pretendidas. Internamente, a empresa deve ainda verificar se o evento pedido pelo cliente se encontra dentro da sua área geográfica de atuação. Se não se enquadrar na sua área de atuação, o cliente deve ser reencaminhado para o respetivo distribuidor e, assim, dar-se-ia o fim do processo. Uma vez pertencente à área de atuação da Distrivariante, deve ser dada continuidade ao processo, passando à etapa de definição do imobilizado pretendido. Se o cliente não pretender nenhum tipo de

imobilizado, não é considerado um evento, mas sim um normal pedido de encomenda, ou seja, está fora do ciclo de eventos. O segundo ponto de controlo surge quando o cliente pretende realmente alocar um immobilizado ao seu evento. Este ponto de controlo corresponde ao alocamento de immobilizados: encontra-se disponível no Cockpit e tem como objetivo a organização, por datas, de todos os immobilizados alocados aos respetivos eventos. A todo o equipamento foi atribuído um código interno de identificação, criando uma listagem que contempla a designação do immobilizado e respetivo número de série e matrícula. Desta forma, a Distrivariante passa a ter a capacidade de localizar todos os seus immobilizados alocados a eventos e, conseqüentemente, se terá o equipamento pretendido disponível para as datas definidas pelo cliente.

A fase seguinte prende-se com o preenchimento do formulário, onde será realizado o pedido de encomenda. No mesmo deve também ser registado o immobilizado pretendido, bem como o requerimento, ou não, de material de apoio, tais como guarda-sóis, mesas ou cadeiras. Para além disso, a empresa deve questionar se o cliente se o evento requer a instalação de equipamentos por parte do parceiro – *Super Bock Group*. Se sim, a Distrivariante deve solicitar o devido equipamento que, posteriormente, apresentará os respetivos custos. Se o evento pedido pelo cliente não necessitar de instalação de equipamentos por parte do parceiro, passa-se à fase seguinte: a elaboração do orçamento. Aqui é feita a validação/retificação dos preços, uma vez que podem, ou não, ser aplicados descontos aos produtos adquiridos. Para além disso, o cliente deve definir se pretende entrega da encomenda e do material no local do evento. Caso o cliente recorra ao serviço de entrega, este entrará na previsão de custos de serviços internos. Para obter uma visão dos custos gerais do evento e, posteriormente, realizar análises de custo-benefício, optou-se também por incluir os custos relativos a serviços do parceiro no orçamento. Uma vez concluído, torna-se possível a apresentação do orçamento ao cliente, seguida da validação interna do mesmo.

A fase seguinte corresponde ao fecho do evento. Aqui incluem-se custos com manutenção de immobilizados após o evento, tratamento de devoluções de produtos, e custos com serviços internos ou do *Super Bock Group*. Relativamente à manutenção de immobilizados, isto é, a verificação do estado do immobilizado aquando da sua devolução à empresa (pós-evento), dará origem ao terceiro ponto de controlo: *checklist* de verificação do estado do equipamento. Nesta *checklist* constam os três tipos de immobilizados que a Distrivariante disponibiliza para a realização de eventos (máquinas de extração, quiosques e arcas frigoríficas). Aqui constarão as designações e respetivos

números de série dos imobilizados, para que seja possível registar o seu estado à saída da empresa e à entrada da mesma, após a realização do evento. Desta forma, poderão ser registados eventuais estragos dos equipamentos e, posteriormente, a imputação dos respetivos custos. Se, efetivamente, o equipamento apresentar estragos, a imputação de custos irá refletir-se na ficha do evento.

A ficha do evento corresponde ao documento final (*output*) do *Cockpit de Gestão de Eventos*. Nesta ficha consta (1) o pedido do evento, isto é, o imobilizado utilizado, a encomenda e os serviços prestados; (2) o após evento, que corresponde à informação relativa ao fecho do evento; e (3) o resumo do evento. Este resumo é de grande relevância, visto que permite ter uma visão geral do evento relativamente a custos, volumes de consumo (litros) e monetários. Desta forma, a Distrivariante torna-se capaz de realizar comparações e análises custo-benefício do evento não só no presente, mas também para os anos seguintes, visto que a ferramenta trabalha com o histórico de dados dos eventos. Finda a análise da ficha do evento, dá-se o fim de todo o processo.

4.2.1.5. Desenvolvimento da ferramenta: Cockpit de Gestão de Eventos

Figura 23 – Logotipo Cockpit de Gestão de Eventos



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

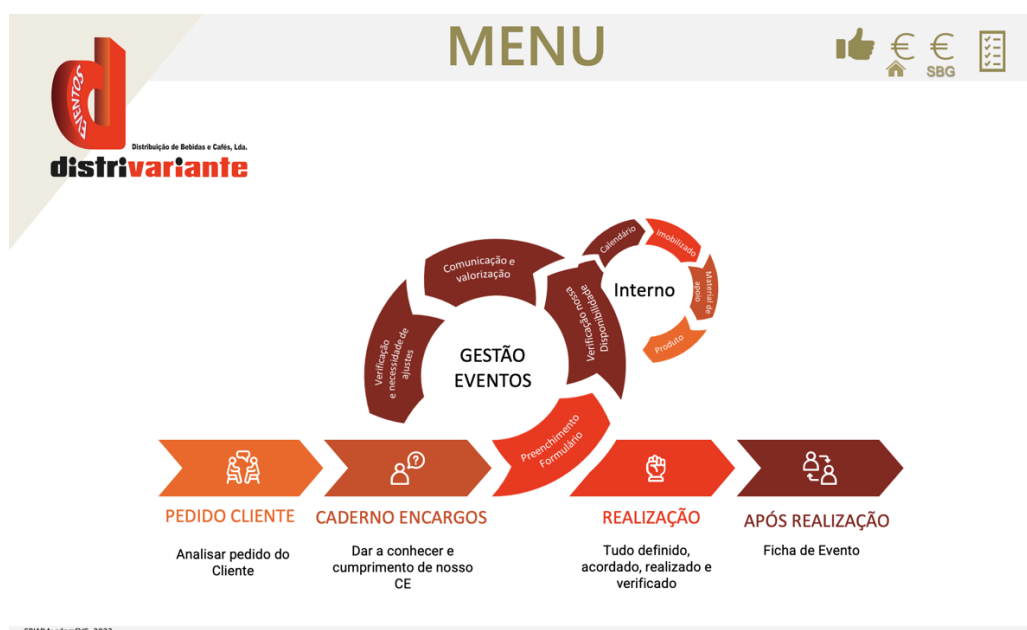
A ferramenta de gestão de eventos foi desenvolvida em Microsoft Excel e à qual se deu o nome de *Cockpit de Gestão de Eventos*, em que o seu logotipo pode ser observado pela Figura 23. Para a criação da mesma de forma incremental, foi elaborado um Menu considerando um *Framework* de *Scrum*⁴. O respetivo Menu foi construído através da atribuição de macros e é constituído por vários botões de hiperligação às diferentes etapas da ferramenta, tal como sugerido na Figura 24. Tais etapas remetem para:

1. Preenchimento do Formulário de pedido de encomenda;

⁴*Framework* para gestão de projetos com destaque para o desenvolvimento de um *software*

2. Verificação de Disponibilidade Interna:
 - 2.1. Calendário de eventos;
 - 2.2. Alocação de imobilizados – onde consta a localização de cada imobilizado alocado ao respetivo evento, na sua data de realização;
 - 2.3. Material de apoio – onde consta a localização do material de apoio alocado ao respetivo evento, na sua data de realização;
 - 2.4. Produto – contando com uma listagem dos produtos comercializados pela empresa;
3. Comunicação e valorização e Verificação e necessidade de ajustes – onde é validado o orçamento do evento;
4. Realização – faz hiperligação com o fecho do evento;
5. Após Realização – hiperligando-se com a ficha do evento.

Figura 24 – Menu Cockpit de Gestão de Eventos



Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Para além disso, constam ainda quatro botões no canto superior direito do Menu. O primeiro botão diz respeito à *check-list* de Verificação do Estado do Equipamento à saída da empresa e à entrada da mesma, após o evento. O botão seguinte remete para a listagem de custos de manutenção e de serviços associados da Distrivariante na


realização dos eventos, e o terceiro botão para a listagem de custos do parceiro – *Super Bock Group* – na realização dos mesmos. Por último, o quarto botão encaminha o colaborador para a listagem de imobilizados disponíveis na empresa.

O primeiro passo a realizar pelo colaborador aquando do pedido de um evento, é o preenchimento do Formulário (Figura 25). Aqui, devem inicialmente ser preenchidas informações como: Código de cliente, nome do Cliente e identificar o respetivo Vendedor. De seguida, devem ser preenchidos os dados do evento, tais como o nome do evento, contacto e nome do responsável pelo mesmo, localização e datas de início e termino. Aqui também se revelou importante incluir as datas de montagem e de desmontagem do equipamento pretendido, para uma melhor organização. De seguida, devem ser feitas as designações do imobilizado e do material pretendido, bem como o pedido de encomenda. Ainda de salientar que existem alguns requisitos de consumo mínimo (em litros) para a atribuição de imobilizados, sendo que a ferramenta calcula os litros através da encomenda realizada e, caso não sejam atingidos os consumos mínimos, é dado um alerta na parte superior do Formulário, dizendo que não estão a ser cumpridos os requisitos mínimos de litros para o respetivo imobilizado.


No Formulário constam ainda os totais do pedido para o evento, nomeadamente, o total de imobilizados e o total do pedido de encomenda – em volume e em valor monetário. Por fim, revelou-se oportuna a inclusão de um espaço destinado à solicitação, ou não, de equipamento ao parceiro, assim como o registo do colaborador que efetuou o pedido, e a respetiva data.

A etapa seguinte remete para a elaboração do Orçamento (Figura 26). Os dados anteriormente preenchidos no Formulário seguirão de forma automática para esta etapa, sendo que aqui apenas serão aplicados, ou não, descontos. Para além disso, incluem-se as prestações de serviços tanto pela Distrivariante, como pelo *Super Bock Group*. É também nesta fase que será alocado um número do evento, para que, posteriormente, a sua identificação seja mais facilitada e se poderem fazer análises de um ano para o outro. Desta forma, tanto o cliente como a empresa conseguem obter uma visão detalhada de todos os custos associados para dar início à realização do evento. Tal como no Formulário, incluiu-se um espaço destinado ao registo do colaborador que validou o Orçamento, bem como a respetiva data de validação.

Figura 25 – Cockpit Gestão de Eventos: Formulário



FORMULÁRIO



Código cliente		CLIENTE		VENDEDOR	
EVENTO Festa Motard				Contato	93xxxxxxx
Responsável		e-mail xxxxx		INÍCIO	02-09-2022 6ªFeira
Cód. Postal	4535 - 123	Morada	Rua xxx	FIM	04-09-2022 Domingo
Localidade Lobão				MONTAGEM	01-09-2022 5ªFeira
				DESMONTAGEM	05-09-2022 2ªFeira

ITEM	Quant.	DESIGNAÇÃO IMOBILIZADO	Quant.	DESIGNAÇÃO MATERIAL	ITEM	SUB-MARCA	SABOR	Embal.	Capac.	Quant.	DESC	€/UNI S/ DESC	
MAQ.	1	SAÍDA		Guarda-Sol	ENCOMENDA	SB Original		Barril	50	23		1.598,71 €	
	3	SAÍDAS		Bases		SB Stout		TP	0,33	2			27,11 €
	4	SAÍDAS		Mesas		Frisumo	Laranja	LATA	0,33	4			32,24 €
				Cadeiras		Frisumo	Ananás	LATA	0,33	4			32,24 €
ARÇAS	1	ARCA HORIZONTAL				Frutis	Laranja	PET	1,5	2			12,99 €
						Vitalis		PET	0,33	10			42,26 €
QUIOSQUE		Sem Máquina				Vitalis		PET	1,5	2			8,65 €
	1	máquina 3 saídas				Frutea	Manga	LATA	0,33	4			35,26 €
	1	2 máquinas 3 saídas				Frutea	Pessego	LATA	0,33	4			35,26 €
						Frutea	Limão	LATA	0,33	4			35,26 €
						Vini Sangria		Barril	20	6			326,94 €
						SB sem Álcool 0,0%		TP	0,33	4			34,80 €
						Seven UP		LATA	0,33	2			17,85 €
						Coca-Cola Original		Sleek Lata	0,33	4			65,12 €
					SB Original		Barril	30	3			125,12 €	
					CO2		Tubos	10	2			48,02 €	


TOTAIS	QUANT	IMOBILIZADO	2	VOLUME	BARRIL	OUTRAS	
		IMOB. APOIO	0	EUROS			2 477,83 €
		MERCHANDISING	0				

Pedido por: Eduarda Castro
Data: 01-09-2022


Atenção: O produto não é sujeito a consignação com exceção do Barril

Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Figura 26 – Cockpit Gestão de Eventos: Orçamento



ORÇAMENTO



Código cliente		CLIENTE		Nº EVENTO EVDD0004	
EVENTO Festa Motard				INÍCIO	02-09-2022
				FIM	04-09-2022
				MONT	01-09-2022
				DESMONT	05-09-2022

IMOBILIZADO DISTRIVARIANTE	ITEM	MATERIAL	QUANT	DESC	€/UNI S/ DESC	DESC APROV	€/UNI S/ DESC	€ TOTAL	SERVIÇOS	QUANT	VALOR		
MAQ.	1	SAÍDA	0					1 598,71 €	DISTRIVARIANTE	Quiosque - Estado de limpeza		0,00 €	
	3	SAÍDAS	0					27,11 €				0,00 €	
	4	SAÍDAS	0					32,24 €				0,00 €	
	0	0						32,24 €				0,00 €	
ARÇAS	1	ARCA HORIZONTAL	1					12,99 €				0,00 €	
	0	0						42,26 €				0,00 €	
0	0						8,65 €				0,00 €		
QUIOSQUE	0	Sem Máquina	0					35,26 €				0,00 €	
	1	máquina 3 saídas	0					35,26 €				0,00 €	
	1	2 máquinas 3 saídas	1					35,26 €				0,00 €	
ENCOMENDA	0	Guarda-Sol	0					326,94 €		SBG			0,00 €
	0	Bases	0					34,80 €					0,00 €
	0	Mesas	0					17,85 €					0,00 €
	0	Cadeiras	0					65,12 €					0,00 €
	0	0						125,12 €				0,00 €	
	0	0						0,00 €				0,00 €	
	0	0						0,00 €				0,00 €	
	0	0						0,00 €				0,00 €	
	0	0						0,00 €				0,00 €	
	0	0						48,02 €				0,00 €	
								2 477,83 €			0,00 €		

ENCOMENDA	VOLUME	BARRIL	OUTRAS	TOTAL	EUROS	2 477,83 €
		1 360,00	380,04	1 740,04		

Validado por: Cristina
DATA: 10-08-2022

Fonte: Elaboração própria, EdomLeça – Consultores (2022)

Uma vez realizado, segue-se o Fecho do Evento. Como se pode verificar através da Figura 27, os dados anteriormente preenchidos no Orçamento seguem também automaticamente para o Fecho do Evento. Aqui são ainda incluídos os débitos relativos a possíveis manutenções de imobilizados à entrada da empresa (*checklist* – Anexo 2), bem como as devoluções de produto e prestação de serviços. No fundo, o Fecho do Evento surge como uma forma de saldar contas no termino do mesmo. Através dos desvios (de manutenção, devoluções de material e serviços – calculados pela ferramenta, a empresa consegue ter uma visão de custo-benefício associada ao evento. Tal como nas etapas anteriores, existe a obrigatoriedade de preencher o nome do colaborador que validou o Fecho do Evento, por uma questão de manter a organização.

A última etapa corresponde à Ficha do Evento (Figura 27), onde constam todos os dados relativos ao pedido inicial, assim como os dados correspondentes ao após-evento. Esta Ficha acaba por funcionar como um resumo de todas as ocorrências do evento, dando a oportunidade a quem a analisa, de perceber todos os custos e proveitos de determinado evento, ou seja, qual foi o custo-benefício da sua realização. Uma das grandes vantagens desta ferramenta passa pela possibilidade de poderem ser analisados dados de anos anteriores, para que no presente (e no futuro) possam ser realizadas previsões para a realização de determinado evento.

4.2.1.6. Validação de pressupostos com a gestão

Após a realização da ferramenta, foram validados os seus pressupostos com a gestão. Nesta fase, o *Cockpit de Gestão de Eventos* foi apresentado à gestão para que esta pudesse verificar o seu funcionamento, validar os *inputs* e *outputs*, assim como verificar se os seus pressupostos estariam de acordo com o pretendido.

A palavra da direção da empresa sintetiza da melhor forma que todos os pressupostos foram validados:

“Ferramenta acima do expectável oferece uma solução completa que contempla todo o ciclo de Gestão de um evento: antes, durante e depois. A necessidade levantou-se do défice controlo do nosso imobilizado quer ao nível físico, quer de programação.

A solução vai muito além é uma ferramenta de gestão que vamos utilizar para controlar e analisar resultados internos, físicos e financeiros dos nossos eventos bem como programar e previsionar anos subsequentes.

Temos a certeza que através da ferramenta criada, vai resultar numa mais-valia, na obtenção de melhores decisões e melhor controlo”.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Refletindo sobre aquele que foi o trabalho realizado na empresa, ao longo de todo o estágio, pode afirmar-se que esta foi uma experiência bastante positiva e enriquecedora. Para além de ter sido possível aplicar conhecimentos adquiridos a nível académico, foram ainda adquiridos conhecimentos, competências e metodologias de trabalho que irão contribuir para o meu desenvolvimento profissional. Descrevo este estágio como uma grande aprendizagem. Para além das competências adquiridas, foi-me também possível aprender a utilizar novas ferramentas de trabalho no que respeita à gestão. Foi, ainda, gratificante poder estar integrada num departamento comercial, juntamente com a gestão. Desta forma foi-me possível compreender e estar integrada nos seus processos, dar apoio ao departamento comercial no que toca à sua gestão, desenvolvimento de dinâmicas de gestão comercial e motivação dos colaboradores.

Considerando todo o trabalho desenvolvido, autoavalio o mesmo como um contributo positivo para a empresa e a pretendida melhoria de processos.

6. CONCLUSÃO

Na dinâmica das organizações, a tecnologia foi e será sempre mais fácil de mudar, no entanto, as formas de pensar e as mudanças de atitude, de comportamentos e cultura foram e serão sempre difíceis e mais lentas pois envolvem pessoas. A propósito, Maciel (2011) refere que a sinergia entre liderança, gestão, ferramentas, competências interpessoais e políticas, têm impactos diretos, na eficácia da gestão da mudança. As organizações são constituídas por pessoas, cujo conhecimento é o seu recurso mais precioso, aliado ao talento e capacidade de inovação. São as pessoas que transformam os dados em informação e a informação em conhecimento, sendo a partir deste que as pessoas e as organizações avaliam e ponderam novas situações, aprendem, tomam decisões e gerem a mudança.

A avaliação do sucesso das ferramentas também mudou ao longo do tempo, mediante o contexto, a finalidade e o impacto da tecnologia de informação. Como a tecnologia de informação evoluiu de forma avassaladora, a informação tornou-se complexa, mais omnipresente e mais acessível a todos.

Qualquer alteração no processo existente implica e exige a criação de fluxos/processos contínuos e uma sistemática avaliação. Esta avaliação é útil para aprender com os resultados obtidos, melhorar os sistemas, apoiar a tomada de decisão no futuro, justificar os gastos, demonstrar que a Ferramenta pode fornecer dados muito preciosos para a definição do rumo e das estratégias da Gestão de uma empresa. Foi neste paradigma que colocamos este Relatório de Estágio. Tratou-se de um estudo que resultou da minha motivação pessoal, de uma necessidade que foi identificada pelas empresas envolvidas, quer de receção do estágio, quer do seu cliente. Foi delineado um percurso, definido os pressupostos que demonstraram aplicabilidade dos conteúdos abordados no âmbito do mestrado.

Em síntese, considerando os objetivos gerais do Estágio – atuar de forma cirúrgica nos pontos-chave da organização em questão, bem como apoiar o seu desenvolvimento estratégico e produtividade – pode concluir-se que os mesmos foram atingidos com sucesso. Foi ainda possível adquirir novas competências, experiências e conhecimentos principalmente no que toca à utilização de ferramentas fundamentais de gestão, tais como Microsoft Excel, ferramentas de gestão de projetos, nomeadamente, Diagrama de *Gantt*, dinâmicas de gestão comercial, entre outras. Para além disso, o facto de ter estado integrada num departamento comercial, a par com a gestão da

empresa, permitiu-me compreender e estar integrada em todos os processos e estratégias empresariais.

No que toca à realização das formações, foi possível compreender a sua obrigatoriedade e necessidade de constante renovação, dentro de uma organização. O facto de ter estado envolvida em todo o processo de elaboração das mesmas, desde a sua obrigatoriedade legal, à sua constituição permitiu com que ficasse a conhecer todo o processo de realização de um Dossier Técnico Pedagógico e, mais importante ainda, todos os enquadramentos legais. O que na ótica da gestão de uma empresa, se revela fundamental.

A propósito da dinâmica *Super Drop*, ficou evidente em vários momentos de análise que a equipa comercial ficou mais satisfeita e motivada. Os resultados da dinâmica foram bastante positivos, nomeadamente, o aumento semanal de uma referência (submarca) por cliente, o que é bastante positivo. Para além disso, os clientes da Distrivariante acabaram por se sentir mais envolvidos e satisfeitos com a empresa. Como resultado desta dinâmica, destaca-se ainda o facto de ter aumentado a visibilidade e notoriedade das marcas e, essencialmente, da empresa nos pontos de venda.

Relativamente à Ferramenta de Gestão de Eventos – *Cockpit de Gestão de Eventos* –, através da sua realização foi possível não só alavancar a prática e conhecimento em Microsoft Excel, mas também compreender a sua extrema importância no ramo da gestão e como realmente está presente a todos os níveis, numa organização. Esta ferramenta trará grandes melhorias à gestão de eventos por parte da Distrivariante, uma vez que permitirá à empresa colmatar falhas existentes e, adicionalmente, fazer com que haja um fluxo contínuo em todo o processo. Podem ainda ser destacadas as falhas colmatadas pela ferramenta, tais como o indevido registo de pedido dos eventos, a falta de controlo de custos relativos aos mesmos, assim como materiais e equipamentos.

Finalmente, é sugerido que, para o futuro, se dê continuidade à atualização da Ferramenta de Gestão de Eventos, visto que esta se traduz numa mais valia para a Distrivariante naquilo que é a obtenção de um fluxo contínuo, nesta tão valiosa vertente do seu negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aas, T. H., & Alaassar, A. (2018). The impact of visual performance management on decision-making in the entrepreneurial process. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840002.
- Ali, B., Jaweed, S., & Fahad, M. (2015). Implementation of waste assessment matrix and line balancing for productivity improvement in a high variety/high volume manufacturing plant. *Proceedings of ESMD, Karachi*, 65-75.
- Andrietta, J. M., & Miguel, P. A. C. (2007). Aplicação do programa Seis Sigma no Brasil: resultados de um levantamento tipo survey exploratório-descritivo e perspectivas para pesquisas futuras. *Gestão & Produção*, 14, 203-219.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A., & de Cerio, J. M. D. (2010). 5S use in manufacturing plants: contextual factors and impact on operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(2), 217-230.
- Belhadi, A., Sha'ri, Y. B. M., Touriki, F. E., & el Fezazi, S. (2018). Lean production in SMEs: literature review and reflection on future challenges. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 35(6), 368-382.
- Berman, B. (2020). Paths to purchase: the seven steps of customer purchase journey mapping. *Rutgers Business Review*, 5(1), 84-100.
- Bhasin S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity Performance Management*, 61(4), 403-425.
- Brunet, A., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1447.
- Capote, G. (2020). *Business Experience Design-A Jornada do Cliente*. Editora Gart Capote, Rio de Janeiro.
- Chakravorty, S. S. (2009). Six Sigma programs: An implementation model. *International Journal of Production Economics*, 119(1), 1-16.

- Coronado, R. B., & Antony, J. (2002). Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. *The TQM Magazine*, 14 (2), 92-99.
- Costa, Â. (2021). *Implementação de metodologias Lean num Centro de Distribuição*. Tese de Mestrado, Universidade do Minho Escola de Engenharia. Repositório da Universidade do Minho, acedida em 24 de outubro de 2022.
- Creswell, J. & Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th Edition). SAGE Publications, Inc., USA.
- De Treville, S., & Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.
- Eaidgah, Y., Maki, A. A., Kurczewski, K., & Abdekhodae, A. (2016). Visual management, performance management and continuous improvement: A lean manufacturing approach. *International Journal of Lean Six Sigma*, 7(2), 187-210
- Félix, J. (2013). Uma metodologia Kaizen para a gestão de equipas operacionais. Tese de Mestrado, Universidade Aberta. Repositório da Universidade Aberta, acedida em 24 de outubro de 2022.
- García, D., Zuazua, E., Perat, B., López, I. (2016). *A Practical Guide to Responsible Research and Innovation*. RRI Tools Coordination, Team “la Caixa” Foundation, Milimétrica Producciones S.L., Spain.
- Goh, T. N., & Xie, M. (2004). Improving on the Six Sigma paradigm. *The TQM Magazine* 16(4), 235-240.
- Havinga, M. M. (2018). 120 Application of Lean Six Sigma Methodologies in the Laboratory to Drive a Reduction in Corrected Reports. *American Journal of Clinical Pathology*, 149, S51-S52.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019). Loyalty formation for different customer journey segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29.

- Hirano, H. (1996). *5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace*. New York: Productivity Press.
- Hirano, H. (2009). *JIT Implementation Manual-The Complete Guide to Just-In-Time Manufacturing: Volume 2-Waste and the 5S's*. Crc Press.
- Hong, G. Y., & Goh, T. N. (2003). Six Sigma in software quality. *The TQM Magazine*, 15 (6), 364-373.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: They Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill.
- Imai, M. (2005). *Gemba Kaizen*. New York: McGraw-Hill.
- Inal, T. C., Goruroglu Ozturk, O., Kibar, F., Cetiner, S., Matyar, S., Daglioglu, G., & Yaman, A. (2018). Lean six sigma methodologies improve clinical laboratory efficiency and reduce turnaround times. *Journal of Clinical Laboratory Analysis*, 32(1), e22180.
- Jasti, N. V. K., & Kodali, R. (2015). Lean production: literature review and trends. *International Journal of Production Research*, 53(3), 867-885.
- Kalbach, J. (2019). *Mapeamento de experiências: um guia para criar valor por meio de jornadas, blueprints e diagramas*. Editora Alta Books, Brasil
- Kapanowski, G. 2016. Lean fundamentals for accountants. *Cost Management (January/February)*, 5-14.
- Kerper, D. A. (2006). Lean improvement methodologies. *Misty River Consulting*.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1), 41-52.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

- Liker, J. K., & Morgan, J. (2011). Lean product development as a system: a case study of body and stamping development at Ford. *Engineering Management Journal*, 23(1), 16-28.
- Maciel, C. (2011). *Mudança Organizacional e Liderança de Enfermagem*. Tese de Doutorado, Repositório da Universidade de Aveiro, acedida em 24 de outubro de 2022.
- Madruga, R. (2018). *Gestão do Relacionamento e Customer experience*. Grupo Gen, São Paulo
- Maia, L. C., Alves, A. C., & Leão, C. P. (2011). Metodologias para implementar Lean Production: Uma revisão crítica de literatura. Ref: CLME'2011_0915a, Repositório da Universidade do Minho, acedido a 24 de outubro de 2022.
- Martínez-Jurado, P. J., & Moyano-Fuentes, J. (2014). Lean management, supply chain management and sustainability: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 85, 134-150.
- McLean, R. S., Antony, J., & Dahlgaard, J. J. (2017). Failure of Continuous Improvement initiatives in manufacturing environments: a systematic review of the evidence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(3-4), 219-237.
- Mittal, V. K., Sindhvani, R., Kalsariya, V., Salroo, F., Sangwan, K. S., & Singh, P. L. (2017). Adoption of integrated lean-green-agile strategies for modern manufacturing systems. *Procedia Cirp*, 61, 463-468.
- Moore, R. (2011). *Selecting the right manufacturing improvement tools: what tool? when?*. Butterworth-Heinemann publishers, Elsevier.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production* (1st ed.). Productivity Press.
- Oliveira, I. (2021). *Implementação de ações de melhoria contínua: a gestão visual na melhoria da gestão de desempenho na logística não-alimentar Sonae MC*. Tese de Doutorado, Repositório do Instituto Superior de Economia e Gestão, acedida em 24 de outubro de 2022.

- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2017). The impact of quality management practices on performance: an empirical study. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 511-535
- Perez-Wilson, M. (2000). *Seis Sigma: compreendendo o conceito, as implicações e os desafios*. Qualitymark Publisher.
- Pinto, J. P. (2008). Lean Thinking: Introdução ao pensamento magro. *Comunidade Lean Thinking*, 159.
- Pinto, S. F. F. (2014). Implementação de metodologias Lean no setor do enchimento. Tese de Mestrado em Engenharia Industrial e Gestão, Repositório da Universidade do Porto, acedida em 24 de outubro de 2022.
- Rosa, B. (2022). *Implementação da abordagem Kaizen numa organização*. Tese de Doutoramento, Repositório do Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, acedida em 24 de outubro de 2022.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
- Saleem, M., Khan, N., Hameed, S., & Abbas, M. (2012). An analysis of relationship between Total quality management and Kaizen. *Life Science Journal*, 9(3), 31-40.
- Sharma, A., & Moody, P. E. (2001). *The perfect engine: How to win in the new demand economy by building to order with fewer resources*. Free Press Publishers.
- Silva, I. B. D., Miyake, D. I., Batocchio, A., & Agostinho, O. L. (2011). Integrando a promoção das metodologias Lean Manufacturing e Six Sigma na busca de produtividade e qualidade numa empresa fabricante de autopeças. *Gestão & Produção*, 18, 687-704.
- Sjoberg, G., Williams, N., Vaughan, T., & Sjoberg, A. (1991). The Case Study Approach in Social Research: Basic Methodological Issues. In Joe R. Feagin, Anthony M. Orum & Gideon Sjoberg (Eds.) *A Case for the Case Study* (pp. 27-79). The University of North Carolina Press.

- Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies – PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 43(1), 476-483.
- Solomon, M., Polegato, R., Zaichkowsky, J. (2001). *Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being*. Pearson Education, Limited
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2020). *Isto é design de serviço na prática*. Editora Bookman, Brasil
- Suarez-Barraza, M. F., Miguel-Dávila, J. A., & Morales Contreras, M. F. (2022). KAIZEN: An Ancestral Strategy for Operational Improvement: Literature Review and Trends. In Hamrol, A., Grabowska, M., Maletič, D. (eds), *Advances in Manufacturing III* (pp. 154-168). International Scientific-Technical Conference MANUFACTURING 2022. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham.
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308.
- Tavsan, N., & Erdem, C. (2018). *Customer Experience Management*. Tasora Books.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23 (3), 362-376.
- Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (2010). *Mapping the customer journey. Best practices for using an important customer experience tool*. Cambridge, MA: Forrester Research.
- Tezel, A., Koskela, L., & Tzortzopoulos, P. (2016). Visual management in production management: a literature synthesis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(6), 766-799.
- Thangarajoo, Y., & Smith, A. (2015). Lean thinking: An overview. *Industrial Engineering & Management*, 4(2), 2169-0316.

- Tools, R. R. I. (2015). A practical guide to Responsible research and innovation. *Key Lessons from RRI Tools*, 8.
- Turner, J. R., Thurlow, N., & Rivera, B. (2022). *The Flow System: The Evolution of Agile and Lean Thinking in an Age of Complexity*. University of North Texas Press.
- Thomaz, M. F. (2015). *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*. Lisboa: LIDEL.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- West, S., Stoll, O., Østerlund, M., Müller-Csernetzky, P., Keiderling, F., & Kowalkowski, C. (2020). Adjusting customer journey mapping for application in industrial product-service systems. *International Journal of Business Environment*, 11(3), 275-297.
- Wilson, L. (2009). *How to Implement Lean Manufacturing*, McGraw-Hill, NY.
- Womack, J. (2008) "Lean Supply Chain: Sustaining Lean Initiatives", Supply Chain Digest.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). Lean Thinking—Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148-1148. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Design* (3th edition). Sage Publications.

WEBGRAFIA

AHRESP, acessido a 21 de novembro de 2022, disponível em

<https://ahresp.com/2018/12/formacao-em-higiene-e-seguranca-alimentar/>

IMT, acessido a 21 de novembro de 2022, disponível em

<https://www.imtip.pt/sites/IMTT/Portugues/TransportesRodoviaros/TransporteMercado/rias/CertificacaodeMotoristas/Paginas/CertificacaodeMotoristas.aspx>

Regulamento DTP (2022). Regulamento Formação e Certificação de Competências Pedagógicas dos(as) Formadores(as) e outros(as) Técnicos(as) de Formação intervenientes no âmbito do SNQ, Aprovado pelo Conselho Diretivo do IEFP, em 15-02-2022, acessido em 23 de novembro de 2022, disponível em

<https://netforce.iefp.pt/Content/regulamento/REGULAMENTO.pdf>

Your Europe, acessido a 22 de novembro de 2022, disponível em

https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_pt.htm

LEGISLAÇÃO

Código do Trabalho (2009). Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12,

acessado a 23 de novembro de 2022, disponível em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>

Procuradoria-Geral Distrital De Lisboa (2005). Prescrições Mínimas De Segurança E De Saúde Na Utilização De Equipamentos De Trabalho, DL n.º 50/2005, de 25 de Fevereiro, acessido a 21 de novembro de 2022, disponível em

https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1772&tabela=leis&nversao=&so_miolo=

Portaria n.º 474/2010 de 8 de Julho. Ministério Do Trabalho E Da Solidariedade Social, Diário da República, 2010, 2510-2511, acessido a 23 de novembro de 2022,

disponível em <https://files.dre.pt/1s/2010/07/13100/0251002511.pdf>

ANEXOS


Anexo 1

Concretizações

1. Resolução de exercícios de Excel, a nível de análise dados e indicadores de vendas;
2. Excel: análise e tratamento de informação de vendas;
3. Realização de mapas resumo com indicadores foco de vendas – Excel;
4. Realização de plano de formação – Excel;
5. Realização de uma apresentação relativa a incentivos para comerciais;
6. Elaboração de ficha de lançamento de dados SIGO, para formações;
7. Atualização de ferramenta de controlo de gestão - Recursos Humanos: horas de formação, obrigações legais, formações obrigatórias HSST/HACCP;
8. Preenchimento de ficha de lançamento de dados SIGO, para formação de colaboradores;
9. Realização de uma apresentação de categorização de clientes com maior drop size;
10. Elaboração de ficheiro Excel para Autorização de uso de dados para emissão de certificados SIGO;
11. Breve apresentação a comerciais, relativa a comparação de números semanais atingidos;
12. Preparação de um curso de formação para entidade externa – Distrivariante;
13. Constituição de um DTP (Dossier Técnico Pedagógico);
14. Introdução de curso, ação de formação e formandos na plataforma SIGO e, por último, emissão dos respetivos certificados;
15. Introdução de informação relativa a clientes não compradores, Excel.

Anexo 2


Cockpit Gestão de Eventos – *Check-list*



Verificação do Estado do Equipamento


Nº EVENT	EVD00001	EVENTO	
Código cliente	0	CLIENTE	
DATA DO LEVANTAMENTO	15/06/2022	DATA DA ENTREGA	18/07/2022

Nº EQUIP




MÁQUINAS	SAÍDA	ENTRADA	QUANT
Rodas	ok	nok	
Torneiras			
Cliques			
Manómetro	ok	ok	
Estado de limpeza	nok		

Nº EQUIP



QUIOSQUES	SAÍDA	ENTRADA	QUANT
Portas	ok	ok	
Fechaduras	nok	nok	
Dobra diças	ok		
Pneus			
Estado de limpeza			
Decoração			
Máquinas			
Quadro elétrico			
Chave	nok		
Estrutura			
Amortecedores			
Luzes			
Ligação de reboque			
Ficha de reboque			

Nº EQUIP



ARCAS	SAÍDA	ENTRADA	QUANT
Portas	ok	nok	
Prateleiras			
Decoração			
Iluminação	ok	ok	

Observações