RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

ANO 2021

MULTISSETORIAL

SEBRAE

SEBRAE INTELIGÊNCIA SETORIAL

OTIMIZAÇÃO DA OPERAÇÃO PARA GANHO DE PRODUTIVIDADE NO NEGÓCIO

Em um cenário mais competitivo, tornam-se fatores críticos a busca pela produtividade e a otimização de custos para a sustentabilidade do negócio.

"Fazer mais com menos" é uma diretriz cada vez mais presente nas empresas, e isso não deve ser remetido necessariamente a uma falta de condições de investimento, mas sim a uma de boa utilização de recursos.

Cultura que deve fazer parte das organizações que buscam excelência e longevidade

- **APROVEITAR MELHOR O QUE ESTÁ DISPONÍVEL**
- **EVITAR DESPERDÍCIOS**
- **CONTROLAR CUSTOS, DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS**
- **CRIAR FLUXOS DE TRABALHO MAIS EFICAZES E LUCRATIVOS**

Produtividade e otimização de rotinas

Uma questão de extrema relevância quando se fala na busca por produtividade e otimização de rotinas e processos é ser capaz de mensurar e acompanhar o desempenho e a evolução de diferentes perspectivas da operação, por meio do uso de indicadores.

Por intermédio da medição periódica e sistematizada, é possível embasar melhor a tomada de decisões, identificar desvios e melhorias e ter mais agilidade.

O olhar da busca contínua por mais produtividade não é para ser exclusividade de donos ou diretores de empresas. Toda a organização precisa estar imbuída nesse espírito, por meio de mobilização, orientação e, até mesmo, recompensa.

Pontos de atenção para buscar melhorias

- Processos com custos mais altos que previstos;
- Rotinas que geram insatisfação a clientes;
- Etapas afetando a qualidade de produtos/serviços;
- Falhas graves em rotinas específicas;
- Atividades desalinhadas com boas práticas dos mercados;
- Falta de conhecimento e habilidade interna.

Leia este conteúdo e saiba como otimizar a operação para ganhar produtividade, seus principais benefícios, e como identificar oportunidades de melhorias no negócio para ser mais competitivo no mercado.

PERSPECTIVAS IMPORTANTES PARA OTIMIZAR AS OPERAÇÕES

Para criar e fortalecer uma cultura de busca pela produtividade e melhoria total, há que se entender que, para que determinadas mudanças efetivamente aconteçam, é necessário articular diferentes perspectivas.

Tripé da otimização operacional

1. PROCESSO
2. PESSOAS
3. TECNOLOGIA

Processo – Otimização de rotinas e canais

O primeiro passo para otimizar processos é identificar os pontos críticos da operação. A prioridade deve ser dada aos processos que mais influenciam diretamente as receitas da companhia ou que estejam conectadas ao negócio-fim (core business) da empresa. Com método, foco e disciplina, é possível identificar gargalos e pontos que podem e precisam ser otimizados.

Principais benefícios da otimização de processos

- GANHO DE EFICIÊNCIA
- REDUÇÃO DE CUSTOS
- ECONOMIA DE TEMPO
- AUMENTO DE PRODUTIVIDADE
- REDUÇÃO DE RISCOS
- MELHORIA DE RESULTADOS

Mapeamento básico de processo para identificar oportunidades de melhoria

Confira algumas perguntas que podem ajudar a realizar um mapeamento visando à identificação de oportunidades de melhorias no seu negócio:

- Qual o objetivo do processo?
- Que resultados são esperados cada vez que o processo acontece?
- Quais são os indicadores de performance e metas?
- Quais metas têm sido alcançadas?
- Quais são as etapas do processo?
- Quais as entradas (input) e saídas (output) das atividades-chave?
- Que pessoas estão envolvidas em cada atividade?
- Como são os procedimentos?

Pessoas – Engajamento essencial para refletir a mudança

Mudanças em processos e rotinas de trabalho demandam uma mobilização da organização para lidar com a resistência natural a mudanças que pessoas têm.

Assim, é recomendado envolver os colaboradores nesse movimento de otimização da operação, tornando-os ativos ao longo de processo de melhorias, esclarecendo sobre a importância da nova abordagem, o que aumenta a chance de se criar compromisso na implementação.

	O que fazer	Como fazer	
Use o conhecimento da equipe para identificar pontos de melhoria	Mapeamento e melhoria de processos.	Crie mecanismos para coletar opiniões de como os colaboradores percebem o processo e se veem oportunidades de melhorias.	O que funciona bem?
			Existe tempo ocioso?
			Sugere alguma forma de como melhorar a situação?

	O que fazer	Como fazer
Comunicação, treinamento e desenvolvimento	Ações de comunicação, desenvolvimento e treinamento.	Explique aos colaboradores a evolução das mudanças. É necessário que eles entendam e acompanhem.
		Elabore um trabalho de otimização de processos para facilitar o entendimento. A equipe necessita estar bem informada sobre o que foi modificado, incluído, eliminado, além de ser preparada para atuar com as novas rotinas.
		Realize treinamentos com a equipe.

Tecnologia – Registros, automatização e análises a um clique

Há várias ferramentas de mercado que ajudam a registrar diferentes tipos de informação (até com informação em tempo real) sobre:

- O negócio;
- Os clientes;
- A operação;
- Fluxos de trabalho;
- Alertas;
- *Dashboards* (painéis de controle).

Isso permite agir com maior rapidez quando há gargalos. A adoção de novas tecnologias ajuda a dar mais produtividade à operação.

Uma das grandes vantagens da tecnologia é facilitar a extração de dados e a geração de relatórios, comparando a evolução com diferentes períodos e até mesmo calculando tendências.

Vantagens de estabelecer indicadores de desempenho

PERMITEM ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DE RESULTADOS

TRAZEM MELHOR ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO

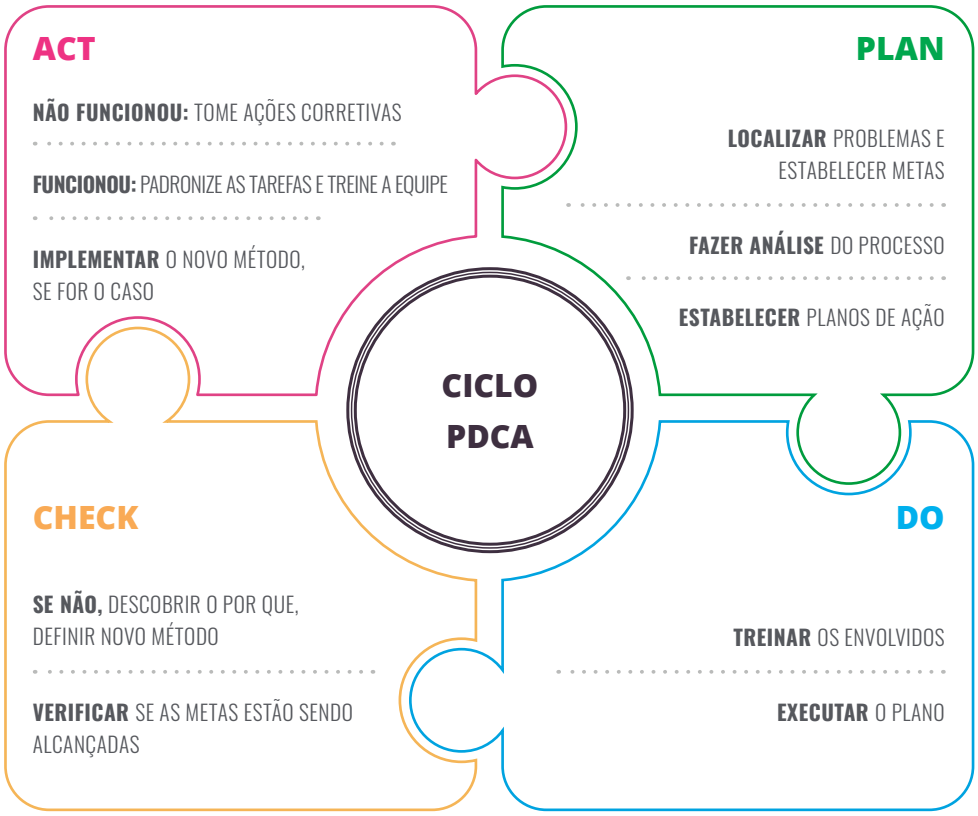
AJUDAM A EMBASAR AS TOMADAS DE DECISÃO

PROMOVEM MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA NOS PROCESSOS

CRIAM MAIOR TRANSPARÊNCIA

Ciclo PDCA

Outra vantagem de trazer os indicadores para a rotina das empresas é ter mais ferramentas para trabalhar metodologias que geram maior foco e produtividade como o ciclo PDCA.



Fonte: Passei Direto

Medir: o caminho para elevar o patamar operacional

Estabelecer e acompanhar indicadores de desempenho são uma parte essencial do trabalho de gestão de uma empresa, projeto, empreendimento ou equipe. Os indicadores estabelecem parâmetros que ajudam a saber se existe progresso ou queda de desempenhos.

Para definir indicadores, pressupõe-se que seja possível medir aquilo que se quer acompanhar, estabelecendo linhas base da performance atual e, principalmente, definindo metas que guiarão a busca de manutenção ou melhoria de resultados.

Tipos de indicadores empresariais

- Indicadores estratégicos: acompanhar os objetivos-chave da organização;
- Indicadores de processo: performance de tarefas x resultados esperados;
- Indicadores de eficiência: resultados obtidos x recursos utilizados;
- Indicadores de eficácia: resultados x resultados pretendidos;
- Indicadores de capacidade: quantidade produzida x tempo;
- Indicadores de produtividade: saídas geradas por tarefa X recursos utilizados;
- Indicadores de qualidade: saídas totais x saídas no padrão de qualidade;

- Indicadores de competitividade: empresa x concorrência;
- Indicadores de efetividade: eficácia x eficiência;
- Indicadores de valor: valor percebido x valor despendido.

Fatores críticos no uso de indicadores

PARÂMETROS DE MEDIDAS

Há que se ter clareza sobre as métricas que serão usadas no cálculo do indicador.

PADRÃO DE ACOMPANHAMENTO

A fonte de dados e a forma de mensurar precisa ser sempre a mesma, para que seja possível estabelecer uma base de comparação.

PERIODICIDADE

- Estabelecer os ciclos de mensuração e manter a rotina de acompanhamento.
- Alguns indicadores são medidos mensalmente, outros semanalmente, diariamente ou até mesmo por hora.

Painel de indicadores

Existem indicadores para as várias perspectivas de um negócio. Alguns são considerados básicos e indispensáveis para qualquer empresa.

A seguir, alguns exemplos de indicadores comuns para diferentes áreas de operação:

Indicadores financeiros

- Lucratividade: (% lucro x vendas totais)
- Rentabilidade: (% lucro x investimento = lucro líquido / investimento total) x 100
- Crescimento da receita
- Margem de lucro líquido
- Margem de lucro bruto
- Fluxo de caixa operacional
- Contas correntes a receber
- Rotatividade de estoque
- Despesas fixas e variáveis
- Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

Indicadores operacionais

- Tempo de cumprimento do pedido
- Tempo de resolução de suporte
- Avaliação de satisfação do empregado
- Taxa de rotatividade de funcionários

Indicadores de vendas

- Total em valor monetário
- Total em volume de produtos
- Ticket médio: Total do valor de vendas / número de vendas
- Vendas líquidas – crescimento em Real ou porcentagem
- Número de novos contratos assinados por período
- Valor de novos contratos assinados por período
- Número de *leads* qualificados engajados no funil de vendas
- Horas de recursos gastos em acompanhamento de vendas
- Tempo médio de conversão

Indicadores de clientes

- Número de clientes retidos
- Número de clientes perdidos
- RFV (Recência da compra, frequência e valor)
- Porcentagem de participação de mercado
- Clientes x vendedor

Indicadores de marketing

- Custo por aquisição
- *Leads*
- Custo por clique
- Taxa de conversão
- Taxa de cliques
- Origem do tráfego
- Ticket médio
- ROI (Retorno do investimento)
- Número de seguidores
- Tráfego mensal do site
- Número de *leads* qualificados
- Palavras-chave nos 10 principais resultados dos mecanismos de pesquisa
- Artigos do blog publicados no período
- *E-Books* publicados no período

Fonte: https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/; https://fieldcontrol.com.br/blog/processos/exemplos-de-indicadores-de-desempenho-nas-empresas/; https://www.consultoriaiso.org/indicadores-do-negocio-x-indicadores-do-processo/; https://blog.simply.com.br/otimizacao-de-processos-produtividade-eficiencia/

AÇÕES RECOMENDADAS

Implemente uma cultura de análise. A medição de indicadores de desempenho deve vir acompanhada de rotinas e mecanismos de análise. De nada adianta coletar dados, gerar páginas e páginas de informações, se não houver uma análise crítica sobre o que os números representam e como agir em relação a eles.

Tenha cuidado com os excessos. É importante definir um excesso de indicadores que tragam rotinas desnecessárias de medição. A empresa precisa identificar os que são mais relevantes e impactantes para refletir os seus resultados, considerando o mínimo necessário para uma boa base de gestão, além de parâmetros importantes para o seu mercado, perfil de negócio e objetivos organizacionais.

Avalie os canais de vendas e distribuição. Analise o quanto cada canal de venda traz de resultado, com visão detalhada de receitas e custos. Isso é importante para identificar mudanças necessárias, como fechamento ou abertura de novos canais. O custo de venda precisa ser medido e acompanhado para otimizar recursos e melhorar as margens. O mesmo refere-se aos processos de logística, que costumam ter um impacto expressivo no resultado.

Busque fornecedores parceiros. Parte da eficiência no seu processo pode estar nas mãos do seu fornecedor. Seja em quesitos de qualidade, preço ou tempo, é recomendável desenvolver relações de ganha-ganha com parceiros para afinar o processo em comum. Além disso, é recomendável estar sempre aberto a conhecer novos fornecedores, escutar sobre novas práticas e propostas que chegam ao mercado.

Elimine ou reduza espaços físicos. Algumas vezes processos ou modelos de operação mudam, mas a infraestrutura nem sempre é revisada. Descentralização ou terceirização de atividades, redução de equipes e home office podem gerar oportunidades para rever as instalações, reduzindo ou eliminando custos com imóveis. Espaços de coworking, locação de galpões ou aluguel de espaços podem ser alternativas que se transformam em fonte de economia e melhoria de produtividade.

Utilize canais digitais para divulgar as iniciativas, como Facebook, Instagram e Tiktok, além de cadastro de estabelecimentos em sites como Google Meu Negócio.

O Sebrae/RJ tem soluções que podem ajudar a sua empresa a se tornar mais competitiva no mercado. **Ligue para 0800 570 0800** e agende atendimento na unidade mais próxima.

MULTISSETORIAL
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
ANO 2021

Gerência de Conhecimento e Competitividade
Gerente: Cezar Kirszenblatt
Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Mara Godoy
Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy
Articulação e Disseminação Empresarial: Mara Godoy
Conteudistas: Simone Andretti
Diagramação: Atrevo

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610). Fotos: Banco de imagens.