



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - UFPE
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE – CAA
CURSO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GUILHERME DE MELO SILVA

PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO
DE CLIENTES B2B

Caruaru

2020

GUILHERME DE MELO SILVA

PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO
DE CLIENTES B2B

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao Curso de graduação de
Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Pernambuco – UFPE, como
requisito parcial para a graduação em
Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão de
Processos

Orientadora: Prof^a Cristina Pereira Medeiros

Caruaru

2020

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586p Silva, Guilherme de Melo.
Proposição de melhoria do processo de captação de clientes B2B. /
Guilherme de Melo Silva. – 2020.
43 f. ; il. : 30 cm.

Orientadora: Cristina Pereira Medeiros.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de
Pernambuco, CAA, Engenharia de Produção, 2020.
Inclui Referências.

1. Serviços ao cliente. 2. Vendas - Administração. 3. Processos. I. Medeiros,
Cristina Pereira (Orientadora). II. Título.

CDD 658.5 (23. ed.)

UFPE (CAA 2020-119)

GUILHERME DE MELO SILVA

PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO
DE CLIENTES B2B

Trabalho de conclusão de curso,
apresentado ao Curso de graduação de
Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Pernambuco – UFPE, como
requisito parcial para a graduação em
Engenharia de Produção.

Aprovada em: 01/10/2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Msc Cristina Pereira Medeiros (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Isaac Pergher (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr. Thalles Vitelli Garcez (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho a todos da minha família, que me deram suporte, perseverança e esforço para que hoje eu pudesse realizar mais um objetivo na minha vida profissional.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por todas as bênçãos colocadas na minha caminhada e por serem colocadas em momentos na qual foi possível agarrá-las.

Agradeço ao meu pai e minha mãe por não medirem esforços para que eu esteja em ótimas situações para conquistar meus objetivos e por todo amor, carinho e confiança transferidos para a minha jornada.

Agradeço a todos os professores, coordenadores e amigos que viveram comigo esses 5 anos de caminhada, esforço, aprendizado e dedicação que culminam neste momento.

Por fim, agradeço a dedicação, paciência e método de ensino da minha orientadora que me guiou neste trabalho, ajudou nas minhas inseguranças, aumentou meu poder de análise, de relacionar as ações desenvolvidas no projeto com conceitos vivenciados na graduação e fez com que eu me tornasse um profissional mais analítico e seguro das minhas ações.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo avaliar processo de captação de clientes em instituição de pagamentos com aplicações do ciclo PDCA a fim de aumentar a produtividade de equipes de trabalho. Este tipo de análise não é utilizada para prestação de serviços com a mesma frequência que uma otimização de processos de produção de produtos tem sido considerada habitualmente. Portanto, este trabalho busca dar uma nova perspectiva de análise para este contexto. Acrescenta-se que a grande dificuldade de implementação de melhorias de produtividade para processos de serviços ocorre devido a subjetividade e diferenciação de abordagens executadas por parte dos funcionários, uma vez que cada execução é realizada com um diferente cliente em potencial, com todas as suas particularidades. Todavia, o trabalho apresentado busca detalhar e analisar práticas executadas por consultores comerciais para que o processo possa ser direcionado a uma execução com mais rapidez, mais qualidade e produtividade. Além disso, visa proporcionar melhorias na performance de equipes na obtenção de lucro e redução de custo da empresa. As análises ocorreram por meio de experiências de consultores (número de processos finalizados por ramo de atuação, produtividade de execução do processo, técnicas utilizadas na execução do processo). Verifica-se a possibilidade de melhorias no processo dos consultores por meio de brainstorming e lições aprendidas. Sugere-se implementação de projeto considerando o ciclo PDCA para que o processo possa ser melhorado continuamente pela célula de aplicação durante as fases do projeto e após o projeto ser finalizado. Por meio de análises estatísticas é possível identificar pontos críticos no processo, bem como quantificar as melhorias obtidas após implementação das ações sugeridas neste trabalho. Por meio das análises espera-se que o processo reformulado pelo projeto promova redução de tempo, aumento de qualidade e produtividade para a equipe de vendas, além de proporcionar a possibilidade de encontrar pontos de melhorias futuras.

Palavras-chaves: avaliação de qualidade de serviços. PDCA. análises de desempenho de vendas. B2B.

ABSTRACT

This work aims to optimize the sales process of a service provider. It should be noted that, despite the benefits that an optimization offers for a process, this application has not been used to provide services with the same frequency that an optimization of product production processes has been habitually considered. Therefore, this work seeks to give a new perspective of analysis for this paradigm. It should be added that the great difficulty in implementing productivity improvements for service processes occurs due to the subjectivity and differentiation of approaches taken by employees, since each execution is carried out with a different potential customer. However, the work presented seeks to detail and analyze practices performed by the institution's commercial consultants so that the process can be directed to an execution with more speed, more quality and productivity. The analyzes took place through the collection of sample information from a team from the institution and the project was implemented with the collaboration of all consultants through brainstorming and lessons learned. The project implementation was carried out considering the PDCA cycle so that the process can be continuously improved by the application cell during the project phases and after the project is completed. Through statistical analysis it was possible to identify critical points in the process, as well as quantify the improvements obtained after implementing the actions performed in this work. Through the analyzes it was evidenced that the process reformulated by the project promoted a reduction of time, an increase of quality and productivity for the team, besides providing the possibility to find future improvements points with the use of analysis techniques that were implemented in this case study.

Key-words: evaluate the quality of a service. PDCA. analysis of sales performance. B2B.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma do processo de captação de cliente	18
Figura 2 - BoxPlot com número de visitas por consultor	19
Figura 3 - BoxPlot com números de visitas por divisão	20
Figura 4 - BoxPlot com número de visitas por setor	25
Figura 5 - Fluxograma incrementado do processo de captação de clientes.....	29
Figura 6 - BoxPlot com o número de visitas na execução do projeto	27
Figura 7 - BoxPlot do número de visitas por consultor	27
Figura 8 - BoxPlot com número de visitas para setor na execução	28
Figura 9 - BoxPlot do desempenho da divisão de consultores após a execução da proposta de melhoria	36
Figura 10 - BoxPlot de desempenho dos consultores após a execução da proposta de melhoria do processo.....	37
Figura 11 - BoxPlot do desempenho por setor após a execução da proposta de melhoria do processo	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Período de experiência de cada consultor	19
Tabela 2 - Processos realizados por setores	25
Tabela 3 - Análise de correlação das características criadas com a diminuição do nº de visitas	28
Tabela 4 - Processos realizados pelos setores na execução.....	29
Tabela 5-Processos finalizados pelos consultores após a execução da proposta	
de melhoria do processo.....	37
Tabela 6 - Processos realizados pelos setores na execução da proposta de melhoria	
do processo.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS GERAIS	12
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1.1	Ciclo PDCA	15
2.1.2	Melhoria de processos	16
2.1.3	Lições Aprendidas	16
2.2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.2.1	Aplicação de melhoria de processos de serviços	17
2.2.2	Aplicação de indicadores de qualidade de serviços	18
2.2.3	Aplicação de melhoria de desempenho no processo de vendas	19
3	METODOLOGIA	20
4	PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DE PROCESSO B2B.....	22
4.1	PLANEJAMENTO INICIAL DA MELHORIA DO PROCESSO.....	22
4.2	DIVISÃO DOS CONSULTORES EM GRUPOS	24
4.3	DIVISÃO DAS VISITAS POR SETOR DE EMPRESAS.....	24
4.4	REUNIÃO DE BRAINSTORMING	26
4.4.1	Criação das características do processo de captação de clientes	26
4.4.2	Modificação do fluxograma do processo de captação de clientes	28
4.4.3	Execução da proposta de melhoria do processo	30
4.4.4	Análise da execução da proposta de melhoria do processo	30
4.4.5	Lições Aprendidas	34
4.4.6	Definição de novos objetivos na proposta de melhoria	35
4.5	EXECUÇÃO DA NOVA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO ...	35
4.6	ANÁLISE DA NOVA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO.....	35
4.7	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROPOSTA DE MELHORIA.....	
	DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

A melhoria de processos tornou-se um recurso vital e bastante utilizado em sistemas de produção de produtos. Adotar esta técnica faz com que seja identificado falhas e erros no processo com mais facilidade e que podem ser corrigidos para que o processo em si tenha uma melhor performance, com um desempenho padronizado.

Contudo, a melhoria de processo não obteve a mesma frequência de aplicação em empresas de prestações de serviços devido à grande diferenciação e subjetividade da prestação de serviços, já que a execução de processos de serviços dependem do desempenho das pessoas a executá-los (FERREIRA, 2017). Com isso, diferentes formas de abordagem, bem como diferentes perspectivas de análises de alta subjetividade começou a ser utilizada pelas organizações com o intuito de atender uma vasta quantidade de usuários.

O uso da subjetividade é aumentado quando é analisado um processo de captação de clientes para um serviço, devido à alta interação com o cliente, que impede de executar o processo com alta padronização, visto as diferenciações ao interagir com cada cliente (HARDT; NEGRI, 2000)

A *State of Inbound*, que é um relatório estatístico dedicado a estratégias de marketing de entrada de clientes, afirma que 55% das empresas tomam decisões baseadas em avaliações e em indicações de terceiros (HUBSPOT, 2012). O que justifica ter uma alta diferenciação na execução do processo para poder manter uma alta satisfação dos clientes ao prospectar novos clientes pelo marketing de avaliações e indicações.

Contudo, essa diferenciação afeta no decréscimo da produtividade da execução destes processos (MONDAL; RAY; MAITI, 2014), impedindo os executores destes processos de atingir o máximo potencial de desempenho desejado. Com a alta diferenciação de execução, o processo fica mais burocrático, menos eficiente e mais demorado para ser finalizado.

O mercado de pagamentos está em alta verticalização desde 2016 (PEREZ; BRUSCHI, 2018), com novas instituições em expansão e com grande aumento da oferta das empresas, o que acarretou o aumento de concorrência e práticas cada vez mais direcionadas para aumentar a quantidade de clientes e a eficiência para conquistar e manter as parcerias B2Bestabelecidas. (PEREZ; BRUSCHI, 2018).

A alta crescente do mercado de pagamentos fez com que o foco das empresas fosse direcionado para prospectar clientes com mais rapidez e qualidade. Contudo o

processo a executado para atingir este objetivo continha inúmeras diferenciações de abordagens por cada funcionário e para determinada interação com o potencial cliente, para aproveitar a adequação da abordagem para diferentes situações (MANSANO, 2009), o que impedia o processo de ser otimizado e aplicado com eficiência. O presente estudo foi baseado em dados reais, a partir de informações passadas por experiência de consultores por meio de entrevistas.

Com o surgimento desta problemática, passou a ser considerada uma melhoria do processo de captação de clientes B2B (*Business to Business*, que significa negócios de empresa para empresa), para deixá-lo mais eficiente, com mais rapidez e com menos diferenciação sem perder a adequação da abordagem para vários setores (RIZZETTI *et al.*, 2014).

Neste contexto, o presente trabalho visa melhorar o processo de captação de clientes B2B no mercado de pagamentos de análises realizadas a partir de informações passadas por consultores, de acordo com as suas experiências na execução do processo. A melhoria do processo foi considerada a ser utilizada com uso do ciclo PDCA (ciclo de fases que são utilizados para projetos de melhoria contínua e de padronização de processos) com foco direcionado na eficiência, agilidade e maior qualidade no processo de captação de clientes e busca-se atingir estes objetivos sem diminuir a diferenciação na execução do processo.

O Presente trabalho está dividido como segue: apresentação do contexto que o trabalho está inserido e os objetivos a serem atingidos ao implementar as ações desejadas no Capítulo 1; o Capítulo 2 aborda as técnicas e conceitos utilizados como inspiração para a aplicação da implementação do projeto; o Capítulo 3 apresenta as análises utilizadas para melhorar o processo desejado; o Capítulo 4 aborda os pontos de melhoria do processo, assim como as dificuldades enfrentadas para determinar estes pontos. Por fim, o Capítulo 5 sintetiza os aprendizados das ações realizadas e como pode beneficiar outras implementações de otimização de processos de serviços.

1.1 OBJETIVOS GERAIS

Este trabalho objetiva encontrar pontos de melhoria do processo de captação de clientes B2B com o propósito de serem considerados para desenvolver práticas e ações na execução do processo, a fim de que este possa ser determinado, quantificado e

analisado de forma mais objetiva sem diminuir a sua abrangência de aplicação no mercado em expansão.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingimento dos objetivos gerais deste trabalho, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os pontos críticos no processo de captação de clientes
- Identificar as características que nortearam o bom desempenho na execução do processo;
- Propor práticas na execução do processo de captação a fim de aumentar a qualidade do processo;
- Desenvolver práticas para que as ações aplicadas possam ser melhoradas após a execução do projeto;
- Obter uma análise de melhoria contínua do desempenho ao executar o processo de captação de clientes B2B.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho foi elaborado para analisar o o desenvolvimento e análise de técnicas que mapeiam um processo relacionado a um serviço (captação de clientes) para que este não continue dependente do desempenho dos executores do processo e que estes possam melhorar a execução do processo de forma gradual e não distinta.

Segundo (ALLWAY; CORBETT, 2002) para aumentar a qualidade de um serviço é necessário definir processos do início ao fim e gerir os valores percebidos e experimentados pelo cliente, que é cumulativo durante todo o processo.

Geralmente não ocorre um direcionamento definido na execução do processo de captação de clientes, o que acarreta em uma análise superficial sobre a qualidade de execução do processo. Com isso, o presente trabalho mostra que a criação de uma avaliação da qualidade de um serviço torna-se simples ao ser apoiado por um processo direcionado durante toda a execução. Além de demonstrar que um processo de negociação, como a captação de clientes, pode ser executado e melhorado com a utilização de técnicas que restringem a subjetividade presente na execução do processo,

o que acarreta na quebra de paradigma levantado por (MANSANO, 2009) que aborda o benefício da subjetividade presente em processos de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o intuito de compartilhar o estudo, esta seção apresenta os diferentes conceitos utilizados que orientaram a implementação do projeto e colaboraram para o desenvolvimento do projeto e as orientações para melhoria do processo de captação de clientes B2B em instituições de pagamentos.

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de proporcionar um entendimento abrangente das ações e práticas executadas no estudo, nesta seção serão apresentados os conceitos que serviram de base para a criação do projeto de melhoria do processo de captação de clientes B2B.

2.1.1 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é uma sigla proveniente do inglês na qual cada letra representa uma fase do ciclo, *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Controlar ou Verificar) e *Act* (Agir). O ciclo PDCA é amplamente utilizado para gerenciar a tomada de decisões com o objetivo de padronizar os processos já existentes em uma organização. Esta ferramenta foi criada por Walter Shewhart, na década de 20, contudo só foi disseminado na década de 50 pelo professor americano Dr. Edwards Deming. (CAMPOS, 1994)

Segundo (SLACK *et al.*, 2012) o ciclo PDCA é definido como a sequência de ações que é seguida por meio de um ciclo para melhorar estas ações. Portanto, é presumido pelo ciclo PDCA que a melhoria em qualidade e produtividade proporcionada pela técnica ocorrem por melhoria contínua, que são melhorias nas atividades decorrentes de pequenos incrementos ao processo existente.

É necessário que esse ciclo seja dominado por qualquer pessoa que venha a executar o processo, pois proporciona a resolução adequada dos problemas, a otimização e padronização pela melhoria contínua e a criação do desenvolvimento de novas práticas. (FELTRACO *et al.*, 2012).

O planejamento do ciclo PDCA foi definido por meio de uma sessão de *brainstorming* (tempestade de ideias), que é uma técnica utilizada para desenvolver soluções para um problema com alta liberdade de exposição de ideias e sugestões.

2.1.2 Melhoria de processos

Segundo (HENSLEY; DOBIE, 2005) os processos nos serviços tendem a não ser bem compreendidos e controlados, devido à intangibilidade inerente ao setor. São processos que sofrem mais variações, pois são intensivos em trabalho e dependem da performance de pessoas (HADID; MANSOURI; GALLEAR, 2016). O envolvimento de pessoas, tanto da parte do prestador como do cliente, faz com que a variabilidade seja outra das suas características determinante (SAMPSON; FROEHLE, 2006).

O conceito qualidade percebida de um serviço é definida como sendo a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção que este tem do serviço que foi realmente prestado pela organização (GOETSCH; DAVIS, 2016). Padronizar um processo reduz com eficiência as perdas e diminui esta diferença que representa a qualidade percebida do serviço, pois a otimização maximiza o desempenho das atividades, enquanto a falta de padrões no processo acarreta a desperdícios e perdas (FERREIRA, 2017).

Desse modo, a otimização de um processo contribui para a organização e melhoria de processos, pois prevê o aumento da eficiência e reduz a variabilidade de resultados pela implementação de padrões. (CAMPOS GARCIA *et al.*, 2014).

2.1.3 Lições Aprendidas

Lições aprendidas são definidas como experiências passadas que acarretou em uma nova perspectiva para a análise da prática realizada e colabora para a melhoria da prática no futuro (SCHINDLER; EPPLER, 2003). É uma definição sob o olhar da gestão de conhecimento.

A gestão de conhecimento focaliza a captura de informação tácita e sua transformação em explícita e a obtenção de informação de uma fonte e promove sua reutilização em novas situações (MENEZES; OLAVE, 2016). A gestão de conhecimento também afirma que qualquer ação cometida resulta em conhecimento, conhecimento este que deve ser verificado, analisado e após entendido por completo, ser compartilhado dentre as partes envolvidas para agregar valor ao que a ação ocasionou. (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013)

Para (PMBOK, 2008), lições aprendidas são aprendizagens obtidas na realização de um processo ou projeto. As lições aprendidas podem ser identificadas a qualquer momento.

As lições aprendidas ocorrem decorrente de investigações da gestão de processos e critérios de desempenho (SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE, 2014). O que colabora a identificar a raiz de sucesso ou fracasso como também destaca oportunidades de melhorias que não havia sido identificada. (FERENHOF; FORCELLINI; VARVAKIS, 2013).

2.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção serão apresentadas as aplicações similares às técnicas utilizadas na melhoria do processo de captação de clientes B2B a fim de verificar como o processo destas aplicações foi melhorado e quais objetivos foram atingidos para que possa ser correlacionado com os objetivos definidos do presente trabalho.

2.2.1 Aplicação de melhoria de processos de serviços

A melhoria de processos já foi muito disseminada para processos de produção de produtos, porém essa aplicação não foi tão intensificada quando se trata de otimizar processos de prestação de serviços, mesmo tratando-se de uma técnica que proporciona melhorias para esses setores.

A melhoria de processos foi aplicado em uma Instituição Pública de Ensino Superior, mostrado em (RIZZETTI *et al.*, 2014) com o intuito de desenvolver um manual de padronização de processos para aumentar a divulgação da instituição, que foi alcançado por meio de análise de entrevistas com servidores do setor por meio de um formulário e mapeamento das ações relacionadas ao processo e por sugestões de melhorias dos próprios funcionários. Esta aplicação demonstra a importância de executar ações direcionadas para obter a melhor otimização em conjunto com a integração da comunicação entre os funcionários que executam o processo, pois facilitam a obtenção de oportunidades de melhoria e padronização do processo, que causa diminuição do tempo de execução e redução em custos, diretamente relacionado com a melhoria de resultados.

A implementação da melhoria do processo também foi utilizada para prestação de serviços em um hospital, retratado em (LAGIOIA *et al.*, 2008) para melhorar indicadores de qualidade no atendimento. Foram obtidas melhorias da implementação de protocolos de atendimento por meio de teste de séries temporais, onde foi executado o processo sem o uso dos protocolos e com o uso dos protocolos de atendimento. Após isso, foi verificado o resultado obtido e realizado um teste de hipótese para verificar se o uso de protocolos de atendimento otimiza o processo em relação ao tempo de execução do processo. Esta aplicação comprova que análise temporal proporcionou melhorias na otimização do processo e que a execução de uma nova técnica inserida no processo, o uso de protocolos, contribuiu para a melhoria de desempenho do processo pelos funcionários.

2.2.2 Aplicação de indicadores de qualidade de serviços

Indicadores de qualidade são utilizados frequentemente em serviços, por se tratar de um output intangível. Indicadores de qualidade avaliam a execução do processo e se tornaram muito importantes para a melhoria do desempenho de empresas prestadoras de serviços.

A aplicação de qualidade do serviço prestado pode ser identificado e avaliado pela forma como os clientes analisam a execução do serviço, que foi verificado em (GUIMARÃES, 2014) na qual o indicador de qualidade foi a ferramenta SERVQUAL. Trata-se de um questionário baseado em cinco dimensões de qualidade de serviços: tangibilidade, empatia, sensibilidade, segurança e confiabilidade, conforme (BARRETO *et al.*, 2010). Esta ferramenta define quais dimensões estão com ótimo desempenho e quais precisam de ações para melhorias e que pode indicar que os resultados da aplicação foram satisfatórios.

Contudo, o SERVQUAL não consegue avaliar a qualidade do serviço prestado pela análise dos funcionários que executam o processo. Este aspecto foi bem retratado em (MOREIRA *et al.*, 2015) que também implementou a ferramenta SERVQUAL para avaliar a qualidade do processo de serviço, porém após executar a ferramenta foi visto a necessidade de implementar ferramentas de qualidade que possam vir a avaliar os profissionais que executam o processo de serviço de saúde. Isso demonstra a análise direcionada para a perspectiva que mais é necessária para o melhor resultado de qualidade do serviço, além disso é possível observar que a avaliação de qualidade pode obter

resultados diferentes de acordo com a forma que a análise que está sendo feita no processo.

O ideal é direcionar a avaliação da qualidade do processo para a obtenção do objetivo estratégico planejado, pois com isso o resultado ficaria mais integrado com o objetivo e ainda iria proporcionar mais controle da execução dos processos.

2.2.3 Aplicação de melhoria de desempenho no processo de vendas

O processo de vendas é um dos processos mais importantes em qualquer organização. No entanto, este é o processo no qual não são estabelecidas decisões de padronização e otimização do processo pois acredita-se que ao executar uma otimização deste processo a organização corre o risco de perder a variação de se relacionar com qualquer tipo de cliente em potencial, ainda mais quando se trata do processo de venda de um serviço.

Poucas organizações que vendem serviços utilizam a vasta disseminação de informações relacionadas as ações e boas práticas executadas no processo e como a otimização do processo de vendas pode ser aplicada para uma maior obtenção de informações sobre o processos por meio do Aplicativo de Automação da Força de Vendas (MSFA).O MSFA tinha como objetivo capturar informações por meio do vídeo de todas as fases dos processos de vendas a fim de aumentar a produtividade da organização, visto que a coleta de informações proporciona oportunidades para a otimização do processo de vendas de uma forma mais direcionada. (DE; DO, 2008).

A melhoria do desempenho da execução do processo de vendas também pode ocorrer devido ao controle de custo de qualidade, como mostrado por (DAENG GS; ; TUPIANA, 2014).O custo de controle de qualidade objetiva redução do custo de qualidade e esta abordagem pode ser utilizada na execução do processo de vendas para obter um desempenho mais eficiente ao executar o processo. Ao otimizar o custo de controle de qualidade, as operações ficam menos ineficientes, as ações diminuem e impactam para que os funcionários possam executar o processo de vendas mais rápido, mantendo a qualidade estipulada pelo projeto implementado. Isso realça a análise de que é totalmente factível aumentar o desempenho do processo de vendas por meio de aplicações direcionadas a otimização do processo.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho consiste em analisar, avaliar e propor melhorias no processo de captação de clientes B2B de instituições de pagamentos. Nele foi estruturado as ações a serem executadas por consultores com o intuito de proporcionar melhorias do processo.

Todos as análises foram baseadas em dados reais a partir de informações passadas pela experiência de consultores por meio de entrevistas. As análises também foram norteadas pelos consultores pois estes possuem conhecimento de toda a execução do processo.

A forma de analisar as informações obtidas ocorreu por meio de brainstorming, que caracteriza a parte do planejamento (*Plan*) do ciclo PDCA. Esta reunião estabeleceu a criação de práticas que possam ser executadas pelos consultores para a melhoria do processo.

Após o brainstorming iniciou-se a fase que compõe a execução (*Do*) do ciclo PDCA. Nesta etapa, foi executado as práticas desenvolvidas no planejamento para que a execução do processo por meio dos consultores possa ser mais eficaz.

Em seguida, a fase da execução foi analisada e melhorada na fase de análise de execução do projeto (*Check*) como mostra a figura 1. Esta etapa permite a avaliação de qualidade na execução do processo, por meio de análises estatísticas e discussões entre os consultores, onde verificam as lições aprendidas ao executarem as práticas no decorrer do processo.

Em seguida, foi realizada a fase (*Act*) do ciclo PDCA, na qual as ações corretivas de insucesso e implementação de lições aprendidas foram incorporadas ao processo. Nesta fase, verificou-se que algumas medidas de eficiência poderiam ser melhoradas.

A partir da realização das lições aprendidas foi verificado a possibilidade de incrementar o planejamento devido as novas análises realizadas após a execução inicial.

Com isso, o ciclo PDCA foi executado novamente para poder obter melhorias da execução do processo de captação de clientes B2B com a criação de objetivos a serem atingidos na qualidade da execução do processo De acordo com as análises obtidas na execução inicial do ciclo.

Por fim, a partir das análises realizadas junto aos consultores, foi desenvolvido um novo fluxograma de execução do processo, bem como a análise final relacionando-o com os objetivos estipulados. Nesta fase, a partir dos resultados do projeto, foram

determinadas as práticas e ações a serem seguidas para que o processo de captação de clientes B2B possa ser melhorado de forma contínua pelos próprios consultores.

4 PROPOSIÇÃO DE MELHORIA DE PROCESSO B2B

4.1 PLANEJAMENTO INICIAL DA MELHORIA DO PROCESSO

O processo de captação de clientes B2B foi mostrado por consultores que executam o processo em sua rotina de trabalho.

Foram entrevistados 7 consultores de períodos de experiência de execução do processo distintos. Estas entrevistas serviram para a apresentação de todas as práticas utilizadas pelos consultores no decorrer do processo, além de verificar a diferenciação do desempenho dentre os consultores envolvidos.

Segundo os consultores, o processo de captação de clientes B2B é dividido por 4 etapas que são demonstradas na Figura 1. As etapas do processo consistem em coletar dados e informações dos serviços que o potencial cliente utiliza, realizar a apresentação formal da empresa, elaborar uma oferta de parceria para o potencial cliente e fazer com que o potencial cliente aceite a oferta elaborada, respectivamente.

Figura 1 - Fluxograma do processo de captação de cliente



O número de visitas realizadas para finalizar o processo de captação do cliente é o que determina se o processo foi realizado com eficiência de acordo com a instituição de pagamentos. Decorrente da entrevista, foi informado sobre a experiência de execução no processo de captação de clientes dentre os consultores (Tabela 1).

Tabela 1 - Período de experiência de cada consultor

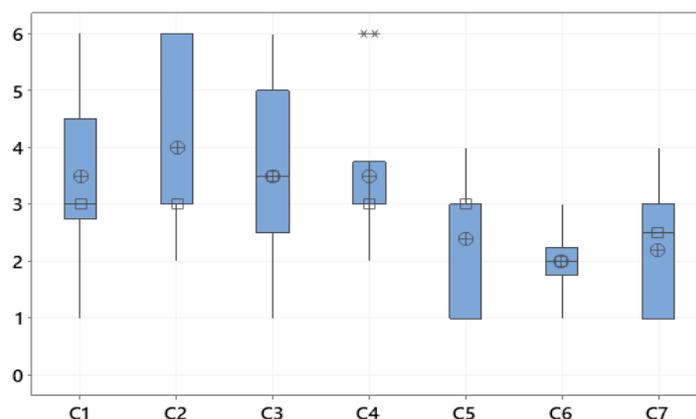
Consultor	Experiência (meses)
C1	3
C2	3
C3	4
C4	4
C5	6
C6	14
C7	6

Nas entrevistas, também foi coletado o número de visitas necessárias para a finalização do processo de captação de cliente das últimas 10 execuções do processo por cada consultor.

A representação do número de visitas dos consultores ao executarem o processo está na Figura 2. Nela, o símbolo \oplus representa média, enquanto a mediana está representada pelo símbolo \boxplus . A mesma simbologia é utilizada para os demais gráficos de boxplot apresentados ao longo do texto. Esta figura também apresenta a discrepância de desempenho dentre os consultores. É possível verificar que C1, C2, C3 e C4 (consultores menos experientes da equipe, segundo a Tabela 1) possuem pelo menos metade das execuções do processo acima de 3 visitas e todos estes consultores obtiveram pelo menos uma execução do processo em 6 visitas.

Percebe-se que a diferença de desempenho dentre os consultores mais experientes e menos experientes é bem significativa, o que pode indicar que a partir do aumento de tempo realizando este processo, o consultor acaba por ter uma performance mais eficiente. Este período de maturação de acordo com as informações recebidas é de 6 meses, visto que é o menor período de experiência dos consultores que obtiveram resultado mais eficiente (consultores 5 e 7).

Figura 2 - BoxPlot com número de visitas por consultor

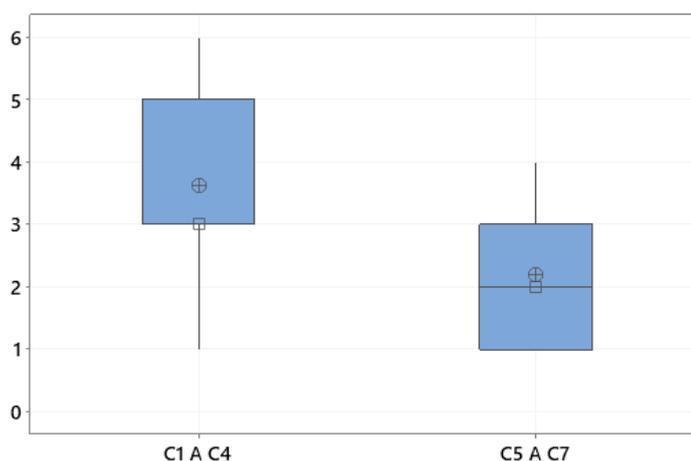


4.2 DIVISÃO DOS CONSULTORES EM GRUPOS

Com o intuito de obter e visualizar melhor as discrepâncias de desempenho de acordo com a experiência de cada consultor, os 7 consultores foram divididos em 2 grupos: os consultores mais experientes (representados pelos consultores 5, 6 e 7) e os consultores menos experientes (representados pelos consultores 1, 2, 3 e 4).

A Figura 3 mostra a discrepância de resultados entre os dois grupos. Percebe-se que a divisão C5 a C7 apresenta 3 quartis abaixo de 3 visitas, enquanto a divisão C1 a C4 tem apenas 1 quartil deste valor. Além disso, o ponto máximo da amostra para C5 a C7 é de 4 visitas, enquanto o ponto máximo da divisão C1 a C4 é de 6 visitas.

Figura 3 - BoxPlot com números de visitas por divisão



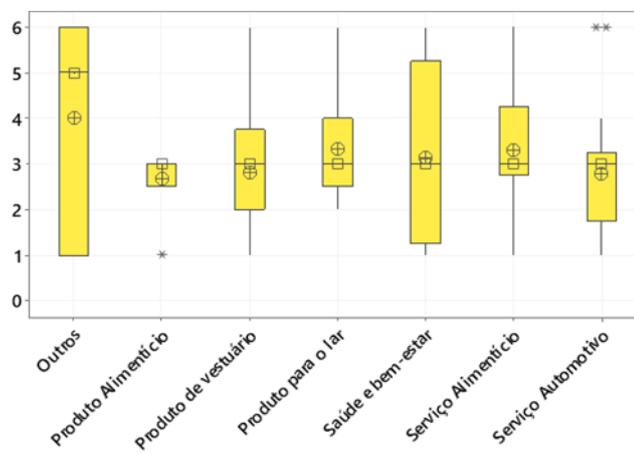
4.3 DIVISÃO DAS VISITAS POR SETOR DE EMPRESAS

Outro aspecto foi coletado nas entrevistas, os setores das empresas negociadas nas execuções de processos informadas pelos consultores. Esta informação pode determinar a familiarização da execução do processo em determinado setor, além de indicar setores que os consultores entrevistados tenham uma execução ineficiente ou muito eficiente do processo de vendas.

Os setores foram divididos de acordo com as similaridades da execução do serviço das instituições que os consultores estão inseridos para estes tipos de empresas. Com isso cada setor tem uma abordagem do processo de vendas semelhante pois os serviços fornecidos para os clientes de determinado setor são semelhantes. A representação de

cada setor está presente na e mostra uma notável diferença de resultados do número de visitas entre os setores.

Figura 4 - BoxPlot com número de visitas por setor



Foi percebido que os setores da Figura 4 que obtiveram os melhores desempenhos, foram aqueles com mais processos realizados de acordo com a Tabela 2. Também foi notado que os setores com menos repetições na execução foram os que obtiveram um número médio de visitas maior do que os setores cujo o processo de captação de clientes foi repetido por mais vezes, como mostra a Tabela 2.

Observa-se que o setor “Outros” e “Saúde e Bem-estar” foram os setores que obtiveram as maiores amplitudes dos setores analisados. E os setores “Produto de vestuário” e “Setor Automotivo”, que são os setores com mais processos realizados como mostra a Tabela 2, obtiveram uma média menor de 3 visitas e três dos seus quartis ficaram dispostas abaixo de 4 visitas.

Tabela 2 - Processos realizados por setores

Setores	Processos realizados
Outros	3
Produto Alimentício	6
Produto de vestuário	16
Produto para o lar	9
Saúde e bem-estar	8
Serviço Alimentício	10
Serviço Automotivo	18

De acordo com Tabela 2 e com a Figura 4, **Erro! Fonte de referência não encontrada.** nota-se que os dois setores com mais processos realizados junto com o setor

de produto alimentício foram os únicos que obtiveram a média do desempenho abaixo de 3 visitas.

Compreende-se também que o setor “Outros” obteve um desempenho muito variado, com grande amplitude mesmo com apenas 3 processos executados pelos consultores. Além disso, “Outros” é o único setor cuja média é 4 visitas. Os demais setores obtiveram uma média de 3 visitas.

4.4 REUNIÃO DE BRAINSTORMING

De acordo com as informações obtidas pela entrevista aos consultores, foi notado que o maior ponto para melhoria de execução do processo seria diminuindo o período de adequação a execução do processo pelos consultores menos experientes, visto a discrepância de resultados já abordada.

Como a execução do processo fica sujeito a subjetividade, de acordo com os consultores, foi concluído que a melhor forma de implementar uma melhoria no processo seria por meio de uma reunião com todos os consultores entrevistados, a fim de compreender melhor as diferenciações da execução de cada um nas etapas do processo.

Com isso, foram discutidas as diferentes práticas e ações utilizadas pelos consultores ao executarem o processo, com o intuito de verificar quais características foram mais efetivas ao serem aplicadas na execução do processo.

A reunião de brainstorming teve o objetivo de restringir as melhores práticas utilizadas para que possa ser feita uma análise sobre a eficiência de cada uma dessas práticas.

4.4.1 Criação das características do processo de captação de clientes

A reunião de brainstorming foi composta pelos 7 consultores entrevistados e o entrevistador que agiu como mediador e redator da reunião. Após a sessão de brainstorming, chegou-se a 5 características principais para cada uma das etapas que compõem o processo a ser otimizado.

Para a etapa de pesquisa foi determinado as seguintes características pela reunião de brainstorming:

1. Pesquisar os clientes referências no setor e próximo ao endereço do cliente em potencial;

2. Pesquisar informações sobre o tomador de decisão do potencial cliente;
3. Pesquisar a atual instituição de pagamentos do cliente em potencial;
4. Conversar com quem utiliza os serviços da atual instituição de pagamentos do cliente em potencial;
5. Coletar um ponto de melhoria dentre a parceria do cliente em potencial com a instituição de pagamentos;

Para a etapa de apresentação foram determinadas as seguintes características pela reunião de brainstorming:

1. Executar uma apresentação formal da instituição de pagamentos para o tomador de decisão do potencial cliente;
2. Coletar vastas informações do negócio do potencial cliente;
3. Relacionar as informações do negócio do potencial cliente com os benefícios do serviço da instituição de pagamentos;
4. Coletar informações pessoais do tomador de decisão do potencial cliente;
5. Conseguir elevar a disposição do tomador de decisão do cliente em potencial;

Para a etapa de oferta foi determinado as seguintes características pela reunião de brainstorming:

1. Revisar pontos da conversa executada na etapa 2;
2. Pesquisar possíveis objeções antes de apresentar a oferta;
3. Relacionar a oferta com os pontos de melhoria para o potencial cliente;
4. Conseguir elevar a postura e contato visual do potencial cliente;
5. Relacionar a oferta com tudo o que foi executado anteriormente;

Para a etapa de fechamento foi determinado as seguintes características pela reunião de brainstorming:

1. Coletar todas as dúvidas do potencial cliente sobre a etapa 3;
2. Decompor os motivos de objeções por meio de perguntas ao cliente em potencial;
3. Coletar informações detalhadas dos serviços exercidos pela concorrente da instituição de pagamentos;
4. Apresentar a aplicação dos serviços da instituição de pagamentos após a concretização da parceria B2B;
5. Apresentar melhorias de lucro final do potencial cliente ao utilizar os serviços da instituição de pagamentos.

De acordo com os consultores entrevistados, estas características foram as que mais beneficiaram a execução do processo de captação de clientes.

Contudo, ainda foi verificado quais dos processos analisados obtiveram estas características aplicadas. A partir desta informação é possível verificar a correlação das características com a redução do número de visitas ao executar o processo, apresentados.

Tabela 3 Análise de correlação das características criadas com a diminuição do nº de visitas

Processo	característica 1	característica 2	característica 3	característica 4	característica 5
etapa 1	-0,9593	-0,8135	-0,8223	-0,9185	-0,9140
etapa 2	-0,6547	-0,8035	-0,7443	-0,8916	-0,7345
etapa 3	-0,2710	-0,9340	-0,8888	-0,9347	-0,7887
etapa 4	-0,5499	-0,7281	-0,8666	-0,6875	-0,7721

Foi considerado um limite de $\rho < -0,7$ para inferir que a correlação entre a característica e o número de visita seja forte. O coeficiente de correlação negativo ($-\rho$) indica que a realização da característica acarreta uma diminuição no número de visitas realizada até a finalização do processo.

Ao analisar a

Tabela 3 percebe-se que quatro características não obtiveram uma correlação negativa alta com o número de visitas. Além disso, observa-se que a única etapa que obteve todas as características com alta correlação negativa com o número de visitas foi a etapa 1 (Pesquisa).

Acrescenta-se que características como: realizar uma apresentação formal da instituição ou revisar tópicos abordados não contribuem tanto quanto os consultores acreditavam que contribuía para a eficiência da execução do processo.

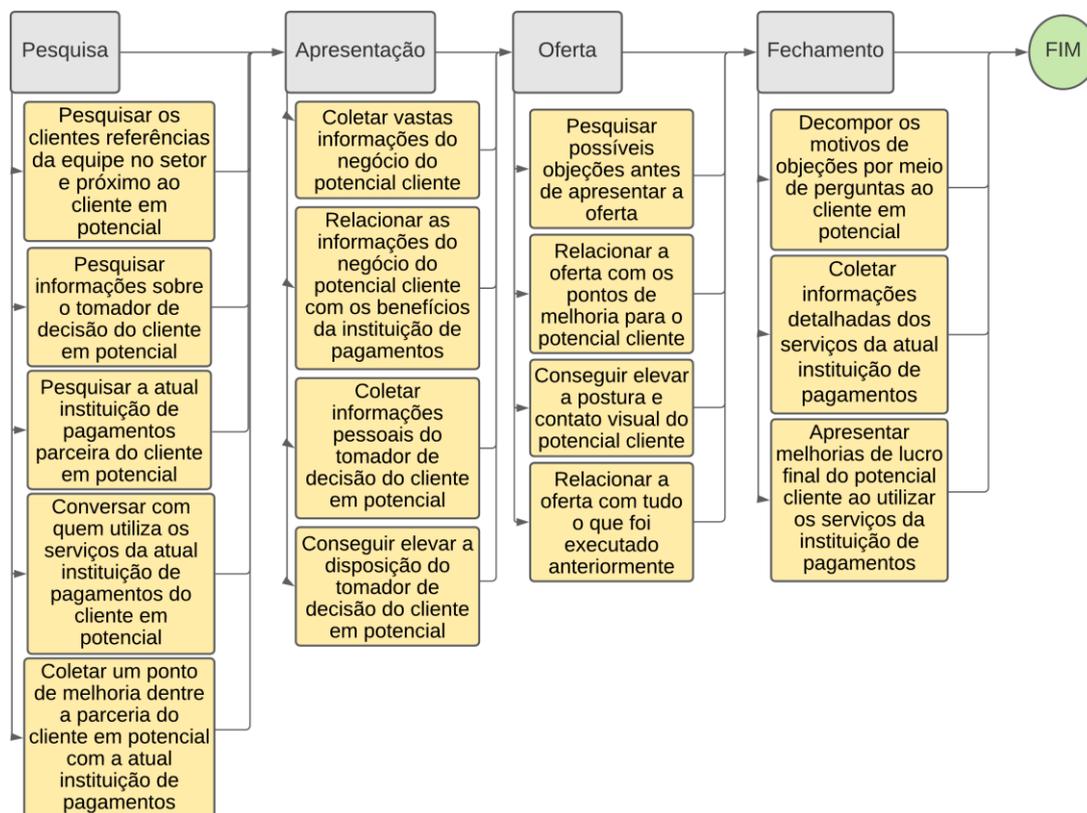
Além disso, também verifica-se que a etapa mais determinante para executar o processo com mais eficiência é a Pesquisa, pois obteve todas as suas características com alta correlação negativa com o número de visita e, segundo os consultores mais experientes, esta etapa exerce o ritmo da execução do processo, pois fornece informações valiosas para serem aplicadas na etapa de Apresentação.

4.4.2 Modificação do fluxograma do processo de captação de clientes

A partir da análise de correlação foi determinado que as características com alta correlação negativa com o número de visitas devem ser executadas ao executar o processo, enquanto as outras devem ser evitadas.

A Figura 5 apresenta o processo de captação de clientes modificado, contendo a adição das características com alta correlação negativa com o número de visitas de cada etapa.

Figura 5 - Fluxograma incrementado do processo de captação de clientes



Com base nesta análise, em cada etapa do processo as características que obtiveram a alta correlação com a redução do número de visitas devem ser executadas, a execução do processo só pode ser transferida para outra etapa após todas as características com alta correlação serem realizadas, como mostra a Figura 5.

Com o objetivo de diminuir a discrepância de desempenho dos grupos de consultores menos experientes e mais experientes, torna-se claro que os consultores menos experientes precisam melhorar o desempenho de execução do processo, pois é o único grupo analisado que todos os componentes obtiveram uma média de 3 visitas, como mostra a Figura 3.

A partir desta análise, foi definido que apenas os consultores menos experientes iriam executar a proposta de melhoria, com o intuito de isolar o ponto de melhoria desejado. Além disso, a partir dessa decisão, o grupo mais experiente poderia exercer a função de analista da execução do projeto de cada um dos consultores menos experientes.

Com base nestas análises, foi decidido que a execução das características definidas por cada etapa do projeto seria apenas realizada pelos consultores menos experientes, enquanto isso, os consultores mais experientes iriam atuar como analistas da performance de cada um dos consultores menos experientes.

4.4.3 Execução da proposta de melhoria do processo

De acordo com a análise realizada na reunião de brainstorming, foi definido a execução da melhoria do processo de vendas. Todas as características que obtiveram uma alta correlação com a redução do número de visitas seriam implementadas na execução do processo de todos os consultores menos experientes. Com isso, os consultores só poderiam concluir cada etapa após executar todas as características determinadas pela análise. Esta execução no processo teve o objetivo de diminuir o número de visitas de cada consultor menos experiente.

O projeto de otimização do processo foi designado para ser executado em 10 dias. Durante este tempo, todos os consultores mais experientes (C5 a C7) acompanharam a performance da execução do processo como analistas.

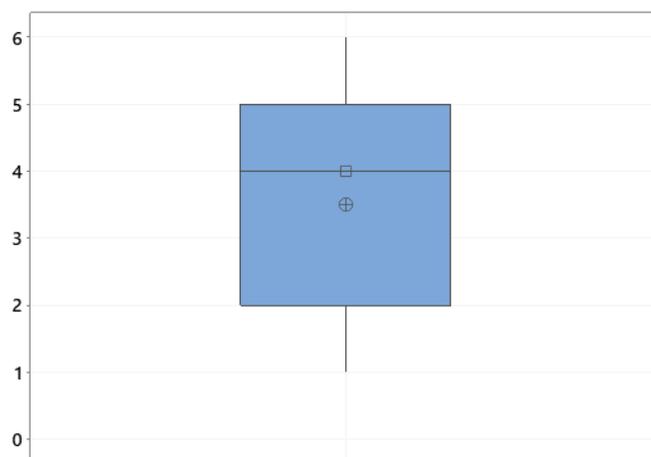
A meta definida para esta execução consiste em diminuir a média do número de visitas dos consultores menos experientes para 3 visitas. Além disso, também foi definido uma redução do número médio de visitas do setor “Outros” para 3 visitas, pois segundo a Figura 3 este foi o único setor que obteve uma média de visitas maior que a estipulada pela instituição.

A partir da conquista destes dois objetivos, o processo obteria uma diminuição da alta discrepância de desempenho dentre os consultores mais experientes e menos experientes.

4.4.4 Análise da execução da proposta de melhoria do processo

Após os 10 dias de execução do projeto, o resultado obtido pelos consultores menos experientes é mostrado na Figura 6. Percebe-se que o objetivo não foi atingido, pois a média ultrapassa a marca de .3 visitas. Contudo, observa-se pelos quartis que os consultores menos experientes obtiveram uma maior quantidade de processos realizados abaixo de 3 visitas quando comparados com a performance na Figura 3.

Figura 6 - BoxPlot com o número de visitas na execução do projeto

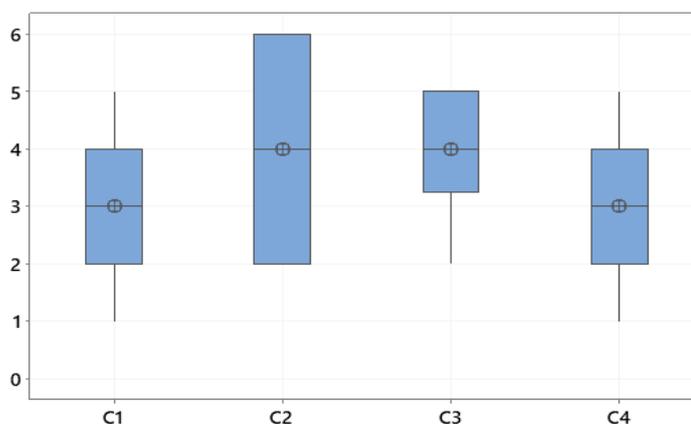


É possível verificar que na Figura 6, que a mediana representa uma assimetria dos dados para a esquerda, o que conclui que a maioria do desempenho dos consultores menos experientes no processo foram menores que a média do conjunto de dados.

Ao comparar a performance com a performance antes da execução da proposta mostrada na Figura 3, percebe-se que após a execução do projeto os dados estão mais dispostos abaixo de 3 visitas. É possível verificar isso pois o segundo quartil da Figura 6 inicia-se em 2 visitas, algo que somente ocorre em 3 visitas na Figura 3.

Contudo, percebe-se que a média do grupo dos consultores menos experientes permanece a mesma observada na análise dos dados da amostra (3,5 visitas). Durante os 10 dias de execução, os consultores C1, C2, C3 e C4 finalizaram 7, 6, 8 e 7 processos respectivamente, cujos resultados são mostrados na Figura 7. Dela verifica-se que C1, C2 e C3 diminuíram seu ponto máximo e não obtiveram nenhuma execução do processo em 6 visitas, apenas C2 que manteve seu ponto máximo em 6 visitas.

Figura 7- BoxPlot do número de visitas por consultor



Também foi notado que tanto o consultor com mais processos finalizados quanto o consultor com menos processos finalizados obtiveram média acima do esperado. Isso implica que C1 e C4 poderiam ter obtido uma produtividade maior, visto que seus processos foram finalizados com uma média menor que C3.

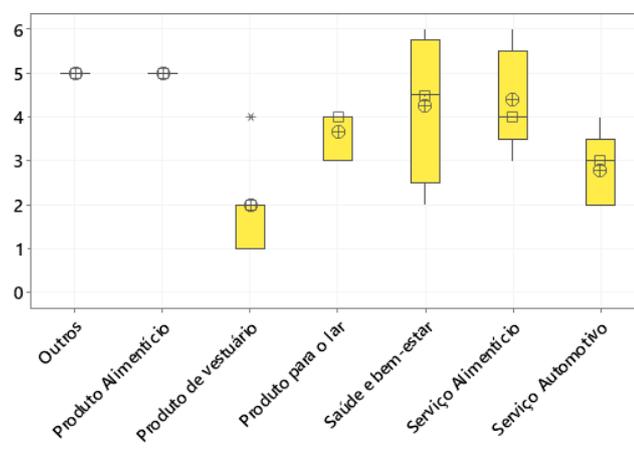
Além disso, foi notado que C1 e C4 diminuíram suas médias de visitas para 3 visitas. Contudo, o resultado juntando todos os consultores menos experientes não ficou dentro da média em razão do desempenho de C2 e C3, que permaneceram com média de 3 visitas.

Outro ponto que não foi melhorado com a aplicação da execução do projeto foi da amplitude de C2, que manteve muito extensa, o que acaba por dificultar uma possível previsão de sua performance no futuro.

O número de visitas considerando os diferentes setores de execução do projeto são apresentados na

Figura 8.

Figura 8 - BoxPlot com número de visitas para setor na execução



A partir desta análise, pode-se perceber que os setores menos utilizados na execução do processo, foram os setores que obtiveram um desempenho ruim do número de visitas, sobre o qual pode-se inferir que os consultores enfrentaram mais dificuldades para implementar as características na execução destes setores menos visitados (Outros, Saúde e Bem-Estar e Produto Alimentício), já. Por outro lado, os setores mais visitados pelos consultores menos experientes, como “Produto de vestuário” e “Serviço Automotivo”, foram os únicos que obtiveram uma média abaixo de 3 visitas.

Além disso, a meta estipulada de redução da média do setor “Outros” não foi atingida observando o aumento na média de 4 para 5 visitas. Estes resultados indicam que houve dificuldades na implementação das características escolhidas no processo em setores que foram pouco abordados.

A Tabela 4 representa o número de processos finalizados para cada setor no período de execução do projeto.

Tabela 4 Processos realizados pelos setores na execução

Setores	Processos realizados
Outros	2
Produto Alimentício	2
Produto de vestuário	7
Produto para o lar	3
Saúde e bem-estar	4
Serviço Alimentício	5
Serviço Automotivo	5

É compreensível a dificuldade enfrentada pelos consultores menos experientes para inserir as características escolhidas na execução do processo, pois as características determinadas foram as mais executadas pelos consultores mais experientes.

Como os consultores mais experientes atuaram apenas como analistas na execução do projeto, estes não compartilharam a forma como inseriam algumas das características determinadas na execução do processo.

Ao analisar as ações na execução do projeto, foi compreendido que foi solicitado que as características fossem inseridas na execução do processo sem ter sido repassado como realizar tais características. Também não foi exemplificado a forma como os consultores mais experientes adicionaram estas características na execução do projeto. Sendo assim, houve necessidade de incluir um documento de lições aprendidas para que as experiências de consultores mais experientes pudessem nortear aqueles com menos experiência. Esta análise também implica que os consultores menos experientes que obtiveram as melhores performances na execução do processo, foram os consultores que conseguiram inserir as características no processo com mais facilidade.

4.4.5 Lições Aprendidas

Antes da estruturação do projeto incrementado, foi realizada uma reunião com todos os consultores, na qual o foco seria compartilhar as dificuldades enfrentadas na execução do processo, com o objetivo de melhorar a inclusão das características na execução do processo.

Os consultores mais experientes direcionaram a reunião para ter uma narrativa voltada para a inserção no momento certo das características analisadas a fim de que os consultores menos experientes possam melhorar suas habilidades na execução do processo.

Não foi definido um momento exato para as características serem executadas na etapa do processo, pois o momento varia de acordo com a particularidade de execução de cada processo. Por ser um processo de serviço, restringir um momento exato para executar determinadas características pode prejudicar a performance do consultor no processo, segundo as análises dos consultores mais experientes.

Por este motivo, foi desenvolvida a etapa de lições aprendidas, consistindo em uma reunião para partilhar as boas práticas e dificuldades separadas na execução do processo direcionadas para aumentar o entendimento do melhor momento para executar as características determinadas no processo. Além disso, foi proposto documentar estas informações em um relatório para que cada consultor possa melhorar sua performance continuamente.

Após a realização da reunião, tornou-se evidente a melhora da confiança dos consultores menos experientes em adaptar a execução do processo para adicionar as características definidas no momento mais adequado.

Além disso, os consultores mais experientes também compartilharam a melhora do entendimento que possuíam sobre a adaptação da inserção das características e ações ao executar o processo. A partir desta reunião foi definido as metas para uma nova proposta de melhoria do processo, agora com informações incrementadas, ou seja, melhorado com base nas análises da execução e das lições aprendidas.

4.4.6 Definição de novos objetivos na proposta de melhoria

Após a análise de execução da proposta de melhoria inicial, foram determinados os seguintes objetivos a serem alcançados por uma execução do projeto incrementado com os pontos de melhoria observado após a análise da execução do projeto.

- Diminuir 1 visita do número médio de visitas dos consultores menos experientes;
- Diminuir para menos de 1 visita a diferença média dentre os consultores menos experientes e mais experientes da equipe;

Os objetivos de diminuição do número médio de visitas dos consultores menos experientes e a diminuição da diferença entre os grupos de consultores foi definido para concretizar o objetivo de diminuir a discrepância existente entre os grupos.

4.5 EXECUÇÃO DA NOVA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO

Foi definido que a nova execução da proposta de melhoria do processo seria executada por 10 dias (tempo igual ao da primeira fase de execução) e, desta vez os consultores mais experientes também iriam executar o projeto para que seus resultados possam ser melhorados e que eles possam observar pontos de melhoria a serem feitos na próxima análise do processo melhorado.

Após isto, a próxima etapa consiste na análise das novas práticas mediante novos resultados obtidos.

4.6 ANÁLISE DA NOVA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO

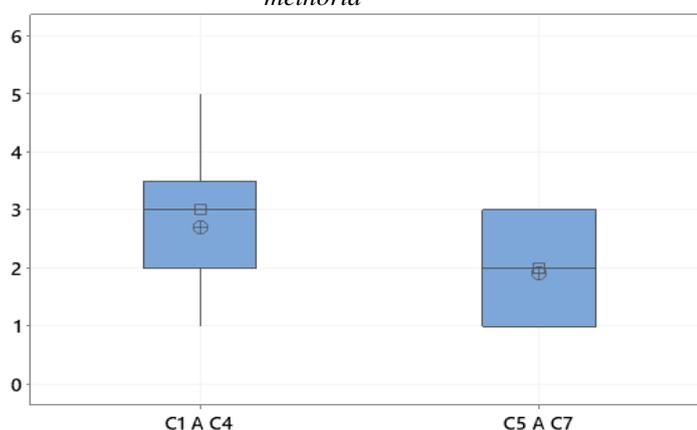
Após os 10 dias de execução da proposta de melhoria, os resultados da execução do projeto incrementado pelos consultores mais experientes (C5 a C7) e menos experientes (C1 a C4) estão representados pela Figura 9. Foi verificada a mudança de agrupamento dos quartis da Figura 9 ao comparar com o desempenho na Figura 3.

Além disso, após a execução do projeto, verifica-se que na **Erro! Fonte d e referência não encontrada.** o desempenho de execução do processo em 6 visitas era ainda representativo no desempenho dos consultores e isto não é visto mais na Figura 9 pois o número máximo de performance dos consultores foi reduzido para 5 visitas.

Após a execução do projeto, o grupo de consultores menos experientes reduziu a média do seu desempenho para menos de 3 visitas, além de dispor metade do seu

desempenho abaixo de 3 visitas como mostra a Figura 9. Também foi observada redução da amplitude da performance dos consultores menos experientes, além da redução da discrepância dentre a média de performance com o grupo dos consultores mais experientes que passou de quase 1,5 visitas em média (demonstrada na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**) para menos de 1 visita. Com isso, a Figura 9 mostra que a meta de diminuir para menos de 1 visita a diferença média dentre os consultores menos experientes e mais experientes da equipe na execução do projeto incrementado foi atingida.

Figura 9 - BoxPlot do desempenho da divisão de consultores após a execução da proposta de melhoria

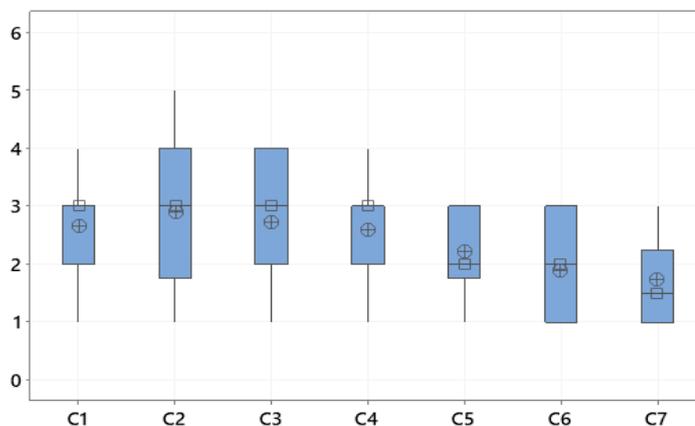


Verifica-se que todos os consultores obtiveram uma média menor que 3 visitas para a execução do processo de vendas de acordo com a

Figura 10. Além disso, apenas C2 e C3 obtiveram metade dos seus processos concluídos acima de 3 visitas e, os demais consultores obtiveram no máximo um quartil do seu desempenho acima de 3 visitas.

Da Figura 10 ainda pode-se destacar que apenas o consultor 2 obteve processos de vendas concluídos em 5 visitas. Este consultor permanece como o que obteve o pior desempenho dentre os consultores analisados, contudo reduziu bastante sua amplitude e média que antes era de 4 visitas, conforme mostra a Figura 2. Para ele, deve-se investir mais em treinamento por parte dos consultores mais experientes.

Figura 10 - BoxPlot de desempenho dos consultores após a execução da proposta de melhoria do processo



Por fim, os consultores mais experientes também obtiveram uma melhoria do seu desempenho. A realização das lições aprendidas contribuiu para que os consultores mais experientes continuassem com as boas práticas executadas. Com isso, C5 e C7 obtiveram uma média de execução do processo de vendas abaixo de 2 visitas. Ressalta-se ainda que estes consultores também foram aqueles que mais finalizaram processos na equipe durante os 10 dias de execução, conforme mostrado na

Tabela 5.

Como mostra a

Tabela 5, a implementação de características e ações ao executar o processo não afetou na diminuição de processos finalizados ou até mesmo no aumento da média de visitas para finalizar o processo, conforme mostrado anteriormente na

Figura 10.

Tabela 5 Processos finalizados pelos consultores após a execução da proposta de melhoria do processo.

Consultor	Processos finalizados
C1	12
C2	10
C3	11

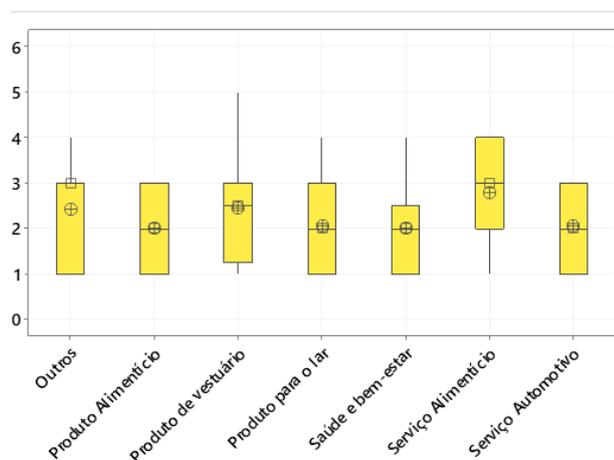
C4	12
C5	14
C6	17
C7	18

Além disso, foi notado que os consultores que obtiveram as maiores médias de visitas ao executar o processo também foram aqueles que finalizaram menos processos durante o período de execução.

Pelos resultados obtido, torna-se evidente que a adição de boas práticas a serem seguidas na execução do processo conseguiu otimizar o processo e diminuiu o tempo de adequação de consultores menos experientes para obter resultados similares aos de consultores mais experientes.

Também foi analisada a performance do número médio de visitas por setores após a execução da proposta de melhoria do processo. A discrepância que havia entre os setores reduziu bastante, mostrando que quase todos os setores, com exceção de 1 (Serviço Alimentício) obtiveram 3 quartis abaixo de 3 visitas como mostra a Figura 11. Além disso, todos os setores obtiveram uma média menor que 3 visitas para finalizar a execução do processo. Apenas o setor “Produto de vestuário” obteve um ponto máximo de 5 visitas, enquanto todos os outros setores obtiveram um ponto máximo de apenas 4 visitas. Esta redução do número de visitas aumentou a quantidade de processos finalizados pela organização para cada setor.

Figura 11 - BoxPlot do desempenho por setor após a execução da proposta de melhoria do processo



A partir da Tabela 6, observa-se que a amplitude do setor de “Produto de Vestuário” ficou mais alta devido a alto número de repetições realizadas do processo

Além disso, foi percebido que setores que não foram tão explorados como “Outros” e “Produto Alimentício” não obtiveram alta diferença de performance para os setores que tiveram mais processos finalizados.

Isto implica que a adição de características e de ações para o processo fez com que o período de adaptação para a execução do processo aos setores menos finalizados tornasse menor, o que ajuda os consultores a executarem o processo incrementado para mais setores que não eram tão explorados anteriormente.

Tabela 6 Processos realizados pelos setores na execução da proposta de melhoria do processo

Setor	Processos finalizados
Outros	7
Produto Alimentício	7
Produto de vestuário	24
Produto para o lar	14
Saúde e bem-estar	9
Serviço Alimentício	15
Serviço Automotivo	18

Por fim, a nova proposta de melhoria do processo de captação de clientes indica elevado potencial de melhora no desempenho dos consultores menos experientes para a execução do processo, pois C1, C2, C3 e C4 obtiveram performances equivalentes a do C5, mostrada pela

Figura 10. Acredita-se que a partir do momento que o grupo de consultores menos experientes obtiver maior rapidez para executar determinada ação no momento adequado para ser executada no processo, estes irão obter uma redução no número médio de visitas, o que pode vir a resultar a um desempenho equivalente ao C7, que foi o consultor que obteve o melhor desempenho após a execução da nova proposta de melhoria do processo.

4.7 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE CLIENTES

O maior ensinamento deste trabalho foi conseguir definir a maneira de adicionar as possíveis melhorias na execução do processo. Por se tratar de um processo na qual os

consultores possuem, desde do início da implementação do processo, uma alta liberdade de mudar a abordagem, adicionar ações e características que não foram utilizadas; tornou-se difícil de adicionar determinadas ações, características e avaliações sem causar uma insatisfação com os consultores.

Em vista disso, a implementação da proposta de melhoria visou principalmente proporcionar com que os consultores possam discutir suas dificuldades e pontos positivos ao executar o processo a partir de lições aprendidas. A partir deste compartilhamento de informações, tornou-se muito mais simples a implementação das características que possuíam o melhor retorno para que o processo seja executado com mais eficiência.

Por fim, a implementação do projeto de melhoria do processo de vendas resultou em uma redução de uma visita em média para os consultores menos experientes ao finalizarem o processo. Além disso, a discrepância que existia dentre consultores mais experientes e menos experientes foi reduzida para menos de 1 visita.

Por fim, a análise final conseguiu atingir todas as metas estipuladas, pois foi atingida a diminuição de 1 visita em média na performance dos consultores menos experientes (retratado pela comparação da Figura 2 com a

Figura 10) e a diferença entre a performance dos consultores mais experientes e menos experientes foi reduzida para menos de 1 visita, como foi estipulado (Figura 9).

O processo de vendas foi melhorado, com o incremento de características e ações, que impactam na execução do processo com mais rapidez e qualidade.

Para identificar, analisar e até implementar novas características e/ou ações que podem contribuir para uma melhoria contínua de execução do processo foi definido algumas práticas para serem executadas a fim de poder identificar estas possíveis melhorias ou verificar se as características e ações presentes no processo ainda estão sendo efetivas.

Os consultores analisados consideraram realizar uma reunião semanal dentre eles na qual o foco é compartilhar as lições aprendidas e boas práticas aplicadas de cada consultor ao longo da semana, com o intuito de identificar as características que possam ser adicionadas as etapas do processo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi verificado que a implementação da proposta de melhoria de um processo de captação de clientes B2B ofereceu mais rapidez na execução do processo, além de um maior desempenho por parte dos consultores.

Devido as análises e implementações de boas práticas e ações utilizadas pelos consultores, que não haviam sido inseridas na execução do processo, as inserções de características e ações para a execução do processo garantiram um norteamento por parte dos consultores ao executar o processo de vendas e ainda pôde garantir certa autonomia para pequenas alterações na abordagem da execução do projeto.

A partir da implementação da proposta de melhoria também fez notar a importância de analisar as informações provenientes da captação de clientes de maneira mais detalhada, uma vez que, apenas entrevistas realizadas com consultores conseguiram proporcionar uma melhoria considerável na execução do processo por parte dos consultores. A partir das análises dos dados separados por consultores foi possível analisar a discrepância de consultores mais experientes e consultores menos experientes e propor melhorias.

A condução desta proposta de melhoria demonstrou que é possível melhorar um processo de alta complexidade, subjetividade e constituinte por diferentes abordagens sem diminuir o desempenho da execução do processo em cada setor e sem diminuir a qualidade de execução. Foi possível simplificar a execução do processo, por meio de boas práticas e lições aprendidas, além de obter uma metodologia de melhoria contínua do processo.

A análise de processo de captação de clientes a partir do ciclo PDCA proporcionou etapas de análises simples e replicáveis facilmente a fim de nortear demais processos de serviços na captação de novos clientes e fechamentos de negócios. Com isto, ressalta-se que as etapas de condução deste trabalho podem ser aplicadas a outros negócios de maneira a identificar heterogeneidade em equipes de trabalho, na verificação de melhores práticas da equipe para atingir sucesso nas negociações, propondo, portanto, um processo de melhoria contínua em serviços e equipes de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALLWAY, M.; CORBETT, S. Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. **Journal of Organizational Excellence**, 2002.

BARRETO, E. *et al.* Uma Análise Sobre a Qualidade Dos Serviços Em Uma Academia De Ginástica Através Do Método. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010. p. 14.

CAMPOS GARCIA, J. *et al.* Definição de framework para a padronização de processos em um periódico científico com base em revisão da literatura e nos objetivos de desempenho. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, 2014.

CAMPOS, V. F. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. [S.l.]: [s.n.], 1994.

DAENG GS, A.; . M.; TUPIANA, E. Cost of quality control to improve production cost efficiency and sales productivity (Case study on companies in Sidoarjo). **The Indonesian Accounting Review**, 2014.

DE, A.; DO, N. Improving Sales Force Performance Through Mobile Applications. 2008.

FELTRACO, E. J. *et al.* Análise da adoção de normas para a qualidade ISO 9001: um estudo de caso com base no ciclo PDCA na visão dos envolvidos no processo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, 2012.

FERENHOF, H. A.; FORCELLINI, F. A.; VARVAKIS, G. Lições Aprendidas: Agregando Valor ao Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, 2013.

FERREIRA, M. M. F. V. PLANO DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS COM RECURSO A METODOLOGIAS KAIZEN Aplicado a uma empresa de gestão de serviços financeiros por. 2017. p. 95. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108851/2/231024.pdf>>.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. **Pearson**, 2016.

HADID, W.; MANSOURI, S. A.; GALLEAR, D. Is lean service promising? A socio-technical perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, 2016.

HARDT, M.; NEGRI, A. **IMPERIO Michael Hardt - Antonio Negri**. [S.l.]: [s.n.], 2000.

HENSLEY, R. L.; DOBIE, K. Assessing readiness for six sigma in a service setting. **Managing Service Quality**.

HUBSPOT. **State of inbound marketing. 2012 Report on Inbound Marketing Practices and Trends**. [S.l.]: [s.n.], 2012.

LAGIOIA, U. C. T. *et al.* A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2008.

MANSANO, S. R. V. Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, 2009.

MENEZES, C. R. C. De; OLAVE, M. E. L. Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade**, 2016. v. 32, n. 94, p. 178–200.

MONDAL, S. C.; RAY, P. K.; MAITI, J. Modelling robustness for manufacturing processes: A critical review. **International Journal of Production Research**, 2014.

MOREIRA, R. N. *et al.* Qualidade de serviços: análise de uma unidade do programa saúde da família. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, 2015.

PEREZ, A. H.; BRUSCHI, C. A Indústria de meios de pagamento no Brasil : movimentos recentes. 2018. p. 42.

PMBOK. **Conhecimento em gerenciamento de projetos (guia pmbok)**. [S.l.]: [s.n.], 2008.

QUALIDADE DE SERVIÇOS NO VAREJO: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES. **QUALIDADE DE SERVIÇOS NO VAREJO: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO SETOR FARMACÊUTICO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES**, 2014.

RIZZETTI, D. M. *et al.* Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. [S.l.]: [s.n.], 2014.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed Unified Services Theory. **Production and Operations Management**, 2006.

SCHINDLER, M.; EPPLER, M. J. Harvesting project knowledge: A review of project learning methods and success factors. **International Journal of Project Management**, 2003.

SHOKRI-GHASABEH, M.; CHILESHE, N. Knowledge management: Barriers to capturing lessons learned from Australian construction contractors perspective. **Construction Innovation**, 2014. v. 14, n. 1, p. 108–134.

SLACK, N. *et al.* Operations and Process Management. **Operations Management**, 2012.