

CENTRO UNIVERSITÁRIO IBMR

**LETÍCIA REQUIEL MARTINS
LUCAS BERTOLINI PASTORELLI**

**APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA
MELHORIA DE PROCESSOS DE VENDAS EM UMA EMPRESA**

RIO DE JANEIRO

LETÍCIA REQUIEL MARTINS
LUCAS BERTOLINI PASTORELLI

**APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA
MELHORIA DE PROCESSOS DE VENDAS EM UMA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Engenharia de Produção, do Centro
Universitário IBMR como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. André Luiz Ribeiro Valadão, Me.

RIO DE JANEIRO

2023

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Este Trabalho de Conclusão de Curso é apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Engenheiro de Produção no Centro Universitário IBMR – Rio de Janeiro – RJ.

É o produto do nosso próprio trabalho, exceto onde indicado no texto. Este Trabalho de Conclusão de Curso pode ser livremente copiado e distribuído desde que a fonte seja citada.

LETÍCIA REQUIEL MARTINS

LUCAS BERTOLINI PASTORELLI

RIO DE JANEIRO

2023

LETÍCIA REQUIEL MARTINS
LUCAS BERTOLINI PASTORELLI

**APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA
MELHORIA DE PROCESSOS DE VENDAS EM UMA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Engenharia de Produção, do Centro
Universitário IBMR como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel em
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. André Luiz Ribeiro
Valadão, Me.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor e orientador André Luiz Ribeiro Valadão, Me.

Centro Universitário IBMR

Professora Sabrina da Silva Molina.

Centro Universitário IBMR

Professor Paulo Ubiratan Nascimento Oliveira, Me.

Centro Universitário IBMR

RESUMO

O presente trabalho teve como alvo a utilização de alguns conceitos adquiridos durante a graduação em Engenharia de Produção, em especial de qualidade, para criar melhorar o processo de vendas de uma empresa, baseado metodologia MASP, para auxiliar a identificação e possíveis soluções para otimização do setor comercial, com foco em aquisição de novos clientes. Durante o trabalho, percebeu-se o quão importante é a organização para qualquer e empresa. A solução proposta foi embasada de acordo com a melhoria constante. A partir da solução, foi encontrada uma boa solução para a empresa, e os objetivos foram, no geral, atingidos.

Palavras-chave: Engenharia de Produção. MASP. Melhoria contínua.

ABSTRACT

The aim of this project was to apply concepts obtained along my graduation in Production Engineering, mainly related to process and quality areas, in order to enhance the sales sector of a company by implementing the MASP methodology. The objective was to analyze the current state of the sales sector and identify potential actions to optimize the results, acquiring new customers while reducing the costs. Throughout the project, the importance of implementing key organizational skills in the company became apparent. The suggested solutions emphasized continuous improvement through the implementation of automated tools, training for the sales team, testing new strategies, and analyzing the results in order to make informed decisions.

Keywords: Production Engineering, MASP, Continuous improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais finalidades das ferramentas da qualidade.....	18
Figura 2: Quadro <i>Kanban</i>	19
Figura 3: Decisão de compra antes da internet - adaptado.....	20
Figura 4: Decisão de compra após a internet - adaptado.....	21
Figura 5: Ciclo metodologia MASP.....	22
Figura 6: Pesquisa de restaurante no Google Maps.....	24
Figura 7: Ações do SRD e do responsável comercial.....	25
Figura 8: Visualização do sistema Pipe Run.....	26
Figura 9: Exemplo de anúncio retirado do Instagram.....	29
Figura 10: Quadro <i>Kanban</i>	31

LISTA DE QUADROS

Quadro	1	–	Modelo	de	relatório
diário.....					27

LISTA DE SIGLAS

CAC - Custo Por Aquisição De Cliente

CRM - Customer Relation Management

ICP - Ideal Customer Profile

MASP - Metodologia Para Análise E Resolução De Problemas

ROI - Retorno Sobre o Investimento

SDR - Sales Development Representative

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTO	12
1.1.1	O IMPACTO DO MUNDO DIGITAL NAS EMPRESAS	12
1.1.2	A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE QUALIDADE PARA UMA LONGEVIDADE EMPRESARIAL	13
1.2	A EMPRESA	13
1.2.1	BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	13
1.2.2	PROBLEMAS NA EMPRESA	13
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	OBJETIVO GERAL	14
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2	METODOLOGIA.....	14
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
3.1	ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	14
3.2	KANBAN.....	16
3.3	SCRUM	17
3.4	MARCAS NA ERA DIGITAL	18
4	ESTUDO DE CASO	20
4.1	AVALIAÇÃO DO CENÁRIO	20
4.2	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP.....	20
4.2.1	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA: IDENTIFICAR O PROBLEMA E SUA RELEVÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO	21

4.2.2	OBSERVAÇÃO DO PROBLEMA: OBSERVAR O PROBLEMA POR MEIO DE DADOS E FATOS.....	21
4.2.3	ANÁLISE DAS CAUSAS DO PROBLEMA.....	23
4.2.4	ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO	23
4.2.5	EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	26
4.2.6	VERIFICAÇÃO: VERIFICAR SE A CAUSA DO PROBLEMA FOI ELIMINADA.....	26
4.2.7	PADRONIZAÇÃO: PADRONIZAR PROCEDIMENTOS, A FIM DE ELIMINAR O PROBLEMA	27
4.2.8	VERIFICAR SE AINDA EXISTEM PROBLEMAS E AVALIAR A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	29
4.3	IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO SCRUM, ASSOCIADO AO KANBAN.....	29
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	30
5.1	CONCLUSÃO.....	30
5.2	RECOMENDAÇÃO	30
	REFERÊNCIAS	30
	GLOSSÁRIO	31

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado em uma empresa especializada em serviços de marketing e publicidade exclusivamente para restaurantes, localizada na cidade do Rio de Janeiro. Por questões de privacidade, o nome desta empresa não será divulgado no decorrer do estudo. Logo, ao referenciar a empresa alvo do estudo neste trabalho, será utilizado o nome fictício “MKT Restaurantes”. Além disso, alguns dados foram parcialmente alterados, de forma que não afetasse os resultados através do trabalho, para que não haja a divulgação de dados internos para possíveis concorrentes comerciais desta empresa. Vale ressaltar, que não há nenhum vínculo empregatício entre os autores deste trabalho e a empresa exposta.

1.1 CONTEXTO

Analizando o momento atual da economia mundial e o cenário em que a empresa se encontra, para a realização do trabalho, foram pontuados dois pontos relevantes para o trabalho: o impacto do mundo digital nas empresas e a importância da implementação de ferramentas de qualidade para uma longevidade empresarial.

1.1.1 O impacto do mundo digital nas empresas

Com o avanço tecnológico, todos os setores da economia passaram por diversas mudanças, até mesmo o de publicidade. Além do mercado estar cada vez mais competitivo, os clientes estão cada vez mais exigentes, visto que a oferta e acesso a de diferentes produtos e serviços está cada vez maior, com o crescimento das mídias digitais.

Dados divulgados no painel de 2021 do CENP - Meios demonstram o enfraquecimento das mídias tradicionais e o crescimento dos investimentos em mídias digitais no mercado publicitário. Fazendo um paralelo com o ano de 2020, o meio digital, saiu de 26,7% para 33,5% dos investimentos publicitários feitos pelas maiores agências do país, ficando atrás apenas da televisão aberta.

Neste cenário, é importante entender que a internet está mudando os negócios de maneira rápida e, as empresas que não se adaptarem e não implementarem mudanças que aproveitem esse novo ambiente certamente ficarão para trás e perderão competitividade.

1.1.2 A importância da implementação de ferramentas de qualidade para uma longevidade empresarial

Segundo Gayer (2020), a qualidade surgiu como um diferencial competitivo após a Revolução Industrial, com o objetivo de identificar falhas e descartar os produtos defeituosos. Com o passar dos anos, a qualidade começou a ser vista como um diferencial competitivo, eliminando desperdícios e alavancando a produção.

De acordo com Slack (2020), no livro “Administração da Produção”, a gestão da qualidade contribuiu para melhores resultados tanto em processos operacionais quanto nos resultados percebidos por clientes. Além disso, na maioria das empresas, a gestão da qualidade, ao longo prazo, afeta diretamente o desempenho de uma organização em relação aos seus concorrentes.

1.2 A EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa, com mais de 10 anos de atuação no mercado de publicidade, especializada em marketing para restaurantes. A empresa oferece diversos tipos de serviços relacionados a publicidade para restaurantes como: criação de sites, *branding*, divulgação em redes sociais, engenharia de cardápio e consultoria de *delivery*. Os serviços desta empresa se diferenciam de outras empresas de marketing, porque o único e exclusivo seguimento que é atendido por eles é o de restaurantes.

1.2.1 Breve histórico da empresa

A empresa em questão foi fundada, em 2012, por três integrantes de uma mesma família. Por ser uma empresa familiar, as funções foram divididas entre seus sócios de acordo com as habilidades e competências pertinentes a cada um. Com o passar do tempo, a empresa cresceu e, naturalmente, houve a necessidade de montar uma equipe, então, aos poucos, funcionários foram admitidos. Porém, não houve um planejamento e, com isso, o crescimento não ocorreu de forma organizada.

1.2.2 Problemas na empresa

Se tratando de uma empresa de origem familiar, as funções do setor comercial ficaram concentradas com um dos fundadores. Porém, com o crescimento da empresa viu-se a necessidade de padronizar e organizar os processos a fim de que a

empresa continue com um ritmo de crescimento saudável e que não haja prejuízos acerca dos conhecimentos adquiridos na falta inesperada de um membro do time.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é otimizar e organizar o processo de vendas da empresa MKT Restaurantes, colocando em prática os conhecimentos teóricos adquiridos no decorrer do curso de graduação em Engenharia de Produção (ligados principalmente inovação e qualidade), propondo um sistema de vendas que gere resultados e tenha um padrão.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o processo de vendas atual, identificando gargalos.
- b) Buscar ferramentas que otimizem o processo de vendas.
- c) Testar e analisar resultados.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a construção deste trabalho foi a aplicação do método MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) durante um estudo de caso de uma empresa de marketing para restaurantes. O embasamento teórico foi realizado através de pesquisas em referências bibliográficas, demonstrando que as observações e métodos que constam no trabalho são sustentados pelas fontes consultadas por meios de livros, revistas e sites da internet.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a realização deste trabalho, foram estudados materiais ligados à Engenharia de Produção voltados para sistemas de qualidade, além de materiais que discorressem sobre marketing e de outros temas pertinentes ao assunto abordado.

3.1 ANÁLISE E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Segundo Gozzi (2015), no livro “Gestão da qualidade em bens e serviços”, um problema é definido quando há um nível de não conformidades e anomalias em um

processo. E, para obter o conhecimento de que existe um problema, é necessário haver um controle de qualidade, sem um sistema de gestão da qualidade, não existem problemas.

De acordo com Carpinetti (2016), a gestão da qualidade como estratégia gera um ciclo contínuo seleção de novos requisitos e necessidades. Por outro lado, em um mercado competitivo, empresas concorrentes sempre estarão em corrida para atender as necessidades do mercado. Nesse sentido, buscando oferecer maior valor agregado ao produto ou serviço, surge o conceito de melhoria contínua.

Conforme Gozzi (2015), antes de analisar um problema, é preciso identificá-lo e, para isso, pode-se utilizar a metodologia MASP (Metodologia para análise e resolução de problemas). Esta metodologia surgiu no Japão na JUSE (*Union of Japanese Scientistis and Engenieers*) e, tem como foco a identificação de problemas, definindo ações que visam corrigi-los, com o objetivo de eliminá-los ou minimizá-los.

De acordo com Gozzi (2015), os passos para a resolução de problemas, seguindo a metodologia MASP, dentro de uma organização são:

- 1 - Identificação do problema: identificar o problema e sua relevância para a organização.
- 2 - Observação do problema: observar o problema por meio de dados e fatos.
- 3 – Análise das causas do problema: analisar causas primárias do problema.
- 4 – Elaboração de um plano de ação: definir metas e ferramentas de controle.
- 5 – Execução do plano de ação: eliminar as causas do problema.
- 6 – Verificação: verificar se a causa do problema foi eliminada.
- 7 – Padronização: padronizar procedimentos, a fim de eliminar o problema.
- 8 – Conclusão da aplicação do método: verificar se ainda existem problemas e avaliar a aplicação da metodologia.

Para auxiliar estas etapas, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas, em seu livro “Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas” (2016),

Carpenetti as organiza de acordo com sua finalidade conforme a Figura 1.

Figura 1: Principais finalidades das ferramentas da qualidade

Finalidade	Ferramenta
Identificação e priorização de problemas	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle
	Mapeamento de processo
	Matriz de priorização
	Estratificação
	Diagrama espinha de peixe
	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
	Relatório das três gerações (passado, presente, futuro)
Elaboração e implementação de soluções	Diagrama árvore
	Diagrama de processo decisório
	5W1H
	5S
Verificação de resultados	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle

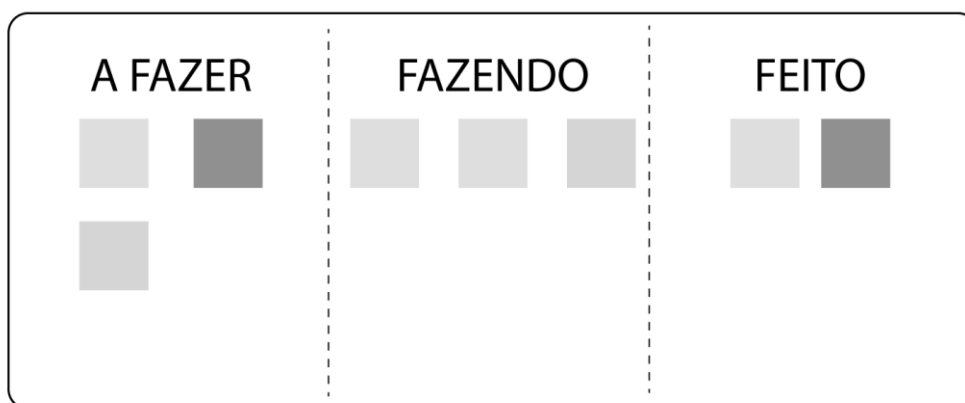
Fonte: Carpinetti (2015, p.75).

3.2 KANBAN

De acordo com MUNIZ et al. (2021), a essência da metodologia *Kanban* é estabelecer uma gestão visual do fluxo de trabalho em seu projeto. Dessa forma, identificando possíveis gargalos e melhorias, além disso, é fácil identificar onde há sobrecarga no fluxo de trabalho, por ser uma ferramenta visual.

Ainda, de acordo com o autor, o *Kanban* se relaciona com diversas ferramentas de gestão de projetos, como, por exemplo, o *Scrum*. O *Kanban* não direciona caminhos e saídas para problemas, mas, gera visibilidade e clareza para que estes, sejam identificados.

Figura 2 – Quadro Kanban



Fonte: Elaboração dos autores, 2023.

Qualquer atividade a ser realizada, seja ela de qualquer natureza, passa por um fluxo e, a metodologia *Kanban* torna este fluxo existente em visual. Com isso, é possível aplicar modelos de melhoria contínua em qualquer processo, visando sempre atingir níveis maiores de qualidade, eliminando gargalos.

3.3 SCRUM

Para Massari (2016), “Ser ágil significa simplificar o *mindset*, pensar de forma simples e objetiva. Porém, não confundir pensar simples com preguiça de pensar.” A metodologia *Scrum* é um modelo ágil, ou seja, busca atingir o nível máximo de eficiência com o mínimo de desperdício.

Segundo o autor, para implementar uma metodologia ágil, é necessário:

- Aceitar/ter consciência: identificar o problema e entendê-lo.
- Desejo: entender a metodologia e desejar implementá-la.
- Aptidão/Habilidades: verificar se existem aptidões e habilidades necessária para a aplicação do modelo.
- Promover: divulgar resultados e conhecimentos adquiridos para outros setores da empresa.

- Transferir: transferir os impactos positivos para outros setores da empresa.

O objetivo do Scrum é fornecer uma estrutura para desenvolver e entregar um produto em um ambiente dinâmico e colaborativo, enquanto ao mesmo tempo maximiza a produtividade e a eficácia da equipe.

As equipes de Scrum são auto-organizadas e multifuncionais, o que significa que cada membro é responsável por várias tarefas e trabalha em colaboração com outros membros da equipe.

3.4 MARCAS NA ERA DIGITAL

De acordo com o texto “Branding na era digital: você está gastando seu dinheiro em todos os lugares errados” (Eldeman, 2010), a chegada da internet transformou completamente a forma como consumidores interagem com as marcas e produtos. Segundo o autor, a forma antiga de marketing não gera resultados satisfatórios e se tornou insustentável.

Segundo Eldeman (2010), hoje, com o acesso a internet, os consumidores têm acesso direto a uma quantidade enorme de informações sobre marcas e empresas como: reputação, avaliações e reclamações. Antigamente, os profissionais de marcas adotavam um modelo que definia que os consumidores entravam em contato com um número grande de marcas, selecionavam as mais adequadas, escolhiam uma e realizavam a compra.

Figura 3 – Decisão de compra antes da internet - adaptado



Fonte: Eldeman (2010) – adaptado.

De acordo o autor (Eldeman, 2010), com a enxurrada de informações disponíveis e redes sociais, os consumidores tendem, cada vez mais, a criar relacionamentos e engajar com a marcas/empresas que tenham produtos/serviços de qualidade, gerando um ciclo de fidelidade.

Figura 4 – Decisão de compra após a internet - adaptado



Fonte: Eldeman (2010) – adaptado.

Ainda segundo Eldeman (2010), as empresas devem voltar sua atenção para entender onde o cliente está no processo de jornada da compra e os motivos da conversão não ter sido realizada ainda. Com a enxurrada de informações disponíveis, a preocupação maior deve ser em fidelizar clientes e conquistar entusiastas da marca, que irão fortalecer a divulgação orgânica e consequentemente alavancar o

crescimento da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

O trabalho seguirá, de maneira geral, a metodologia para análise e resolução de problemas (MASP), apoiada pelo método *Scrum* e *Kanban*.

4.1 AVALIAÇÃO DO CENÁRIO

O setor comercial da empresa não possuía nenhum procedimento para vendas, a maioria dos clientes entrava em contato por indicação de outro, enviando mensagem ou ligando diretamente para o sócio responsável pelo setor comercial. Por não haver um processo estruturado, não havia a possibilidade deste sócio se ausentar de sua função, por qualquer circunstância.

4.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA MASP

Com o principal problema definido, que consiste em criar um processo padrão de vendas, de forma que os conhecimentos adquiridos pelo sócio sejam utilizados, dessa forma, sendo possível gerar um sistema de vendas funcional para a empresa. Foi seguido para a aplicação da “Metodologia para análise e resolução de problemas” para encontrar soluções que auxiliem a empresa.

Figura 5 – Ciclo metodologia MASP



Fonte: Elaboração dos autores, 2023.

4.2.1 Identificação do problema: identificar o problema e sua relevância para a organização

O primeiro passo da metodologia MASP consiste em identificar o problema, para realizar esta identificação foi realizado o mapeamento do processo junto ao sócio responsável pelo setor comercial.

O processo de vendas foi descrito pelo responsável do setor da seguinte maneira:

1ª Etapa: O cliente entra em contato com a empresa ou ele encontra o contato da empresa no Google Maps e entra em contato.

Nesta etapa, foi identificado que não há um método eficiente para a aquisição de novos clientes.

2ª Etapa: Consiste na realização de uma chamada telefônica ou envio de uma mensagem genérica de primeiro contato. Nesta etapa é realizada uma breve explicação sobre a oportunidade de parceria de negócio, sendo o objetivo principal marcar uma reunião para apresentação do negócio.

Já nesta etapa, o único gargalo evidente é que não há um *briefing* padrão de conversa.

3ª Etapa: Esta etapa consiste em uma reunião apresentando as possíveis melhoras que a empresa pode oferecer após avaliar rapidamente o perfil do cliente, entendendo sobre as expectativas e dores do cliente (foco em fechar um contrato). De acordo com o responsável, caso o *lead* chegue até esta etapa, a chance de a venda ser fechada é muito grande.

4ª Etapa: Com o contrato fechado através da equipe de vendas, os serviços são realizados pelos outros setores da empresa responsáveis.

Dessa forma, o principal problema encontrado no setor de vendas da empresa MKT Restaurantes é a falta de um modelo eficiente de prospecção de clientes.

4.2.2 Observação do problema: observar o problema por meio de dados e fatos

O segundo passo da metodologia é observar o problema por meio de dados e

fatos.

Observou-se, que o único método de prospecção utilizado pelo responsável do setor consistia em abrir o site Google Maps e realizar buscas de restaurantes de acordo com sua localização. Porém, a taxa de conversão deste modelo, se aproximava de zero.

Figura 6 – Pesquisa de restaurante no Google Maps

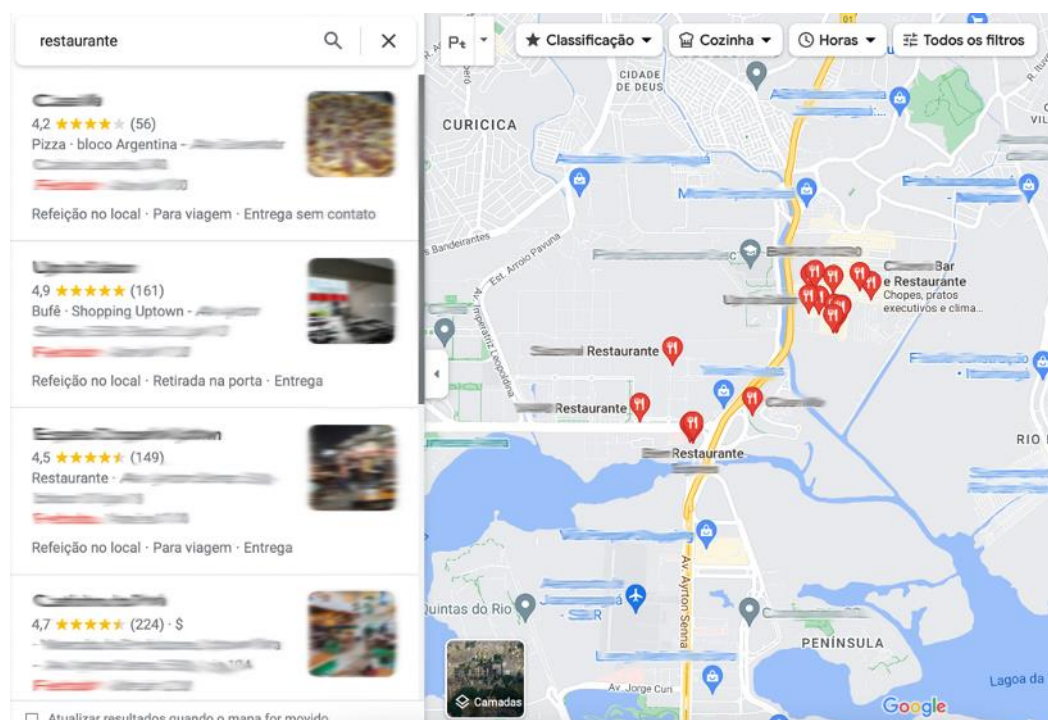


Figura 6 – Print screen do site Google Maps, 2023.

A maior parte dos contratos são fechados somente por indicação, porque, dessa forma o *lead* já entra em contato interessado nos serviços prestados pela empresa MKT Restaurantes.

Além do possível *lead* encontrado no Google Maps não ter interesse nos

serviços, os contatos disponíveis no site são, em sua maioria, para atendimento à clientes e, além disso, os responsáveis por atender a essas chamadas não têm autonomia e responsabilidade suficiente para adquirir novos prestadores de serviço para o estabelecimento.

4.2.3 Análise das causas do problema

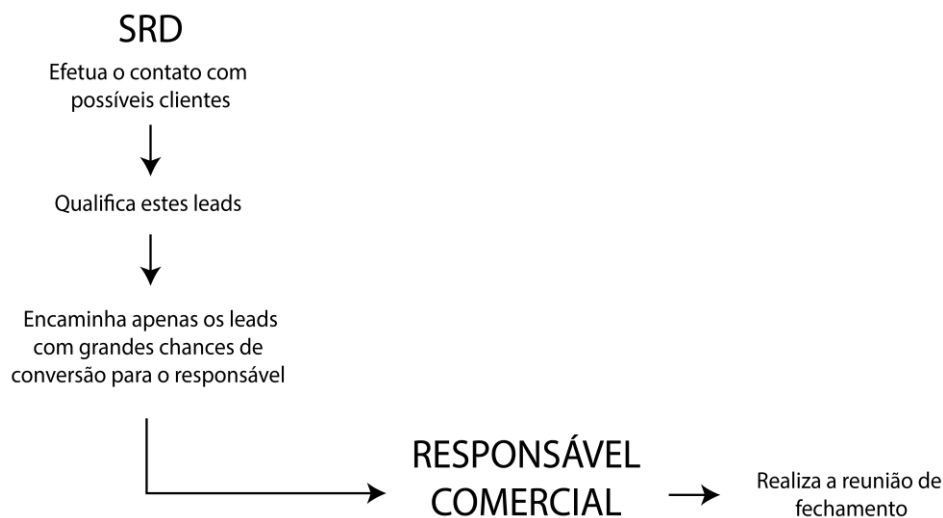
Seguindo a metodologia, o terceiro passo é analisar causas primárias do problema. De acordo com as informações coletadas anteriormente, a principal causa do problema foi o crescimento sem planejamento da empresa. O serviço prestado é de reconhecido pelos clientes e estes por estarem satisfeitos indicam para outros, porém, sem um processo de vendas estruturado a empresa está com o seu crescimento estagnado, devido a centralização de funções em um único indivíduo e a falta de profissionais no setor comercial. A empresa cresceu e a forma de vendas se tornou arcaica, não acompanhou as novas tecnologias.

4.2.4 Elaboração de um plano de ação

O próximo passo é a elaboração de um plano de ação.

Por questões de custos operacionais iniciais, o primeiro passo foi separar o processo do setor de vendas entre um SDR (*Sales Development Representative*) e o responsável pelo setor. Dessa forma, o responsável pelo setor seria responsável apenas por realizar as reuniões de fechamento de contrato.

Figura 7: ações do SRD e do responsável comercial



Fonte: Elaboração dos autores, 2023.

Um teste foi realizado por 2 meses com o SDR onde ele seguiu os passos do gestor responsável pelo setor. O teste consistia no seguinte: pesquisar restaurantes no Google Maps, buscar o contato um a um e mandar uma mensagem ou realizar uma ligação em busca de agendar uma reunião com restaurantes interessados.

A ideia seria gerar um banco de dados com os dados disponíveis do Google Maps, porque, neste primeiro momento esta ideia foi válida, por o custo se concentrar apenas na contratação do SDR. Por ser uma tarefa realizada anteriormente pelo gestor, este sugeriu a meta de gerar 50 leads por dia.

Durante este período, os leads eram inseridos no sistema de CRM (Customer Relation Management) Pipe Run, que era um serviço já contratado pela empresa, porém, pouco utilizado.

Com o CRM (Customer Relation Management) PipeRun é possível cadastrar os leads e clientes, criando assim um banco de dados. Além disso, a plataforma permite ter um controle dos leads cadastrados qualificado os clientes inserindo dados no sistema como se foi feito o contato, se o lead tem interesse e se já fechou contrato.

Neste sistema deveriam ser inseridas o máximo de informações coletadas acerca das empresas prospectadas.

Figura 8: Visualização do sistema Pipe Run

Adicionar oportunidades

Funil » Funil de Prospecção

✱ Oportunidade » Título

✱ Oportunidade » Dono

Oportunidade » Empresa

✱ Oportunidade » Origem da negociação

Oportunidade » Pessoa de contato

✱ Oportunidade » Cargo do Responsável

Empresa » Website

✱ Pessoa » E-mail

✱ Pessoa » Telefone

✱ Empresa » Instagram

✱ Oportunidade » N° de Seguidores

Empresa » N° de Unidades

✱ Oportunidade » IFood

✱ Oportunidade » Avaliações no Ifood

✱ Oportunidade » Possui selo Super Restaur...

✱ Oportunidade » Formato do Restaurante

Empresa » CNPJ

Empresa » Tempo de Empresa

✱ Oportunidade » Funil

✱ Oportunidade » Etapa do funil: Selecione uma Etapa

Fonte: Print Screen do sistema Pipe Run, 2023.

Além do preenchimento do sistema, deveria enviado um relatório para o gestor. Para acompanhamento diário, para uma melhor visualização. Visto que o Pipe Run gera uma relatórios com visualização mais macro, então, para ter um controle diário da produtividade foi criado um modelo simples de relatório.

Quadro 1 – Modelo de relatório diário

Modelo - Relatório diário	
Data	19/12/2022
Leads prospectados	9
Leads Qualificados	7
Contatos realizados	4
Leads perdidos	1
Problemas/Notas	Descrição sobre o dia de trabalho

Fonte: Elaboração dos autores, 2023.

4.2.5 Execução do plano de ação

A contratação de um SDR foi realizada, com isso, este profissional precisaria aprender o que o responsável do setor realizava.

Porém, antes de pensar em vender é necessário entender o que será vendido, nesse sentido, o responsável apresentou todos os setores da empresa e os responsáveis por cada serviço oferecido.

Durante este processo, verificou-se que não havia nenhum documento que detalhasse o funcionamento dos setores, então, foi providenciado a criação de documentos detalhando todos os setores da empresa com enfoque na parte de vendas. Esse documento descrevendo como o profissional executa sua função serviu como base para criar um treinamento a novos integrantes caso precise substituir alguém.

4.2.6 Verificação: verificar se a causa do problema foi eliminada

Em pouco tempo ficou claro o quanto esse meio de atuação seria ineficiente. O processo totalmente manual de procurar os dados de empresas uma a uma, cadastrar esses *leads* no sistema e enviar a primeira mensagem tomava muito tempo.

Além do tempo despendido, a taxa de conversão era baixa, sendo necessário uma alta cadência afim de se obter uma quantidade satisfatória de reuniões agendadas. O funcionário responsável passava em média 3 horas todos os dias nessas etapas.

Pensando em agilizar essa etapa de busca de dados e cadastro no sistema, foi realizada uma busca por um software que pudesse automatizar isso. O objetivo foi colocar um programa que buscasse em uma região definida os dados de empresas disponíveis online e separasse os dados de cada empresa em uma lista, com isso, o cadastro no sistema seria realizado bem mais rápido.

O principal objetivo era diminuir o tempo do SDR em processos repetitivos de coleta de dados e cadastro, tornando sua função mais focada em contatar os

possíveis clientes, interagindo a maior parte do dia com eles na busca de agendar uma reunião.

Com isso, foram selecionados diversos sistemas que executariam esta função de geração de *leads* automática. Mais de 10 sistemas diferentes foram selecionados, mas o escolhido foi o *UpLead*, porque se mostrou um pouco superior na praticidade de suas ferramentas.

A contratação do software terceirizado agilizou muito o processo do SDR, fazendo com que ele investisse menos de uma hora por dia no processo que anteriormente levava cerca de 3 horas. Com isso, a maior parte do seu horário de trabalho pode ser focada em realizar contato com as empresas.

Porém, mesmo com a automatização de uma parte da prospecção tenha trazido bons resultados, o número de contatos bem-sucedidos permanecia baixo. Muitos contatos eram recebidos por algum funcionário da empresa sem poder de decisão e, conseguir o contato dos decisores se mostrou difícil. Quando contactava diretamente um decisor da empresa ainda assim a conversão em reuniões permanecia baixa.

4.2.7 Padronização: padronizar procedimentos, a fim de eliminar o problema

Analisando novamente o método aplicado para a de prospecção de clientes, foi observada a baixa eficiência apresentada e, aliado aos conhecimentos e estudos, foi planejada uma nova estratégia.

Entendeu-se que o sistema *Outbound* deveria migrar para o *Inbound*, ou seja, no lugar de ir atrás de clientes, investir na divulgação da empresa para o público-alvo, esperando os interessados entrarem em contato.

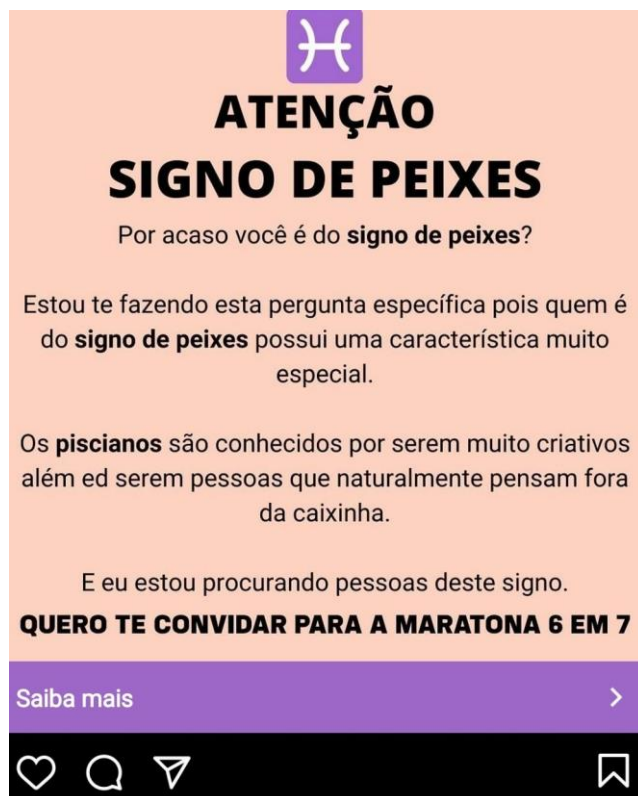
Porque, o mundo mudou e a forma como qualquer tipo de consumidor interage com as marcas também. A empresa MKT Restaurantes tem como ponto a favor a qualidade do serviço prestado, gerando assim uma grande quantidade de vendas através de indicações. Porém, como o objetivo de qualquer empresa é atingir o crescimento, a prospecção não deve ficar dependente apenas de indicações.

Buscando atingir um bom nível de crescimento para a empresa, a propôs-se o seguinte:

- Divulgar anúncios atraindo empresas a entrarem em contato

Marketing com tráfego digital: criação de anúncios atraindo clientes para entrar em contato pelo site, *Instagram* e *Google Ads*. Chamar especificamente o público-alvo. Testar o desempenho de diferentes anúncios.

Figura 9: Exemplo de anúncio retirado do Instagram



Fonte: Print screen do aplicativo *Instagram*, 2023.

Os anúncios seriam criados no modelo de vídeo, imagem e textos captando a atenção e o interesse dos possíveis clientes da empresa. O perfil de cliente ideal, chamado de ICP (*Ideal Customer Profile*), encaixa em um possível dono de negócio buscando vender mais. Para ter este perfil, seria necessária uma análise dos clientes atuais da empresa MKT restaurantes.

Com o *lead* captado através de anúncios, o SDR receberia os dados e enviaria uma primeira mensagem buscando contato. Para esse primeiro contato como em futuros contatos, continuasse sendo utilizado o sistema *Pipe Run*, a fim de manter um histórico dos *leads*.

Dessa forma, esperava-se que o tempo do SDR seja mais proveitoso, porque ele terá em mãos *leads* que demonstraram algum interesse em conhecer melhor a empresa MKT Restaurantes.

4.2.8 Verificar se ainda existem problemas e avaliar a aplicação da metodologia

Até a conclusão deste trabalho, foi iniciada a criação de anúncios e os resultados gerados foram positivos.

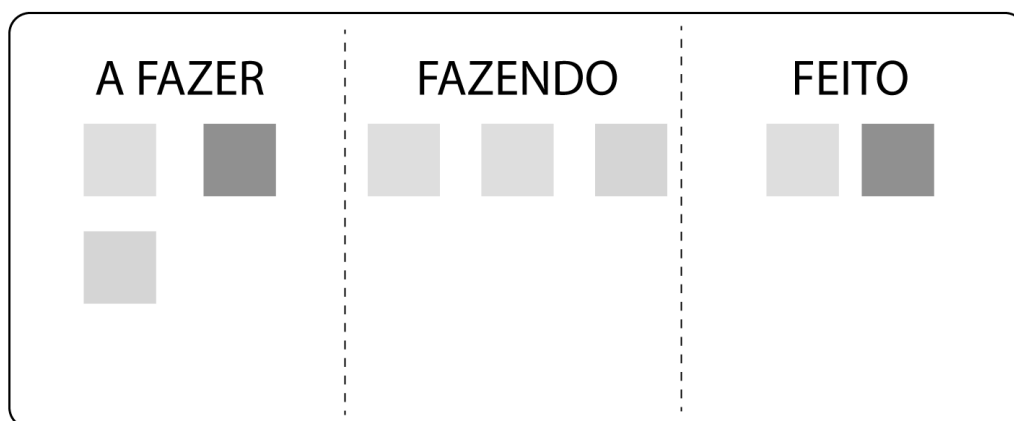
4.3 IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO SCRUM, ASSOCIADO AO KANBAN

Juntamente as mudanças no setor comercial, propôs-se a implementação uma metodologia ágil em toda a empresa, justamente por ser uma empresa com pouca organização.

Basicamente, por ser um processo novo, a rotina proposta do método *Scrum* é a realizada da seguinte forma: em todo início de expediente, por volta de 10 da manhã a empresa reúne a time, compartilhando o que foi feito no dia anterior e revisam o que será feito no expediente corrente e quais os desafios devem ser superados.

Além disso, foi implementada uma pontuação para cada tarefa realizada, onde 34 pontos é o máximo do dia. A equipe coopera entre si e se organizam com as demandas e objetivos do dia. As demandas são separadas utilizando o método *Kanban*.

Figura 10 – Quadro *Kanban*



Fonte: Elaboração dos autores, 2023.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

5.1 CONCLUSÃO

Ao final deste trabalho, foi encontrado um método ágil e fácil de ser mantido, de acordo com os conhecimentos em Engenharia de Produção, para uma empresa que não possuía nenhum tipo de organização no setor comercial.

Foi necessário aumentar ligeiramente os custos relacionados ao setor comercial, visto que inicialmente a ideia era não aumentar custos. Porém, estes custos geraram mais rapidamente a aquisição de novos clientes.

Nesse cenário, é recomendado que a empresa realize análises que busquem entender o custo por aquisição de cliente (CAC) visando analisar o ROI (Retorno sobre o Investimento) do investimento realizado.

5.2 RECOMENDAÇÃO

Como recomendação, adiciona-se que o MASP é um método de melhoria contínua, dessa forma, cabe a empresa, no futuro revisar as aplicações e identificar possíveis melhorias no processo, a fim de atingir o seu objetivo, que é o crescimento e sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

CENP EM REVISTA. **Fórum da Autorregulação do Mercado Publicitário**, n. 83, março de 2022. Disponível em: <<https://cenp.com.br/cenp-em-revista/ano-18-n-83-marco-2022/>>.

GAYER, Jéssika. **Gestão da Qualidade Total e Melhoria Contínua de Processos**. 1ª edição. Curitiba: Contentus, 2020.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**/Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, Robert Johnston; tradução Daniel Vieira. – 8. ed. - São Paulo: GEN GRUPO EDITORIAL NACIONAL S.A. Publicado pelo selo Editora Atlas, 2020.

GOZZI, Marcelo. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. 1ª edição. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

CARPENETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas** / Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

MUNIZ et al. **Jornada Kanban na prática: Unindo teoria e prática com o objetivo de acelerar o aprendizado do Kanban para quem está iniciando**. 1ª edição.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2021.

MASSARI, Vitor. **Agile Scrum Master no Gerenciamento Avançado de Projetos**. 1ª edição. São Paulo: Editora Brasport, 2016.

Edelman, D.C.2010. **Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places**. Harvard Business Review, Dec. 2010.Disponível em <<https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places>>

Branding: estratégias e ações para construir e gerenciar a identidade e percepção de uma marca.

Inbound: abordagem de marketing que se concentra em atrair e envolver os clientes por meio de conteúdo relevante e de qualidade.

Lead: potencial cliente que demonstrou interesse em um produto ou serviço.

Outbound: estratégia de marketing que envolve abordar ativamente os potenciais clientes através de ações de prospecção, como telefonemas, e-mails ou anúncios pagos.