UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RUAN TOLEDO PERANTONI

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO COMERCIAL EM UMA MICRO PEQUENA EMPRESA DE SEGURANCA ELETRÔNICA

JUIZ DE FORA
2023

RUAN TOLEDO PERANTONI

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO COMERCIAL EM UMA MICRO PEQUENA EMPRESA DE SEGURANCA ELETRÔNICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc. Marcos Vinicius Rodrigues

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Toledo Perantoni, Ruan.
Mapeamento de processos do departamento comercial de uma micro pequena empresa de segurança eletrônica / Ruan Toledo Perantoni. -- 2023.
51 f. : il.

Orientador: Marcos Vinicius Rodrigues
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Mapeamento de processos. 2. Departamento comercial. 3. Micro empresa. I. Rodrigues, Marcos Vinicius , orient. II. Título.

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DO DEPARTAMENTO COMERCIAL EM UMA MICRO PEQUENA EMPRESA DE SEGURANCA ELETRÔNICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 13 de dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

D.Sc. Marcos Vinicius Rodrigues

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças ao longo desta caminhada e por todos os desafios e aprendizados que colocou em meu caminho sabendo que eu seria capaz de supera-los.

Agradeço ao meu Pai, Edmundo(in memorian), por todo amor e construção de caráter a mim ensinado; A minha mãe, Salete(in memorian), por todo amor e dedicação, sendo exemplo de pessoas que quero me tornar.

Agradeço ao meu irmão Renan, exemplo de companheirismo e dividindo sempre alegrias e tristezas.

Agradeço a minha tia Seila, por todo suporte e amor entregue durante esses anos.

Agradeço a minha namorada Rafaela que esta sempre comigo em todas as situações.

Agradeço aos amigos da tropa que se tornaram verdadeiros amigos e dividirem comigo esses anos de alegrias e angustias durante a faculdade.

Agradeço ao meu orientador Marcos Vinicius, por toda compreensão e paciência nos momentos de dificuldades.

Agradeço a todos os professores que de alguma forma conseguiu contribuir para que eu saísse da faculdade uma pessoa melhor.

RESUMO

As micro e pequenas empresas no Brasil concentram grande parte dos trabalhadores brasileiros. Junto a isso, uma das características das pequenas empresas é a alta taxa de natalidade, em sua maioria as empresas em media sobrevivem 12 meses ao mercado. Isso se deve pela má gestão das empresas por desconhecimento de como gerir de forma adequada, sendo acompanhada de centralização de tarefas no responsável da empresa, falta de treinamentos para as execuções de tarefas, deixando margem para erros em um mercado que está cada vez mais competitivo. O presente trabalho consiste na aplicação de um mapeamento e padronização de processos em uma microempresa de segurança eletrônica, limitando-se ao departamento comercial. Ademais, definir indicadores de desempenho elaborando planos de ação para as melhorias propostas, utilizando a ferramenta CRM para auxilio da centralização e organização dos dados.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, Departamento comercial, Microempresa.

ABSTRACT

Micro and small businesses in Brazil concentrate a large portion of the Brazilian workforce. Additionally, one of the characteristics of small businesses is the high birth rate; on average, these companies survive for about 12 months in the market. This is often due to poor management resulting from a lack of knowledge on how to properly manage, usually accompanied by task centralization in the hands of the company's responsible person, a shortage of training for task execution, leaving room for errors in an increasingly competitive market. This present work involves the implementation of mapping and standardization of processes in a microenterprise specializing in electronic security, specifically focusing on the commercial department. Furthermore, it aims to define performance indicators by developing action plans for the proposed improvements, utilizing CRM tools to assist in centralizing and organizing data.

Keywords: Process mapping, Commercial department, Microenterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – adaptação de modelo de um processo 10
Figura 2 – Hierarquia de processos 11
Figura 3 – Símbolos do fluxograma de processos 13
Figura 4 – Notação BPMN 2.0 14
Figura 5 – Representação estratégica do CRM 17
Figura 6 – Gestão de relacionamento com o cliente 18
Figura 7 – Ciclo PDCA 20
Figura 8 – Macroprocesso atual 23
Figura 9 – Prospecção de clientes no pipedrive 27
Figura 10 – Cadastro inicial 28
Figura 11 – Registro de atividades 29
Figura 12 – Tabela de valores 30
Figura 13 – Pesquisa de satisfação 31
Figura 14 – Gráfico mensal 32
Figura 15 – Gráfico de evolução 33
Figura 16 – Mapeamento atendimento 35
Figura 17 – Mapeamento de proposta 36

LISTA DE QUADROS

Tabela 1– Métricas do Balanced CRM Scorecard.....19

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BPMN - Business Process Model and Notation

BSC - Balanced Scorecard

CRM - Customer Relationship Management

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia de Estatística

MEI - Micro Empreendedor Individual

MPEs - Micro e Pequenas empresas

NPS - Network Promoter Score

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 5
1.2 JUSTIFICATIVA 6
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 7
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 8
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 8
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 9

2. REVISAO BIBLIOGRAFICA 10

2.1 PROCESSOS 10
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS 12
2.21 FLUXOGRAMA 13
2.22 NOTACAO BPMN 2.0 14
2.3 GESTÄO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE 15
2.3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) 16
2.3.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE 17
2.3.3 METRICAS DO BALANCED CRM SCORECARD 19
2.4 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE MELHORIA 20
2.4.1 METODO PDCA 20
2.4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO 21

3. DESENVOLVIMENTO 22

3.1 A EMPRESA 22
3.2 PROCESSOS DA EMPRESA – SITUACAO ATUAL 22
3.2.1 PROSPECÇÃO 23
3.2.2 ATENDIMENTO 23

3.2.3 PROPOSTA 23
3.2.4 FECHAMENTO 24
3.2.5 PÓS-VENDA 24
3.2.6 PROCESSO DE APOIO - OPERACIONAL 25
3.2.7 PROCESSO DE APOIO - FINANCEIRO 25
3.3 PROCESSOS CRITICOS 25
3.3.1 PROSPECÇÃO 26
3.3.2 ATENDIMENTO 27
3.3.3 PROPOSTA 28
3.3.4 FECHAMENTO 30
3.3.5 PÓS-SERVIÇO 31
3.4 INDICADORES 32

4. RESULTADOS 35

4.1 PROCESSOS DA EMPRESA – NOVOS PROCESSOS 35
4.1.1 ATENDIMENTO 35
4.1.2 PROPOSTA 36
4.1.3 FECHAMENTO 36
4.1.4 PÓS-VENDA 36
4.1.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO 37

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 38

REFERÊNCIAS 40

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As micros e pequenas empresas (MPEs) no Brasil concentram grande parte dos trabalhadores brasileiros. Segundo os dados do SEBRAE (2022), 99% de todas as empresas são micro e pequenas, incluindo os microempreendedores individuais (MEI). Ao todo são cerca de 20 milhões de empresas. No primeiro trimestre de 2022 cerca de 72% dos empregos gerados foram em função das MPEs, chegando as 30% de todo PIB nacional, sendo os setores de serviço e comercio os de maiores destaques de crescimento.

Junto a isso, uma das características das pequenas empresas é a alta taxa de natalidade (IBGE, 2018). Outra característica muito comum em MPEs é a pequena taxa de permanência delas no mercado, está em 2018 foi de 15.9%. Isso se deve pela má gestão das empresas por desconhecimento de como gerir de forma adequada, sendo acompanhada de centralização de tarefas no responsável da empresa, falta de treinamentos para as execuções de tarefas, deixando margem para erros em um mercado que está cada vez mais competitivo.

De acordo com Vieira (2002), o que leva as empresas ao fracasso se baseia na falta de gestão financeira, administrativa, técnica ou mercadológica e a falta de habilidade dos empreendedores se manifestam nos seguintes problemas: falta de experiência gerencial, ineficiência de *marketing* e vendas, excessiva centralização de tarefas, abordagem incorreta em vendas, obsolescência no mercado. Para Soifer (2002), para que a empresa seja competitiva ela deve ter alguns pontos a serem observados, como estabelecer relações próximas aos clientes, fornecedores e parceiros, manter uma tensão criativa entre competição e cooperação, enfocar na inovação continua e criar uma infraestrutura social que leve o negócio a atingir os objetivos.

Portanto, cada vez mais as empresas tem se organizado visando o mapeando de seus processos de forma clara e objetiva sobre todas as áreas organizacionais, buscando a excelência de melhores praticas de gerenciamento dos processos (KERZNER,2011). Por sua vez, conseguir integrar toda a equipe de colaboradores e atender as necessidades dos clientes é ponto chave para a sustentabilidade e crescimento de um empreendimento. Nesse contexto a ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM) veio como uma ferramenta para as empresas conhecerem e gerenciarem o relacionamento com o consumidor final. Struss e Frost

(2012) se referem ao CRM como uma filosofia de negócio, que tem como centro o cliente e a partir desse entendimento pode-se direcionar campanhas para o alavancamento dos negócios.

Visando a oportunidade de melhoria de resultados perante as vantagens que o CRM traz para um empreendimento e a compatibilidade de uma reformulação do mapeamento de processos, o autor sugeriu a implementação de uma ferramenta de CRM na gestão empresarial de uma empresa de segurança eletrônica localizada em Juiz de Fora. O foco de serviços do empreendimento é em monitoramento de sistemas de alarme e câmeras e projetos de circuitos eletrônicos voltados para segurança.

1.2 JUSTIFICATIVA

A empresa em questão é do ramo de segurança eletrônica e tem fundação em julho de 2014, estando presente em Juiz de Fora – MG e atende a região da zona da mata mineira. Iniciada por 2 sócios, o empreendimento é de seguimento familiar e por isso a flexibilidade na forma de trabalhar, não tendo padrões claros e definidos na gestão dos processos da empresa.

Por ser uma empresa que foca principalmente em serviços de monitoramento de circuitos de segurança, sendo esses contratados por valores recorrentes, viu-se a necessidade de uma rápida expansão na carteira de clientes, uma vez que a base de colaboradores para operar os serviços pouco se altera e tem-se um alto custo para manter uma base de atendimento 24 horas.

Ademais, se tratando de um seguimento onde os produtos estão em constante aperfeiçoamento, sendo apresentadas novidades e atualização do portfólio de equipamentos, houve a necessidade de se relacionar melhor com os consumidores, centralizando as informações, tendo melhores interações e fazendo com que o comercial faça uma triagem personalizada sobre suas características proporcionando uma melhor experiência. Com o perfil traçado pela ferramenta, a venda de novos produtos e serviços fica facilitada por entender melhor o publico e perfil do potencial cliente.

Enxergando a necessidade de crescimento, juntamente com falta de padronização e controle dos processos internos, demonstram que a gestão está ineficiente tendo como consequência a estagnação do faturamento da empresa. As informações adquiridas sobre os clientes no momento do atendimento não são armazenadas e toda ela deve ser retomada em

um novo contato, além do cliente ficar vinculado com o profissional do comercial, sendo assim em caso de desligamento do funcionário o cliente pode ser perdido.

Além disso, a empresa tem a cultura de buscar seus clientes de forma orgânica, esperando com que os clientes procurem a empresa para que o serviço seja oferecido ou indicação de algum cliente que já conta com os serviços da empresa. Com o CRM, os funcionários tem uma base de informações para fazer prospecção ativa da carteira de clientes já existentes, aumentando as chances de realizar novas vendas.

Entendendo o contexto atual da empresa, foi proposto o mapeamento de processos do departamento comercial, incluindo uma ferramenta de CRM para auxiliar na gestão do conhecimento, retendo as informações dos clientes na empresa e criando um roteiro de atendimento ao cliente para que se maximize as chances de sucesso no fechamento de novos contratos e consequentemente no faturamento do empreendimento.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O trabalho foi delimitado ao departamento comercial/*marketing* de uma micro empresa do seguimento de segurança eletrônica localizada em Juiz de Fora - MG, criando o mapeamento de processos com a aplicação da ferramenta de CRM, tendo o período de 4 de agosto a 4 de dezembro para avaliação.

O objetivo é de reter as informações na empresa, melhorando a experiência do consumidor durante a jornada do cliente, aumentando a produtividade e eficiência, focando no que gera valor para o empreendimento, automatizando tarefas cotidianas tendo economia de tempo para maximizar o faturamento. Além disso, ter fácil acesso aos dados do cliente para gerar novas vendas e facilitar o tramite de informação entre os departamentos, melhorando a eficiência operacional.

Conforme visto no curso de engenharia de produção, foi aplicando neste cenário técnicas de BSC (*Balanced scorecard*) para auxiliar no levantamento dos indicadores de desempenho, além de utilizar ferramentas da qualidade para melhorar constantemente o processo interno da empresa com auxílio PDCA.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Este trabalho objetiva por meio do mapeamento de processos maximizar o desempenho do departamento comercial/*marketing* de uma empresa, auxiliado pela ferramenta CRM. Gerar melhorias na comunicação interna e com o cliente internalizando todas as informações promovendo transparência e resultados no faturamento.

Objetivos específicos:

- Mapear os processos internos da empresa, limitando a aplicação ao departamento Comercial;
- Estudar técnicas avançadas de *marketing* e vendas;
- Implementar as técnicas estudadas dentro do processo;
- Definir indicadores a serem avaliados;
- Elaborar planos de ação para as melhorias propostas;
- Apresentação e comparação dos resultados obtidos antes e depois da implementação da ferramenta CRM.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente trabalho é de natureza aplicada, já que foi exposto um projeto real de mapeamento de processos em uma empresa de segurança eletrônica, gerando conhecimento e solução de problemas específicos (GERHARDT *et al.*, 2009 *apud* ESPINDOLA, 2014).

Quanto ao objetivo, é classificado como pesquisa descritiva, uma vez que o trabalho se compromete a ter contato a prática e a realidade da empresa em questão. (GIL, 2002).

Para o desenvolvimento do trabalho foi usado o método de pesquisa-ação, já que o autor participa do problema a ser estudado, sendo possível transformar a realidade observada,

aplicando as analises e estudos sobre o tema levantado mirando sua melhoria. (FONSECA 2002, *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Inicialmente houve um reconhecimento sobre os processos já existente na empresa para identificar as reais necessidades de melhoria do departamento comercial. Em conversa com os funcionários, foi levantado os pontos de melhoria e as buscas por ferramentas que auxiliassem na sistematização dos processos. Com as informações em mãos, foi elaborado um novo fluxograma, sendo incluída uma ferramenta de CRM, identificando pontos de melhoria no novo processo. Com a implantação do novo sistema, houve um treinamento para os profissionais da área comercial, sendo definidos novos indicadores para poder quantificar os resultados obtidos com o novo processo.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo condiz com a introdução ao tema levantado e a empresa onde foi realizado, os objetivos gerais e específicos, delimita o escopo, metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho e por fim os objetivos a serem alcançados.

O segundo capítulo corresponde a revisão bibliográfica, levantando os principais conceitos, ferramentas e metodologias utilizadas que o leitor precisara saber para uma boa compreensão do trabalho descrito. Nesse capitulo foram utilizados artigos, livros com casos semelhantes para o embasamento.

O terceiro capítulo contém a parte pratica da pesquisa, como foi a aplicação dos conceitos na empresa, aplicação das ferramentas e manuseio da ferramenta CRM.

O quarto capítulo apresenta resultados obtidos ao final da aplicação do mapeamento de processos no departamento comercial.

O quinto capítulo encerra o trabalho com a conclusão fazendo um paralelo da prática com a teoria, com base objetivo traçados se foram alcançados.

2. REVISAO BIBLIOGRAFICA

Este capítulo aborda as ferramentas, termos e metodologias utilizadas no trabalho. Descrição do termo processos, suas classificações em tipos e hierarquia. Ademais, explicam às ferramentas e metodologias de padronização de processos, fluxograma e a aplicação da ferramenta de CRM no processo, além da melhoria continua que foi abordada através da ferramenta de qualidade PDCA e os indicadores de desempenho.

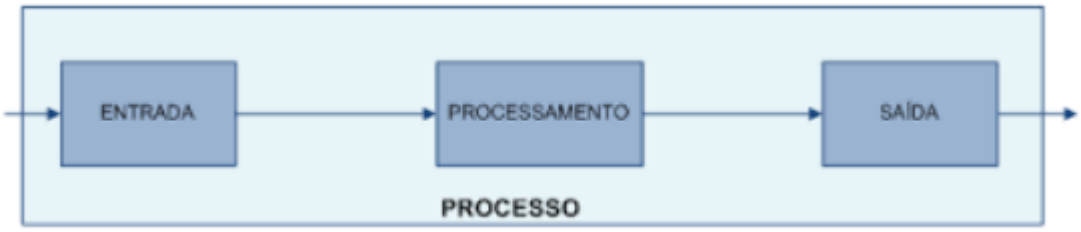
2.1 PROCESSOS

A padronização das tarefas tem se tornado cada vez mais comum em busca de melhorias de resultados nas organizações. Buscando entender melhor o significado da palavra processo, sabendo-se que existem diversas definições, o processo é um conjunto de atividades executado por máquinas ou pessoas, com o objetivo de alcançar um ou mais resultados. As atividades são compostas por interações que tem como objetivo solucionar um problema específico (ABPMP, 2013).

Em comparação com o que diz RIZZETTI *et al.*(2017), essas atividades contem entradas que passam por processamento com auxilio de procedimentos e recursos no tempo e espaço, para assim produzirem saídas.

Apresentadas algumas versões do que é um processo, a Figura 1 ilustra um processo.

Figura 1 – adaptação de modelo de um processo



Fonte: Adaptado, DAVENPORT *et al.* (2017)

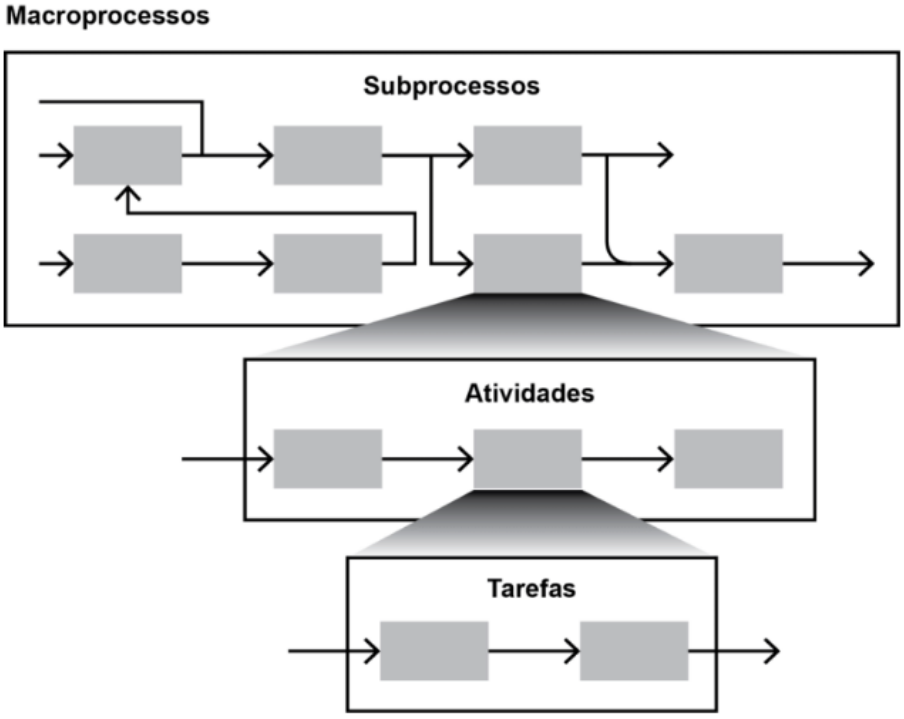
Um processo pode ser feito através de pequenas partes, sendo decomposto em processos menores, não existindo um padrão de como realiza-los. Sendo assim, são realizados

de acordo com a necessidade e enquadramento do empreendimento, alcançando os objetivos propostos. Fragmentando os processos alguns autores utilizam nomenclaturas para poder classificar os processos diferenciando o seu nível de detalhamento (SORDI, 2018).

Diante disso, os processos ou macroprocesso podem ser subdivididos em subprocessos menores seguindo uma forma hierárquica. Essas subdivisões que ainda podem ser subprocessos, tarefas ou atividades, que contem as instruções de como ser realizados com objetivos próprios e definidos (SORDI, 2018).

A Figura 2 ilustra a fragmentação do macroprocesso em subprocessos, atividades e tarefas de uma empresa.

Figura 2 – Hierarquia de processos



Fonte:Adaptado de Carpinetti, (2016, p.35)

Procurando melhor descrever a hierarquia dos processos, Rizzetti *et al.* (2017) *apud* Araújo *et al*, 2017; Rizzetti, 2017, descreve cada ponto para um entendimento mais claro.

● Macroprocessos: Uma ou mais funções da organização de grande importância para sua evolução e desenvolvimento.

● Processos: Tarefas interligadas, de alta complexidade, com o objetivo de gerar resultados para o empreendimento.

● Subprocessos: Operações de media/alta complexidade, apoiando um objetivo específico.

● Atividades: Tarefas de media complexidade que ocorrem dentro do processo ou subprocesso.

● Tarefas: Execuções em nível mais detalhado e maiores instruções nos trabalhos para o cumprimento do que proposto.

Alem disso, é importante fazer a gestão continua desses processos explorando sempre à maximização dos recursos utilizados. Gerenciar processos é sempre colocar a empresa em situação de competitividade, se atualizando perante aos concorrentes, agregando valor a serviços e produtos, administrando o fluxo de valor. Outros pontos importantes a serem monitorados são de eficácia, atendendo a expectativa do cliente; eficiência, maximizando a utilização dos recursos disponíveis; tempo de ciclo, minimizando sempre o tempo entre entrada e saída no processo e reduzindo sempre que possível os custos DAVENPORT *et al*. (2017).

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma representação escrita das atividades a serem seguidas através de um fluxo lógico. A documentação e clareza são fundamentais, abordando os pontos primordiais para a execução das atividades e definição das responsabilidades. Um empreendimento com seus processos mapeados tem maior compreensão de seus colaboradores, entendendo melhor a interação entre eles, tornando o conhecimento geral mais explicito, deixando claras as entradas, saídas e melhorias que podem acrescentar no resultado final do processo (CARPINETTI, 2016).

Também pode ser entendido como um conjunto de aptidões para controlar, desenhar, identificar e monitorar processos, alcançando resultados de acordo com o que e proposto pelas empresas. Para a sua execução e preciso compreender a lógica do processo, dominando as técnicas e ferramentas a serem utilizadas, tendo assim uma visão ampla do processo prevendo eventuais falhas e oportunidades de melhoria (RIZZETTI *et al*., 2017).

2.21 FLUXOGRAMA

Segundo Santos e Brandão (2014) o fluxograma de processos e fundamental para o melhor entendimento das ações como um todo. O fluxo de processos e aplicável a todo e qualquer serviço e produto, permitindo detalhar a sequência das fases operacionais que devem ser feita em sequencial ou de forma paralela.

Pinho *et al*. (2007) relata em seus estudos que fluxograma reproduzem o fluxo das informações, materiais, equipamentos e pessoas através do processo. São blocos, linhas e setas que indicam o andamento das atividades proposta pelos gestores. Formas geométricas diversas podem aparecer no fluxograma para representar diferentes atividades do processo, apresentando diferentes cores e sombreamento para indicar que são condutas diferentes.

A Figura 3 apresenta as principais simbologias utilizadas na formação de fluxograma de processo:

Figura 3 – Símbolos do fluxograma de processos

Fonte: MELLO (2009).

2.22 NOTACAO BPMN 2.0

O BPMN (*Business Process Model and Notation*) é uma representação de diagramas utilizada para modelar, estabelecendo padronização nos processos. Conforme o BPM CBOK (2009) o BPMN estabelece um conjunto de símbolos, para representar diferentes aspectos. Ele é um padrão criado pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG).

As normas da BPMN tornam os processos mais eficientes e eficazes, ajudando as organizações a identificar gargalos e sua importância estratégica nos processos. A Figura 4 apresenta os principais símbolos utilizados pela notação, explicando as atividades, conectores, *gateways* e eventos.

Figura 4 – Notação BPMN 2.0

Fonte: OLIVEIRA, 2018 *apud* BATISTA JR., 2021.

Os principais elementos utilizados são:

- Eventos: Definem acontecimentos no processo, simbolizados por círculos.
- Atividades: Trabalhos a serem feitos, simbolizados por retângulos.
- *Gateways* (Decisões): tomada de decisões, escolhendo entre sim e não, simbolizados por losangos.
- Fluxos: relação com outros elementos, simbolizados por linhas com setas.
- *Swimlanes* (Raias): Organizam as atividades em categorias distintas, com o objetivo de ilustrar as diferentes responsabilidades.

2.3 GESTÄO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE

Para Maximiano (2004) a relação entre comercial e consumidores deixou de ser apenas momentâneo e o relacionamento entre eles passou a ser estratégico para as organizações, fazendo com que essa interação possa impactar sobre os resultados da empresa visando o longo prazo.

Com o aparecimento da tecnologia da informação as ferramentas de relacionamento com cliente foram se integrando e junto a elas surgiu o conceito de *Customer Relationship Management* (CRM). Uma ferramenta que visa auxiliar as empresas mapearem o perfil de cliente desejado, através do armazenamento e codificação de informações analíticas e operacionais tornando mais assertiva as tomadas de decisões.

Segundo Kotler e Fox, (1998), prospectar novos clientes significa ter um custo entre 5 a 7 vezes maior do que manter os clientes. Portanto, os investimentos em ferramentas digitais como o CRM têm aumentado nos últimos anos visando a retenção e fidelização dos clientes.

2.3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

O CRM nasceu dos princípios do *marketing* relacional. Com o aparecimento de estratégias cada vez mais competitivas e agressivas, o *marketing* deixou de ter a função de apenas na divulgação de um produto ou serviço, e passou a ter como função a prospecção e manutenção de potenciais clientes para os empreendimentos visando cada vez mais às relações de negocio duradouras (DARRYN MITUSSIS, 2006).

Com a necessidade de reformular as formas de fazer negócio, surgiu uma nova visão proposta por Kotler (1998), onde o sucesso das organizações teria como pilar as relações duradouras e de confiança. Segundo Kotler (1998), o marketing relacional sugerem três características:

- Ênfase na retenção dos clientes e na extensão do ciclo de vida
- Importância do desenvolvimento de relacionamento com os *stakeholders*
- Marketing como um departamento inter-funcional dando suporte em departamentos como operações, vendas e atendimento ao cliente.

O cliente tem cada vez mais poder de escolha tornando o relacionamento mais rápido e fácil entre empresas e consumidores. Segundo Bretzke (2000), o CRM está diretamente ligado ao marketing de relacionamento, mas para que essa ferramenta seja eficaz no cotidiano das empresas precisam traçar estratégias de aplicação, seguindo quatro passos, segundo a Figura 5:

- O modelo de relacionamento deve ser definido e planejado;
- O processo de atendimento ao cliente deve ser redesenhado;
- A solução dever ser escolhida pela equipe;
- A ferramenta de CRM deve ser implantada na empresa.

Figura 5 – Representação estratégica do CRM

Fonte: BRETZKE (2000, p. 140).

Pimentel (2008) diz que para maior satisfação do cliente, quanto mais informações for colhida, melhor será a personalização para contato, utilizando a técnica IDIP (Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar). Ele ainda afirma que sem distinção de cliente, todo e qualquer contato deve ser registrado, na espera que o atendimento disponha de informações para solucionar os eventuais problemas. Para auxiliar nesse processo, é necessário que a empresa tenha ferramentas e soluções de CRM e que alguns fatores devem ser inseridos nessa etapa de implantação. Segundo Pimentel (2008) existem algumas formas para classificar as funcionalidades encontradas dentro de um sistema de CRM que são agrupadas em:

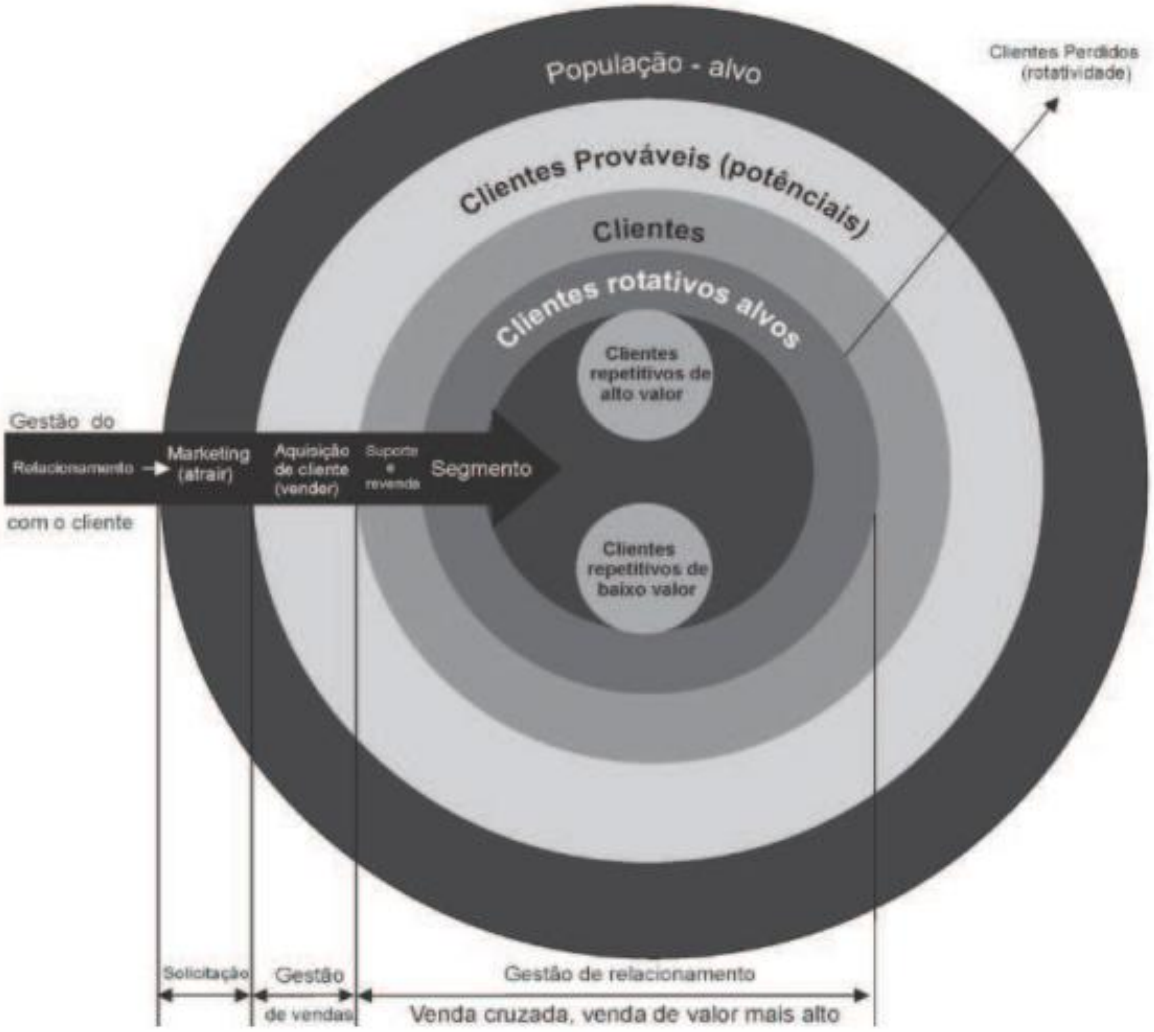
- CRM operacional: Mantém um relacionamento direto com o cliente, geralmente utilizado pelos *call center*, para tratar ações operacionais.
- CRM analítico: utiliza de aplicativos para análise do cliente, fazendo uso dos dados recolhidos pelo CRM operacional, permitindo adquirir conhecimento e otimização dos processos. Ele também ajuda fornecendo relatórios e gráficos que auxilie na tomada de decisões, maximizando os resultados das empresas.

2.3.2 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Rainer Jr. e Cegielski (2011) relatam que as empresas vêm investindo cada vez mais no relacionamento com o cliente e ganhando mais espaço no mundo comercial, gerando vantagens competitivas. Mas para usar isso de forma adequada, a parte operacional e analítica deve está alinhada, conhecendo as principais características dos seus clientes, como saber

quem são, quais seus objetivos, de onde vieram, como conheceram o mercado, e quais seus interesses. Rainer Jr. e Cegielski (2011) afirmam que os clientes repetitivos (clientes que participam do relacionamento com a empresa) são os que mais ajudam no aumento do faturamento das empresas, e possuem um custo de 5 a 7 vezes menos em comparação a captação de novos clientes. A Figura 6 mostra como é o processo de relacionamento de empresa e cliente.

Figura 6 – Gestão de relacionamento com o cliente



Fonte: RAINER JR.; CEGIELSKI (2011, p. 268).

2.3.3 METRICAS DO *BALANCED* CRM *SCORECARD*

Kaplan and Norton (1992) apresentaram um estudo chamado *Balanced Scorecard* (BSC), uma ferramenta estratégica de medição de desempenho que acrescenta quatro fatores, cujo critério para avaliação não é apenas o financeiro, mas também indicadores que são relacionados diretamente com o cliente que são o de aprendizagem, processos internos, satisfação e inovação.

Para cada fator apontado pelas quatro perspectivas devem ser criados indicadores de desempenho e objetivos que consigam mostrar a *performance* e eficácia das medidas implementadas.

Kimiloglu e Zarali (2009) basearam-se no conceito de BSC para sugerir um conjunto de critérios para avaliar o desempenho da implementação de um CRM. Levando em conta as 4 áreas indicadas designando-o de *balanced* CRM *scorecard*.

Tabela 1– Métricas do Balanced CRM Scorecard.

Perspetiva	Métricas Propostas
Financeira	- Diminuição de custos operacionais; - Aumento de vendas anuais; - Aumento do número de clientes em carteira a representar lucro; - Aumento do ciclo de vida do cliente;
Cliente	- Aumento da confiança na marca; - Aumento no total de utilizadores; - Diminuição do custo de aquisição de novos clientes; - Criação de bases de dados eficazes; - Aumento da satisfação do cliente; - Aumento da frequência de transações por cliente; - Diminuição na taxa de queixas de clientes;
Processos Internos	- Aumento da utilização de tecnologia na empresa; - Aumento da taxa de utilização de novas tecnologias em relação à concorrência; - Processos de negócio mais rápidos e eficazes; - Aumento da confiança nos processos de negócio;
Inovação	- Produtos constantemente a ser melhorados e renovados; - Aumento da taxa de criação de novos produtos;

Fonte: Kimiloglu e Zarali (2009)

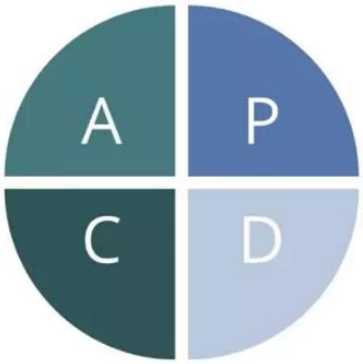
2.4 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE MELHORIA

2.4.1 METODO PDCA

A metodologia PDCA (*plan-do-check-act*) é um método de melhoria continua amplamente utilizado em diversas áreas, como gestão da qualidade e gestão de processos. Essa ferramenta é utilizada principalmente na melhoria de processos internos, problemas e aprimoramento de serviços e produtos. (OLIVEIRA, 2014)

Como indicado na Figura 7, as etapas se totalizam em 4 que são: *plan* (Planejar*), do* (executar), *check* (verificação), *action* (agir).

Figura 7 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de carpinetti (2016)

A primeira etapa consiste na identificação da causa raiz e das ações para a solução do problema apresentado. O próximo passo é o *Do* (executar) colocando em pratica o que foi planejado. A verificação consiste em medir os resultados e verificar se os objetivos propostos foram atingidos de acordo com as métricas traçadas. Por último, na etapa de ação são realizadas medidas de intervenção de acordo com os resultados encontrados, com o objetivo de atingir os indicadores inicialmente estabelecidos em caso de divergências de valores encontrados (OLIVEIRA, 2014).

O PDCA se trata de um ciclo e, portanto, deve ser continuamente aplicado ao longo do tempo trazendo melhorias na qualidade do processo, produto ou serviço (OLIVEIRA, 2014).

2.4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores de desempenho são métricas utilizadas para avaliar o desempenho e progresso de uma organização, equipe, processo ou individuo em relação as metas estabelecidas. Elas fornecem uma visão objetiva e quantificável do desempenho, permitindo identificar áreas de melhoria e tomar decisões mais assertivas.

Decisões tomadas por dados são mais precisas e estratégicas, dando vantagem competitiva as empresas que assim se pautam para as tomadas de decisões. O monitoramento dos dados analíticos e de seus processos permite que as empresas busquem a melhoria continua e a busca constante de melhores resultados (TOLEDO *et al*, 2017).

Valle (2013) alerta sobre a má utilização dos indicadores de desempenho. Ele cita que as criações em excesso de indicadores, com base em dados errôneos e sem referência, podem dar uma ilusão de que há controle dos resultados. Portanto, a criação de indicadores deve ser feita de forma direta e ligada a um objetivo estratégico, para saber se foi executada de forma eficiente alcançando os objetivos traçados inicialmente.

Toledo *et al* (2017) cita alguns aspectos importantes na criação de indicadores de desempenho:

- Título do indicador;
- Fórmula de cálculo;
- Frequência de coleta;
- Compilação;
- Disseminação;
- Fonte dos dados.

Além disso, os indicadores devem ser mensuráveis, alcançáveis, relevantes, temporais e específicos, critérios conhecidos como SMART (Simple, Measurable, Actionable, Related e Timely). (TOLEDO *et al*, 2017).

3. DESENVOLVIMENTO

Baseado no que foi exposto na revisão bibliográfica, o objetivo do trabalho consiste em mapear os processos do departamento comercial de uma empresa de segurança eletrônica utilizando as ferramentas de CRM e indicadores de desempenho como forma de gerenciar.

3.1 A EMPRESA

Conforme descrito na introdução, a empresa em questão é do segmento de segurança eletrônica, especializada no monitoramento de equipamentos de segurança como alarme, câmeras, controles de acesso e portões eletrônicos. Devido à necessidade de sigilo, a empresa será denominada com empresa X.

A primeira etapa consistiu em uma coleta de dados com o diretor da empresa que disse não ter um processo claro dentro da empresa, porém relatou como é a chegada do cliente até o pós-venda. Na reunião foi explicado como os clientes chegam à empresa, as atividades de cada colaborador, responsabilidades não definidas e atividades que eram executadas de acordo com a necessidade do momento, sem planejamento prévio.

Após se interar de como é feita a operação, a coleta de dados foi sendo complementada por meio da vivencia do autor no dia a dia da empresa, inicialmente com o diretor da empresa, buscando entender como é feita a prospecção dos clientes e logo após com os consultores comerciais, procurando entender como é a abordagem ao cliente até o fechamento da venda.

Conforme exposto no escopo do trabalho, o mapeamento se restringe apenas a área comercial da empresa, porém será necessário mapear etapas do processo do departamento financeiro e operacional que tem atividades diretas ligadas ao departamento comercial.

3.2 PROCESSOS DA EMPRESA – SITUACAO ATUAL

Pelo fato da empresa não ter um mapeamento de processo bem definido, foi descrito nesse item a situação atual de como é o funcionamento da empresa. Foi elaborado um

macroprocesso para melhor identificar as oportunidades de melhoria e as etapas nele contido, conforme vizualizado na Figura 8.

Figura 8 – Macroprocesso atual

Fonte: O autor (2023)

3.2.1 PROSPECÇÃO

A maior parte dos clientes que entram em contato com a empresa X chega de forma passiva, ou seja, geralmente por indicações, pesquisas feitas na *internet* ou placas de propagandas instaladas em clientes já atendidos. Por não ter um processo de prospecção ativa de clientes, o mais próximo de prospecção que é realizado no empreendimento é a busca de clientes de forma informal por conhecidos e cartões distribuídos.

3.2.2 ATENDIMENTO

O atendimento é o primeiro contato que o cliente tem com a empresa, dessa forma, ele se torna um processo crítico para a conversão em novas vendas. Normalmente, os clientes entram em contato por meio do telefone com a central de atendimento e são atendidos por um colaborador que sempre esta disponível para direcionar ao departamento necessário. Os clientes que entram em contato em busca de uma proposta são direcionados aos consultores comerciais disponíveis para o inicio do processo da elaboração de proposta.

3.2.3 PROPOSTA

A etapa de proposta se mostrou um processo crítico para a conversão de clientes no processo, uma vez que não há um controle de quanto tempo o consultor comercial demora em fazer contato com o cliente.

Ao receber as informações iniciais sobre o potencial cliente, o vendedor entra em contato para detalhar as informações da demanda que o cliente necessita. Em alguns casos o vendedor precisa ir até o local para fazer um levantamento dos equipamentos necessários e fazer uma consultoria de segurança no local, em outros, é possível que a proposta seja feita de

forma remota utilizando informações passadas pelo potencial cliente com auxilio de fotos e vídeos ou buscando imagens do local em ferramentas como o *Google Earth*.

Na elaboração de algumas propostas os possíveis clientes podem ser com ou sem contratos de serviços periódicos, que geram para a empresa uma renda recorrente mensal, sendo assim é redigido um contrato descrevendo os serviços realizados, forma de pagamento, além dos termos jurídicos.

Com essas informações, a proposta é elaborada por uma tabela de valores que a empresa segue e encaminhada via e-mail ou *WhatsApp*.

3.2.4 FECHAMENTO

A etapa de fechamento foi classificada como um processo crítico, já que o responsável pela empresa não sabe como esta o dialogo entre vendedor e cliente, qual o tempo de resposta entre eles, além de não saber quanto tempo se deu entre o envio da proposta e o fechamento ou encerramento das negociações.

A empresa conta com um portfólio amplo de produtos para venda de equipamentos e serviços de monitoramento e manutenção dos dispositivos vendidos. Estes são divididos em vendas sem contratos e vendas com contratos, que geram uma renda recorrente ao empreendimento.

Uma vez que a resposta do cliente é positiva, o consultor de vendas elabora os documentos necessários para o preenchimento, como contratos, requerimento de dados, abertura de ordem de serviço e requerimento de forma de pagamento. Todo esse processo e realizado via email entre os departamentos responsáveis por cada operação.

Após toda a documentação regularizada e enviada, o consultor de vendas vai até o local com a equipe de instalação, orientar os pontos de instalação contratados para a execução do serviço. Antes da realização de cada serviço, o instalador verifica a ordem de serviço gerada pelo comercial e itens como material, quantidade, local e data da instalação.

3.2.5 PÓS-VENDA

A etapa de pós-venda é feita após o processo de finalização da instalação vendida. Com a finalização da instalação contratada, o vendedor vai até o local para a verificação se o que foi vendido está conforme o contrato firmado. Além disso, o consultor comercial reforça os laços de parceria com o cliente.

3.2.6 PROCESSO DE APOIO - OPERACIONAL

O departamento operacional é responsável pelas instalações e manutenções despachadas pelo departamento comercial e atendimento, respectivamente. São os técnicos que realizam a conferencia junto com o vendedor sobre qual o serviço que será realizado no local.

3.2.7 PROCESSO DE APOIO - FINANCEIRO

O departamento financeiro é responsável pela conferencia de documentos entregues e geração de notas fiscais e boletos ao final do fechamento da venda.

3.3 PROCESSOS CRITICOS

A análise dos processos críticos foi realizada juntamente com o diretor da empresa e foram levantadas entradas e saídas de cada atividade, quais matérias e informações eram necessárias para a execução de cada tarefa, os desperdícios aparentes e dificuldades. As entradas de cada etapa são entendidas como tudo aqui que é necessário ou transformado ou necessário para transformar durante o processo, como energia, matéria prima, informação entre outros. Já as saídas são o resultado final do processo como serviço ou produto fornecido ao cliente. Finalmente, os clientes são os que recebem o resultado final do processo, sendo afetados diretamente pela qualidade realizada durante o processo, podendo ser fornecedores ou clientes internos ou externos (MELLO, 2009)

A ferramenta utilizada para a adaptação do departamento comercial ao CRM foi o Pipedrive, plataforma *on-line* escolhida pelo autor e o diretor da empresa no empenho e auxilio do trabalho.

3.3.1 PROSPECÇÃO

Na etapa de prospecção foram encontrados os seguintes pontos de melhoria e suas soluções foram apresentadas na Figura 9:

- Ativação da campanha do *Google Adwords*:

Sendo a prospecção passiva a principal forma de trazer clientes, foi sugerido a direção a criação e gerenciamento de uma campanha no *Google Ads*. Com a ativação dessa ferramenta a empresa consegue buscar clientes com o perfil desejado por palavras que remetem melhor os produtos e serviços oferecidos pela empresa. *Google Ads* é uma ferramenta de publicidade utilizada para melhorar os resultados nas busca *on-line* direcionando publicidade e anúncios de acordo com as palavras-chave utilizadas. (BENETTI)

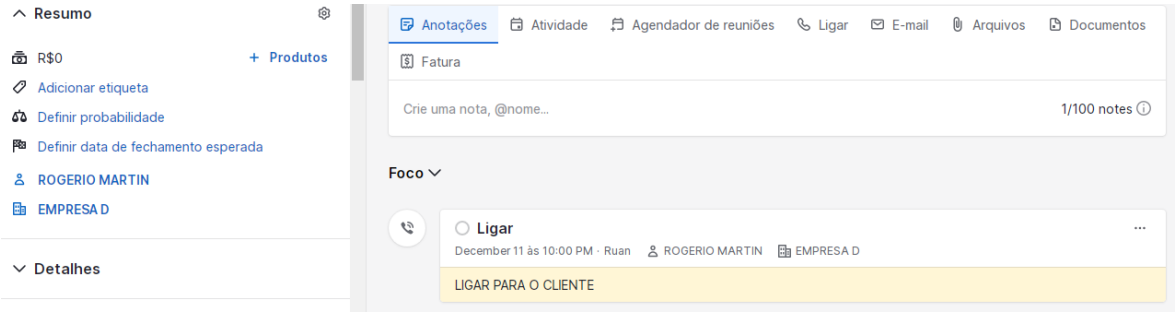
Ação: O presente autor e o diretor da empresa realizaram um curso de como criar e gerenciar a campanha no *Google Ads*, podendo assim trazer novos clientes com o perfil desejado pela empresa.

- Cadastramento da base de clientes já existentes no *CRM:*

Pelo fato da principal forma de conseguir vendas é de forma passiva, os vendedores focam em apenas trazer novos clientes, porém não exploram a principal forma de realizar novas vendas que é através da própria base de clientes já atendidos. O mercado de segurança eletrônica é um ramo muito dinâmico e inovador e que frequentemente trás novos produtos com novas funcionalidades para os consumidores. Além disso, os clientes já atendidos pela empresa já passaram pela etapa de abordagem e criaram um vinculo com os consultores, fazendo com que a chance de fechamento seja maior.

Ação: Por se tratar de uma empresa que tem clientes com contratos, há uma base de dados desses clientes onde foram passadas todas as informações necessárias para o contato, como nome, telefone e e-mail, para dentro da ferramenta CRM. Também foram adicionados clientes que fizeram serviços avulsos com a empresa e continham no banco de dados, como emails trocados e telefones salvos via WhatsApp. Com os cadastros básicos já lançados é possível que os vendedores trabalhem melhor os clientes, uma vez que a plataforma fornece um *layout* de fácil manipulação e conta com campos de monitoramento de como anda a negociação com o cliente atendido, como data do primeiro atendimento, escrever detalhes sobre a atividade do atendimento, definir prioridade de atendimento e definir data para fechamento da venda.

Figura 9 – Prospecção de clientes no pipedrive



Fonte: O autor(2023)

3.3.2 ATENDIMENTO

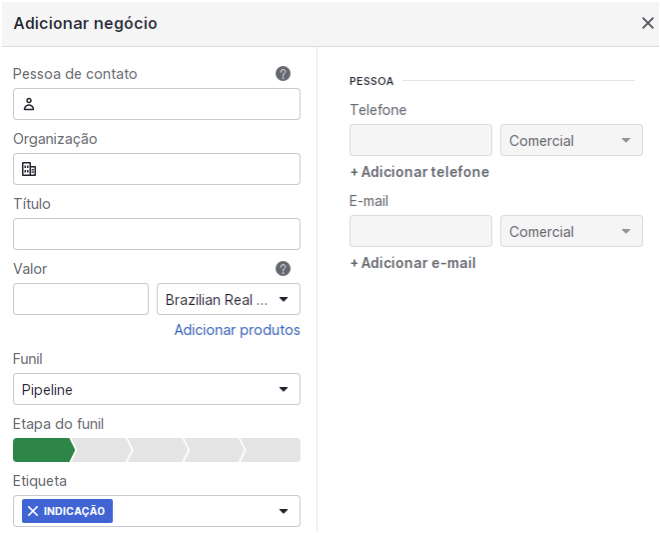
Na etapa de atendimento prospecção foram encontrados os seguintes pontos de melhoria e suas soluções foram apresentadas na Figura 10:

- Dados dos clientes não eram registrados no momento do atendimento:

Em caso de contato dos clientes com a central de atendimento, os dados de atendimentos são repassados aos responsáveis do comercial para uma consultoria mais detalhada. Porem, os dados dos clientes são passados para o setor comercial via *WhatsApp*, não tendo o controle se o cliente informado via mensagem realmente esta sendo atendido pelo vendedor escalado. Ademais, algumas informações complementares, como saber por qual canal de propaganda o cliente chegou até a empresa não são questionados, dados que são importantes na busca de entender quais meio de propaganda trazem mais retorno a empresa.

Ação: Foi adicionada uma etapa de cadastro inicial na central de atendimento com o intuito de diminuir a chance de perda de dados dos clientes que procuram a empresa, uma vez que se o potencial cliente liga para procurar informações sobre segurança eletrônica se enquadra no tipo de cliente que a empresa procura. Os dados são enviados diretamente a aba do vendedor escolhido por dentro do CRM, fazendo com que os dados já cheguem de forma clara e registrada, poupando tempo na passagem de informações entre os departamentos. Além disso, o campo de etiquetas é utilizado para identificar o canal de propaganda que o cliente chegou até a empresa para uma melhor analise de como chegar ao cliente final.

Figura 10 – Cadastro inicial



Fonte: O autor(2023)

3.3.3 PROPOSTA

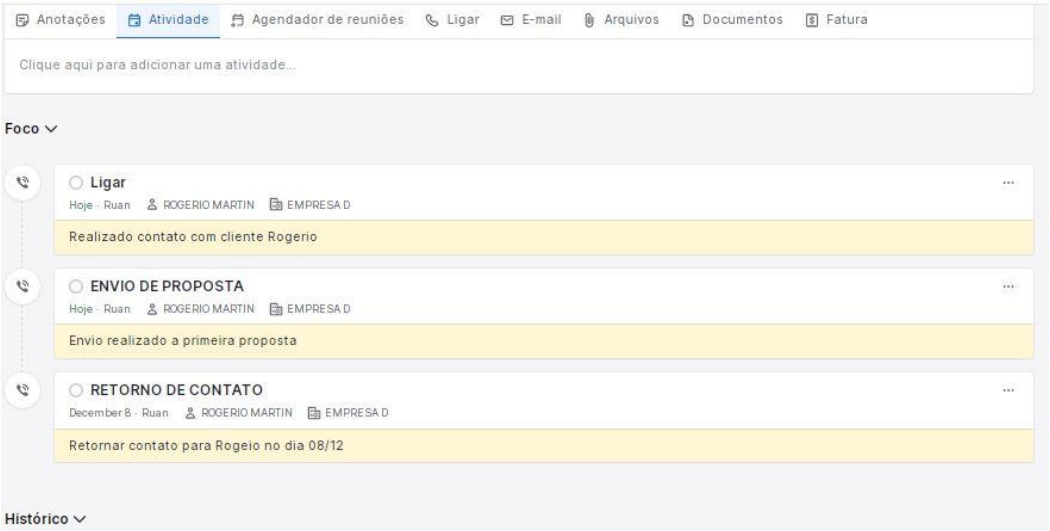
Na etapa de proposta foram encontrados os seguintes pontos de melhoria e suas soluções foram apresentadas na Figura 11 e Figura 12:

- Registro de atividades entre vendedor e cliente:

Na etapa de proposta o diretor relatou que em alguns casos alguns clientes revelam demora no envio de orçamentos por parte do vendedor e que internamente algumas propostas de menor valor não tem a mesma pronta resposta de propostas de grande valor. Além disso, as propostas são enviadas via email ou WhatsApp, fazendo com que não se tenha controle das propostas, já que os vendedores esquecem de enviar com copia para o diretor.

Ação: Com os registros sendo feitos dentro do CRM, uma vez realizados eles ficam com histórico todo detalhado dentro da ferramenta, podendo ser editado apenas pelo responsável pela operação. Dado que os clientes entram em contato com a central de atendimento e tem o pré-cadastro efetuado, os vendedores dão continuidade registrando todas as etapas para maior controle do diretor comercial. Também é possível deixar pré-agendado ações futuras com datas já determinadas para o próximo contato.

Figura 11 – Registro de atividades



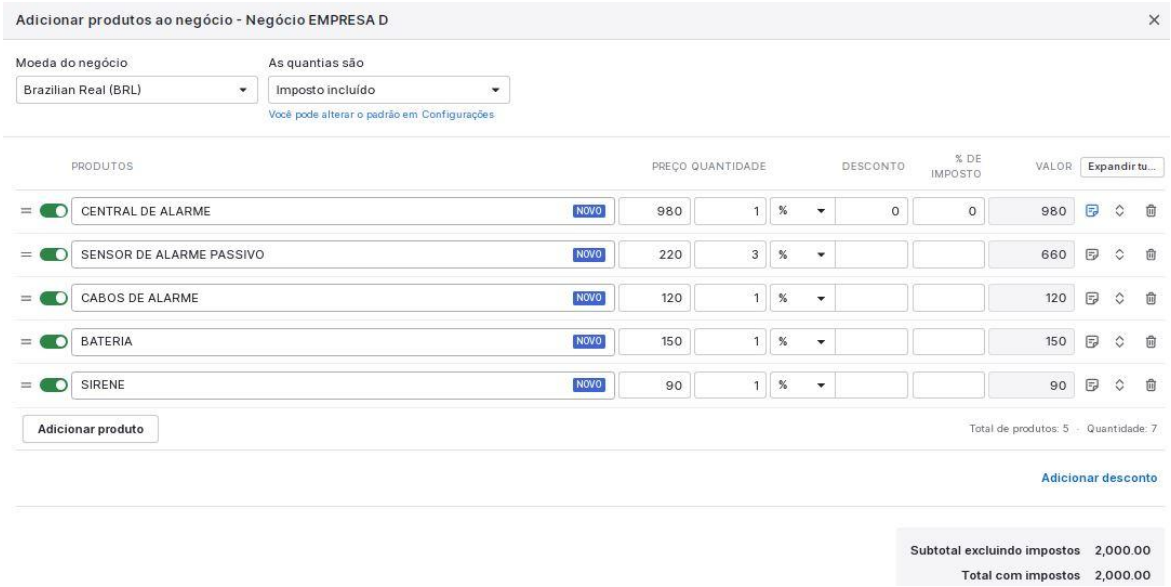
Fonte: O autor(2023)

- Tabela de valores inclusa no CRM

A precificação dos orçamentos dos produtos era feitas de forma manual, sendo utilizada uma tabela de preços que é feita semestralmente e distribuída para a atualização dos valores. Dado que a proposta tenha que ser refeita para renegociação dos valores também eram feitos de forma manual somadas em calculadoras, podendo ocasionar erros em sua elaboração. Alem disso, alguns produtos similares são compostos de vários itens, podendo ser confundidos na elaboração da proposta.

Ação: Com o objetivo de minimizar os erros e agilizar a montagem das propostas, os produtos vendidos foram lançados no CRM contendo os valores de vendas e códigos individuais de cada produto. Além disso, todas as propostas ficam registradas no sistema e em caso de negociação, os valores de desconto além do permitido só podem ser autorizados mediante autorização do diretor comercial por dentro do CRM.

Figura 12 – Tabela de valores



Fonte: O autor(2023)

3.3.4 FECHAMENTO

Na etapa de fechamento foram encontrados os seguintes pontos de melhoria:

- Assinatura eletrônica de documentos por dentro do CRM

Um dos questionamentos da direção quanto ao fechamento da proposta é quanto à entrega de documentos da parte dos vendedores. Em muito dos casos, a realização de instalações são atrasadas por conta da falta de documentação não entregue, muita das vezes pelos próprios clientes. Os documentos são enviados por email, porem a coleta de assinatura ela é presencial feita à caneta. O CRM oferece por dentro da plataforma um método de assinatura eletrônica que é feita de forma mais ágil, uma vez que o *site* abre a minuta de contrato modelo anexado pelo diretor com os dados já cadastrados na plataforma, fazendo com que a demora em coleta de documentação se reduza e consiga otimizar o agendamento e montagem de calendário das instalações fechadas.

Ação: Foram anexadas ao CRM as minutas de documentos que são necessários para a conclusão do negocio. Com a adesão da ferramenta os dados já cadastrados são incorporados aos campos dos documentos com os dados do cliente em questão. Um *link* e gerado para envio da assinatura do cliente, que cria uma assinatura eletrônica na mesma hora que abrir o link enviado pelo consultor. A assinatura e feita de forma online com um código de segurança gerado pelo próprio sistema e um código único correspondente ao documento

assinado. Além de gerar agilidade os documentos ficam armazenados em nuvem gerando segurança para a empresa e o contratante, tendo com ele uma senha de acesso para quando precisar consultar o documento em questão.

3.3.5 PÓS-SERVIÇO

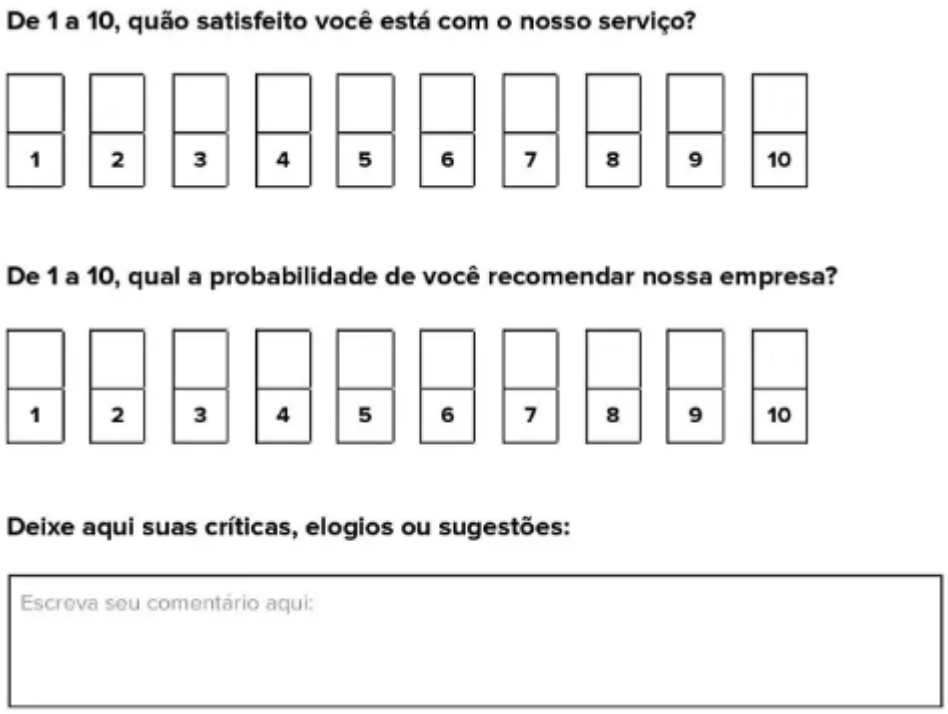
Na etapa de pós-venda foram encontrados os seguintes pontos de melhoria e suas soluções foram apresentadas na Figura 13:

- Oportunidade de medir a satisfação do cliente:

A empresa em questão não tinha como medir se o serviço estava sendo feita de forma satisfatória pelos clientes, a não ser que recebessem uma ligação de reclamação questionando. Visando a excelência, foi realizada uma pesquisa de satisfação para medir a qualidade do serviço prestado.

Ação: Foi elaborada uma pesquisa rápida de satisfação para medir o serviço realizado como um todo no final do serviço. Foi questionado quanto ao atendimento aos serviços prestados e qual a probabilidade de indicação da empresa, deixando um espaço para complementação a pesquisa.

Figura 13 – Pesquisa de satisfação

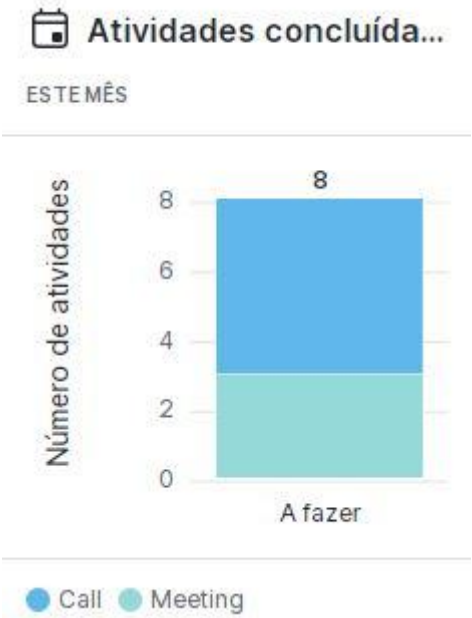


Fonte: O autor(2023)

3.4 INDICADORES

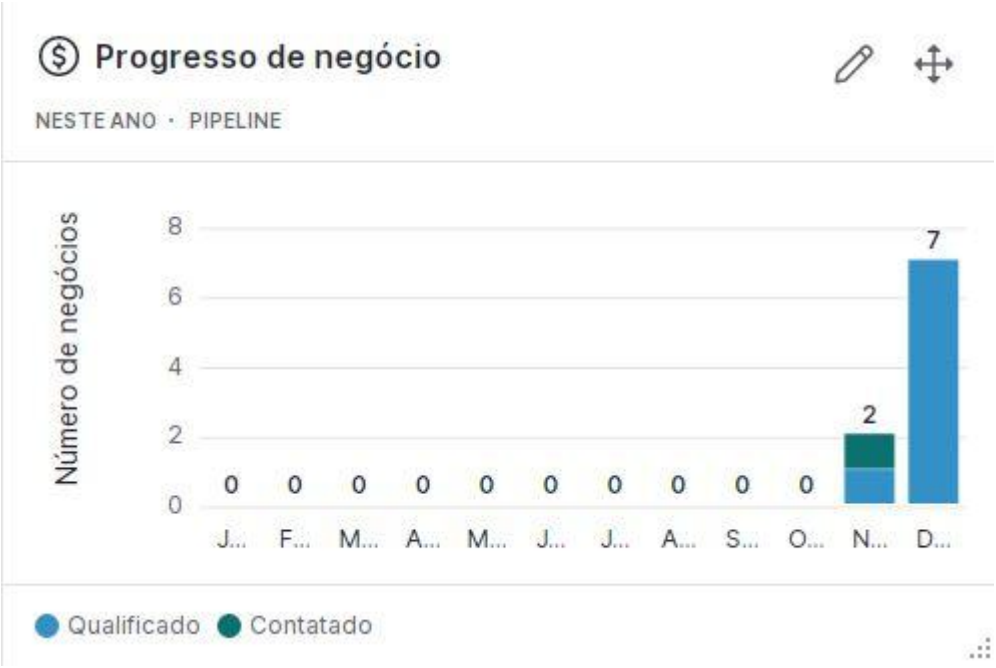
Os indicadores foram criados para o gerenciamento dos processos e acompanhamento dos resultados da empresa. Os indicadores utilizam os dados coletados pelo CRM e são apresentados em forma de *dashbord* (Figura 14) para os resultados do mês vigente com a evolução nos gráficos para o acompanhamento da progressão da empresa. A Figura 15 é um exemplo de um gráfico de evolução.

Figura 14 – Gráfico mensal



Fonte: O autor(2023)

Figura 15 – Gráfico de evolução



Fonte: O autor(2023)

Foram criados 12 indicadores de desempenho com o intuito de monitorar e controlar os processos. Os indicadores elaborados e suas métricas são explicados a seguir:

Vendas para clientes fidelizados: Quantidade de vendas realizadas para clientes com contrato vigente ou clientes que já apreciaram os produtos e serviços no mês corrente.

Atendimentos: Quantidade de atendimentos realizados e cadastrado no CRM no mês corrente.

Serviços sem contrato: Quantidade de serviços prestados sem contrato no mês corrente. A data considerada nesse caso é a de assinatura do documento de fechamento da venda.

Serviços com contratos: Quantidade de serviços prestados com contrato no mês corrente. A data considerada nesse caso é a de assinatura do documento de fechamento da venda.

Efetividade de fechamento: Quantidade de vendas fechadas dividido pela quantidade de propostas realizadas do mês corrente.

Faturamento sem contrato: Soma do faturamento em serviços prestados sem contrato no mês corrente.

Faturamento com contrato: Soma do faturamento em serviços prestados com contrato no mês corrente.

Faturamento total: Valor do faturamento total do mês corrente.

Origem do contrato: Indicador que identifica a origem dos atendimentos, permitindo analisar quais canais de prospecção geram mais atendimentos para o empreendimento.

Produtos e serviços: Indicador que mostra os principais produtos buscados pelos clientes.

Network Promoter Score: Conhecido pela sua sigla NPS, é uma métrica utilizada para medir a satisfação do cliente. Em pergunta ao cliente "de 0 a 10 o quanto você recomendaria a Astral a um amigo ou familiar?". Com base na resposta, o cliente é classificado como promotor, caso dê uma nota 9 ou 10, neutro, caso dê uma nota 7 ou 8 e detrator caso dê uma nota 6 ou abaixo. A partir da quantidade de clientes neutros, detratores e promotores é gerado o percentual para cada classificação. A nota pode variar de -100 a 100 e recebe a classificação de ruim de -100 a 0, razoável de 0 a 50, muito bom de 50 a 75 e excelente de 75 a 100.

Satisfação: O índice de satisfação é o percentual da soma das notas dadas na pesquisa de satisfação (Figura 13) pela a pontuação máxima.

4. RESULTADOS

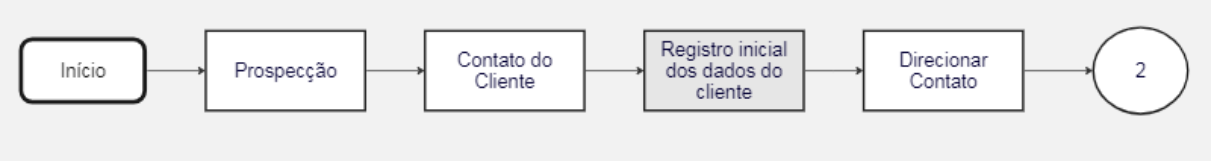
4.1 PROCESSOS DA EMPRESA – NOVOS PROCESSOS

A maior parte dos planos de ação foi realizada durante a realização deste o trabalho, os resultados e mudanças nos processos está relatados a seguir.

4.1.1 ATENDIMENTO

Os processos destacados são etapas que foram criadas e incluídas no processo de atendimento.

Figura 16 – Mapeamento atendimento



Fonte: O autor(2023)

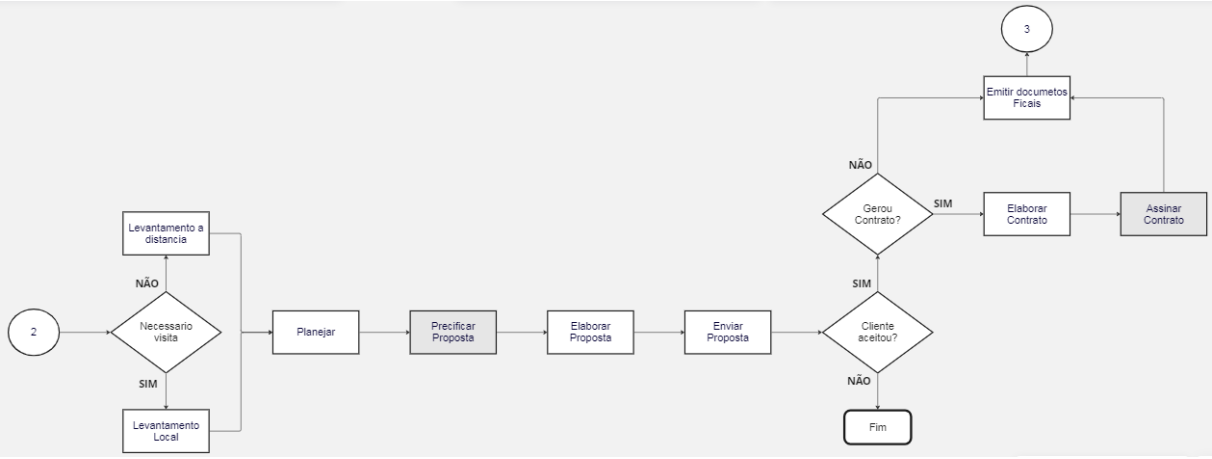
Como comentado no plano de ação, o autor deste trabalho juntamente com o diretor da empresa realizaram um curso sobre *Google Ads* e aplicaram o conhecimento em criação de campanhas que ampliassem os resultados de busca na *Google*. O resultado foi um maior número de interações nos anúncios na *internet*, aumentando assim o número de clientes passivos afetando de forma direta a chegada de clientes na empresa. Além disso, houve um aumento considerável nas vendas fechadas pelo fato dos vendedores trabalharem a carteira de clientes já existente na empresa.

Foi criada uma nova etapa de registro inicial de dados dos clientes que chegam à empresa, onde dados básicos de contato são registrados no CRM, fazendo com que já cheguem de forma clara, poupando tempo na passagem de informações entre os departamentos e risco de perdas.

4.1.2 PROPOSTA

Os processos destacados são etapas que foram criadas e incluídas no processo de proposta.

Figura 17 – Mapeamento de proposta



Fonte: O autor(2023)

Como levantado no plano de ação, a etapa de precificação pelo CRM foi adicionado ao processo, uma vez que teve o objetivo de minimizar os erros e agilizar a montagem dos orçamentos. Com a utilização da nova tabela, houve um maior controle por parte do diretor da empresa sobre os orçamentos gerados e sobre os valores envolvidos na negociação e de desconto, fazendo com que na conferencia das propostas fechadas houvesse menos trabalho.

4.1.3 FECHAMENTO

Como descrito na figura 17, o diretor da empresa se queixava quanto à coleta de assinatura dos documentos necessários para a conclusão do negocio. Houve a inclusão da assinatura eletrônica dentro do CRM, fazendo com que o processo se tornasse mais rápido e eficiente, tendo um crescimento na taxa de conversão de clientes na hora do fechamento da venda pela facilidade e agilidade.

4.1.4 PÓS-VENDA

Não foi alterada nenhuma etapa do processo de pós-venda. Porém, com a utilização do CRM durante o projeto foi possível classificar as vendas já realizadas e agendar na

ferramenta um aviso programado para um novo contato com o cliente, sendo assim possível reforçar o contato e oferecer novos produtos e serviços disponíveis no momento.

Ademais, foi possível quantificar melhor a satisfação dos clientes atendidos pela empresa e procurar entender formas de qualificar o serviço nos pontos mais críticos indicados pela pesquisa.

4.1.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com a implementação do CRM e do mapeamento de processos os dados, procedimentos instruções de trabalho e informações dos clientes ficam retidos na empresa. Os fluxogramas elaborados permitem que os funcionários tenham uma visão sistema de todo o processo, sendo claro na definição e responsabilidade de cada área.

Além disso, todos os funcionários foram treinados e instruídos para a execução dos novos procedimentos para garantir o bom funcionamento do processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização do projeto de mapeamento de processos em uma micropequena empresa de segurança eletrônica e a elaboração de planos de ação com auxilio da ferramenta CRM, pode-se dizer que os objetivos inicialmente traçados foram alcançados, visto que o processo se tornou mais ágil, transparente, centralizado e retido dentro da empresa. Além da criação de indicadores de desempenho que para monitorar e avaliar o desenvolvimento das atividades, planos de ação para as melhorias propostas.

Logo foi possível analisar os processos críticos na empresa em questão, uma vez que os processos não eram bem definidos e todos descentralizados sem clareza de quem e como serem feito. Com a centralização de todos os dados em uma única ferramenta, gerou muita clareza e já no primeiro mês gerou resultados atacando os pontos críticos existentes de trabalhar a carteira de clientes já existentes dentro da empresa.

O processo de implantação foi concluído, porém o tempo de uso pelos colaboradores ainda está no inicio, e ainda serão notados muitos avanços com e os resultados serão obtidos, medidos e notados através dos indicadores de desempenho.

Sendo assim, espera-se que futuramente esses resultados possam ser monitorados e mensurados, de forma a se obter analises concretas e assertivas para a obtenção de resultados positivos dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

BENETTI, R. **Google AdWords: como ele funciona?** Orgânica Natural Marketing. Disponivel em: https://www.organicadigital.com/blog/como-funciona-o-google-adwords/. Acesso em: 3 de Novembro 2023.

BATISTA JR, S. **Mapeamento de processos realizado na Gerência de Contabilidade e Patrimônio de uma empresa Ferroviária da Cidade de Juiz de Fora. TCC de Graduação em Engenharia de Produção**, Faculdade de Engenharia, Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, p.67. 2021.

CARPINETTI, **L. C. R. Gestão da qualidade: conceitos e técnicas.** 3ªed – São Paulo: Atlas, 2016.

DA REDAÇÃO, SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**: Setor é responsável por 99% dos empreendimentos nacionais, 72% dos empregos criados no país no primeiro semestre do ano e 30% do PIB. [*S. l.*], 4 out. 2022. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios. Acesso em: 4 jun. 2023.

Darryn Mitussis, Lisa O'Malley, Maurice Patterson, (2006) **"Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing", European Journal of Marketing**, Vol. 40

GIL, A, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.(organizadores). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

IBGE-INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA

Disponível em : https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29206-demografia-das-empresas-em-2018-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-foi-de-84-1, acesso em: 12 de maio 2023.

Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action: Harvard Business School Press.**

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmico para planejamento, programação e controle**. 1ª Edição. São Paulo: Blucher , 2011.

Kımıloğlu, H Zaralı, H 2009**, 'What signifies success in e-CRM?', Marketing Intelligence & Planning,** vol. 27, no. 2, pp. 246-267.

Kotler, P. 2000. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control** (Millennium edition): New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6ª. ed. Atlas, São Paulo. Mcklheran, Brock. 2004.

MELLO, C. H. P, ISO 9001: 2008: **Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços.** São Paulo: Atlas, 2009

MICRO e pequenas empresas se destacam nos empregos gerados em 2022. BRASILIA: Aline Leal, 5 out. 2022. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-se-destacam-nos-empregos-gerados-em-2022. Acesso em: 7 jun. 2023.

OMG, 2013. **Business Process Model and Notation (BPMN)**

PINHO, Alexandre Ferreira de; LEAL, Fabiano; MONTEVECHI, José Arnaldo Barra; ALMEIDA**, Dagoberto Alves de. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. XXVIII encontro nacional de**

engenharia de produção: A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade, Foz do Iguaçu - PR, 2007.

RIZZETTI, D; KRONBUER, E; FLORES, E; CASADO, F, L ; MACEDO, J; NEVES, R; ROCHA, H; BARRETO, J; AFFONSO, L, M. **Mapeamento e controle de processos.** 1ª Edição. Porto Alegre: Sagah, 2017.

SANTOS, Carlos Jefferson de Melo; BRANDÃO, Vanessa brito. **Utilização do mapeamento de processos e de ferramentas da qualidade na identificação e tratamento de anomalias: um estudo de caso. XXXIV encontro nacional de engenharia de produção: Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10**, Curitiba, PR, Brasil, 2014.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa.** São Paulo: Qualitymark, 2002

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5ª ed - São Paulo: Saraiva, 2018.

STRAUSS, Judy; FROST**, Raymond. E-Marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

TOLEDO, J. C. de **Qualidade - Gestão e Métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 2017

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (organizadores**). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: ATLAS, 2013

VIEIRA, F. R. C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) –** 221p, f. Tese (Doutorado) – Florianopolis – SC, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 13 de dezembro de 2023.

Ruan Toledo Perantoni
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201349126
Matrícula

ASSINATURA

016.389.176-12
CPF

gov.br Documento assinado digitalmente
RUAN TOLEDO PERANTONI
Data: 14/12/2023 10:14:31-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.