

REVISÃO DE PROCESSOS DE ATENDIMENTO COM FOCO NO AUMENTO DO FATURAMENTO E MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: O CASO DA EMPRESA ALFA

Lunna Dias - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sergio Silva Dantas - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O objetivo do trabalho foi propor meios para que a empresa Alfa, uma rede de franquias de locação de equipamentos, máquinas e ferramentas para construção civil e jardinagem, localizada no estado de Tocantins, pudesse aumentar o seu faturamento. Para isso, após um amplo diagnóstico, baseado em entrevistas com os gestores e vendedores da empresa, questionário de satisfação com os clientes e análise de documentos internos, foi desenhado um plano de ação que abrangia desde treinamentos com os vendedores para desenhar a experiência que a empresa Alfa proporcionaria aos seus clientes até treinamento das lideranças e revisão de processos para, entre outras coisas, possibilitar a instalação de um programa de fidelidade. A intervenção foi feita em uma loja da empresa Alfa e foi possível perceber que os pontos definidos na solução proposta, quando colocados em prática, aumentaram o volume de vendas, fidelidade dos clientes e, conseqüentemente, o faturamento.

Palavras-chave: atendimento; fidelização; experiência do cliente.

Abstract

The objective of the work was to propose ways in which the company Alfa, a franchise network for leasing equipment, machines and tools for construction and gardening, located in the state of Tocantins, could increase its revenue. To this end, after a broad diagnosis, based on interviews with the company's managers and salespeople, a customer satisfaction questionnaire and analysis of internal documents, an action plan was designed that ranged from training with salespeople to designing the experience that the Alfa company would even provide its customers with leadership training and process review to, among other things, enable the installation of a loyalty program. The intervention was carried out in an Alfa company store and it was possible to notice that the points defined in the proposed solution, when put into practice, increased sales volume, customer loyalty and, consequently, revenue.

Keywords: service; loyalty; customer experience.

REVISÃO DE PROCESSOS DE ATENDIMENTO COM FOCO NO AUMENTO DO FATURAMENTO E MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: o caso da empresa Alfa

1 INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil no Brasil iniciou 2023 com projeções otimistas, segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2022). O setor cresceu 17,59% no biênio 2021-2022 enquanto o país cresceu 8,05% (CBIC, 2023)

Nesse contexto, a cidade de Palmas, capital do Tocantins, desponta no cenário nacional como um “canteiro de obras a céu aberto”. Abriga o prédio mais alto da região Norte (Portal VGV, 2019), recebe diariamente famílias e cerca de 600 estudantes anualmente em busca das oportunidades oferecidas na região. Dados de Almeida (2020) apontam Palmas como a cidade com a segunda maior taxa de crescimento geométrico do país, pois apresenta um crescimento de 2,40% equivalendo a 7.169 pessoas a mais do que no ano anterior, sendo superada apenas por Boa Vista que possui a taxa de 5,12%, porém muito influenciada pela migração da população da Venezuela, país que faz fronteira com o estado de Roraima e que tem passado por instabilidades econômicas e políticas.

Dado esse cenário do crescimento do setor de construção civil na cidade de Palmas e em todo o estado do Tocantins, este projeto foi realizado na empresa Alfa (nome fictício), uma rede de franquias de locação de equipamentos, máquinas e ferramentas para construção civil e jardinagem. O franqueado da região possui 12 lojas e o diagnóstico inicial foi realizado em 11 delas, pois a 12ª estava em fase de inauguração durante a realização do estudo.

Uma análise do faturamento da franquia, comparando os períodos de janeiro a julho de 2022 e de janeiro a julho de 2023 demonstrou baixo crescimento do faturamento (cerca de 7%), mesmo num cenário em que o mercado da construção civil como um todo está em crescimento e a franquia tem aberto novas lojas. O diagnóstico, mais especificamente a entrevista com os coordenadores das lojas, evidenciou um mediano padrão de atendimento prestado pelos vendedores, tanto para os clientes B2B como para clientes B2C, o que pode estar levando a empresa a não aproveitar as vantagens que o encantamento e a fidelização de clientes geram.

A franquia dispõe como produtos ao mercado uma linha de equipamentos que podem ser utilizados em diversas fases da obra desde o canteiro até a fase de acabamento e limpeza. São andaimes, equipamentos para furação e demolição, geradores, bombas, compressores, ferramentas elétricas, equipamentos para jardinagem, equipamentos para limpeza, entre outros. Atendem desde grandes construtoras a pequenas obras ou serviços de clientes finais.

Deste modo e com base em todas as etapas percorridas no diagnóstico, detalhadas adiante, o objetivo do trabalho foi definido como aumentar o faturamento da empresa utilizando, entre outros meios, a estratégia de melhoria no atendimento e experiência do cliente para gerar fidelização e, conseqüentemente, mais recompra e indicações.

O projeto adota a metodologia de solução de problemas organizacionais e aproveitamento de oportunidades de Marcondes et al. (2017) no qual realiza-se o estudo de uma empresa, identifica-se um problema ou oportunidade por meio de diagnósticos e, em seguida, busca-se uma solução.

2 DIAGNÓSTICO

Para o diagnóstico foram realizadas quatro etapas de coletas de dados, sendo três delas a partir de dados primários e uma a partir de dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de duas etapas de entrevistas *online* (a primeira delas com o gestor e seis

coordenadores de loja e a segunda com oito vendedores do quadro da franquia) e uma etapa de *survey* com clientes. Os dados secundários foram coletados por meio de relatórios internos da empresa. No Quadro 1 está detalhado o planejamento da pesquisa.

Quadro 1 – Planejamento do diagnóstico

Objetivo específico	Tipo de dado	Quantitativo/Qualitativo	Instrumento	Sujeitos de pesquisa	Análise dos dados
Identificar as dificuldades para aumentar as vendas.	Primário	Qualitativo	Entrevista pessoal <i>on-line</i>	Gestor e Coordenadores	Análise interpretativa de texto
Investigar as ações já realizadas para captação, retenção e fidelização de clientes.	Primário	Qualitativo	Entrevista pessoal presencial	Vendedores	Análise interpretativa de texto
Investigar a satisfação dos clientes	Primário	Quantitativo e Qualitativo	Questionário <i>on-line</i>	Clientes	Análise interpretativa de texto
Analisar a relação entre clientes e faturamento.	Secundário	Quantitativo	Relatórios internos	-	Análise estatística

Fonte: elaborado pelos autores (2023)

2.1 Coleta de dados com o gestor e coordenadores

A coleta de dados com o gestor foi realizada em fevereiro de 2023. A entrevista contou com a utilização de um roteiro semiestruturado com a pergunta deflagradora “Quais as principais dificuldades para aumentar o faturamento da empresa Alfa?”. Também, foram solicitados dados de faturamento, dados da jornada do cliente, dados de indicações de clientes, pesquisas de satisfação e porcentagem de clientes que recomparam. Dos dados solicitados, apenas a pesquisa de satisfação ainda não era realizada pela empresa.

O gestor apresentou o relatório denominado “Curva ABC”, no qual foi possível identificar os clientes por loja e seu faturamento mensal. Com este relatório é possível visualizar os melhores clientes, oferecer experiências diferenciadas a eles e, principalmente, acompanhá-los para fidelização com o intuito de realizar mais vendas. O gestor também apresentou dados sobre a origem dos novos clientes. No relatório apresentado viu-se que, no último período analisado, 29,7% do total de novos clientes no período chegou à empresa por meio de indicações, o que reforça a ideia de se investir na satisfação dos clientes atuais.

Nessa mesma entrevista com o gestor, buscou-se identificar, na sua avaliação, quais as principais dificuldades para aumentar o faturamento. Segundo ele, a franquia disponibiliza diversas ferramentas que possibilitam o acompanhamento de clientes, entretanto, os coordenadores e vendedores acabam por não realizar um planejamento e acompanhamento completo dessas ações. Hoje o grupo possui 11 lojas e seis coordenadores de loja, sendo quatro coordenadores comerciais, um coordenador de manutenção e um coordenador financeiro, além de cada loja possuir uma espécie de “vendedor líder”.

Ainda em fevereiro de 2023 foi realizada uma entrevista com os seis coordenadores de loja. A entrevista baseou-se na seguinte pergunta deflagradora “Quais as principais dificuldades para aumentar o faturamento?” O repertório de respostas foi mais amplo, envolvendo pontos como: (a) conflitos interpessoais entre líderes e liderados e entre colaboradores; (b) falta de engajamento da equipe nas ações propostas; (c) a forma de abordagem ao cliente que nem sempre é a mais apropriada para realizar a venda; e (d) o alto *turnover* de vendedores.

2.2 Coleta de dados com os vendedores

Para essa etapa foram realizadas entrevistas individuais com oito vendedores das lojas da cidade de Palmas em março de 2023.

Quando perguntados como geralmente os clientes chegam até a loja a maioria respondeu que é por meio do *WhatsApp* e ligações. O *WhatsApp* é geral de todas as lojas da cidade e quem responde primeiro será responsável pelo atendimento, independentemente da localização, pois a empresa trabalha com entregas dos equipamentos e com retirada pelo próprio cliente.

Quando perguntados sobre quais as ações realizadas para captação e retenção de clientes, as respostas de todos foram concordantes: o processo de reativação, que é fazer contato com aquele cliente que realizou um orçamento e não finalizou ou com aqueles que não compram há algum tempo. Foi citado também o processo de visitas às obras.

Em relação ao porquê os clientes se tornam compradores recorrentes na empresa, as respostas foram unânimes, principalmente no quesito qualidade, manutenção e garantia dos equipamentos além da agilidade e suporte oferecidos.

Sobre o uso do relatório “Curva ABC”, a maioria dos vendedores o conhece e cita a sua utilização no processo de reativação, porém indicam que ainda é subutilizado.

Durante as entrevistas foi citado o descontentamento com a política de remuneração variável que, até então, era baseada em indicadores além do faturamento em vendas como a taxa de inadimplência dos clientes e depende do resultado de vendas de todo o conjunto de lojas, isto é, mesmo que uma loja atinja a meta, os colaboradores só receberão a comissão se as demais lojas também a atingirem, o que acaba desmotivando a equipe.

2.3 Pesquisa de satisfação com clientes

Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes entre os dias 10 e 26 de maio de 2023. Um *link* com três questões foi enviado pelos vendedores aos clientes de todas as lojas. O *link* foi enviado para uma amostra de cerca de 400 clientes, tendo 38 retornos. A primeira pergunta estava baseada na metodologia *NPS* (*Net Promoter Score*) e, portanto, tinha por objetivo perguntar, numa escala de 1 a 10, quanto o respondente era propenso a indicar a empresa a amigos e familiares.

Dos respondentes, e seguindo a metodologia *NPS*, 32 clientes foram classificados como promotores, pois atribuíram avaliação 9 e 10, dois clientes neutros que atribuíram a avaliação 7 e 8 e quatro considerados detratores, dada a avaliação abaixo de 7.

Deste modo, 84,2% são considerados promotores e 10,5% considerados detratores. O *Net Promoter Score* é, portanto, $84,2\% - 10,5\% = 73,7\%$, sendo considerado um resultado na zona de qualidade.

A segunda e a terceira questões eram abertas e, desse modo optou-se por realizar uma análise interpretativa de texto (Sampieri, Collado & Lucio, 2010) por meio de uma categorização das respostas pelos autores. A segunda pergunta se referia ao porquê o cliente voltava e alugava equipamentos ou indicava a empresa a amigos e familiares e os resultados foram categorizados em sete grupos: atendimento, equipamentos, preço, suporte, entrega, facilidade no cadastro e necessidade.

Das 33 respostas válidas, 14 foram categorizadas somente como atendimento, referindo-se a ser compreendido, atenção, dedicação e cordialidade dos colaboradores, dentre outros. Quatro respostas além de mencionarem o atendimento, também, mencionavam os equipamentos novos, bem cuidados e de qualidade. Duas questões citavam, além do atendimento, também o suporte em relação a problemas com os equipamentos e uma resposta indicava, além do atendimento, o preço. Sendo assim, dos 33 respondentes que se manifestaram, 21 apontaram o atendimento como fator-chave para fidelização.

Houve cinco respostas que fizeram alusão apenas aos equipamentos, uma apontava equipamentos e entrega e outra equipamentos e suporte. Do restante das respostas, duas se referiam à pontualidade na entrega, uma mencionou apenas o preço, uma mencionou facilidade no cadastro e a última necessidade.

Já a terceira questão buscava entender o que a empresa deveria ter/oferecer para que o cliente pudesse fazer mais negócios ou indicá-la mais. As respostas foram divididas em oito categorias: processos menos burocráticos, cobrança, preço, prazo, novos equipamentos, pós-venda, compreensão e mais agilidade nas respostas pelo *Whatsapp*. Nove respondentes não deram sugestões, comentando estarem satisfeitos e já indicando a empresa a amigos e familiares.

Houve oito repostas referentes ao preço, descontos, promoções, *cashbacks*, etc, quatro repostas relativas a prazo de pagamento, duas repostas sugeriam que os processos poderiam ser menos burocráticos e um deles ainda expressou que deveria haver a simplificação do processo de cobrança.

Também, duas repostas sugeriam produtos para o portfólio da empresa, como por exemplo, *container*. Por fim, as demais repostas variaram entre agilidade nas respostas pelo *Whatsapp*, pós-venda e programa de fidelidade.

2.4 Relação entre clientes e faturamento

Para analisar a relação entre os clientes e o faturamento foram analisados os dados da Curva ABC (faturamento de cada cliente) no período de novembro de 2022 a fevereiro de 2023. Para tal, a empresa forneceu o relatório específico de cada loja. Na Tabela 1 são apresentados o total de clientes da carteira que, no período analisado, representaram, respectivamente 50% e 80% do faturamento de cada loja e a porcentagem deles em relação ao total de clientes. Fazendo uma média entre as lojas viu-se que 7,44% de clientes são responsáveis por 50% do faturamento das lojas e 29,48% de clientes são responsáveis por 80% do faturamento.

Tabela 1 – Análise da Curva ABC

Loja	Nº de clientes no período estudado	Nº de clientes que representam 50% do faturamento	Nº de clientes que representam 80% do faturamento	% de clientes que representam 50% do faturamento	% de clientes que representam 80% do faturamento
Loja 1	115	11	37	9,57%	32,17%
Loja 2	567	26	112	4,59%	19,75%
Loja 3	182	17	63	9,34%	34,62%
Loja 4	208	16	55	7,69%	26,44%
Loja 5	203	12	48	5,91%	23,65%
Loja 6	149	4	28	2,68%	18,79%
Loja 7	233	9	50	3,86%	21,46%
Loja 8	347	39	139	11,24%	40,06%
Loja 9	930	68	289	7,31%	31,08%
Loja 10	217	24	83	11,06%	38,25%
Loja 11	187	16	71	8,56%	37,97%
Média				7,44%	29,48%

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de dados internos da empresa (2023).

Ainda atendendo o objetivo de analisar a relação entre clientes e faturamento, foi possível realizar uma análise da participação de clientes *B2B* e *B2C* tomando por base o relatório Curva ABC da Loja 9, a mais rentável do grupo. Foram 930 clientes no período de novembro de 2022 a fevereiro de 2023, sendo 234 destes *B2B*. Apesar de a quantidade de clientes *B2B* ser inferior à de *B2C*, os valores em vendas desses 234 clientes somam R\$ 446.458,00 contra R\$ 444.476,00 dos 696 clientes *B2C*. Os clientes *B2B*, apesar de se apresentarem em menor quantidade no relatório do que os *B2C*, representam juntos metade do faturamento da loja, o que justifica a atenção especial que lhes deve ser dada pela equipe comercial.

2.5 Conclusão do Diagnóstico

A partir do objetivo inicial de detectar como a empresa poderia aumentar seu volume de vendas, partiu-se no diagnóstico por identificar quais as dificuldades no atingimento deste objetivo e quais ações já são realizadas nesse sentido. Além disso, por meio de relatórios do sistema da empresa buscou-se entender a origem dos novos clientes e qual a correlação destes com o faturamento.

A entrevista com a diretoria e coordenadores deixou clara a falta de engajamento dos colaboradores para alcance desse objetivo, além de sinalizar de modo tímido que há dificuldades interpessoais, seja entre líder e liderado, seja entre os liderados. Também foi possível perceber que os vendedores esperam ganhar mais, entretanto não estavam atingindo a meta colocada pela empresa.

Durante as entrevistas, ficou evidenciado que a política de remuneração variável anterior não estimulava a dedicação das equipes, uma vez que era baseada em diferentes níveis e índices que dependiam do desempenho de todas as lojas para que a premiação fosse paga. Conforme informado, já aconteceu de uma loja atingir a meta e as outras não e, então, a loja que atingiu a meta não receber nenhum valor. Entretanto, no decorrer do processo de diagnóstico a política foi alterada para o sistema de comissionamento mensal tornando-se, aparentemente, mais atrativa.

A pesquisa de satisfação de clientes trouxe dados de um *NPS* de 73,7% sendo considerado na zona de qualidade. Os clientes no geral retornam à empresa pelo atendimento, suporte, entrega e equipamentos de qualidade. Em relação ao que a empresa poderia ter ou oferecer para que fizessem mais negócios, boa parte das respostas não apresentava sugestões e outras sugeriam ações relacionadas a preço, promoção e programas de fidelidade. A pesquisa sinalizou que existem clientes satisfeitos e detalhes a serem trabalhados no sentido de promover mais vendas aos mesmos clientes, ou até mesmo indicações.

A análise da base de clientes demonstrou que quase 30% deles vem de indicações de outros clientes, corroborando que um atendimento diferenciado com clientes estratégicos pode resultar em mais vendas. Para terminar, 7,44% dos clientes em média representam metade do faturamento das lojas e cerca de 30% dos clientes respondem por 80% do faturamento mostrando mais uma vez que ações estratégicas como reativação de clientes e ações de pós-venda possivelmente surtiriam importantes resultados.

Conclui-se o diagnóstico entendendo que, apesar dos bons resultados em termos de satisfação dos clientes, como não há nenhum trabalho proativo da empresa Alfa nesse sentido, há uma oportunidade de incrementar a experiência do cliente, melhorando o atendimento e relacionamento com os clientes e, conseqüentemente, as vendas e faturamento.

2.6 Aporte Teórico para apoio à Solução do Problema

Flint, Wooddruff e Gardial (2002) pontuam que conhecer as necessidades e expectativas futuras dos clientes torna possível reagir mais rápido aos concorrentes e obter vantagem

competitiva, ou seja, entender as necessidades dos clientes e gerar valor a eles, viabilizando a geração de lucro.

Gerar valor ao cliente revela uma ação nem sempre realizada pelas empresas: conhecer e entender profundamente as suas reais necessidades. Também, promove que algumas perguntas sejam feitas e respondidas: “Onde estamos perdendo tempo dos clientes? Onde estamos fazendo as coisas complexas? Onde estamos tratando-os apenas como números? Onde estamos forçando-os a resolver problemas que nós deveríamos resolver?” (Hamel, 2013, p.3). A partir do conhecimento dessas informações, a empresa é capaz de se direcionar para ações relevantes, eficazes e estratégicas para rever a experiência do cliente e geração de valor a ele.

É imprescindível que o cliente seja colocado no centro deste processo, afinal, o valor de uma empresa só pode ser mensurado se existem consumidores dispostos a validar essa geração de valor comprando e consumindo os produtos e serviços (Priem, 2007).

Day (1994) apresenta duas características das empresas que colocam o cliente no centro: satisfação do cliente e excelência operacional. Para tanto, o autor sinaliza um caminho para que isso seja possível. Primeiramente, a empresa realiza o diagnóstico das capacidades atuais que ela possui e, em seguida, analisa a previsão das necessidades futuras dos clientes. A correlação entre capacidades da empresa e necessidades dos clientes é um importante direcionamento das ações a serem desenvolvidas. Então, após essa etapa inicia-se o redesenho dos processos e até mesmo a formação de equipes capazes de suprir essas necessidades (Day, 1994).

Ainda segundo a linha de partir de uma análise interna, Zubac, Hubbard e Johnson (2010) destacam que para uma empresa ter alto desempenho seus líderes precisam investir mais em recursos para buscar conhecimentos sobre os clientes, aprender mais sobre geração de valor ao cliente e desenvolver capacidades dinâmicas. Quanto mais os líderes aprendem sobre isso, mais possuem condições de desenvolver ações que promovam melhorias no serviço e atendimento e assim, fidelizar o cliente. O trabalho de desenvolvimento dos líderes e planejamento de ações para retenção e fidelização de clientes citado no diagnóstico se conecta com os autores no sentido de que é a partir da liderança que as mudanças se instauram.

Pesquisar sobre a criação de valor ao cliente remete aos conceitos de *Customer Experience* ou experiência do cliente “que nada mais é do que toda a experiência vivenciada pelo cliente ou consumidor nos seus vários pontos de contato com a empresa ou produto” (Mello *et al*, 2021, p. 20). Esses pontos envolvem qualquer local físico ou *on-line* no qual haja a possibilidade de o cliente acessar o produto ou serviço daquela empresa.

Entretanto, *Customer Experience* é muito mais do que apenas analisar os pontos de contato do cliente na experiência com a empresa é, na verdade, como define Madruga (2021) uma estratégia empresarial para planejar e otimizar a jornada dos clientes por meio de pessoas, tecnologia, processos, inteligência e comunicação para que sejam tão gratificantes que os clientes se tornem ligados não apenas racionalmente à empresa, mas também emocionalmente.

A experiência do cliente pode ser analisada do ponto de vista do desempenho do produto/serviço *versus* percepções/emoções dos clientes em relação a este desempenho. O resultado dessa interação e as consequentes ações do cliente em relação a ela (recomendações, indicações, fidelidade, lealdade etc.) são dados que as empresas que se destacam no mercado devem avaliar, medir e aprimorar (Mello *et al*, 2021). Uma experiência do cliente bem planejada pela empresa promove que o cliente se surpreenda, se sinta satisfeito, confie na empresa e seja fidelizado a longo prazo.

A Disney trata este assunto por meio da “*Guestologia*” que é o termo utilizado para se referir às pesquisas de mercado, entendendo quais as expectativas desse cliente ao chegar aos parques (Disney *Institute*, 2011). Walt Disney dedicava considerável tempo, esforços e recursos na “*Guestologia*” demonstrando quanto isso pode ser importante para o sucesso do negócio. São realizados inúmeros levantamentos de informações pelo parque que vão compor o banco

de dados da “Guestologia” que ajudará a encontrar respostas e resolver problemas (Disney Institute, 2011).

Na metodologia de atendimento da Disney “atendimento de qualidade significa superar as expectativas dos convidados (clientes) e prestar atenção aos detalhes” (Disney Institute, 2011, p. 23). Dado que os clientes levam muitas expectativas para os parques, é preciso primeiro entendê-las para em seguida, excedê-las. O trabalho de encantamento não deve ser eventual, mas permear toda a experiência do cliente levando em conta todos os elementos envolvidos e pontos de contato acessados.

Uma experiência do cliente bem-sucedida leva, entre outras coisas, à fidelização. Falar sobre fidelização de clientes pressupõe abordar, primeiramente, sobre o relacionamento empresa e cliente. Madruga (2021) faz uma análise dessa relação e assinala que ela está em desequilíbrio. Isso porque, de maneira muito simples, uma empresa fornece a cliente produtos, serviços e atenção enquanto o cliente fornece compra, recompra, dados a seu respeito, informações da concorrência, indicação de amigos, envolvimento com a marca, sugestões e ideias. Dessa forma, vê-se que o cliente inicia a relação mais envolvido e participativo com a empresa que, muitas vezes, não conhece detalhes mínimos sobre ele. Em conformidade com esta análise Caldeira (2021, p. 27) diz “em geral, as organizações concentram desproporcionalmente muitos esforços na conquista de clientes novos, e poucos na manutenção de clientes existentes”.

Visando compreender como construir e manter relacionamentos duradouros com o cliente surgiu o termo marketing de relacionamento, pois as empresas começaram a entender que pensar e agir em favor dos clientes era fonte de diferencial competitivo. “Marketing de Relacionamento é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*, por meio de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos.” (Madruga, 2021, p. 86).

3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

As etapas de diagnóstico demonstraram que o faturamento da empresa cresceu apenas 7% de 2022 a 2023 e há, ainda, alguns pontos de melhoria em processos que, possivelmente, possuem alguma influência neste resultado. Deste modo, elaborou-se uma proposta de intervenção baseada em alternativas de curto e médio prazo para impactar diretamente o aumento do faturamento.

Quadro 2 – Proposta definida

Categoria	Ações	Público-alvo
Equipe de vendas	Treinamento de esclarecimento e divulgação da nova política de remuneração variável da empresa	-
	Treinamento de atendimento para desenhar o processo de entrega da experiência em toda a jornada do cliente na empresa	B2B e B2C
	Treinamento para planejamento e organização de visitas aos clientes	B2B
	Treinamento para acompanhamento das necessidades atuais e potenciais dos clientes	B2C
Líderes	Treinamento Papel do Líder	-
Processos de retenção e fidelização	Ações de fidelização, Eventos, programas de fidelidade etc.	B2B

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

A pesquisa de campo demonstrou a necessidade de melhorias internamente: aprimoramento do atendimento prestado pela equipe de vendas, acompanhamento dos processos da franquia pelos líderes e desenvolvimento de processos de retenção e fidelização de clientes. As estratégias traçadas para estas melhorias visam, como objetivo último, aumentar o faturamento da empresa. Foram inicialmente, realizadas em uma loja (Loja 9), como um projeto piloto, e depois, feitas as devidas adaptações, está prevista a expansão para as outras lojas.

Nos itens 3.1, 3.2 e 3.3 as ações para cada categoria (equipe de vendas, líderes e processos de retenção e fidelização) estão melhor explanadas.

3.1 Equipe de vendas

A primeira ação definida na proposta foi o desenvolvimento de um treinamento para a equipe de vendas, dividido em quatro fases: (1) esclarecimento e divulgação da nova política de remuneração variável; (2) desenho do processo de entrega da experiência em toda a jornada do cliente *B2B* e *B2C* na empresa; (3) planejamento e organização de visitas aos clientes *B2B*; e (4) acompanhamento das demandas atuais e potenciais dos clientes *B2C*.

O treinamento sobre a nova política de remuneração teve como objetivo, além de esclarecer, reforçar como a mudança trará benefícios financeiros para os próprios vendedores, pois agora cada ação de vendas gera resultados financeiros imediatos por meio de comissão. Desta maneira, a dificuldade anterior de uma política de remuneração complexa e incompreensível será superada, havendo maior motivação da equipe de vendedores.

O treinamento de atendimento do processo de entrega da experiência ao cliente objetivou organizar o processo internamente para que os vendedores entendam quais as próximas etapas no atendimento e saibam o que priorizar na entrega em toda a jornada do cliente na empresa. A franquia disponibiliza ferramentas e relatórios que permitem que o atendimento e acompanhamento do cliente seja organizado em etapas, sendo necessário apenas o treinamento e implementação com a equipe.

Outro objetivo deste treinamento é que o cliente possa vivenciar uma experiência de atendimento em que suas necessidades sejam atendidas sem que haja esforço da sua parte para isto e, assim, não buscar pelos concorrentes. Consequentemente, o atendimento será mais bem avaliado pelos clientes que terão mais momentos de encantamento com a empresa e poderão indicá-la. Também terão o mesmo atendimento independentemente da loja que estiverem.

O treinamento de planejamento e organização de visitas aos clientes *B2B* teve como objetivo gerar mais negócios com os clientes que estão em obras. Por meio da visita, *in loco*, o vendedor poderá entender quais máquinas e equipamentos serão necessários nas próximas etapas da obra, apresentando-os e gerando valor sobre sua necessidade e resultados na obra.

O acompanhamento dos clientes *in loco* reduzirá as chances desses clientes buscarem os concorrentes quando precisar de locações. Também promoverá uma conexão e proximidade com o cliente que poderá gerar vendas no futuro.

Por fim, o treinamento para identificação de demandas atuais e potenciais dos clientes *B2C* tem como objetivo, além de gerar novos negócios, gerar a retenção desses clientes durante toda a obra, tendo em vista que a empresa possui recursos para atendê-lo. Este acompanhamento, posteriormente, pode ser seguido da oferta de benefícios, programas de fidelidade ou algo para gerar a retenção deste cliente até o final da obra.

3.2 Líderes

A próxima ação definida na proposta foi o desenvolvimento de um treinamento para os líderes. O objetivo principal é o reforço do papel a ser desempenhado por eles no acompanhamento da equipe, potencializando o que podem promover de resultados e eliminando o que os impede de trabalhar de forma estratégica nas ações que serão

desenvolvidas com a equipe. Assim, os planejamentos, mencionados anteriormente, e prazos serão cumpridos e supervisionados pelos líderes. A partir desse treinamento foram geradas as planilhas de acompanhamento de desempenho e ações a serem realizadas pela equipe.

3.3 Processos de retenção e fidelização

A última ação definida na proposta foi o desenvolvimento de ações de fidelização com os clientes *B2B*. Para tanto, foi realizado primeiramente um evento com os melhores clientes do relatório “Curva ABC” em parceria com outras marcas e lojas. O objetivo do evento, além de aproximá-los, foi entender como o programa de fidelidade poderia ser criado ou, até mesmo, o que eles considerariam benefícios para continuarem fazendo negócios com a empresa.

O propósito é desenvolver algo que seja realmente atrativo para o cliente para que ele faça mais negócios com a empresa e não cogite buscar a concorrência.

3.4 Considerações gerais sobre a proposta de solução

A solução é uma inovação em processos, pois nada referente ao produto foi feito, mas sim nos processos de atendimento e vendas, tanto em aprimoramento quanto em criação visando o aumento do faturamento. O grau da novidade da mudança é incremental abrangendo o desenvolvimento de processos que possam reduzir incertezas no atendimento e venda ao cliente.

A criação de valor para o cliente está em a empresa Alfa ser um local onde eles possam resolver boa parte de suas necessidades relacionadas a equipamentos para obra, com melhor acompanhamento e suporte, além de atendimento de excelência. Para os clientes *B2B* o principal benefício será o acompanhamento *in loco*, além do programa de fidelidade, enquanto para os clientes *B2C* o benefício é a certeza de serem acompanhados durante toda a obra e terem suas principais demandas atendidas.

O plano de ação envolveu investimento em consultoria, os treinamentos para a equipe de todas as lojas, despesas de deslocamento e hospedagem para a equipe participar do treinamento na cidade de Palmas e a realização do primeiro evento.

O retorno desse investimento se dará com o crescimento do faturamento. As fontes de financiamento serão feitas com base em recursos próprios do caixa da empresa. É importante ressaltar que o investimento de R\$ 53.982,00, conforme Tabela 2, para realizar o projeto é relativamente baixo frente ao potencial de novos negócios que a implantação dessa cultura de retenção e fidelização pode gerar.

Tabela 2 - Investimentos

Ação	Investimento
Consultoria	R\$ 2.000,00 mensais x12 = R\$ 24.000,00
Treinamentos	R\$ 15.482,00
Deslocamento e hospedagem 30 pessoas	R\$ 9.000,00
Evento	R\$ 5.500,00
Total	R\$ 53.982,00

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Em termos de riscos da solução, há a probabilidade do pouco engajamento dos colaboradores e líderes nas ações propostas e, por isso, foram definidas de antemão, também, ações que permitam o acompanhamento mensal de líderes e colaboradores na execução dos planos bem como na análise dos resultados. Para mitigar este risco, o treinamento dos líderes

contempla que realizem ações de *feedback* e acompanhamento destes colaboradores mensalmente, pois só assim será possível medir o que está dando certo e o que ainda é preciso melhorar.

Há, ainda, a probabilidade de a rotatividade de mão de obra continuar. Entretanto, agora houve o investimento nessa mão de obra tornando-a com maior valor agregado, sendo sua perda, a perda, também, do investimento. Para mitigar este risco haverá um acompanhamento e treinamento por parte dos líderes visando entender as dificuldades de cada colaborador.

Em relação ao programa de fidelidade é possível que os resultados não sejam sentidos e, muito menos, mensurados no curto prazo, podendo gerar insatisfação e desmotivação para a continuidade das ações. Para mitigar este risco haverá o acompanhamento mensal do faturamento dos principais clientes tanto pelos líderes quanto pelos colaboradores, para que entendam o impacto do trabalho que estão desenvolvendo.

O objetivo da intervenção é aumentar o faturamento, aprimorando os processos de retenção e fidelização de clientes. As ações tiveram formato de treinamento e consultoria em relação às ações de fidelização. A Loja 9 recebeu o projeto de intervenção piloto e, com as adaptações necessárias, haverá a expansão do projeto para as outras lojas ao longo de 2024. Para cada um dos itens do Quadro 2 foram criados planos de ação específicos, com os respectivos responsáveis e prazos de execução. No item a seguir está a descrição da implantação do projeto piloto.

4 INTERVENÇÃO

O capítulo tem como objetivo relatar as ações que foram desenvolvidas na proposta de intervenção. Vale ressaltar que devido ao fator tempo a intervenção foi implementada no formato de um piloto iniciado na Loja 9, tanto por questões logísticas quanto por questões de a loja ser a que mais fatura historicamente e ter apresentado uma queda no faturamento em relação ao ano anterior. A intervenção foi dividida nas três categorias elencadas no Quadro 2: Processos, Equipe de vendas e Líderes, conforme detalhado a seguir.

4.1 Equipe de vendas

Os treinamentos para a equipe de vendas foram realizados no dia 28/10/2023. Estiveram presentes os quatro vendedores da loja 9 e o coordenador de vendas. Houve a apresentação e esclarecimento sobre a nova política de remuneração variável, treinamento sobre os processos da Disney como modelo para desenhar o processo de entrega da experiência ao cliente, planejamento e organização das visitas aos clientes B2B e planejamento para identificação de demandas atuais e potenciais dos clientes B2C.

O treinamento de todas essas etapas teve duração de seis horas e ao final resultou em um plano de ação com as atividades que podem gerar melhoria da experiência do cliente e aumento do faturamento. Essas ações abrangem análises dos preços que podem ser aumentados, apresentação de orçamentos mais completos com acessórios e benefícios incluídos, estudar o perfil dos clientes para entender demandas potenciais, fazer visitas a clientes, reativar clientes e analisar perdas de vendas por falta de equipamentos ou logística da entrega. No Quadro 3 está apresentado o plano de ação resultante do treinamento.

O treinamento foi dividido em blocos de conteúdo, seguido de atividade para verificar o entendimento e promover a aplicabilidade do tema na rotina da empresa. Após a apresentação geral do treinamento, cada um apresentou os objetivos individuais e resultados que gostaria de ter por meio do que iriam aprender.

Quadro 3 – Plano de ação dos vendedores

	O quê?	Quando?	Como?
1	Avaliar tabela de preço (aumentar preço em equipamentos de oportunidades)	Diariamente	Analisar as oportunidades de equipamentos em que os valores podem ser aumentados informando ao coordenador.
2	Venda equipamento + acessórios	Diariamente	Comunicar ao cliente quais são os acessórios disponíveis para aquele equipamento, já apresentando o orçamento com os acessórios.
3	Incluir locação protegida	Diariamente	Informar ao cliente como funciona, vantagens, benefícios e valor.
4	Fazer orçamento com as torres de andaimes completos	Diariamente	Não apenas nesse caso, mas sempre entregar além do que o cliente está solicitando.
5	Estudar instrumento de gestão fornecido pela franqueadora para identificar demandas futuras	Diariamente	Cada colaborador será responsável por estudar duas etapas do instrumento para o próximo encontro.
6	Fazer visitas programadas (B2B)	Semanalmente	Planejar, visitar e preencher o documento da base de dados do cliente.
7	Fazer reativação e acompanhamento de clientes mais lucrativos (B2B/B2C)	Semanalmente	Acompanhar para identificar oportunidades de mais negócios entre os clientes mais lucrativos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O primeiro conteúdo apresentado foi o conceito de experiência ao cliente, sendo as percepções e impressões que ele tem ao interagir com a empresa ou ao alugar algum equipamento. Dessa forma, a primeira atividade do treinamento foi a construção das experiências a serem entregues aos clientes. Foram definidas, pela equipe, algumas palavras para tal: segurança, tranquilidade, conhecimento, solução e relacionamento. Também, foram apresentados alguns detalhes que a *Walt Disney Company* utiliza para fornecer experiências positivas aos seus convidados, como são chamados os clientes na empresa.

Na sequência, foram apresentados os resultados das pesquisas realizadas com os clientes, tanto a *on-line* quanto a realizada durante o evento. Como mencionado anteriormente, o resultado do NPS da empresa ficou na zona de qualidade, mas mesmo assim todos concordaram que poderiam entregar mais aos clientes a partir de um melhor atendimento e, também, na apresentação do orçamento.

A apresentação da política de remuneração foi a próxima pauta e teve como objetivo verificar o entendimento dos vendedores em relação à mudança, reforçando seus pontos positivos. Concluíram que a nova política é melhor do que a política anterior, o que deixou a equipe animada.

O próximo tópico de conteúdo foi uma autoavaliação dos comportamentos e posturas individuais. Por meio de reflexão e autoanálise e, subsequente exposição dos pontos a serem desenvolvidos, cada um elencou comportamentos que poderiam melhorar nas vendas.

Depois da apresentação dos padrões de atendimento da Disney, que são escalas de prioridade de entrega ao cliente, foram então definidos, juntamente com colaboradores e líder, os cinco padrões de atendimento a serem utilizados na empresa Alfa. São eles: Cortesia, Empatia, Conhecimento/Segurança, Solução e Satisfação. Assim como os padrões de atendimento da *Walt Disney Company*, esses padrões pautarão a experiência do cliente. Dessa maneira, cada vendedor sabe o que entregar ao cliente em cada momento do atendimento e isso auxilia no processo de tomada de decisão conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Matriz de integração do padrão de atendimento

Processo de atendimento			
Padrões	Colaboradores	Ambiente	Processo
Cortesia	Saudar o cliente assim que ele passar pela porta da empresa.	Oferecer água, café e suco.	"Bom dia, seja bem-vindo a Casa do Construtor! Como posso ajudar?"
Empatia	Identificar as necessidades do cliente atuais e futuras.	N/A	Visitas e reativação de clientes.
Conhecimento/ Segurança	Demonstrar ao cliente conhecimento dos equipamentos e fases da obra.	N/A	Instrumentos de Gestão fornecidos pela franqueadora.
Solução	Resolver os problemas atuais e futuros dos clientes.	N/A	Acessórios, torres de andaimes completas, locação protegida e orçamentos completos.
Satisfação	Garantir por meio de perguntas que o problema do cliente foi resolvido.	Placa de QR Code no balcão.	Solicitar o preenchimento da pesquisa de satisfação.

Fonte: elaborado pelos autores baseada em Disney *Institute* (2011).

Para finalizar, o plano de ação foi apresentado e discutido para entendimento de todas as ações. A apresentação dos resultados foi marcada para 02/12/2023 com a consequente análise do faturamento do mês. Vale ressaltar que no atendimento ao cliente os vendedores deverão reforçar os benefícios em locar com a empresa Alfa (locação garantida e locação protegida), como forma de mitigar a prática de menores preços aplicados pelos concorrentes.

4.2 Líderes

O treinamento sobre o papel do líder aconteceu no dia 27/10/2023 com o coordenador responsável pela Loja 9. Teve duração de duas horas e foi mais uma orientação e reforço das responsabilidades e o que se espera de um coordenador enquanto líder. O treinamento foi baseado no *check list* de Bichuetti (2011) que aponta as responsabilidades de um líder, como responsabilidade pela gestão da equipe, conhecimento das competências de seu pessoal, imparcialidade no julgamento, responsabilidade por um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, humildade para reconhecer as próprias limitações, desenvolvimento de uma relação empática, entre outras.

O coordenador se demonstrou aberto ao treinamento, entretanto, sua rotina de atribuições o impediu de participar do treinamento de forma contínua. Houve diversas interrupções para resolver problemas operacionais da empresa. Conforme relatado e percebido, ele apresenta algumas dificuldades em organizar a rotina e delegar atribuições.

Definiu-se que o coordenador deverá realizar uma reunião semanal com os vendedores para acompanhamento do plano de ação e monitoramento do faturamento e vendas de cada um.

Por fim, líder e colaboradores se engajaram em realizar as ações ao longo do mês e apresentar os resultados sem resistências. Os vendedores deram como *feedback*, logo após o treinamento, que as ações trouxeram ânimo e esperança na estratégia de mudanças que vinham buscando até então.

4.3 Processos

A última ação da intervenção faz parte da categoria “Processos” e abrange ações de fidelização, eventos e programas de fidelidade. Deste modo, foi realizado um evento para os clientes no dia 30/09/2023. O evento contou com a participação de empresas parceiras que, assim como a empresa Alfa faziam demonstrações de seus produtos para os clientes. Foram convidados os maiores clientes da Curva ABC da Loja 9 e, ao todo, 40 clientes compareceram.

Durante o evento os clientes foram abordados para responder duas perguntas. O objetivo era entender o que estes clientes mais gostam na empresa e como seria um programa de fidelidade ideal para eles. Nove clientes aceitaram contribuir com a entrevista.

Em relação à primeira pergunta, sobre o que mais gostam na empresa, as respostas foram a qualidade dos produtos, proximidade e a tranquilidade em relação à disponibilidade de equipamentos. Um deles relatou que voltou a comprar na empresa há três meses, desde a contratação de uma nova vendedora que, segundo ele, realiza um atendimento mais atencioso que os vendedores por quem fora atendido anteriormente.

Apenas dois clientes citaram insatisfações, uma referente à cobrança feita pela equipe do departamento financeiro e outra relacionada à burocracia para a locação.

Na segunda pergunta, sobre o programa de fidelidade, as sugestões foram de oferta de descontos pelo volume alugado. Vale ressaltar que o perfil destes nove clientes era de construtores de médio porte com volume de negócios considerável na empresa.

Após o evento aconteceu uma reunião com o diretor e coordenador da loja 9 para analisar os dados. Concluiu-se que o programa de fidelidade neste momento atrairia e promoveria uma demanda de clientes que, possivelmente, não seria amplamente atendida pela equipe de vendas. Desta maneira, foram elencadas outras oportunidades de aumento de faturamento para serem trabalhadas em treinamento com a equipe de vendas e líderes. Para os cinco melhores clientes da Curva ABC serão entregues brindes todos os meses ao invés do programa de fidelidade. O programa de fidelidade será retomado numa segunda etapa, assim que a gestão entender que a equipe alcançou todas as possibilidades nessas outras iniciativas.

As questões das insatisfações pontuadas pelos dois clientes também foram tratadas nesta oportunidade, de modo que sejam minimizadas.

5 AVALIAÇÃO

Para medir os resultados após os treinamentos foi agendada uma reunião no dia 02 de dezembro de 2023 com todos os vendedores e o coordenador da loja na qual foi realizado o piloto do projeto. A primeira parte foi direcionada à apresentação dos resultados do plano de ação do coordenador. Ele deveria fazer reuniões semanais com a equipe para acompanhar os resultados do plano de ação do Quadro 3. As reuniões não foram feitas, pois, segundo ele, estava com sobrecarga de atividades na rotina e não conseguiu tempo para realizá-las.

Em relação à pesquisa de satisfação de clientes, foi criado um *QR Code* e divulgado nas mesas de atendimento. Entretanto, no período chegaram apenas duas respostas e o coordenador apresentou como justificativa que os clientes asseguravam que iriam responder, mas não respondiam. Deste modo, não foi possível avaliar melhorias ou deficiências no atendimento ao cliente após o treinamento.

Em seguida, os vendedores foram convidados a participar da reunião. Dos dois vendedores recém-contratados apenas um segue na empresa, entretanto disse não poder participar da reunião. Uma nova vendedora que está em treinamento há 15 dias participou, além dos dois vendedores mais antigos (aqui chamados de “vendedor 1” e “vendedor 2”).

A primeira iniciativa do plano de ação dos vendedores se referia a estudo para reajuste do preço de equipamentos quando detectassem oportunidade de fazê-lo, sem comprometer as vendas. Deste modo, em reunião durante o período após o treinamento realizaram o aumento de preço de dois equipamentos, os vibradores e os rompedores.

A segunda ação se referia a locação de equipamentos já incluindo os acessórios ou partes móveis, pois inevitavelmente o cliente precisa, mas anteriormente não estava sendo feito assim. Assim, em novembro houve R\$ 4.658,00 em locações de partes móveis, sendo deste valor R\$ 3.600,00 do vendedor 1, R\$ 360,00 do vendedor 2 e R\$ 528,00 da vendedora 3. Um crescimento de 55% em relação ao mês de outubro que teve R\$ 3.000,00 em partes móveis faturadas.

A terceira ação do plano também se referia à inclusão no orçamento da locação protegida, uma espécie de seguro para os equipamentos locados no caso de furtos ou roubos na obra. Foi o primeiro mês de implementação e houve a venda de 16 locações protegidas, sete do vendedor 1, dois do vendedor 2 e sete da vendedora 3, quantidade superior ao histórico da empresa.

A quarta ação do plano abrangia a realização de orçamentos mais completos, acrescentando não só partes móveis e locação protegida, mas também outros itens que agregassem no montante gasto por cada cliente. Desta maneira, apenas o vendedor 1 executou diariamente este item e vendeu R\$ 60.449,00, 54% a mais que o vendedor 2, que vendeu R\$ 39.044,00.

A quinta ação do plano (estudar o documento de gestão fornecido pela franqueadora) foi realizada por todos. Cada um deles apresentou suas fases estudadas e quais equipamentos fazem parte de cada uma delas. Com base nas apresentações e checando em tempo real o documento, pôde ser possível perceber que ainda há muito espaço para aprendizado dos equipamentos tanto em suas usabilidades quanto em comparação a outros equipamentos com funções similares. Por se tratar de uma venda mais consultiva, o conhecimento destas informações fará total diferença para aumentar as vendas.

A sexta ação do plano que se referia a visitas a clientes e não foi realizada por nenhum deles, por motivos de disponibilidade de recursos da empresa. O veículo que seria disponibilizado para este fim, foi realocado para o departamento de entregas. Porém, segundo o coordenador em dezembro já retomarão esta ação.

A sétima ação do plano que contemplava reativar e acompanhar os clientes da Curva ABC, foi realizada somente pelo vendedor 1, porém segundo ele não com o empenho necessário para alcançar grandes resultados. Sua justificativa para a não-realização completa deste item foi a necessidade de treinar os novos vendedores, demandando tempo e dedicação da parte dele e, até mesmo, interferindo nos próprios resultados individuais.

Para finalizar, foi perguntado aos vendedores o que acharam do plano de ação e por que não realizaram algumas das ações. O vendedor 2 reconheceu que faltou empenho individual e organização da rotina para conseguir planejar as ações, ao invés de apenas reagir aos acontecimentos. Ademais, sugeriu que se o acompanhamento tanto deles quanto do líder tivesse sido diário, haveria a probabilidade de fazer as ações com maior frequência ou ao menos eventualmente.

O vendedor 1 reforçou que a equipe investe muito tempo treinando novos vendedores que acabam por não compor definitivamente o quadro de colaboradores, gerando desmotivação e perda de eficiência operacional individual. Sobre este item o coordenador divulgou que na última semana os coordenadores estiveram em reunião com a diretoria e foi decidido a implementação de um vale alimentação no valor de R\$ 400,00 que poderá tornar a posição de vendedor mais interessante, dado que, nos três primeiros meses de atuação, o vendedor fica basicamente em treinamento e não consegue faturar e fazer uma remuneração variável mais significativa, o que leva muitos a trocarem de emprego.

No geral, pôde-se perceber que os resultados do vendedor 1, que teve uma maior adesão àquilo que foi orientado nos treinamentos, foram superiores no período pós-intervenção aos demais. Porém, a falta de acompanhamento das ações pelo líder e a falta de priorização desse acompanhamento em sua rotina impediram a supervisão e orientação dos vendedores neste período. Pode-se pressupor que se os outros dois vendedores tivessem realizado as ações,

provavelmente, também teriam tido resultados semelhantes ao do vendedor 1. Em 2024, além da continuidade destas ações na loja 9, pretende-se expandir o projeto para as outras lojas tornando possível a mensuração e comparação dos resultados com mais assertividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo propor soluções para o aumento do faturamento da empresa Alfa, motivado pelas oportunidades de negócio no seu entorno (cidade de Palmas e região) e pelos dados que mostravam que a empresa poderia estar com um resultado financeiro maior. Entendeu-se que, com foco na melhoria dos processos de atendimento e da experiência do cliente, a empresa poderia aumentar o volume de negócios dos seus clientes, por meio da fidelização, gerando, conseqüentemente, aumento do faturamento.

O estudo baseou-se na teoria de criação de valor ao cliente, por meio do oferecimento de melhores experiências. O cliente foi considerado e analisado em momentos distintos do trabalho, desde o diagnóstico até a intervenção.

A proposta de intervenção focava em ações para os clientes e ações internas, para a equipe de vendas e líderes. As ações para clientes envolviam eventos para aproximá-los da empresa e pesquisar como seria um programa de fidelidade ideal para eles. Enquanto as ações com equipes de vendas e líderes abrangiam treinamentos para desenvolver a experiência oferecida ao cliente, planejar visitas e reativação de clientes e oferecer orçamentos mais completos. Além disso, um plano foi apresentado para os vendedores com ações para desenvolver as vendas e, conseqüentemente, aumentar o faturamento.

O projeto é replicável a qualquer contexto, logicamente considerando as devidas adaptações de formato de negócios, pois trabalha duas frentes primordiais em qualquer empresa: clientes e equipe de vendas. A solução é escalável e o método compreende, basicamente, treinamento e ações com clientes. Porém é importante reforçar que as condições para que isto ocorra contempla liderança engajada e disposta a acompanhar as ações, além de uma cultura organizacional que tenha como objetivo o foco do cliente e acolha ações de desenvolvimento de colaboradores.

A proposta de intervenção pode ser considerada de inovação incremental média, pois a franquia já possuía alguns dos processos utilizados na intervenção, sendo necessário apenas orientar a equipe e líderes sobre a melhor forma de utilizá-los. Foi incorporada à solução, a metodologia de atendimento Disney como molde para desenhar a experiência entregue aos clientes da empresa Alfa.

Na realização do projeto alguns desafios tiveram que ser superados. Na primeira pesquisa de satisfação de clientes, menos de 10% dos clientes responderam à pesquisa inviabilizando dados mais concretos sobre o atendimento e satisfação com a empresa. Enquanto na proposta de intervenção apesar do evento ter ocorrido conforme o planejado, a quantidade de clientes que participaram foi pequena diante do volume da carteira.

O treinamento com a equipe de vendas foi adiado para aguardar a contratação e o treinamento de mais duas pessoas na equipe e, cerca de 10 dias após o treinamento, um deles decidiu sair da empresa. Provavelmente, há falhas no processo de contratação, mas outro desafio apresentado pela empresa é o perfil do coordenador de vendas. Apesar dos 18 anos de empresa, anteriormente suas funções eram mais operacionais e somente há dois meses assumiu essa posição, apresentando dificuldades em ter um papel mais gerencial e de suporte e desenvolvimento da equipe.

Para concluir, pode-se dizer que o projeto piloto, apesar da expectativa por um resultado ainda maior e mesmo com uma adesão limitada à proposta de solução, foi bem-sucedido.

Especialmente ao se analisar os dados do vendedor que mais aderiu à proposta, vê-se uma evolução dos números que poderia ainda ser potencializada com mais foco. Espera-se que ao longo de 2024 a empresa Alfa possa implantar o projeto nas demais lojas, alcançando o aumento no faturamento desejado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, G. Estimativas da população: Palmas registra a 2ª. maior taxa de crescimento entre as capitais. 2020. Disponível em: <https://conexaoto.com.br/2020/08/27/estimativas-da-populacao-palmas-registra-a-2o-maior-taxa-de-crescimento-entre-as-capitais>. Acessado em 05 de abril de 2023.
- CALDEIRA, C. *Customer Experience Management: Gestão Prática da Experiência do Cliente*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2021.
- CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Indústria da Construção prevê crescimento de 2,5% em 2023, 2022. Disponível em: <https://cbic.org.br/industria-da-construcao-preve-crescimento-de-25-em-2023/>. Acessado em 05 de abril de 2023.
- CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. Construção Civil confirma expectativas e cresce forte pelo segundo ano, 2023. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-civil-confirma-expectativas-e-cresce-forte-pelo-segundo-ano/>. Acessado em 16 de agosto de 2023.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 1994, vol. 58, n. 4, p. 37-52. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329261160_The_Capabilities_of_Market-Driven_Organizations. Acessado em 16 de setembro de 2023.
- DISNEY INSTITUTE. *O jeito Disney de encantar os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, vol 66, 2002, p. 102-117.
- HAMEL, G. Innovation Pros – Where do game-changing ideas come from? *Leadership Excellence*, 2013, p. 3-4.
- MARCONDES, R.C.; MIGUEL, L.A. P.; FRANKLIN, M.A.; PEREZ, G. *Metodologia para Elaboração de Trabalhos Práticos e Aplicados: Administração e Contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.
- MELLO, A. N. de; SILVEIRA, A. L.C.; MONTEIRO, F. D.; MARCIANO, J. J. da S.; OLIVEIRA, J. J. C. de; SACKIEWICZ, L.; ALT, L.; CORRÊA, C. *Experiências que deixam marcas: Conceitos fundamentais sobre Customer Experience*. São Paulo: Rebecca & Co. Editora, 2021.
- MADRUGA, R. *Gestão do Relacionamento e Customer Experience: a revolução na experiência do cliente*. Barueri: Atlas, 2021
- PORTAL VGV. Palmas, no Tocantins, terá o prédio mais alto da região Norte do Brasil. 2019. Disponível em: <https://www.portalvgv.com.br/portal/palmas-no-tocantins-tera-o-predio-mais-alto-da-regiao-norte-do-brasil> Acessado em 05 de abril de 2023.
- PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 2017, vol. 32, n. 1, p. 219-235.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 5 ed. México: Mc-GrawHill, 2010.
- ZUBAC, A.; HUBBARD, G. JOHNSON, L.W. The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 2010, vol 22, n.5, p. 515-538.