



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01
de dezembro 2023

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PDCA NA JORNADA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE UMA INCORPORADORA CURITIBANA COM O OBJETIVO DE AUMENTO NA RECEITA DE VENDAS: UM ESTUDO DE CASO

Luiz Miguel Martins de Gois Marques

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFPR – Universidade Federal do Paraná

João Victor Araújo de Freitas

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFPR – Universidade Federal do Paraná

Izabel Cristina Zattar

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
UFPR – Universidade Federal do Paraná

Resumo: A busca por conhecimento sobre o tema jornada de experiência do cliente aumentou muito nos últimos anos, isto porque uma organização que proporciona uma boa experiência para seus consumidores aumenta sua taxa de sucesso por meio do relacionamento e da fidelização de clientes. Além disso, a geração de consumidores da atualidade, que nasceu e aprendeu a viver em meio à tecnologia, exige uma jornada funcional de experiência do cliente. No mercado imobiliário, o nível de serviço oferecido é um fator que influencia na relação de confiança entre o cliente e a empresa. O presente estudo aplica o ciclo PDCA para resolver problemas na jornada de experiência do cliente de uma incorporadora de Curitiba, propondo melhorias para fomentar o relacionamento e retenção de clientes, e em consequência, aumentar a receita de vendas.

Palavras-chave: Ciclo PDCA, Jornada de experiência do cliente, Mercado imobiliário, Melhoria de processos.

APPLICATION OF PDCA METHODOLOGY IN THE CUSTOMER EXPERIENCE JOURNEY OF A CURITIBA'S REAL ESTATE DEVELOPER WITH THE GOAL OF INCREASING SALES REVENUE

Abstract: The search for knowledge on the topic of customer experience journey has greatly increased in recent years because an organization that provides a good experience for its customers increases its success rate through customer relationships and loyalty. Furthermore, the current generation of consumers, who were born and learned to live with technology, demands a functional customer experience journey. In the real estate market, the level of service offered is a factor that influences the relationship of trust between the customer and the company. This study applies the PDCA cycle to resolve problems in the customer experience journey of a real estate developer in Curitiba, proposing improvements to foster customer relationships and retention and, as a result, increase sales revenue.

Keywords: PDCA Cycle, Customer experience Journey, Real estate market, Process improvement

1. Introdução

Com a intensificação das redes sociais e do acesso à informação dos últimos anos, a jornada de experiência do cliente se tornou um dos tópicos de estudo mais importantes dos últimos anos. The Marketing Science Institute (2014), ressalta que essa busca por conhecimento sobre o tema vem da crença de que uma boa experiência do cliente resulta no aumento do desempenho de vendas das empresas através do atingimento de uma maior satisfação dos mesmos. E de acordo com Giglio (2002), todo o trabalho deve ser realizado considerando a satisfação como o princípio e o fim de o processo, com o consumidor em um papel de protagonista.

Tal afirmação ganha ainda mais força quando se sabe que os consumidores dos próximos anos serão da chamada geração millenials, que nasceu e aprendeu a viver em meio a tecnologia de um mundo conectado. Desta forma, eles estão sempre a um clique da busca pela solução que resolva suas necessidades ou problemas. Por esta razão, proporcionar uma jornada de experiência do cliente funcional que rompa as expectativas iniciais por meio de estratégias de marketing de relacionamento, irá aumentar a taxa de fidelização pela solução ou valor que você como empresa entrega a esta pessoa. (BORBA; CAMPOS, 2004, p.68).

Portanto, considerando que no cenário do mercado imobiliário o consumidor deseja adquirir um bem durável que é muitas vezes a propriedade mais importante da vida da maioria das pessoas, o nível de serviço oferecido do primeiro atendimento até o pós venda, será um fator que irá auxiliar a definir de forma relevante se a relação de confiança entre o cliente e a empresa será positiva ou negativa, ainda mais devido ao nível de envolvimento com a compra que a aquisição de um imóvel representa para as pessoas. Vicky Seiler & Timothy Resenwitz (2010), ainda reforçam que para definir uma jornada de experiência do cliente que entregue um serviço coerente e de qualidade, deve-se primeiro ouvir e entender o consumidor para que as decisões sejam tomadas com base em dados, buscando alcançar uma relação onde todos os envolvidos sairão ganhando.

No presente estudo, será realizada a aplicação do ciclo PDCA para resolução de problemas na jornada de experiência do cliente de uma Incorporadora de Curitiba, a fim de entender os gargalos e ineficiências do processo. Em passos seguintes, serão propostas melhorias em diversos pontos de contato com objetivo de fomentar o relacionamento e retenção destes potenciais clientes, e conseqüentemente, aumentar a receita de vendas por meio da otimização dos recursos captados pela empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A COMPRA DO IMÓVEL NO BRASIL

Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), em uma matéria publicada em maio de 2022, o Produto Interno Bruto (PIB) do setor de construção civil cresceu 9,7% em 2021, indo em direção contrária ao restante dos setores que sofreram diversas paralisações durante os momentos mais críticos da pandemia. Além disso, em 2021 os financiamentos imobiliários totalizaram R\$205,4 bilhões, traçando um crescimento de 65,7% em relação ao ano anterior (CBIC, 2022).

Um dos fatores geradores desta ambição dos brasileiros para com o imóvel próprio é o nível de envolvimento que a compra representa para a grande maioria destas pessoas, ultrapassando a barreira de um produto ou serviço comum e alcançando o posto de provável maior conquista de suas vidas. Sendo assim, empresas do setor imobiliário que compreendem tamanha relevância que esta compra representa para o consumidor,

focando em gerar o maior nível de satisfação possível por meio de estratégias de marketing que fomentam o relacionamento com sua base de stakeholders, obtém maior sucesso advindo da fidelização e da propagação da marca de forma orgânica para outros potenciais clientes. (BORBA; CAMPOS, 2004, p.68).

Na busca por potencializar os resultados de vendas no mercado imobiliário através de estratégias de relacionamento, é necessário antes entender o nível de importância que a compra do imóvel representa para o consumidor.

2.2 VENDAS DE ALTO ENVOLVIMENTO

A percepção de risco que o cliente tem ao adquirir o produto é um dos fatores que mais distingue uma venda de alto envolvimento de uma venda de baixo envolvimento (Bloch & Richins, 1983). Isto é, o processo percorrido da descoberta pela necessidade até a decisão de compra, apresenta muitas variáveis que irão influenciar nas ações tomadas pelo consumidor, aumentando assim o tempo necessário para que se sinta seguro e decidido em realizar a aquisição. Buscando refinar a definição de envolvimento com a compra, Zaichkowsky (1985) destaca que o nível de envolvimento se trata da relevância percebida pela pessoa em relação ao objeto, considerando as necessidades, valores e interesses inerentes ao produto.

Neste contexto, vendas de alto envolvimento são mais propensas a apresentar alta importância pessoal e relevância, maior risco, e fortes motivações que levam o comprador a processar mais informações sobre o produto ou serviço, visando reduzir seus riscos e atingir o maior sucesso possível em seu projeto de vida (Choi, 2019; Li, 2019). Em contrapartida, vendas de baixo envolvimento são caracterizadas por um nível menor de risco, menor tempo de consideração de compra e um processo de tomada de decisão mais simples.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Gordon (1998), cita que marketing de relacionamento se trata do uso contínuo de técnicas e ferramentas de marketing que visam identificar, auditar, reconhecer e comunicar com foco na relação e satisfação dos clientes.

Este conceito se trata de novas técnicas e um novo modelo de estratégia que gerencia o conhecimento obtido através da relação com clientes e parceiros, compondo uma estratégia focada em personalizar o atendimento ao cliente. Aprofundando na essência da estratégia, pode-se dizer que ela é integrada pela conquista e fidelização de clientes (BORBA; CAMPOS, 2004, p.68).

Blackwell (2013), também destaca que organizações de sucesso utilizam da análise do comportamento do consumidor como foco principal para a elaboração de suas estratégias de marketing. Isto é, compreender por que e como as pessoas priorizam e consomem serviços ou produtos, irá fornecer dados muito relevantes que possibilitarão atrair novos consumidores e implementar melhorias destes serviços ou produtos. E pensando em potencializar os resultados de vendas das empresas, principalmente as que vendem produtos de alto envolvimento, Minadeo (2008) reforça que clientes satisfeitos tendem a comprar novamente com a mesma empresa e indicar novos clientes para ela.

2.4 JORNADA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Nos últimos anos, a jornada de compra do consumidor realizou um movimento em que saiu da centralização no produto para uma lógica onde o serviço entregue se tornou dominante. Tal mudança está ocorrendo de forma constante devido ao nível de serviço - que pode ser mensurado pela satisfação do cliente - ter se transformado na maneira principal como as empresas se destacam no mercado (Klaus & Maklan, 2012). Outro fator que sustenta a necessidade do consumidor atual por uma experiência de compra melhor é a digitalização

exponencial que vem acontecendo no mundo, onde grande parte da população tem fácil acesso a informações sobre os produtos e serviços desejados, além dos relatos de outros clientes que adquiriram a solução em questão. Kotler (2012), ainda reforça que a missão de qualquer negócio é gerar valor ao cliente, sem abdicar do lucro. E com os compradores cada vez mais racionais diante de tanta informação, uma organização só pode ter sucesso ao adequar seus processos para entregar a melhor experiência e valor possível para seus consumidores.

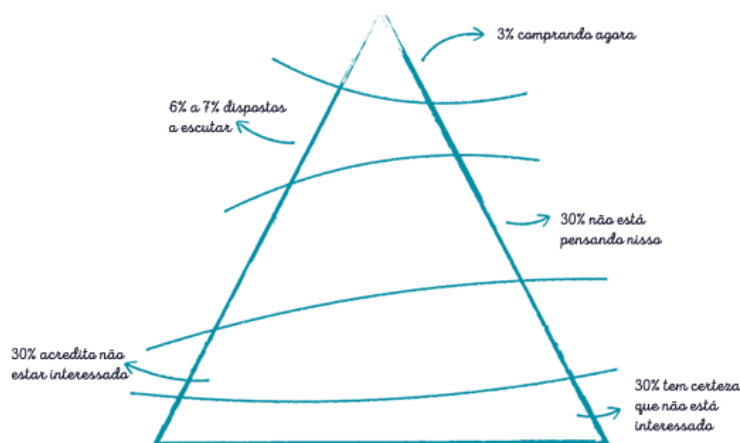
Portanto, a jornada de experiência do cliente pode ser definida como o conjunto de *touchpoints*, através dos quais os consumidores interagem com a empresa durante o processo de compra (Richardson, 2010). Portanto, para entregar uma boa experiência a seus consumidores, a organização precisa integrar todas suas operações com foco total no cliente. (Lemon & Verhoef, 2016). O termo *Touchpoints* se refere ao grupo que engloba todas as formas, sendo elas internas e externas, nas quais o consumidor pode interagir ou receber informações da empresa. Através destes pontos de contato o potencial cliente tem sua percepção e respostas emocionais impactadas (Grewal & Reggeveen, 2020).

2.5 FUNIL DE VENDAS

O funil de vendas representa o processo completo de compra de um produto ou serviço, desde o momento da captação até a conversão final. Ou seja, se refere ao acompanhamento de todos os passos e etapas que o potencial comprador passará desde o primeiro contato com a empresa até o fechamento da venda (Salesforce, 2022). Tal conceito retrata as etapas fundamentais da jornada de compra dos consumidores. Propondo que os esforços de marketing devem se concentrar em mover os leads sequencialmente por estas etapas, desta forma, o funil serve como uma ferramenta para visualizar e avaliar a oferta da empresa na perspectiva do consumidor (Sapian, 2019).

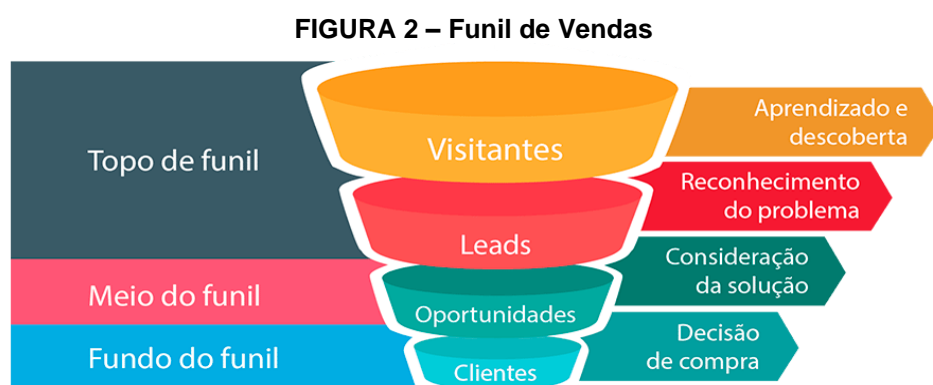
Mesmo em um processo comercial de baixa complexidade, existem muitos potenciais clientes captados por meio dos canais digitais que ainda não estão preparados para comprar ou contratar a solução da empresa. Portanto, considerando o contexto das vendas de alto envolvimento, como no mercado imobiliário, a proporção de potenciais clientes que estarão prontos para comprar quando iniciam seu contato com a empresa é ainda menor. Tornando nítida a importância de investir em cada uma das etapas a fim de reter estes potenciais clientes através do relacionamento em uma jornada fluida, e consequentemente, aumentar as chances destes se tornarem clientes no futuro.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE CHET HOLMES
O MOMENTO DA COMPRA NO MERCADO



FONTE: (Chet Holmes, 2007)

A fim de atingir um ambiente controlado dentro do processo comercial, utiliza-se do funil de vendas, figura 2 para acompanhar a jornada de experiência dos potenciais clientes. Este possibilita descobrir e compreender como eles se comportam em cada uma das etapas, além de permitir testar diferentes ações para validar quais serão seus respectivos impactos na conversão de uma etapa para a outra, e conseqüentemente, no resultado de vendas. Devido à evolução exponencial destas análises por meio do funil de vendas, o mapeamento e controle dos processos comerciais se tornaram muito mais confiáveis e refinados (ROSS, 2012).



FONTE: (Aoki Sistemas, 2018)

Como sugerido pelo próprio nome, a característica principal do funil de vendas é ter em sua parte superior um volume muito maior de potenciais clientes do que na parte inferior. Isto se dá pelo fator natural de que apenas uma pequena parcela entre todos os potenciais clientes que compartilharam seus dados de contato realmente chegarão até a etapa de decisão de compra naquele momento. Todos os potenciais clientes captados através de todos os *touchpoints* que não realizaram a compra são chamados de *leads*.

Lead é um potencial cliente que em algum momento demonstrou interesse na solução oferecida pela empresa, mas que por diversos motivos, pode não avançar no processo comercial (ROSS, 2012). Muitos não avançam por descobrirem que o produto ou serviço não é o ideal para eles, seja devido às características, preço ou outros fatores decisórios. No entanto, a outra parcela destes *leads* considera que a solução atende às suas necessidades, mas ainda não estão preparados para tomar a decisão e iniciar o processo de compra. E é justamente nestes potenciais clientes que ainda não estão preparados para comprar que existe uma das grandes oportunidades de alavancar os resultados de vendas das empresas, além do aumento da eficiência para com os recursos captados.

Existem diferentes formatos e aplicações do funil de vendas, porém, no presente estudo foi utilizado o funil clássico e se aplicou de forma mais coerente ao processo de compra da incorporadora em que o trabalho foi desenvolvido. Sendo assim, abaixo pode-se compreender as características de cada uma das etapas em relação ao processo seguido pelo consumidor.

Na terceira etapa, após entender suas reais necessidades e quais produtos mais se adequam a ele, inicia-se a fase de consideração da solução, onde o *lead* já entende suas necessidades e está previamente decidido que realizará a compra, no entanto, pode ou não ser com a empresa em questão e ele ainda pode decidir por não se comprometer no

momento. Portanto, esta é a etapa mais crítica de um funil de vendas, pois são obtidos altos custos operacionais para conduzir o *lead* até ela e muitas vezes acabam em perdas de vendas para a concorrência. Ao chegar na etapa de oportunidade, o potencial cliente se torna uma “qualificação”.

2.6 INBOUND E OUTBOUND MARKETING

Inbound marketing ou marketing de atração é a estratégia que conecta o potencial cliente com os materiais e informações que serão relevantes para ele, em diferentes momentos de sua jornada e seus diferentes níveis de maturidade para com a compra. Esta distribuição pode ser por meio de mídias como blog, redes sociais e outros locais onde o público-alvo está inserido e consome informações, gerando assim um conteúdo diretamente atrelado a dúvidas e necessidades que o *lead* provavelmente terá no ponto da jornada em que está naquele momento (Marketing-Schools.org, 2016).

Patrítu-Baltes (2016), por outra visão, afirma que o Inbound Marketing pode ser explicado como uma forma de marketing que requer muita assertividade em definir o que será entregue e qual será a parcela da audiência que receberá as diferentes formas de nutrição através de um conteúdo de qualidade.

Em resumo, esta estratégia visa educar os potenciais compradores com as informações relevantes para que avancem de forma fluida no funil de vendas e se tornem mais preparados para a compra, além de fomentar o relacionamento entre eles e a empresa (Venisse,2016).

3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a empresa e o passo a passo do ciclo PDCA seguido para a atingir os resultados esperados. O estudo em questão tem foco quantitativo, portanto, além de ciclo PDCA, foram também utilizadas outras ferramentas da qualidade e técnicas para análise dos indicadores de marketing e vendas envolvidos no processo da incorporadora. Desta forma, geraram-se os dados que foram considerados para a realização do desdobramento do problema e elaboração do plano de ação.

3.1 OBJETO DE ESTUDO

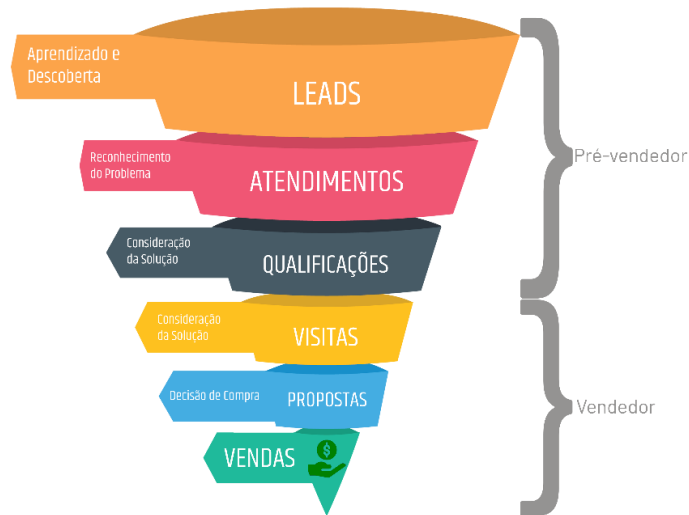
Nesta seção, é apresentada uma breve descrição da empresa em que as melhorias foram executadas, bem como seus objetivos e principais desafios de vendas. Em seguida, serão apresentados o processo comercial e os problemas, ainda não desdobrados, que originaram o ciclo PDCA executado.

3.1.1 A EMPRESA

Para a aplicação do presente estudo, foi escolhida a incorporadora Hype Empreendimentos que tem como foco de atuação o segmento de médio padrão, e no período estudado, contava com um estoque de 414 unidades a um ticket médio de 400 mil reais. Estas unidades estavam dispostas nos 20 empreendimentos à venda espalhados por todas as macrorregiões da cidade de Curitiba, figura 3, englobando plantas Studio, Loft Duplex e de 1 a 3 quartos com suíte, possuindo metragens que iam de 25m² a 114m².

O motivo da escolha por esta incorporadora se deu pela atuação da mesma ser com base na metodologia do funil de vendas aplicado a um processo de compra complexo e de alto envolvimento emocional, que em consequência, tem diversas oportunidades de melhoria. Sendo assim, se faz importante ressaltar que o estudo em questão se delimitou a otimizar a operação interna de vendas da incorporadora, ou seja, com foco em apenas um dos dois canais comerciais da organização.

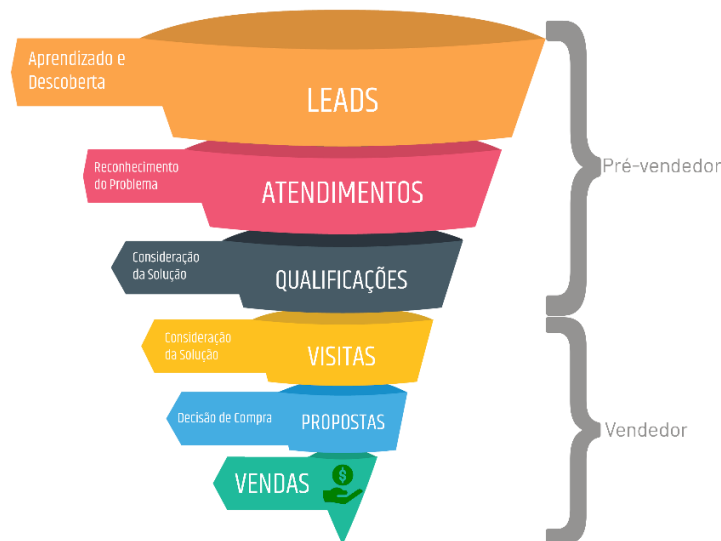
FIGURA 4 – Funil de vendas da Incorporadora



Fonte: (Os autores, 2022)

Além disso, ao utilizar do funil de vendas, a área comercial da empresa é segmentada entre pré-vendas e vendas, buscando otimizar tarefas, ganhar produtividade nos contatos com potenciais clientes e especializar os membros das equipes com as habilidades necessárias para prospectar e para negociar, respectivamente. O pré-vendedor é responsável pelas etapas do funil que vão de “Lead” até a “Qualificação”, Figura 5.

FIGURA 5 – Funil de vendas da Incorporadora



Fonte: (Os autores, 2022)

Ou seja, sua função é prospectar para converter os *leads* que demonstraram interesse na solução da empresa em oportunidades reais de negócio, isto é, identificando um ou mais

produtos de interesse, auxiliando em dúvidas e quebrando as principais objeções dos leads para que eles avancem às etapas posteriores do processo de compra.

3.1.1 O PROCESSO A SER MELHORADO

O presente artigo foi desenvolvido na área comercial da incorporadora descrita anteriormente, cujos dados coletados para realizar a etapa de planejamento do ciclo PDCA que se iniciou em janeiro de 2022, equivalem ao mesmo período do ano anterior (2021). Esta escolha se deu devido à sazonalidade natural do mercado imobiliário em relação a demanda por apartamentos nos diferentes períodos do ano, por isso, se faz mais coerente comparar períodos equivalentes.

Nos primeiros 6 meses do ano de 2021, a empresa captou em média 1855 leads – ou potenciais clientes - por mês (tabela 1), dos quais na média, por meio dos pré-vendedores, apenas 3% foram convertidos como reais oportunidades de negócio naquele momento. Destes potenciais clientes que foram qualificados no período, 14% se tornaram de fato clientes da incorporadora, gerando uma receita de R\$ 14.924.770,00 advinda da equipe interna.

TABELA 2.1 – Resultados da estrutura de vendas anteriores a otimização

Média Mensal no período (Jan22 - Jun22)						
Leads	Qualificações	Visitas	Propostas	Vendas	Receita (VGV Vendido)	
1855	56	28	13	8	R\$	14.924.770,00

Fonte: (Os autores, 2022)

4. RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS CUSTOS GERADOS PELAS CAUSAS FUNDAMENTAIS

O próximo passo foi realizar as análises de custos dos descartes de leads realizados pela operação de vendas da empresa, a fim de se obter um panorama sobre o desperdício de recursos que estava acontecendo na operação. Para a realização das análises foi utilizada a ferramenta Excel, que possibilitou tratar as bases de dados para consolidá-los e corporificar as operações matemáticas necessárias para se obter o Custo por Lead (CPL), equação 1. A análise de custos realizada teve como objetivo entender quanto foi investido para captar os potenciais clientes, a quantidade destes que foram descartados no período estudado e o custo que esses descartes geraram para a organização. Desta forma, foi possível entender quanto do investimento não estava sendo aproveitado em seu máximo potencial.

O cálculo do Custo por Lead (CPL) deve ser realizado por meio da soma de todo o investimento dedicado para captar os potenciais clientes dividido pela quantidade destes que foram gerados para a equipe de vendas.

Equação 1 - Cálculo do Custo por Lead

$$CPL = \frac{\textit{Investimento em captação}}{\textit{Leads Gerados}}$$

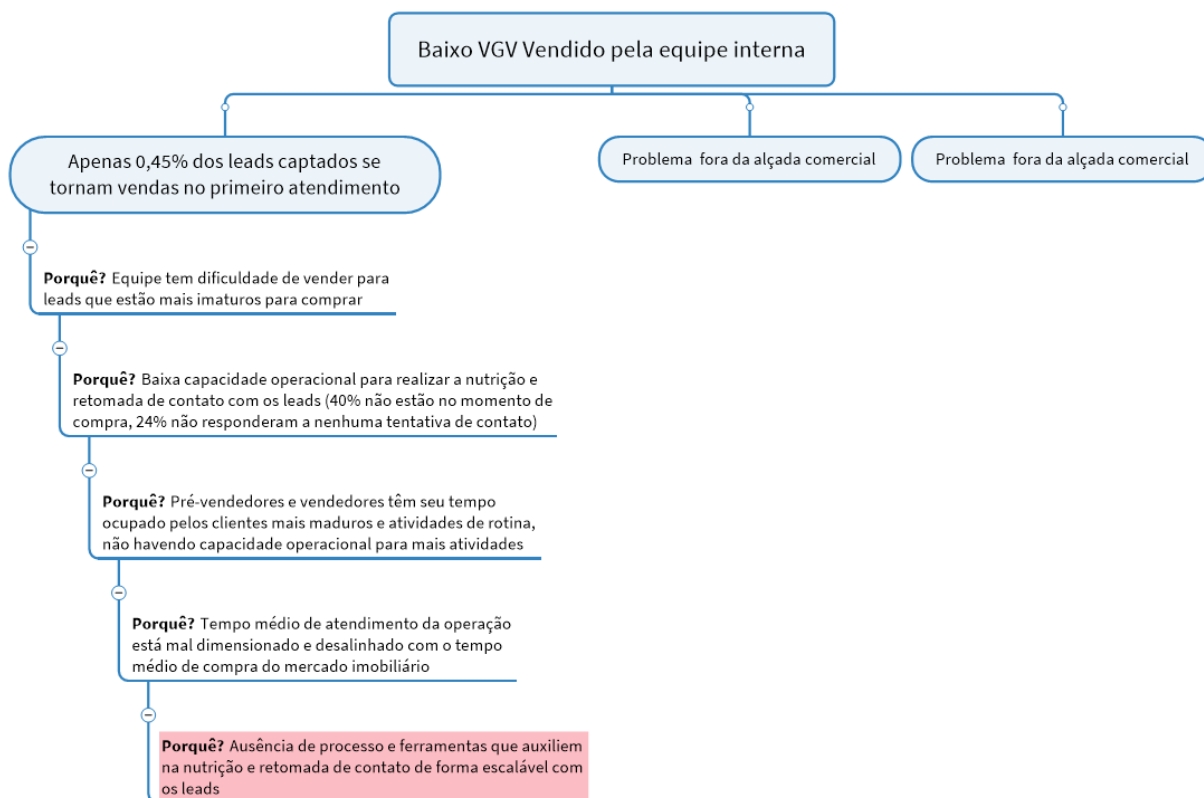
Fonte: Neil Patel (2020)

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA CAUSA RAÍZ POR MEIO DA FERRAMENTA 5 PORQUÊS

Ao realizar um brainstorming com a gerência da equipe de vendas, foram identificados diversos outros problemas que estavam impactando diretamente no resultado de vendas da equipe. O estudo em questão, está delimitado ao problema maior que estava ao alcance da gerência de vendas, ou seja, que não envolvia produto ou outros processos da empresa. Desta forma, foi definido o problema maior que estava vinculado ao problema central, posteriormente desdobrado por meio da ferramenta dos 5 porquês, conforme a Figura 5.

Seguindo aos dois primeiros porquês, figura 9, foi constatado que a equipe comercial interna da incorporadora dificilmente realizava vendas para clientes que estavam em etapas anteriores na jornada de compra, ou seja, que necessitavam de mais tempo, assistência e estudo sobre a aquisição do imóvel em geral.

FIGURA 6 – Desdobramento da causa fundamental



Fonte: (Os autores, 2023)

Entendendo os motivos disso, ao considerar o volume mensal médio de 1855 leads a serem tratados por 6 operadores de vendas, presumiu-se que operacionalmente era inviável que eles aumentassem o tempo de contato e a energia investida no relacionamento, retomada de contato e nutrição dos leads mais imaturos. Todavia, para provar esta hipótese, tornou-se necessário levantar a quantidade de tempo, em média, que os leads que foram convertidos em vendas permaneciam com o atendimento em aberto no funil da incorporadora

4.3 EXECUTAR (DO)

A etapa de execução do Ciclo PDCA que foi aplicado ao processo comercial da incorporadora, teve uma duração de seis meses e envolveu ações interfuncionais que englobaram as estruturas de marketing e vendas. A maioria destas ações foram executadas no primeiro mês do plano de ação previamente definido, isso devido ao volume operacional

estar concentrado na criação das comunicações, artigos, designs de e-mail e outros envios que seriam realizados para a base de leads, necessitando assim, apenas programar os envios para que ocorressem de forma automatizada durante os próximos meses.

4.4 ACOMPANHAR (CHECK)

A tabela 2 apresenta os indicadores de controle do processo, de janeiro a junho de 2022. O primeiro indicador, CPL Médio, que representa o custo por lead médio da empresa, teve variações que o levaram para valores inferiores aos do mesmo período do ano anterior, sendo um resultado positivo para a organização. Esta redução no custo por lead se deu, pois, a geração de leads, diferente do ano anterior que era advinda apenas das plataformas de mídia paga, também passou a ter como origem a base dos leads que foram descartados anteriormente.

TABELA 2 – Evolução Mensal dos Indicadores

Indicador	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
CPL Médio	R\$ 35,13	R\$ 40,53	R\$ 33,21	R\$ 39,01	R\$ 36,02	R\$ 40,24
Nº de Vendas	7	11	6	5	9	7
Receita (VGV Vendido)	R\$ 2.496.339,00	R\$ 3.930.002,00	R\$ 2.001.500,00	R\$ 1.666.700,00	R\$ 3.768.953,00	R\$ 2.727.446,00
Nº de Vendas Para Leads Descartados	1	3	2	1	1	2
Receita Obtida de Leads Descartados	R\$ 210.900,00	R\$ 1.082.815,00	R\$ 608.800,00	R\$ 325.900,00	R\$ 365.000,00	R\$ 830.064,00

FONTE: (Os autores, 2023)

O terceiro indicador, Receita (VGV Vendido), apresentou variações ao longo dos meses, tendo seu ponto mais alto em fevereiro com R\$ 3.930.002,00 de receita gerada e o ponto mais baixo em abril, com R\$ 1.666.700,00.

Em seguida, ao analisar os indicadores específicos das novas estratégias de Inbound e Outbound Marketing comparando com o mesmo período do ano anterior, notou-se uma evolução interessante e muito positiva para a performance da estrutura comercial da incorporadora. Visando possibilitar a visualização macro dos resultados obtidos durante os 6 meses de execução do ciclo PDCA, foi criada a tabela 3, onde é possível comparar os indicadores considerando o mesmo período, além dos seus percentuais de aumento ou redução.

TABELA 3 – Comparativo dos indicadores do processo

Indicador	Jan21 - Jun21	Jan22 - Jun22	Evolução do Indicador
CPL Médio	R\$ 43,12	R\$ 37,15	Redução de 14%
Nº de Vendas	40	45	Aumento de 12%
Receita (VGV Vendido)	R\$ 14.924.770,00	R\$ 16.590.940,00	Aumento de 11%
Nº de Vendas Para Leads Descartados	0	10	Aumento em 10
Receita Obtida de Leads Descartados	R\$ -	R\$ 3.423.479,00	Aumento em R\$3.423.479,00

Fonte: (Os autores, 2022)

Analisando a tabela, é possível observar que houve uma evolução positiva nos indicadores de controle do ciclo PDCA, como a redução do CPL médio em 14%, aumento de 12% no número de vendas e aumento de 11% na receita total gerada pela estrutura comercial interna. Além disso, houve também um aumento significativo nas vendas e consequentemente na receita obtida a partir de leads descartados, que passou de zero no período anterior para R\$3.423.479,00 no mesmo período do ano de 2022.

4.5 AGIR (ACT)

A etapa “agir” do Ciclo PDCA executado na estrutura comercial da incorporadora teve como foco selecionar as ações testadas na etapa anterior que deram resultado, a fim de padronizá-las para a próxima execução do ciclo como indica a tabela 4. No caso das novas ações de Reativação e Nutrição, equivalentes às estratégias de Outbound e Inbound Marketing, respectivamente, foram obtidos resultados positivos para o faturamento e a otimização dos recursos da empresa. Portanto, no final do Ciclo PDCA foi decidido que ambas as estratégias deveriam ser padronizadas e executadas de forma recorrente dentro da operação comercial da incorporadora.

Tabela 4 – Etapas “Check” e “Act” do Ciclo PDCA

C	⑥	VERIFICAÇÃO	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(BLOQUEIO FOI EFETIVO?)	
A	⑦	PADRONIZAÇÃO	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	⑧	CONCLUSÃO	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalhos futuros.

Fonte: (Falconi, 2013)

Sendo assim, após a escolha por padronizar estas duas novas estratégias, também se fez necessário definir as melhorias que deveriam ser executadas dentro delas para que no próximo ciclo de execução fossem obtidos resultados ainda melhores. Os problemas levantados após este estudo foram incluídos na tabela 6 abaixo, e posteriormente, foram desdobrados por meio da ferramenta dos 5 porquês.

TABELA 6 – Principais problemas mapeados após a primeira execução do PDCA

Principais problemas mapeados após a primeira execução do PDCA	Quantidade mapeada
Leads duplicados na base receberam a mesma comunicação duas vezes	267
A opção de sair da lista de comunicações não está clara para os leads	-
Erros dos operadores ao preencher o sistema refletem em problemas de segmentação	39
Alguns clientes que já compraram receberam as comunicações	24
Alguns leads não lembraram de ter tido contato conosco anteriormente	66
Leads alegaram não ter interesse em imóvel	13

Fonte: (Os autores, 2023)

5. CONCLUSÃO

Em conclusão, a aplicação do Ciclo PDCA no processo comercial da incorporadora teve uma duração de seis meses e envolveu ações interfuncionais que envolveram as estruturas de marketing e vendas. Os resultados foram mensurados por meio da análise dos indicadores de controle do processo, que tornaram possível observar as evoluções positivas, como a redução do CPL médio em 14%, aumento de 12% no número de vendas e 11% no aumento na receita total gerada pela estrutura comercial interna. Isso comprova que as ações propostas no plano de ação foram efetivas e geraram resultados significativos para a organização.

Posteriormente, foram definidos os processos a serem padronizados e os processos a serem refinados para que os resultados do próximo ciclo fossem ainda melhores que os do primeiro.

Contudo, em finalização, pode-se dizer que a habilidade de usar ferramentas da qualidade e solucionar problemas é crucial para muitos profissionais que buscam destacar-se no

mercado, e embora muitas dessas metodologias e técnicas sejam usadas em um contexto fabril, elas também podem ser altamente relevantes em outras áreas de negócio.

REFERÊNCIAS

Trabalho de Conclusão de Curso

Pinto, L. G. (2018). O Marketing de Relacionamento como Fator Influenciador na Decisão de Compra dos Consumidores do Setor Imobiliário em Formiga-MG.

Artigo

Javalgi, R. G., & White, D. S. (2017). Adapting influence approaches to informed consumers in high-involvement purchases: are salespeople really doomed? *Journal of Business Research*, 78, 60-68.

Artigo

Silva, J. (2020). Ascensão de Inside Sales: Uma Análise Histórica e do Cenário Nacional. *Ending-War-Between-Sales-Marketing*. (2018).

Capítulo de Livro

Milton, J. & Kotler, P. (2013). *Marketing Management*. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Citação

Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Angel, D. L. (2013). *Consumer behavior* (10th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Capítulo de Livro

Galushko, V. (2019). The Marketing Funnel as an Effective Way of the Business Strategy. *Journal of Business & Economic Studies*, 5(1), 1-10.

Tese de Mestrado

Baxendale, G., Macdonald, E., & Wilson, D. (2015). Leva, M., & Ziliani, C. (2018). Wolny, J., & Charoensuksai, P. (2014).