



**ELIANA BEATRIZ
GONÇALVES
PIMENTA**

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE UM PLANO DE
MELHORIA DA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL DE
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA**



**ELIANA BEATRIZ
GONÇALVES
PIMENTA**

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE UM PLANO DE
MELHORIA DA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL DE
UMA EMPRESA DE CONSULTORIA**

Relatório de Projeto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor João Carlos de Oliveira Matias, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Doutora Carina Maria Oliveira Pimentel
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

vogal - arguente principal

Doutora Susana Maria Palavra Garrido
Professora Associada c/ Agregação, Universidade da Beira Interior

vogal-orientador

Professor Doutor João Carlos de Oliveira Matias
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao professor Doutor João Matias, por todo o cuidado, simpatia e atitude enquanto orientador.

À empresa que me acolheu para realizar este projeto, pela liberdade e autonomia que me deram desde o primeiro dia.

À Bárbara e ao Vasco, por todos os bons momentos que experienciamos juntos.

Aos meus pais, ao Cristiano, ao Fábio e, em especial, à Cláudia, pela vossa paciência e amor.

A todos os meus amigos por serem o verdadeiro sinónimo de suporte, entajuda e amizade.

palavras-chave

TQM, ISO 9001:2015, ferramentas da qualidade, abordagem por processos.

resumo

Neste mundo muito competitivo e em constante mudança, são as empresas que se regem sob um sistema de gestão da qualidade adequado, assumindo uma abordagem por processos, que mais robustamente se organizam em torno da melhoria da eficiência, como base de suporte para atingir a eficácia, estrategicamente definida, no mercado.

Este estudo foi desenvolvido numa empresa de consultoria, que presta serviço no diagnóstico e/ou formulação de ações que conduzam à melhoria da sua eficiência e excelência operacional. O ponto de partida foi a detecção de falhas que a própria empresa mitiga nas suas empresas clientes, conduzindo estas à disparidade dos resultados esperados pela administração, relativamente à rentabilidade da organização. Assim, recorreu-se a uma metodologia de investigação qualitativa, estudo de caso, centrada nos seus processos. Posteriormente, definidas as fontes de maior carência de melhoria, seguiu-se um plano de ações priorizado, com afetação de recursos e com atribuição de responsáveis, com vista a suprir os problemas.

Para o efeito, fez-se uso dos requisitos da norma ISO 9001:2015, que tiveram um peso significativo no desenvolvimento prático, sem qualquer intuito de formalização de um sistema de gestão da qualidade certificado. Teve-se como objetivo melhorar o processo comercial num contexto de melhoria contínua, constituindo os alicerces para uma sólida abordagem por processos. A implementação do plano de ações teve um impacto positivo no processo, tornando-o mais eficiente, apesar de nem todas as ações planeadas terem sido implementadas devido à pandemia. Desta forma, a longo prazo será expectável atingir a eficácia pretendida pela gestão de topo, caso as ações continuem a ser apreendidas.

keywords

TQM, ISO 9001:2015, business intelligence, quality tools, process approach.

abstract

In this competitive and ever-changing world, the companies that are regulated by an appropriate quality management system, based on a process approach, are best oriented themselves around efficiency improvement, providing the strategic foundation for achieving market-defined effectiveness.

This study was carried out in a consulting company, which offers services in the diagnosis and/or in the formulation of actions for improvement of its efficiency and operational excellence. The baseline of this project was the detection of failures - that the company itself mitigates in its client companies – that was leading them to the disparity of results expected by management, concerning the profitability of the organization. Thus, a qualitative research methodology was used, a case study, focused on its processes. After defining the main sources of improvement, a prioritized plan of actions was followed, allocating resources and the assignment of those responsible for dealing with the problems.

To such purpose, the requirements of ISO 9001:2015 were used, having a significant weight in the practical development, even no intention in having a certified quality management system. The goal was to improve the business process in a continuous improvement context, laying the foundations for a consistent process approach. The implementation of the action plan had a positive impact on the process, making it more efficient. Indeed, in the long term it is expected to achieve the top management's intended effectiveness.

Índice

1. Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura do trabalho	4
2. Caracterização do desafio	5
2.1. A empresa	5
2.2. O modelo de negócio	6
2.2.1. A rentabilidade do negócio e o seu ciclo	8
2.3. O serviço	10
2.4. O macroprocesso da empresa	11
2.5. O processo comercial	12
2.5.1. Funil de vendas	16
2.5.2. Taxa de conversão global de vendas	17
2.6. Cenário Inicial	18
3. Estado da arte	19
3.1. Setor dos Serviços	20
3.1.1. O serviço	20
3.1.2. Gestão <i>Lean</i> nos Serviços e a procura pela qualidade através do conhecimento	21
3.2. A TQM como solução	22
3.2.1. Desempenho Organizacional	23
3.3. Família ISO 9000	24
3.3.1. ISO 9000:2015 Princípios da Gestão da Qualidade	24
3.3.2. ISO 9001:2015 Sistema da Gestão da qualidade	25
3.3.3. Ciclo de Deming	27
3.3.4. Abordagem por processos	27
3.3.5. Gestão do conhecimento	27
3.3.6. Gestão de Processo de Negócio	28
3.3.7. A ligação da Gestão do Conhecimento ao BPM	30
3.3.8. <i>Business Intelligence</i>	31
3.3.9. <i>Customer Relationship Management</i>	31
3.4. Resolução estruturada de problemas	32
3.4.1. Diagrama de <i>Ishikawa</i>	32
3.4.2. Cinco Porquês	32
3.5. Matriz GUT	33
3.6. Pareto	34
3.7. Casa da qualidade	34
4. Projeto prático	35
4.1. Contextualização do problema	35

4.2.	<i>Definição da amostra de estudo</i>	35
4.3.	<i>Identificação do problema</i>	36
4.3.1.	A ineficiência organizacional como problema a solucionar	37
4.3.2.	Estudo sobre a priorização dos problemas recorrendo à Matriz GUT	38
4.4.	<i>Uso dos requisitos da norma EN ISO 9001:2015 para a resolução dos problemas identificados</i>	45
4.5.	<i>1ª etapa: Implementação de uma gestão organizada de informação e documentação</i>	46
4.5.1.	Cenário inicial	46
4.5.2.	Ações implementadas	47
4.5.3.	Cenário pós-implementação	50
4.6.	<i>2ª etapa: Implementação de um novo sistema de operacionalização do processo comercial</i>	50
4.6.1.	Caracterização do cenário inicial da operacionalização do processo	51
4.6.2.	Indicador	51
4.6.3.	Ações implementadas	52
4.6.4.	Cenário pós implementação	55
4.7.	<i>3ª etapa: Monitorização do processo comercial em Power BI</i>	57
4.7.1.	Cenário inicial	57
4.7.2.	Ações implementadas	58
4.7.3.	Cenário pós implementação	59
4.8.	<i>Análise de Resultados</i>	62
4.8.1.	Fase de Diagnóstico e Planeamento	62
4.8.2.	Implementação das ações	62
5.	Conclusão	65
5.1.	<i>Considerações finais e limitações</i>	65
5.2.	<i>Propostas de trabalhos futuros</i>	67
	Referências	69
	APÊNDICE A. RESOLUÇÃO ESTRUTURADA DE PROBLEMAS	74
	APÊNDICE B. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO	78
	APÊNDICE C. DOCUMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS ADOTADA	80
	APÊNDICE D. ANÁLISE FINAL DO ESTUDO DE PLATAFORMAS ONLINE COM FUNCIONALIDADES PARA VENDAS E CRM	83
	APÊNDICE E. PROCESSO COMERCIAL E INTERAÇÃO COM OS DIFERENTES PROCESSOS DA EMPRESA.	84

Lista de Figuras

Figura 1. Organograma funcional da empresa de consultoria em estudo. Fonte: Documentação da empresa em estudo.	5
Figura 2. Modelo de Negócio Canvas da empresa em estudo. Fonte: Documentação da empresa em estudo.	7
Figura 3. Ciclo comercial do serviço de consultoria associado ao ciclo de <i>Deming</i> para melhor compreensão de cada período. Fonte: Autor (2020)	9
Figura 4. Interligação dos processos e equipas, consoante as suas funções, no negócio. Fonte: Autor (2020).....	12
Figura 5. Exemplo das tabelas a completar nas folhas "1. Contacto inicial" e "2. Envio Email de Apresentação" no ficheiro "FV_EMPRESA_MÊS_ANO_MÊS POR EXTENSO". Fonte: Documentação da empresa em estudo.	14
Figura 6. Exemplo do registo de observações após resposta do potencial cliente ¹ . Fonte: Documentação da empresa em estudo.	14
Figura 7. Exemplo do registo de observações após marcação das reuniões ¹ . Fonte: Documentação da empresa em estudo.	15
Figura 8. Imagem ilustrativa com dados não reais do funil de vendas da empresa em estudo antes da implementação do presente projeto. Fonte: Documentação adaptada da empresa em estudo.....	16
Figura 9. Interligação dos conceitos utilizados. Fonte: Autor (2020)	19
Figura 10. Representação da norma EN ISO 9001:2015 no ciclo PDCA. Fonte: International Organization of Standartization (2015).....	26
Figura 11. Esquema entre o problema, causa-raiz e processos. Fonte: Autor (2020).....	38
Figura 12. Gráfico de Pareto para os problemas detetados, onde cerca de 80% das falhas detetadas resultam dos problemas a,b,e,c e f. Fonte: Autor (2020).	42
Figura 13. Requisitos e subrequisitos utilizados para a melhoria do processo comercial. ..	45
Figura 14. Modelo do relatório da reunião semanal. Fonte: Documentação da empresa em estudo.....	49
Figura 15. Ilustração do funil de vendas <i>Antes</i> e <i>Depois</i> da implementação. Fonte: Autor (2020).	56
Figura 16. Gráfico do desenvolvimento do KPI utilizado para demonstrar o número de atividades comerciais realizadas a partir da implementação da plataforma CRM & Sales. Fonte: Autor (2020).	56
Figura 17. Cenário inicial do relatório do Funil de Vendas. Fonte: Adaptado da documentação da empresa em estudo.....	58
Figura 18. Dados importados para o <i>Power BI</i> a partir dos 3 ficheiros Excel exportados da plataforma CRM & Sales. Fonte: Autor (2020).....	59
Figura 19. Visão geral da página "Análise Global" do relatório e sinalização do botão "refresh" ¹ . Fonte: Autor (2020).....	60

Figura 20. <i>Dashboard</i> do "Estado de Contacto" num processo comercial <i>push</i> ¹ . Fonte: Autor (2020).	60
Figura 21. <i>Dashboard</i> do "Estado de Contacto" num processo comercial <i>push</i> , com opção <i>drill-down</i> ativada ¹ . Fonte: Autor (2020).	61
Figura 22. <i>Dashboard</i> da análise do contacto por função ¹ . Fonte: Autor (2020).....	61
Figura 23. Evolução macro da taxa de conversão do funil de vendas. Fonte: Autor (2020).	63
Figura 24. Análise Macro do funil de vendas, comprovando a evolução, mesmo que limitada, do processo de contacto comercial. Fonte: Autor (2020).	64

Lista de Tabelas

Tabela 1. Ciclo representativo do processo comercial da empresa em estudo para a aquisição do serviço de consultoria.	8
Tabela 2. Elementos gráficos do BPMN.....	29
Tabela 3. Priorização da matriz GUT.....	34
Tabela 4. KPI da análise	36
Tabela 5. Descrição do problema.	37
Tabela 6. Priorização de problemas recorrendo à Matriz GUT.	42
Tabela 7. Contramedidas aplicadas como forma de reduzir/eliminar os problemas com atribuição de responsáveis.....	43
Tabela 8. Norma para a realização da reunião semanal.	48
Tabela 9. Síntese do <i>Antes</i> e <i>Depois</i> da 2ª etapa da implementação do projeto.	57

Lista de Acrónimos e Abreviaturas

BI – Business Intelligence
BPM – Business Process Management
BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation 2.0
CM – Colaborador de Marketing
CRM – Customer Relationship Management
DC – Diretor Geral
EFQM - European Foundation for Quality Management
GC - Gestão do Conhecimento
GQ – Gestão da Qualidade
GPN – Gestão do Processo de Negócio
GQT – Gestão da Qualidade Total
GUT – Gravidade, Urgência e Tendência
I – Investigadora
INE – Instituto Nacional de Estatística
ISO – International Organization for Standardization
JIT – Just In Time
MBNQA - Malcolm Baldrige National Quality Awards
PC - Potencial Cliente
PDCA – Plan-Do Check-Act
PIB - Produto Interno Bruto
PME – Pequena e Média Empresa
QFD – Quality Function Deployment
SEO – Search Engine Optimization
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
TC - Taxa de conversão
TCG – Taxa de conversão Global
TQM – Total Quality Management
UST - Unified Services Theory
VSM – Value Stream Mapping

1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo contextualizar e definir os objetivos do presente projeto que foi desenvolvido numa empresa de consultoria em excelência operacional, no âmbito do estágio curricular do Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro.

1.1. Contextualização

Numa Época onde as mudanças no mercado e no desenvolvimento económico são uma constante, existe um intensificar da concorrência em qualquer setor, em simultâneo com um avanço tecnológico extremamente rápido. A Gestão da Qualidade Total (GQT), doravante TQM (*Total Quality Management*), torna-se extremamente importante, não só no setor industrial e afins, mas igualmente no setor terciário, onde a revisão de literatura existente indica que a implementação da TQM nos serviços tem ganho cada vez mais espaço e atenção (Zhang, Moreira, & Sousa, 2020). Efetivamente, os serviços têm ganho um espaço cada vez maior na economia nacional, sendo a sua percentagem no Produto Interno Bruto (PIB) a maior evidência. De facto, a representação do setor dos serviços no PIB cresceu cerca de 30 pontos percentuais nas últimas 6 décadas. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), as atividades de informação e de comunicação, as atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares e as atividades administrativas e dos serviços de apoio foram responsáveis por 28,1 pontos percentuais dos serviços prestados pelo setor não financeiro do país em 2017, crescendo 9 pontos percentuais face a 2016 (Instituto Nacional de Estatística, 2018). Dados que comprovam a relevância do setor no país, mas também mostram a importância da inovação e melhoria nos mesmos, de forma a alcançar a excelência do setor.

Assim, e segundo Tortorella, Giglio, & van Dun (2019), numa economia baseada no conhecimento, os empreendedores devem saber como as organizações poderão criar valor e desenvolver um novo modelo de negócio, ao mesmo tempo que apresentam um desempenho adequado dos seus produtos e serviços. Para além disso, devem analisar e explorar as diferentes camadas de conhecimento para obter resultados estratégicos para o crescimento e sobrevivência do negócio, além da obtenção de um desempenho sustentável equilibrado, com foco no potencial e nas capacidades de conhecimento, de acordo com as alterações ambientais e com o mercado envolvente. Por este fator, as organizações com estratégia veem a TQM como uma metodologia de gestão eficaz para melhorar a qualidade dos seus serviços, de forma a impactar o desempenho do negócio, a sua rentabilidade e a satisfação do cliente (Talib, Rahman, & Qureshi, 2012).

Apesar de todas as organizações serem únicas, em termos de cultura, gestão e de processos criados para a entrega de produtos e serviços, a TQM é abordada em diversas práticas no setor dos serviços. Esta é iniciada pela gestão de topo, planeamento estratégico da qualidade, gestão e envolvimento dos colaboradores, mas também na gestão de fornecedores, foco no cliente, gestão de processos, melhoria contínua, informação e análise, assim como no conhecimento e educação (Talib et al., 2012). Estes mesmos autores referem que, sendo a TQM uma estratégia de gestão empresarial, melhora também a qualidade da gestão organizacional, aumenta a competitividade e acrescenta valor ao cliente, proporcionando uma vantagem competitiva às organizações. Afirma

também que, por essa razão, é um sistema de reforço e melhoria num desempenho organizacional eficaz e eficiente.

Ora, a empresa em estudo neste projeto, apesar de ser do setor terciário com atividades de consultoria, mas também de assessoria e formações na área da gestão estratégica, reconhece as suas falhas no que à ineficácia organizacional diz respeito.

Perante este cenário, tornou-se essencial a identificação do (s) processo (s) que maior impacto possui na sua eficácia, mas também na eficiência, ou seja, aquele (s) que tem maior influência na rentabilidade da empresa, para perceber-se o seu funcionamento. Sempre com o objetivo de se utilizar estratégias da TQM com o intuito de aumentar a curto a eficiência, e, a longo prazo, a eficácia da gestão da organização, como meio de aumentar a sua rentabilidade.

Neste contexto, este estudo centrou-se na melhoria da eficiência dos processos, nomeadamente naquele que mais contribui para aumento da rentabilidade de uma empresa do setor terciário, usando as estratégias da TQM, neste caso mais centrado nas regras e procedimentos, recorrendo à norma ISO 9001:2015, usada para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Este estudo tinha como objetivo inicial realizar um diagnóstico à empresa e avaliar a eficácia do plano de implementação realizado, tendo como base a melhoria da eficiência. Porém, devido à interrupção do projeto na sequência da pandemia COVID-19, o objetivo teve de ser revisto, resultando apenas num diagnóstico detalhado e num plano de ações com vista a aumentar a eficiência do processo escolhido, uma vez que o tempo de implementação das ações não era significativo para aferir a eficácia das mesmas em termos de rentabilidade.

1.2. Objetivos

Como referido, o âmbito deste projeto surgiu com a necessidade de se aplicar e aprimorar a excelência operacional interna de uma empresa de consultoria de gestão que é, ela própria, especializada na melhoria, organização e otimização de processos e operações de entidades externas.

O projeto centrou-se numa melhoria da gestão interna. Fala-se então de um processo contínuo, desde a procura de um cliente à forma de cativação, e ao projeto de personalização com início de um novo plano de consultoria, formação ou assessoria.

Desta forma as questões de investigação foram as seguintes:

1. Mesmo sem a implementação de um sistema de gestão da qualidade na sua totalidade, de acordo com a Norma ISO 9001:2015, formal ou não, poderá a implementação parcial de determinados requisitos numa organização contribuir para a melhoria da sua eficiência?
2. Podem os requisitos da norma ISO 9001:2015 servir como linhas orientadoras para uma melhoria da eficiência organizacional?

1.3. Metodologia

A metodologia é o estudo dos métodos, um caminho delineado para um fim. Desta forma, o método utilizado para o desenvolvimento deste projeto foi o estudo de caso, uma técnica de pesquisa qualitativa, uma vez que há um “processo iterativo no qual é alcançada uma melhor compreensão da comunidade científica, fazendo novas distinções significativas, resultantes da aproximação ao fenómeno estudado” (Aspers & Corte, 2019). Trata-se então de uma investigação holística, que defende a importância da compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos seus constituintes (Simons, 2009).

Para Yin (2014) o estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, em torno do qual existem limites entre o fenómeno e o contexto que não estão claramente definidos. Acrescenta ainda que um estudo de caso “baseia-se em várias fontes de evidências, com a necessidade de os dados convergirem em formato de triângulo”.

Para o mesmo autor, as principais etapas na projeção de um estudo de caso são a definição e planeamento da teoria, a preparação, recolha e análise da informação e, finalmente, a análise e conclusão da pesquisa.

Assim, na primeira fase deste estudo foi efetuada uma análise global à empresa de consultoria, de forma a melhor entender a sua organização e o relacionamento dos processos internos. Para além do recurso à literatura existente foi crucial a participação ativa na empresa de forma a entender o funcionamento teórico do processo identificado pela administração e perceber o seu impacto na rentabilidade da empresa. Analisado e estudado o processo, foram concretizadas atividades operacionais com o objetivo de melhor entender a prática funcional e identificação de possíveis falhas, quer humanas, quer tecnológicas. Seguiu-se uma avaliação ao ponto inicial de indicadores identificados do processo selecionado, tais como a taxa de conversão real do funil de vendas. Com o recurso a participações ativas e à análise realizada inicialmente foi possível identificar os principais problemas. A segunda etapa diz respeito à revisão de literatura realizada para efeitos do projeto prático.

Após a identificação dos problemas, seguiu-se a terceira etapa com a elaboração de um plano de ação visando os pontos de melhoria com o objetivo de erradicar os identificados na primeira fase. A uniformização de documentos internos e externos, a implementação de um *Customer Relationship Management* (CRM) com menores custos e mais intuitivo do ponto de vista do utilizador, assim como a criação e automatização de um relatório de vendas, foram algumas das ações a destacar deste plano. Seguiu-se então implementação das ações.

Deu-se assim início à recolha e análise de informação onde foram analisadas e avaliadas as ações, cujo impacto foi perceptível no curto prazo. Apesar desta fase ter sido interrompida devido à já referida pandemia, esta avaliação foi possível através da comparação dos resultados obtidos na avaliação feita na primeira etapa deste ciclo, usando como indicador a taxa de conversão do funil de vendas.

Por último, foi feita uma reflexão relativamente ao trabalho feito, as condicionantes e contingências, assim como as oportunidades de melhoria e perspetivas de trabalho futuro para um segundo ciclo.

1.4. Estrutura do trabalho

O presente documento é construído de forma cronológica e dividido em seis capítulos. Este capítulo 1 diz respeito à introdução do projeto, onde foi feita uma contextualização e enquadramento do projeto realizado, assim como uma descrição do problema de investigação e seus objetivos. Neste capítulo foi também descrita a metodologia de investigação utilizada neste projeto.

O segundo capítulo é dedicado à caracterização do desafio - apresentação da empresa e processo interno no qual o estudo recaiu. Será também nesse capítulo que se iniciará o conceito de rentabilidade da empresa e descrever-se-á o seu ciclo de negócio de vendas. Este capítulo termina com a caracterização do cenário inicial antes da implementação deste projeto.

No capítulo 3 é apresentado o estado de arte da literatura de suporte ao projeto prático. São abordados conceitos inerentes à Gestão da Qualidade Total, melhoria contínua, Gestão do Conhecimento e, como esta é um fator importante para qualquer organização que se queira diferenciar e, no mínimo, qualificar no mercado. Aborda-se também a norma EN ISO 9001:2015 e demais estratégias aplicadas, para alcançar os requisitos da mesma e fazer face às oportunidades de melhoria encontradas na empresa em estudo.

De seguida, o capítulo 4 é destinado à parte prática do projeto, com definição das oportunidades de melhoria, plano de ações a concretizar e as etapas seguidas, de forma atingir os objetivos iniciais. A última subsecção deste capítulo diz respeito à análise global dos resultados obtidos.

Por último, no quinto capítulo são enunciadas as críticas e considerações finais ao projeto realizado, assim como enaltecidas novas oportunidades de trabalho futuro.

2. Caracterização do desafio

Neste segundo capítulo é descrita e caracterizada a empresa em estudo, bem como o seu serviço prestado e a forma como este processo é capaz de interligar todas as equipas e processos da empresa.

A descrição pormenorizada do contacto comercial e o cenário inicial, antes da implementação das ações deste projeto, são também tópicos discutidos neste capítulo.

2.1. A empresa

Esta empresa foca-se na redução da incerteza das empresas com que trabalha de forma a potenciá-las através da excelência operacional. Assim, desde 2004, dedica-se à prestação de serviços de apoio a outras empresas na área da consultoria de excelência operacional, tanto na ativação do potencial humano das organizações como em projetos de melhoria, otimização e rentabilização de processos e operações.

Com 15 anos de experiência já foram realizadas mais de 100 intervenções nos mais variados setores, abrangendo todos os seus processos tais como recursos humanos, administrativos, produtivos, de qualidade, logísticos, de gestão, de engenharia/projeto e de manutenção.

Tem como missão criar valor para os seus clientes, aumentando a sua rentabilidade e tornando-os mais eficientes e melhores.

Na Figura 1 pode-se ver a estruturação da equipa da empresa em estudo e suas funções inerentes.

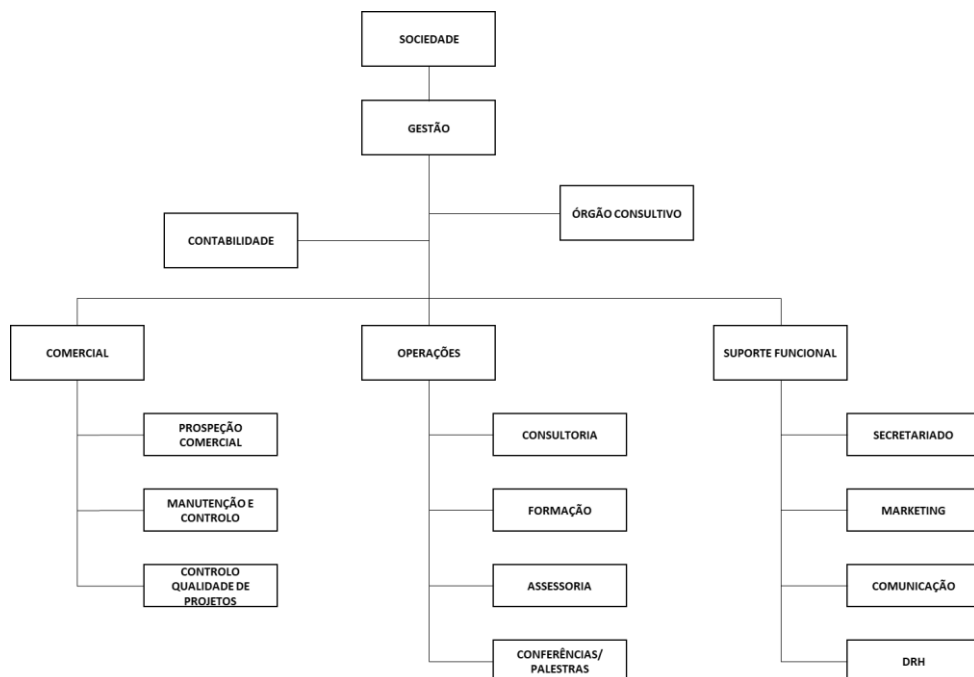


Figura 1. Organograma funcional da empresa de consultoria em estudo. Fonte: Documentação da empresa em estudo.

Seguindo a caracterização do organograma supracitado:

- O processo comercial é o processo responsável pelas vendas e quem detém, inicialmente, um maior peso no atendimento personalizado ao cliente. A viagem do atendimento ao cliente inicia-se no subprocesso de prospecção comercial, onde são planejados os contactos a ser realizados no espaço temporal de forma a manter e controlar esse contacto para que se concretize uma venda. Concretizada a venda do serviço requisitado, ou sugerido pela empresa ao cliente, o profissional da área do processo comercial tem como função avaliar a qualidade do projeto em termos de satisfação do cliente ao longo de todo o serviço;
- O processo de operações diz respeito à equipa de operações que leva o serviço e o concretiza junto do cliente;
- O processo de suporte, por sua vez, tem como subprocessos todos os que estão na base de toda a pirâmide e são vitais para o bom funcionamento da empresa dando, como o nome indica, suporte ao processo comercial e ao processo de operações, nas áreas de secretariado, marketing, comunicação e na direção de recursos humanos;
- No processo de contabilidade ocorre toda a gestão intermédia do procedimento de adjudicar um serviço;
- Os processos do órgão consultivo, gestão e sociedade dizem respeito a níveis hierárquicos superiores.

2.2. O modelo de negócio

O modelo de negócio de uma empresa é um aglomerado de decisões estratégicas que a ajudam a definir o seu produto ou, como é o caso da empresa em estudo, o seu serviço. Definem a forma como estas irão criar valor, transferir e capturar o mesmo através das suas atividades internas e dos seus *stakeholders* (Ertz, Leblanc-Proulx, Sarigöllü, & Morin, 2019).

No projeto que se apresenta, a empresa foca-se em criar valor para Pequenas e Médias Empresas (PME) industriais, assim como para serviços de Saúde e Direito localizadas entre o distrito do Porto e o de Leiria, oferecendo-lhes como proposta de valor o aumento da rentabilidade do seu negócio através da implementação da melhoria contínua, reestruturação organizacional e dos recursos humanos.

De forma a alcançar os clientes e possíveis clientes a empresa utiliza as suas redes sociais e demais canais online, bem como a sua presença em feiras de emprego. Um canal muito utilizado é o recurso aos *media* físicos, com artigos recorrentes nos jornais locais sobre temas da atualidade relacionados com a área de negócio da empresa. As Associações empresariais e parceiros são também uma das formas que a empresa utiliza para chegar a novos clientes, sendo uma forma de divulgar a sua proposta de valor.

A satisfação do cliente, como será abordado mais à frente neste documento, é um fator crucial para um bom desenvolvimento de um negócio. Posto isto, a relação que uma empresa cria com a sua carteira de clientes pode afetar a sua rentabilidade. Visitas presenciais ao cliente, a construção

de um documento de diagnóstico numa fase inicial de um novo projeto, e um acompanhamento personalizado a cada cliente são alguns exemplos que a empresa em estudo adotou como forma de vincular o seu relacionamento com os clientes e continuar a rentabilidade das suas fontes de receitas em consultoria, formações, assessoria e palestras.

Todas as atividades e serviços fornecidos por esta empresa têm a garantia de serem realizadas por pessoas especializadas e com conhecimento na área de negócio do cliente. São consideradas atividades-chave da empresa as visitas aos clientes, os diagnósticos realizados, as propostas de melhoria e a avaliação final dos resultados alcançados.

Um modelo de negócio é visto como um apoio à gestão na definição e desenvolvimento da estratégia empresarial (Ertz et al., 2019), desse modo, recorrendo a parceiros estratégicos, a empresa em estudo concretiza parcerias com o propósito de melhorar alguns processos, reduzir riscos e incertezas e aumentar o conhecimento que se possui sobre o mercado. Para tal, recorre a formadores e consultores *Lean*, à universidade do distrito onde se localiza, mas também junto de empresas e freelancers especializados em vendas.

Recorrendo ao modelo *Canvas*, é apresentado na Figura 2 o modelo de negócio sintetizado da empresa em estudo.

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	OFERTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
Formadores e Consultores <i>Lean</i> . Conhecimento (Universidade...). Técnicas de vendas (empresas, <i>freelancers</i>).	Visitas aos Clientes. Diagnósticos. Propostas de melhoria. Avaliar resultados.	Aumento da rentabilidade do negócio do cliente através da implementação da melhoria contínua, reestruturação organizacional e dos recursos humanos.	Visitas presenciais ao cliente. Relatório diagnóstico dos clientes. Acompanhamento personalizado a cada cliente.	PME industriais. Serviços de Saúde (setor privado). Serviços Direito. Localização: Entre Porto e Leiria com abertura para outras zonas.
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
	Pessoas com conhecimento do negócio/área do cliente. Pessoas para avaliação económica. Pessoas com conhecimento do setor.		Redes sociais. Feiras. Associações empresariais e industriais. <i>Media</i> (artigos em jornais, <i>media partners</i>) Parceiros.	
ESTRUTURA DE CUSTO		FONTES DE RECEITA		
Técnicos/Recursos Humanos. Impostos/PEC/AT/SS. Custos de estrutura (rendas, comunicações). Formação Interna.		Consultoria. Formações. Assessoria Palestras.		

Figura 2. Modelo de Negócio Canvas da empresa em estudo. Fonte: Documentação da empresa em estudo.

2.2.1. A rentabilidade do negócio e o seu ciclo

A rentabilidade da empresa em estudo é maioritariamente dada pelas receitas originadas pelas vendas dos seus serviços, como se pode observar na Tabela 1 em “fontes de receita”. Sendo a rentabilidade de uma empresa o retorno de um investimento, ou seja, a percentagem que relaciona o lucro líquido com o investimento total no negócio e, considerando o lucro como proveniente das vendas realizadas pelo processo comercial é possível inferir a inevitabilidade do processo comercial possuir um bom desempenho para que haja a possibilidade de haver uma maior rentabilidade do negócio. Pode-se então enunciar que a rentabilidade da empresa está vinculada ao processo comercial, processo responsável pelas vendas dos serviços. É importante frisar que mais de metade dos serviços prestados são desencadeados por um sistema *push*, ou seja, é a empresa em estudo que, numa fase inicial, aborda o cliente e apresenta a sua oferta de serviços e o valor que esta pode agregar ao mesmo.

Assim, neste projeto, estando a rentabilidade ligada às vendas, será estudada a melhoria da eficiência do contacto com o cliente num sistema *push* com vista ao aumento do retorno sobre as vendas.

Estando perante um ciclo de mercado *Business to Business* (B2B) existem oscilações de vendas ao longo de um ano. Na Tabela 1 encontra-se discriminado o ciclo *push* do processo comercial da empresa em estudo no que diz respeito ao serviço de consultoria, onde é possível antever que o período compreendido entre fevereiro e março é aquele que levará a um maior retorno sobre as vendas com a adjudicação de vários projetos para o restante ano. Porém, e apesar de ainda não representar a regra na empresa, nos meses seguintes e especialmente no período de setembro à primeira metade novembro, poderão surgir ou mesmo serem adjudicados novos serviços.

Tabela 1. Ciclo representativo do processo comercial da empresa em estudo para a aquisição do serviço de consultoria.

Período do ciclo	Descrição
Fevereiro e março	Culminar do ciclo, onde há a adjudicação de grande parte dos projetos; Grande foco nos contactos com maior probabilidade de serem adjudicados; Existe uma tendência, caso não sejam adjudicados neste período, de haver um pedido de um novo contacto em setembro desse ano.
Abril e maio	Período de reanálise da estratégia comercial; Início de uma nova prospeção comercial com nova carteira de possíveis clientes; Alguns projetos poderão ser adjudicados ainda no início deste período.
Junho a Agosto	Período correspondente ao momento de preparação para férias de muitas empresas; Em termos comerciais é um período dedicado, maioritariamente, à preparação do período seguinte com a existência de algumas reuniões de apresentação dos serviços da empresa em estudo.
Setembro até à 1ª metade de novembro	Momento de retomar contactos comerciais do ciclo anterior e pedidos do novo ciclo. Grande foco nos contactos com maior probabilidade de serem adjudicados; Período onde existe alguma adjudicação de projetos.
2ª metade de novembro até janeiro	É um período de balanços anuais e várias auditorias nos setores clientes; Período baixo de novas vendas; Foco comercial está na manutenção do contacto com os possíveis clientes.

Fonte: Autor (2020)

Uma possível abordagem ao ciclo *push* do processo comercial supracitado é a integração deste no ciclo de *Deming* (Figura 3), uma vez que na prática não existe um terminar concreto de um ciclo, mas um fluxo contínuo da informação que segue de um ciclo para o outro.

Desta forma:

A fase do planeamento seria alocada a meio do período de abril e maio, com o início de uma nova prospeção comercial até ao período compreendido entre junho e agosto, onde há uma preparação e simultânea manutenção de contactos a serem realizados no período seguinte.

Segunda fase deste ciclo - execução - estaria alocada ao período de setembro até à primeira metade do mês de novembro com a concretização dos contactos e retoma de alguns pendentes, com a possível implementação de novas práticas – lembrar que este é um processo alvo de melhoria contínua em todas as suas etapas, uma vez que um contacto comercial com um cliente ou possível cliente é estabelecido com a premissa de melhorar o que foi feito no passado.

O próximo período, que contém a segunda metade do mês de novembro até janeiro do ano seguinte, refere-se à etapa do controlo - em termos práticos, é um período de balanços anuais e de várias auditorias nos setores clientes, previsivelmente um período de baixas vendas; trata-se de um período de “introspeção” onde existe uma avaliação do ano transato, é o momento de se olhar para o processo comercial anual e focar o contacto comercial nos clientes cuja tomada de decisão esteja mais próximo da adjudicação de um serviço.

A quarta fase deste ciclo, que corresponde ao período de fevereiro e março, é o momento onde são efetivados alguns contactos e onde pode haver um ajuste de toda a estratégia, tendo em conta os resultados obtidos. Inicia-se então um novo ciclo melhorado, a partir de meados de março/abril.

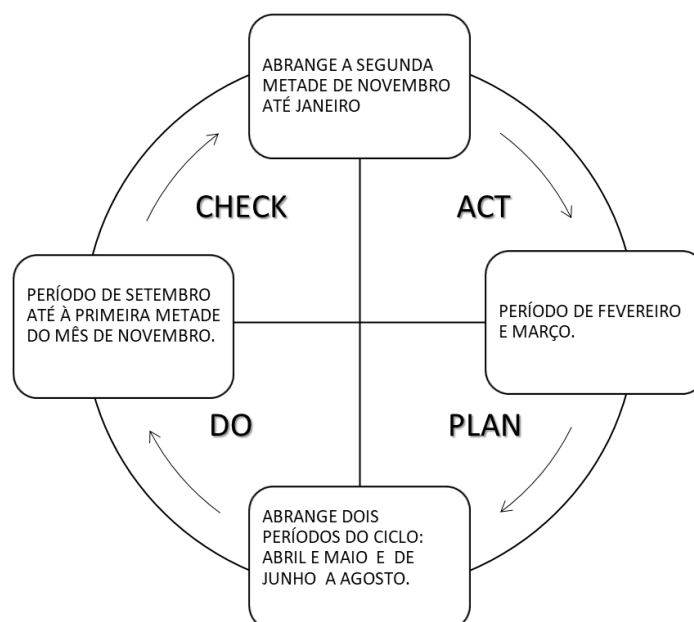


Figura 3. Ciclo comercial do serviço de consultoria associado ao ciclo de *Deming* para melhor compreensão de cada período. Fonte: Autor (2020)

O serviço de formação, apesar de possuir um ciclo menos elaborado, é possível ser integrado no ciclo do processo comercial do serviço de consultoria, tendo em atenção que os meses de maior procura correspondem aos períodos de maior necessidade por parte do cliente. Posto isto, e partindo do princípio básico que o serviço de formação provém de uma necessidade imediata do cliente, os períodos de setembro a novembro e fevereiro a março serão aqueles em que este serviço será mais requisitado.

Por um lado, os ciclos do serviço de consultoria e formação são ciclos complementares, o que significa que, apesar de estarem em vários momentos do ciclo na mesma fase, ou seja, várias vendas ou poucas vendas, em variados momentos, se completam colmatando possíveis falhas de efetivação dos serviços. Por outro lado, o serviço de assessoria possui uma requisição muito variável ao longo de um ano, dependendo muito da necessidade do cliente, pelo que é difícil para a empresa sistematizar o seu ciclo.

O ciclo comercial é então constituído pelo conjunto dos três ciclos de cada serviço oferecido pela empresa em estudo. Como referido anteriormente, apesar da variabilidade dos ciclos ao longo do ano, estas variações não afetam a rentabilidade anual, mas períodos específicos do ano, havendo dessa forma uma necessidade de um bom planeamento financeiro como forma de suprir fases onde não existe efetivação de vendas.

Ainda neste capítulo será detalhado como se desenrola o processo comercial internamente e quais os indicadores de desenvolvimento utilizados para medir a evolução do mesmo.

2.3. O serviço

Como já foi referido, a empresa possui três atividades de negócio – consultoria, assessoria e formação - todas orientadas à filosofia *Lean*, estas são desenvolvidas e levadas ao cliente através da equipa de operações. A sua rotina divide-se entre os dias de pesquisa e desenvolvimento do projeto em causa, nos escritórios da empresa, e os dias passados em campo, junto do cliente. No entanto, todo este processo da equipa de operações será o culminar do trabalho desenvolvido pela equipa comercial e pela equipa de suporte funcional.

O serviço de consultoria exercido pela empresa é iniciado por um diagnóstico e análise da situação inicial do novo projeto, depois é escolhida uma estratégia de atuação com posterior implementação e suporte das ações propostas. Nesta fase, são aplicados os três modelos operacionais que regem a empresa:

- Programa 1: um programa de implementação de excelência operacional que se inicia por uma abordagem ao cliente, seguida por uma mudança de comportamentos e cultura, para que se atinja a terceira fase deste programa, o alcançar de resultados inovadores de forma holística, segue uma fase de compromisso de gestão para alcançar o sucesso, tornando o cliente num agente de mudança global. É um programa que parte da raiz do problema, com uma clarificação do propósito e objetivo do cliente através da definição da estratégia de implementação e o envolvimento inicial da equipa e de toda a cadeia de valor onde a empresa cliente está inserida;

- Programa 2: diz respeito à equipa da empresa cliente que será escolhida para ser envolvida no projeto piloto. É propósito deste programa escolher a equipa/pessoa(s) mais aberta à mudança e, a partir daí, ir envolvendo gradualmente as restantes pessoas/equipas do cliente. Um modelo de trabalho que permite a construção de líderes internos e engloba a transmissão de competência de liderança, de gestão de equipas e de projeto;
- Programa 3: este modelo segue os princípios da excelência operacional, onde o trinómio propósito, processos e pessoas, passa a estar no centro das decisões. Este modelo tem como objetivo especificar valor, identificar e mapear a cadeia de valor da organização, criar fluxo contínuo, eliminando o desperdício, garantir um sistema pull na produção, produzindo na quantidade certa no momento certo e, por fim, procurar a perfeição.

Após terminada a fase de implementação, segue uma avaliação técnica dos resultados e uma auditoria. Um projeto de consultoria pode seguir para assessoria, de forma a haver um acompanhamento estratégico de curto/médio prazo.

O serviço de assessoria possui um modelo aberto de execução nas diversas temáticas do processo do negócio, desde a negociação, compra, estratégia e liderança, bem como no pós-venda. Atingir os objetivos delineados é o principal foco da empresa e, para tal, este serviço possui quatro pontos-chave:

1. Definir o propósito e os objetivos a atingir;
2. Definir competências a envolver e o *modus operandi*;
3. Definir a disponibilidade pretendida pelo cliente e a agenda; por último, definir os termos de confidencialidade a garantir com o cliente.

O serviço de formação é igualmente concretizado em modelo aberto e personalizado de execução e pode ser realizado em *open-academy workshop*. Sendo cada organização única, os programas de formação são todos personalizados e orientados às necessidades específicas da organização cliente, sempre com o foco nos seus objetivos e nas necessidades de desenvolvimento dos seus colaboradores.

2.4. O macroprocesso da empresa

Compreendido como se desenrola o negócio em estudo, as suas fases e a forma de atuação com o cliente no terreno é importante entender como é realizado o macroprocesso ao nível interno. O macroprocesso de uma organização representa a forma como a mesma aglomera todas as suas atividades de forma a criar valor e cumprir a sua missão. É então imperativo que cada função da estrutura organizacional esteja alinhada com os objetivos organizacionais.

Assim, em termos de macroprocesso e funcionamento interno do negócio, a empresa pode-se caracterizar da seguinte forma: primeiramente a equipa comercial realiza uma prospeção que inclui uma segmentação de clientes de forma a iniciar o contacto direto. Este contacto é intimamente influenciado pela equipa de suporte funcional, como poder ser observado na Figura 4. É um trabalho conjunto, apesar de ser a equipa comercial a realizar o contacto, este só é efetivo com a

ajuda da comunicação e marketing. Fornece informação documentada sobre a empresa como meio de comunicação e gere as redes sociais de forma a criar impacto a longo prazo na visão do cliente.

As coabitações dos processos acima referidos ajudam no aperfeiçoamento do contacto com clientes e potenciais clientes.

Caso o contacto realizado seja positivo, sendo adjudicado um projeto/formação e tenha sido levado à contabilidade, (etapa 2 da Figura 4) segue-se a etapa 3 – dá-se início ao processo das operações. Ao longo do projeto/formação levado a cabo pela equipa de operações, a equipa comercial não “abandonará” o projeto, pelo contrário será ator no papel de controlo de qualidade do mesmo.

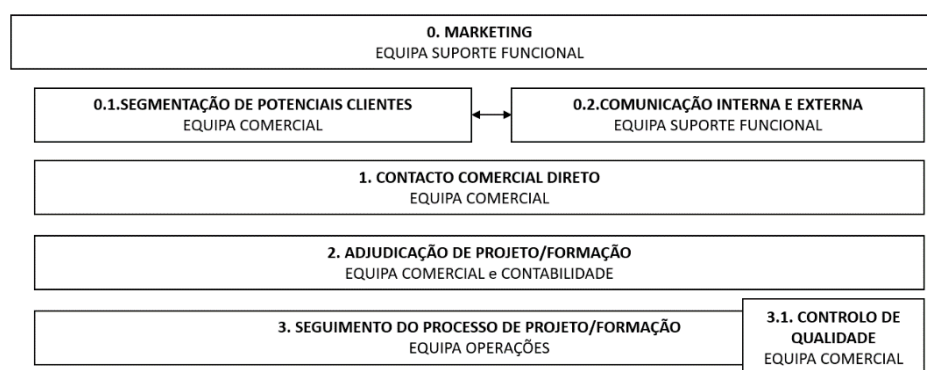


Figura 4. Interligação dos processos e equipas, consoante as suas funções, no negócio. Fonte: Autor (2020)

2.5. O processo comercial

Uma vez descrito o funcionamento do macroprocesso da empresa em estudo e como este agrega valor ao cliente, é importante entender ao pormenor o cenário inicial do processo comercial, processo já referido como o sistema que mais contribui para a rentabilidade do negócio, sendo também aquele que foi definido pela administração como alvo neste projeto.

Afinal, sendo uma empresa do setor terciário, o cliente é um participante direto na produção do serviço, pelo que os clientes e a qualidade das relações com os mesmos constituem o *customer capital* que tem de ser construído, aprimorado e expandido de forma a vigorar uma relação de lealdade (Kubr, 2002).

A qualidade do serviço não deve ser vendida de forma isolada, sendo uma característica base e inerente a qualquer organização profissional que detenha produtos ou serviços a clientes (Kubr, 2002). É direito do adquirente, e torna-se objetivo do profissional devido à intangibilidade e natureza da interface com o cliente, assegurar a qualidade do serviço.

Contudo, para que essa qualidade seja garantida é de extrema importância que o processo interno seja bem realizado, para tal é relevante perceber a sua atuação assim como identificar os indicadores de desenvolvimento correlacionados.

Como mencionado anteriormente, o processo comercial desta empresa é desencadeado, na sua grande maioria, por um sistema *push*. Consequentemente, o processo comercial tem início numa reunião interna onde são assinaladas todas as possíveis diligências (leads) e oportunidades

de negócio. A diligência é realizada várias vezes sem um critério específico, recaindo muitas vezes numa estratégia de área geográfica, já as oportunidades de negócio são baseadas na avaliação do funil de vendas. Nessa mesma reunião são decididas que leads serão oportunidades de negócio firmes. A partir desse momento são introduzidos num ficheiro xlsx relativo ao mês que se encontra os leads. É na ferramenta Microsoft® Excel que todo o processo de contacto com o cliente se desenrola e onde acontece o registo de cada momento do funil de vendas – ainda nesta subsecção abordar-se-á o funil de vendas da empresa e a sua forma de avaliação.

Antes de se avançar para a explicação do processo do contacto com o cliente, é importante compreender-se como funciona o ficheiro e o conteúdo da ferramenta utilizada:

- Todos os meses é criado um ficheiro que possui os dados e a informação que transita de um mês para o outro. Este ficheiro é guardado sob o nome “FV_EMPRESA_MÊS_ANO_MÊS POR EXTENSO”, como relatado anteriormente com a informação do mês e ano.
- Cada profissional comercial possui o seu próprio ficheiro.
- Este ficheiro está organizado em dez folhas: uma dedicada à análise do funil de vendas, outra dedicada à base de dados e as restantes oito folhas dizem respeito à organização do funil de vendas e auxiliam no contacto comercial diário. Ao longo da descrição do funcionamento do contacto comercial com um cliente é pormenorizada a forma de utilização e organização destas folhas.

Assim, o primeiro contacto com o novo Potencial Cliente, doravante PC, serve de apresentação da empresa e pedido de reunião, seja por email ou telefone - é de salientar que todos os registos com o potencial cliente são realizados no mesmo ficheiro Excel supracitado e feitos manualmente pelo profissional ao longo de todo o processo comercial (Figura 5).

Caso este contacto resulte numa resposta, existem três momentos a considerar:

- Momento não é oportuno - existe um pedido de um novo contacto, por parte da oportunidade de negócio dentro de um determinado período. Há assim uma nova interação neste primeiro processo de acompanhamento antes da concretização de qualquer reunião. É então realizado um registo na folha “Chamadas para fazer” a observação de que é para ser novamente contactado no mês indicado.
- Desinteresse por parte do novo PC.
- Resposta positiva - onde é possível avançar no funil de vendas para um estado de “reunião marcada” – folha “Reunião Marcada” do ficheiro mencionado. Por outro lado, caso o primeiro contacto não resulte em qualquer resposta, inicia-se um processo iterativo de acompanhamento (*follow up*).

Estes três momentos são todos considerados no registo da folha “3 - chamada follow-up” do ficheiro mencionado e registado na coluna “observações” como observado na Figura 6.

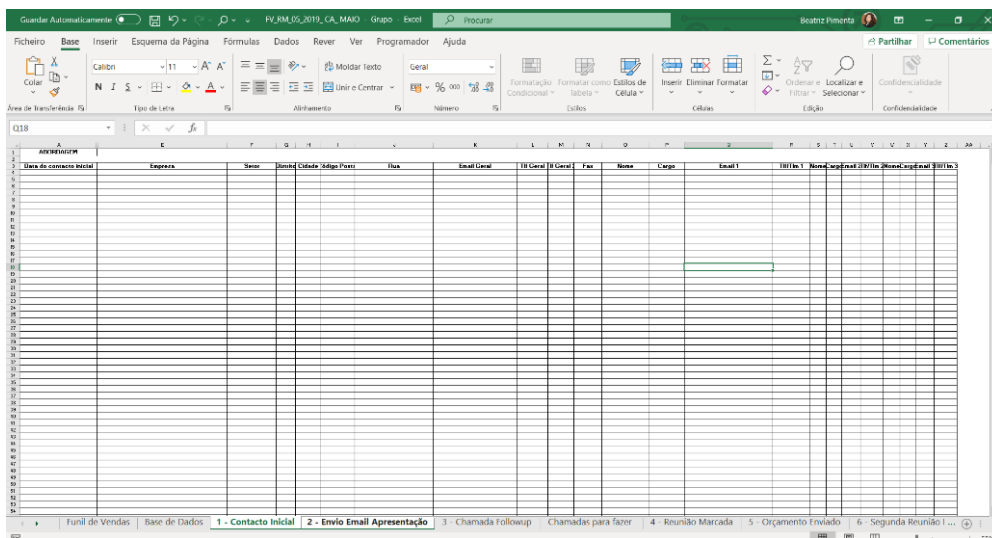


Figura 5. Exemplo das tabelas a completar nas folhas "1. Contacto inicial" e "2. Envio Email de Apresentação" no ficheiro "FV_EMPRESA_MÊS_ANO_MÊS POR EXTENSO"¹. Fonte: Documentação da empresa em estudo.

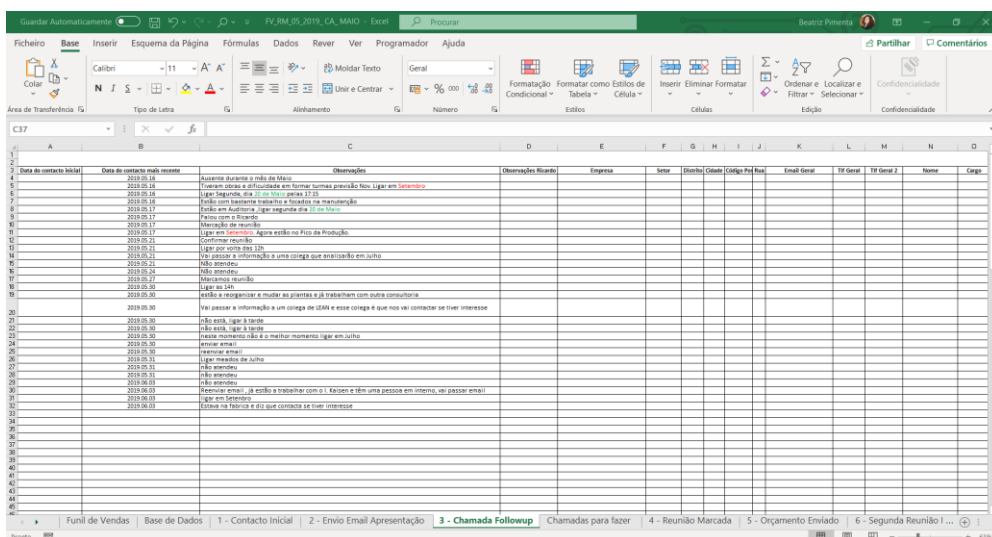


Figura 6. Exemplo do registo de observações após resposta do potencial cliente¹. Fonte: Documentação da empresa em estudo.

É importante realçar que não existe um registo standard para a escrita das observações após contacto com o potencial cliente ou cliente, ficando ao dispor do profissional usar a linguagem que melhor se adequa ao momento.

Agendada a reunião, é colocada na folha "4 – Reunião Marcada". Uma das indicações nesta folha é o registo de "todas as reuniões marcadas (também são incluídas reuniões passadas para

¹ Por questões confidenciais, o registo de dados que pudessem comprometer a identificação de dados da Base de Dados da empresa em estudo foram removidos da figura.

evitar repetição de contactos” – Figura 7 – e onde é possível observar que existe um registo por cores, porém, não é identificado em qualquer lugar a simbologia das mesmas.

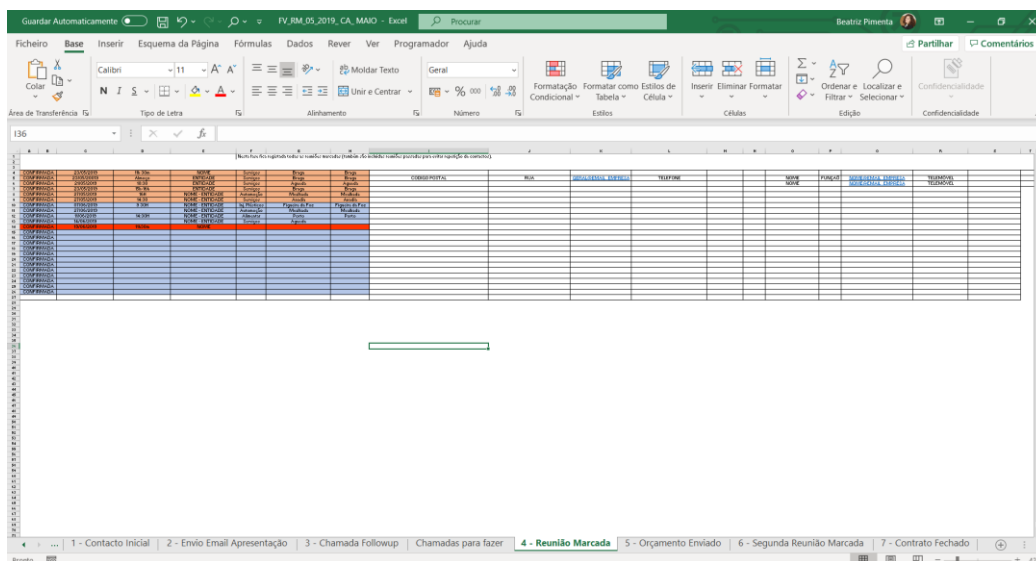


Figura 7. Exemplo do registo de observações após marcação das reuniões¹. Fonte: Documentação da empresa em estudo.

É possível constatar a partir da Figura 7 que nem todos os campos são alvo de registo e que determinadas colunas não possuem identificação.

Finalizado o processo de agendamento de reunião, e chegado o momento da mesma, são apresentadas as atividades da empresa em estudo à nova oportunidade de negócio, e discutido onde a mesma pode agregar valor. O resultado desta fase divide-se em três ramificações:

- O possível cliente (PC) mostra-se interessado e é iniciada uma fase de diagnóstico e avaliação de possível projeto - esta primeira ramificação é suscetível a várias iterações. É colocado na folha “5-orçamento enviado” os respetivos pedidos.
- O PC não se mostra interessado em qualquer atividade comercial da empresa e o processo finaliza com um pedido de uma nova abordagem dentro de um determinado período.
- O PC está interessado, mas o momento não é oportuno, pedindo para reunir ou voltar a haver um novo contacto dentro de um determinado intervalo de tempo.

Após o acordo de que se iniciará um novo projeto – seja consultoria, formação ou assessoria – existe, como já foi referido, um momento de discussão com um diagnóstico à empresa cliente e negociação de orçamentos onde voltamos a ter algumas iterações. Ou seja, caso o cliente nesta fase não concorde com o projeto, volta a fazer-se um novo ou a reunir para haver um novo diagnóstico (registo na folha “2 reunião marcada”).

No entanto, caso o resultado da discussão seja positivo, ocorre a adjudicação do projeto à empresa seguida da alocação do mesmo a uma equipa de Excelência Operacional (folha do Excel supracitado: “contrato fechado”). É neste mesmo estado que permanece o agora cliente durante

todo o projeto e onde a equipa comercial continuará a fazer um contacto atento sob uma égide do Controlo de Qualidade.

No final do projeto, existe ainda uma avaliação do mesmo com nova reunião onde o cliente pode iniciar novo projeto e nesse caso o processo inicia-se novamente.

2.5.1. Funil de vendas

Qualquer processo comercial de uma empresa do setor terciário possui um funil de vendas com oportunidades de negócio. Este funil, que ocupa grande parte daquilo que caracteriza um processo comercial, possui oportunidades de negócio com diferentes ciclos de vida e diferentes níveis de maturidade (Megahed, Yin, & Nezhad, 2016).

O funil de vendas da empresa está dividido em oito estados de variável duração e com níveis de maturidade progressivos. Uma das suas funções é auxiliar na tomada de decisões relativamente ao planeamento e à estrutura de aquisição de possíveis clientes. A partir do funil de vendas é possível ter uma avaliação geral do estado do processo comercial, determinando possíveis etapas gargalo.

Na Figura 8, com dados não reais do funil de vendas da empresa em estudo, encontra-se o ciclo comercial num sistema *push* do serviço de consultoria; porém é também neste que são registados todos os possíveis contactos para os restantes serviços da empresa. Como referido anteriormente, este funil está alocado em cada ficheiro “FV_EMPRESA_MÊS_ANO_MÊS POR EXTENSO” do mês correspondente.

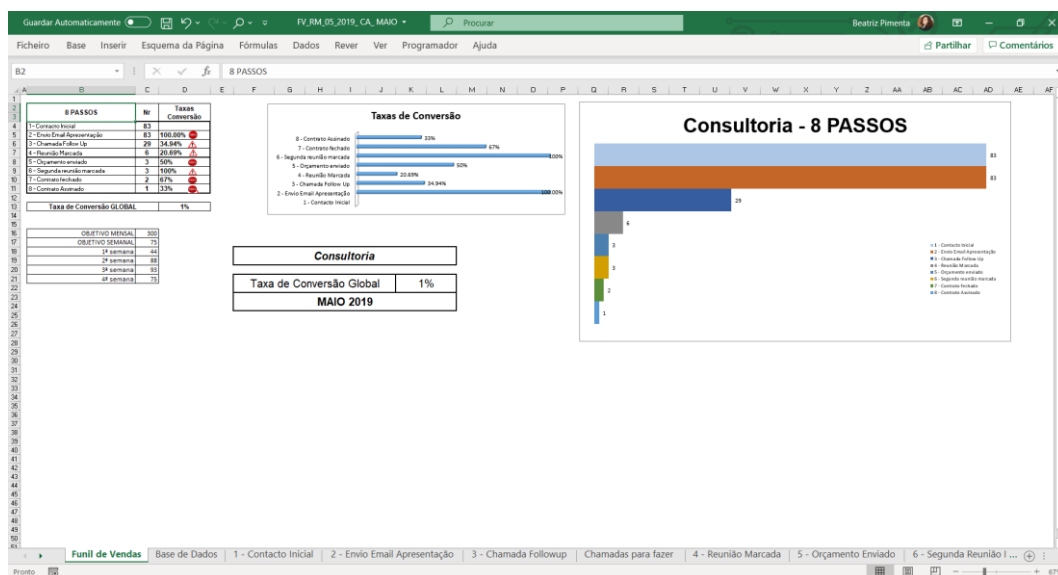


Figura 8. Imagem ilustrativa com dados não reais do funil de vendas da empresa em estudo antes da implementação do presente projeto. Fonte: Documentação adaptada da empresa em estudo.

O funil de vendas é composto por oito etapas correspondentes ao ciclo do processo comercial num sistema *push*. Nem todas as oportunidades de negócio presentes no funil possuem o mesmo nível de maturidade - existem oportunidades de negócio que estão mais próximas de serem concluídas comparativamente a outras no mesmo período. Tendo em consideração o ciclo do

processo comercial referido na subsecção 2.2.1 e a sua forma de atuação, o funil de vendas segue exatamente o mesmo padrão. Assim após um determinado período, o funil começa, efetivamente, a estreitar à medida que novas oportunidades deixam de ser colocadas na primeira etapa, quer pelo facto de outras serem consideradas perdidas, quer porque tiveram a sua data de término transferida para outro período futuro (Megahed et al., 2016).

O funil inclui as seguintes etapas:

1. Contacto inicial (diligências consideradas como oportunidades de negócio são colocadas no funil);
2. Envio Email Apresentação (contacto de apresentação da empresa e pedido de reunião);
3. Chamada *Follow up*;
4. Reunião Marcada (o potencial cliente fica mais próximo do fecho de um negócio, com a marcação da reunião);
5. Orçamento Enviado;
6. Segunda Reunião Marcada;
7. Contrato Fechado;
8. Contrato Assinado (oportunidades de negócio que se tornam clientes).

As oportunidades de negócio/potenciais clientes que se encontram em fases finais têm maiores probabilidades de serem ganhas do que as que se encontram em níveis inferiores. Por conseguinte, cada uma destas oportunidades de venda tem uma taxa de conversão de vendas diferente (ou seja, parte das oportunidades que acabarão por ser ganhas no final do período alvo) (Megahed et al., 2016).

2.5.2. Taxa de conversão global de vendas

A taxa de conversão global, doravante TCG, de um funil de vendas está diretamente conectada à rentabilidade da empresa, uma vez que quanto maior a taxa de conversão global do funil, maior o número de vendas realizadas, logo maior a possibilidade de um aumento sobre o retorno das vendas.

Esta representa o número de potenciais clientes que foram contactados e que tomaram uma decisão de compra de um serviço e é calculada utilizando as seguintes variáveis:

$$TCG = \frac{C}{PC} \times 100 \quad (1)$$

Onde C é o número de oportunidades de negócio alocados à oitava etapa do funil e PC o número de oportunidades de negócio, ou seja, potenciais clientes colocadas na primeira etapa do funil.

Seguindo a expressão 1, a taxa de conversão global é definida pelo número de potenciais clientes que se tornaram clientes adquirindo um serviço num determinado período pelo número de oportunidades de negócio contactadas nesse mesmo período.

Porém, é igualmente importante analisar a taxa de conversão (TC) ao longo do funil como forma de detetar a etapa onde a tomada de decisão poderá estar a ter uma duração superior ao normal. Esta taxa é calculada através da expressão 2 (expressão genérica da expressão 1):

$$TC = \frac{Etapa(n+1)}{Etapa(n)} \times 100, n = \{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7\} \quad (2)$$

Onde n representa uma etapa do funil de vendas.

2.6. Cenário Inicial

Apesar de contar já com 15 anos de experiência, esta empresa não possui uma equipa fixa que esteja alinhada com a missão, visão e valores da mesma. Com uma grande taxa de rotatividade de pessoas, a empresa sente a necessidade de alinhar a sua experiência com um novo modelo de gestão que proporcione um aumento da eficiência global. De um certo modo, a empresa pretende aplicar uma consultoria interna na sua própria gestão, na sua forma de fazer e criar, aplicando a temática dos seus serviços – excelência operacional – internamente.

Sendo o processo comercial o que contribui diretamente para o sucesso financeiro da empresa, foi este o definido para o foco deste projeto – sistematizar o processo para colmatar a falta de suporte (pessoas e documentos) e reduzir o tempo de resultado com os mesmos recursos, recorrendo à taxa de conversão do funil de vendas, foram as estratégias definidas em termos de eficácia. Por exemplo, antes da intervenção do presente projeto, era necessário cerca de 14 a 18 meses até se fechar um negócio do serviço de consultoria

Posto isto, a implementação de alguns dos requisitos da norma ISO 9001:2015 surgem como diretrizes para a melhoria da qualidade da gestão interna da empresa, bem como melhorar o seu desempenho. A utilização da norma advém da necessidade de, por um lado, melhorar o processo comercial e, por outro, normalizá-lo, analisando e avaliando a sua performance através da implementação de indicadores. Outro fator a considerar é harmonização dos documentos e da gestão interna da equipa de Suporte Funcional.

É importante referir que o recurso à norma ISO 9001:2015 não tem a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), como objetivo da empresa no momento, mas sim a melhoria dos processos e sucesso organizacional.

Desta forma, no sentido de responder aos objetivos propostos, as etapas do método qualitativo estudo de caso foram alinhadas com os mesmos. O próximo capítulo é então dedicado à segunda etapa da metodologia onde se aborda a pesquisa bibliográfica realizada que serviu de base para o desenvolvimento da parte prática deste projeto.

3. Estado da arte

O presente capítulo aborda os principais conceitos estudados para a implementação do caso prático, desde o conceito dos serviços à necessidade de se aprimorar a sua Qualidade. Assim, de forma a haver uma contextualização do setor do projeto – os serviços - são apresentadas, inicialmente, as cinco características dos serviços e a sua relação com a qualidade do serviço e com o cliente. A gestão *lean* nos serviços é também um dos temas abordados, bem como os sete tipos desperdícios que se podem encontrar neste setor.

A subsecção seguinte é dirigida ao TQM, conceito apresentado como a solução para os problemas encontrados na área dos serviços, onde se pode encontrar uma breve contextualização histórica e a sua definição. As suas duas formas de orientação para o cliente e para o processo são também temas apresentados. Por fim, há uma menção à família ISO 9000 e ao desempenho organizacional – seus critérios, como se mede e a sua relação com TQM. No desempenho organizacional é importante frisar que este se concentra na medição do desempenho a nível do processo comercial e na taxa de conversão.

A próxima subsecção refere-se à família ISO 9000 e às normas que a constituem, destaca-se aí a norma ISO 9001:2015. Primeiramente há a descrição dos sete princípios da gestão da qualidade que constituem a ISO 9000:2015 e, de seguida, a descrição da norma ISO 9001:2015 com referência à abordagem por processos e ao ciclo PDCA. Os benefícios da implementação dos requisitos da ISO 9001:2015 é também tema de destaque nesta subsecção. Por último, tendo em atenção os requisitos da norma aplicada no projeto, conceitos como a Gestão do Conhecimento, Gestão do Processo de negócio, linguagem BPMN 2.0, *Business Intelligence* e *Customer Relationship Management* são tópicos expostos nesta subsecção e interligados com a norma ISO 9001:2015 como forma de se atuar em relação aos seus requisitos. Na Figura 9 encontra-se a interligação dos principais conceitos abordados.

Por fim, as quatro últimas subsecções dizem respeito às ferramentas de qualidade utilizadas, a primeira orientada para uma resolução estruturada de problemas, onde conceitos como o diagrama de Ishikawa, os Cinco Porquês são referidos e as restantes são dirigidas à matriz GUT, ao diagrama de Pareto e, por último, à Casa da Qualidade.

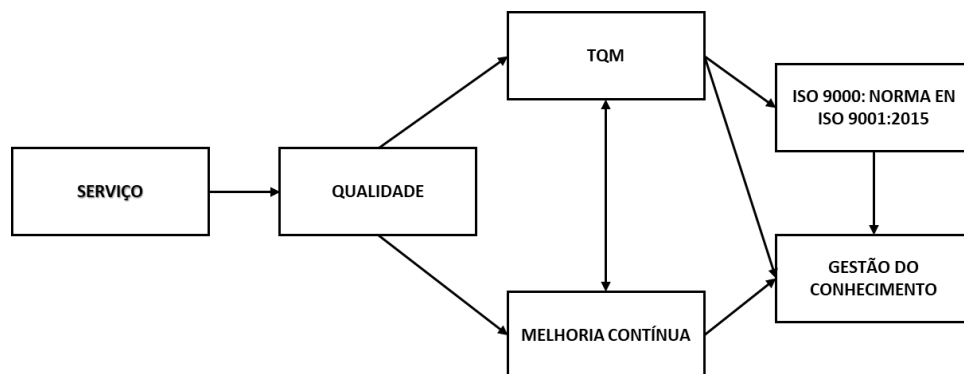


Figura 9. Interligação dos conceitos utilizados. Fonte: Autor (2020)

3.1. Setor dos Serviços

Em 1994, Ghobadian, Speller e Jones referiam no seu artigo sobre a qualidade dos serviços que o próprio setor - serviços - estaria atrasado relativamente ao setor da indústria, uma vez que o mesmo ainda não tinha abraçado filosofias como TQM e melhoria contínua. Neste momento, as filosofias foram compreendidas e adotadas pelo setor e lidam com problemas de aumento de eficiência e competitividade em relação à qualidade do serviço.

3.1.1. O serviço

Os serviços englobam diversas atividades com origens em diferentes estruturas sociais e sistemas produtivos (Sampson & Froehle, 2009). A *Unified Services Theory* (UST) surgiu como resposta à necessidade de delimitar o conceito de serviço a um processo que inclua inputs dos consumidores, atuando estes como clientes e fornecedores.

Para se conseguir entender a natureza do processo do serviço, torna-se fulcral a identificação do cliente e das suas necessidades e inputs. Existem, porém, algumas características chave e atributos transversais que podemos atribuir ao processo do serviço. Sampson e Froehle (2009) enumeram 5 no seu estudo:

- Intangibilidade, que se refere à subjetividade inerente à avaliação do serviço por parte do cliente;
- Heterogeneidade devida ao input único e específico do cliente, que torna o serviço irreplicável quando comparado a uma produção em massa;
- Simultaneidade, por o serviço ser produzido e consumido quase ao mesmo tempo, uma vez que na grande maioria, a produção do mesmo não se pode iniciar sem a apresentação do input do cliente, o que implica uma produção *Just In Time*, doravante designada por JIT, inerente ao processo;
- Perecibilidade, aludindo à necessidade do JIT, um serviço não pode gerar stock, visto que o mesmo não se inicia sem os inputs do cliente estarem presentes e sem a presença do prestador de serviços.
- Por último, a participação do cliente, que não é uma característica necessária a todos os processos de serviços, uma vez que os seus inputs podem ser gerados de outras formas.

Como os inputs do cliente definem, na sua maioria, o processo de um serviço, a qualidade deste pode ser precária. Sampson e Froehle (2009) acrescentam que o facto de os inputs serem variáveis e suscetíveis a expectativas irrealistas contribui de forma mais visível para essa precariedade. Esta falta de consistência na qualidade dos inputs do customer-supplied representa, por isso, um grande desafio na entrega do serviço e na sua gestão, quando comparados a produtos industriais, onde a qualidade dos mesmos pode ser assegurada por diferentes meios não subjetivos.

A qualidade do serviço é então um fator muito importante para o bem-estar da empresa, estando reportado na quota de mercado, no retorno do investimento e na satisfação do cliente (Vaijyanthi, Shreenivasan, & Senthilnathan, 2014), sendo várias vezes interpretada como uma “medida do grau de adequação do serviço prestado às expectativas dos clientes” (Vaijyanthi et al., 2014).

Com o rápido desenvolvimento da globalização e o aumento da competitividade, estas expectativas tem vindo a aumentar exponencialmente, colocando os clientes e os seus requisitos na linha da frente de qualquer negócio (Zhao, Rasovska, & Rose, 2016). Estes não esperam apenas a entrega de um produto ou serviço, para eles a aquisição do serviço ou produto começa no primeiro momento de contacto e é esperado que todas as fases intermédias até ao momento final excedam sempre as expectativas dos mesmos (Zhao et al., 2016).

O serviço tornou-se então em “fazer mais com menos” de modo a oferecer um serviço mais eficiente com menos recursos. Uma filosofia *Lean* que até então era aplicada na produção, tornou-se objetivo para as empresas de serviços (Zhao et al., 2016).

Aliada a esta filosofia e com o objetivo de melhorar a qualidade dos seus serviços, nas duas últimas décadas as organizações têm abraçado a TQM, como uma ferramenta eficaz para atingir os resultados (Talib et al., 2012).

3.1.2. Gestão *Lean* nos Serviços e a procura pela qualidade através do conhecimento

Kusrini, Nisa e Helia (2019) afirmam que a maior luta dos serviços continua a ser o desenvolvimento de soluções ou metodologias inovadoras para melhorar os seus processos de forma a reduzir custos e aumentar a sua qualidade e produtividade. *Lean* é um método normalmente utilizado para fazer melhorias; portanto, podemos deduzir que *Lean Service* tem o mesmo significado que *Lean Manufacturing*. As regras metódicas dos Sistemas *Lean* de Produção podem então ser utilizadas e adaptadas ao serviço ao cliente (Dombrowski & Malorny, 2018). A diferença está na concentração do campo de aplicação, onde no *Lean Service* o mesmo está mais focado em serviços, administração e produtos de escritório e no *Lean Manufacturing* o foco concentra-se em produtos de mercadorias (Kusrini et al., 2019).

O fluxo de materiais na produção, comparativamente ao setor dos serviços, pode ser designado neste como fluxo de conhecimento, tendo em atenção que o valor acrescentado do serviço é criado através do conhecimento do colaborador ou equipa (Zhao et al., 2016). É então possível utilizar as ferramentas *Lean* para melhorar o fluxo de conhecimento.

Comparativamente aos sete tipos de desperdícios identificados na produção (*Muda*), Zhao, Rasovska, & Rose (2016) apresentam os sete tipos de desperdícios no setor dos serviços:

- Espera: corresponde ao atraso que os clientes podem ter à espera de um serviço, seja num serviço de entrega ao domicílio, em filas de espera ou mesmo no atraso numa resposta. O tempo do cliente nunca deve ser desperdiçado.
- Duplicação: corresponde à duplicação em termos de dados, à repetição de informação em questionários ou mesmo ter que, sistematicamente, introduzir os mesmos dados.

- Movimento desnecessário: em termos presenciais pode corresponder à ergonomia deficiente no encontro de serviço; em termos digitais este desperdício pode ser analisado do ponto de vista da desorganização de um site que leva a movimentos desnecessários para se encontrar determinada informação.
- Comunicação pouco clara: gera desperdício na procura de esclarecimento.
- Inventário incorreto: quando o inventário não se encontra disponível ou não há possibilidade de se obter exatamente o que era necessário.

Neste momento, o conhecimento de uma empresa é a única fonte segura de competitividade. Zhao, Rasovska e Rose (2016) referem que uma empresa de sucesso é uma empresa criadora de conhecimento e que tem o poder de criar e disseminar, constantemente, conhecimento na organização. Os mesmos autores acrescentam que o conhecimento é definido como uma "uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores e informação que fornece um quadro para avaliar e incorporar novas experiências e informação".

3.2. A TQM como solução

A TQM é o resultado da evolução da qualidade (Othman, Norfarahhanim Mohd Ghani, & Woon Choon, 2019). O conceito nasceu por volta de 1920 quando Walter Shewhart aplicou o controlo de qualidade de produto à estatística. Desde aí, a TQM tem sofrido várias alterações, nos anos 40, levado até ao Japão sob a alçada de Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby, teve a sua grande mudança, reintroduzindo-se o conceito e alargando o mesmo a todas as questões dentro de uma organização (Othman et al., 2019).

Nasce assim uma filosofia para satisfazer as expectativas dos clientes, uma vez que o nível de qualidade é determinado pelos mesmos.

Sendo a Gestão da Qualidade Total uma “filosofia de gestão holística que procura a melhoria contínua em todas as funções de uma organização, e só pode ser alcançada se o conceito de qualidade total for utilizado desde a aquisição de recursos até ao serviço ao cliente após a venda” (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015) esta surge como resposta aos problemas encontrados nas características dos serviços e como uma forma de melhorar os sete desperdícios do Lean nos serviços.

Efetivamente, Prajogo e Sohal (2006) acrescentam que TQM pode ser distinguida de duas formas: orientação para o cliente e orientação para o processo. Na primeira orientação as empresas voltam o seu foco para a captação de clientes através de produtos diferenciadores a um preço mais elevado. Por outro lado, sob a orientação nos processos a atenção está na melhoria da eficiência dos processos, reduzindo desperdícios. Encontra-se nesta visão um denominador comum com o conceito Kaizen, que significa pequenas melhorias contínuas, utilizando frequentemente o ciclo de Deming ou PDCA (Plan-Do-Check-Act). Os mesmos autores afirmam a TQM como líder de valor, enfatizando a inovação de processos como uma estratégia de liderança de custos. Para Valmohammadi & Roshanzamir (2015) a TQM funciona como um sistema coletivo e interligado de práticas de qualidade relacionadas com o desempenho organizacional. Ambos tem como objetivo comum a melhoria da Gestão da Qualidade, GQ.

A Gestão da Qualidade é a abordagem utilizada para se alcançar os objetivos de alta qualidade. Esta possui várias dimensões, porém Valmohammadi e Roshanzamir (2015) sintetizam estes estudos em seis práticas de TQM que estão presentes nos modelos utilizados para os prêmios nacionais de qualidade, tais como o Malcolm Baldrige National Quality Awards² (MBNQA) e o Prémio Europeu de Qualidade: liderança; planeamento estratégico; foco no cliente; medição, análise e gestão do conhecimento; foco na força de trabalho; operação.

Os padrões de qualidade, incluindo o Deming Prize e o MBNQA, série ISO 9000, especificam os princípios e processos que compõem a TQM.

3.2.1. Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é um dos indicadores utilizados pelas organizações para medir a forma como estas cumprem os seus objetivos.

Atualmente, a sua visão vai para lá da eficácia de uma organização, ou seja, o desempenho ideal não é alcançado apenas quando o resultado real corresponde ao objetivo. Efetivamente, mais critérios são incluídos neste indicador de forma a corresponder à realidade exata da organização, havendo dessa forma uma transparência em relação à necessidade de melhoria contínua e inovação (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). Este indicador é agora composto não só por medidas de desempenho financeiro, como é o caso do retorno sobre o investimento, mas também por dados não financeiros que correspondem à eficiência e à forma de se fazer as coisas dentro da organização (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). O desempenho organizacional é então analisado tendo em conta indicadores de todas as áreas da organização, desde resultados de produtos e processos, resultados orientados para o cliente, resultados orientados para a força de trabalho, liderança e governação e também resultados financeiros e de mercado.

Adotando a TQM as empresas têm uma vantagem competitiva sobre as empresas do seu mercado que não a adotem (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). De facto, as empresas que se entregam à melhoria contínua adotam uma postura de motivação para com os seus empregados, fazendo com que estes atinjam resultados de qualidade ao mesmo tempo que se concentram nas necessidades dos seus clientes.

3.2.1.1. Medição do desempenho organizacional no processo comercial

A taxa de conversão nas vendas é um parâmetro fundamental para avaliar o desempenho das vendas num dado período (Saco, Galiano, & Rodríguez, 2020)

Esta mede a relação entre o número total de oportunidades de negócio no estado inicial do funil de vendas e o número total daqueles que adquirem o serviço (numa base diária, mensal,

² "O Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) é um prémio anual atribuído a organizações (ou divisões) de elevado desempenho. Foi criado para ajudar as empresas americanas a concentrarem-se nos sistemas e processos que levariam a um excelente desempenho e melhorariam a sua competitividade global" (Tague, 2005)

trimestral e anual). A taxa de conversão também pode ser útil para analisar a evolução da eficácia comercial de uma empresa ou para comparar negócios semelhantes em que as taxas de conversão são significativamente diferentes (Saco et al., 2020).

Saco et al. (2020) acrescenta no seu estudo que a taxa de conversão cresce proporcionalmente à excelência do serviço realizado ao cliente e com a melhoria da eficiência dos processos subjacentes ao processo comercial.

3.3. Família ISO 9000

A série 9000 da *International Organization for Standardization*, doravante designada por ISO, foi introduzida em 1987 com o objetivo de ajudar as empresas que pretendessem adotar um sistema de gestão da qualidade possuísem normas que garantissem a qualidade às suas partes interessadas (Tsekouras, Dimara, & Skuras, 2002). A serie é composta pelas seguintes normas:

- ISO 9001:2015: Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos
- ISO 9000:2015: Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário (definições)
- ISO 9004:2018: Gestão da Qualidade - Qualidade de uma Organização - Orientação para Alcançar o Sucesso Sustentado (melhoria contínua)
- ISO 19011:2018: Orientações para a Auditoria de Sistemas de Gestão

Tsekouras et al. (2002) definem um sistema de Qualidade como um conjunto de procedimentos e regras comerciais cujo objetivo é garantir que um produto, processo ou serviço cumpra com as normas pré-estabelecidas.

É importante ressaltar que a adoção de um sistema da família ISO 9000 não produz efeitos imediatos, Tsekouras et al. (2002) mencionam que o desempenho das organizações em termos de rentabilidade não são significativos num período de 5-6 anos após a adoção. Acrescenta, porém, que os dados sugerem que a implementação de um sistema de garantia da qualidade ISO 9000, sendo um processo contínuo de melhoria, é benéfico a longo prazo e não melhora necessariamente os rácios financeiros a curto prazo.

3.3.1. ISO 9000:2015 Princípios da Gestão da Qualidade

As normas EN ISO 9000:2015 e EN ISO 9001:2015 baseiam-se em sete princípios de gestão da qualidade que a gestão de topo pode aplicar para promover a melhoria organizacional (International Organization for Standardization, 2015).

O primeiro princípio assenta no foco do cliente, ou seja, é necessário entender as necessidades presentes e futuras do cliente, porém é necessário que estas mesmas necessidades e expectativas estejam alinhadas com os objetivos da organização de forma a corresponder aos requisitos dos clientes. É também importante medir a satisfação do cliente de forma a tornar a gestão da relação com o cliente a melhor possível. A organização deve ter como objetivo fixo surpreender os seus clientes, excedendo-lhes as expectativas.

O segundo princípio baseia-se na Liderança, onde a mesma deve ser estabelecida por parte da administração. Esta deve igualmente criar uma relação de confiança com os seus colaboradores, colocando objetivos desafiadores e reconhecer a contribuição de cada um na sua organização.

O Envolvimento das pessoas corresponde ao terceiro princípio: dentro da organização, a equipa deve sentir-se parte do todo que é a empresa. Para tal, deve ser garantido que as capacidades das pessoas sejam utilizadas e valorizadas, que as pessoas tenham responsabilidades; deve haver um pensamento de melhoria contínua e uma aprendizagem e partilha de conhecimentos, assim como um espaço para discussão aberta dos problemas e constrangimentos. O desempenho individual de cada colaborador deve ser avaliado.

A Abordagem do processo, quarto princípio, diz que as atividades devem ser geridas como processos e as mesmas devem ser medidas e analisadas. Por outro lado, devem ser identificadas as ligações entre atividades e deve dar-se prioridade às oportunidades de melhoria, aplicando os recursos de forma eficaz.

O quinto princípio diz respeito à Melhoria, isto é, melhorar o desempenho e as capacidades organizacionais, alinhar as atividades de melhoria, capacitar as pessoas a fazer melhorias, haver uma melhoria das medidas de forma consistente e celebrar cada nova inovação.

Tomada de decisões baseada em provas é o princípio que incentiva a organização a garantir a acessibilidade de dados precisos e fiáveis, utilizando métodos apropriados para analisar os dados e tomando decisões com base nessas análises.

Por fim, o último princípio diz respeito à gestão das relações, ou seja, devem ser identificados e selecionados fornecedores para gerir custos, otimizar recursos e criar valor, deve ser também incentivado a criação de relações considerando tanto o curto como o longo prazo, assim como a partilha de conhecimentos, recursos, informações e planos com os parceiros, colaborar em atividades de melhoria e desenvolvimento e reconhecer os sucessos dos fornecedores são também ações que devem ser tomadas em conta com vista a uma melhor gestão de relações.

3.3.2. ISO 9001:2015 Sistema da Gestão da qualidade

A norma EN ISO 9001 – que é considerada um exemplo para o sistema de gestão global – é a estrutura de gestão da qualidade mais madura do mundo com forte lógica e orientação (Poltronieri, Ganga, & Gerolamo, 2019). Esta ferramenta foca-se na gestão de processos, ao mover a gestão tradicional da qualidade de um produto para o controle de processos, ela implementa o controlo do processo de saída do produto, faz a monitorização, correção, feedback e mudança de todos os aspetos que afetam a qualidade para garantir que cada processo de gestão da qualidade esteja sob uma rigorosa monitorização (Wang, 2018).

Esta Norma adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo de PDCA (Figura 10) e o pensamento baseado em risco. Enquanto que a abordagem por processos permite à organização planear os seus processos e as respetivas interações. O ciclo PDCA permite a uma organização assegurar que os seus processos são dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas. Por sua vez, o pensamento baseado em risco permite determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos

e no seu Sistema de Gestão da Qualidade em relação aos resultados planeados, permite igualmente implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades que vão surgindo (“ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements,” 2015).

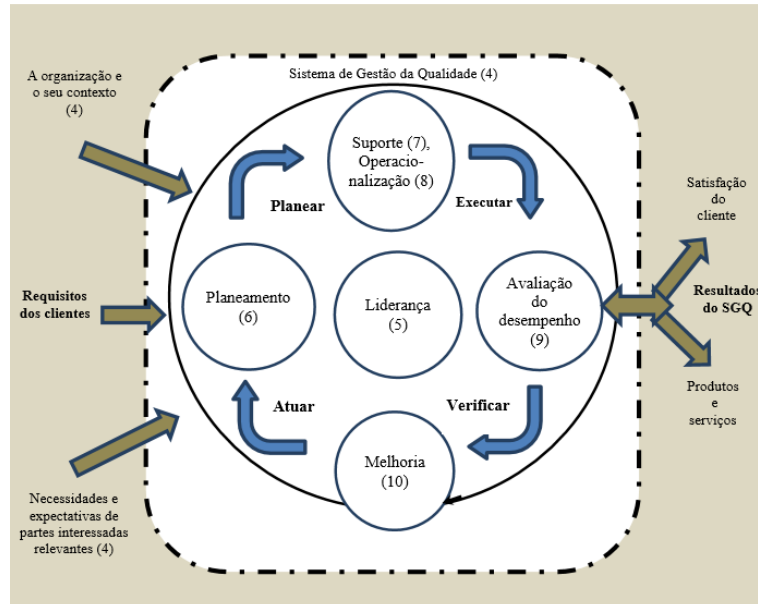


Figura 10. Representação da norma EN ISO 9001:2015 no ciclo PDCA. Fonte: International Organization of Standardization (2015)

Os benefícios da implementação de um sistema de gestão da qualidade baseado nesta Norma são:

- Aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;
- Facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;
- Tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;
- Aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.

Esta norma tem como base os princípios da gestão da qualidade descritos na ISO 9000 como:

- Foco no cliente, ou seja, foco na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas;
- Liderança, criando condições para um maior empenho em atingir os objetivos;
- Comprometimento das pessoas, distribuindo valor e responsabilidades por toda a organização;
- Abordagem por processos, de forma a atingir os resultados de forma consistente e previsível;

- Organizações com sucesso estão permanente focadas na melhoria contínua;
- Tomada de decisão baseada em evidências como forma de produzir os resultados desejados;
- Por fim, a gestão das relações de todas as partes interessadas.

3.3.3. Ciclo de Deming

O ciclo PDCA ou ciclo de Deming ou ainda ciclo Shewhart é uma metodologia de melhoria contínua promovida por W. Edwards Deming. O ciclo é composto por quatro fases: plan, do, check, act; ou seja, este ciclo é iniciado com uma fase de planeamento (plan), este plano é implementado numa fase de teste (do) ou em pequena escala, depois segue uma fase de estudo dos efeitos deste teste (check) com posterior seguimento das ações que devem ser tomadas tendo em consideração a análise feita na fase anterior (act). Estas ações podem resultar num novo plano a ser seguido, desta forma o ciclo PDCA continua num ciclo infinito de melhoria contínua (Gitlow, Gitlow, Oppenheim, & Oppenheim, 1989).

O ciclo de Deming tem em atenção as oportunidades de melhoria num processo que são determinadas pela diferença entre as necessidades dos clientes e da performance do processo. Se a satisfação do cliente for baixa, então há grande oportunidades de melhoria no processo (Gitlow et al., 1989).

3.3.4. Abordagem por processos

Uma abordagem por processos significa uma gestão sistemática dos processos através da compreensão das suas interações (entradas e saídas) de modo a alcançar os resultados pretendidos de acordo com a política de qualidade e a estratégia organizacional da empresa (“ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements,” 2015).

Desta forma, é possível melhorar a eficiência da empresa através de uma melhoria na gestão dos processos que possuem maior impacto na capacidade de servir o cliente.

3.3.5. Gestão do conhecimento

O conhecimento deve ser entendido como uma combinação de informações que, quando combinada com experiência e contexto, permite a aprendizagem contínua e a captura de novos conhecimentos de forma a contribuir para os objetivos estratégicos de uma empresa (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2019).

A Gestão do Conhecimento, doravante GC, é definida como o processo de aplicação de uma abordagem sistemática à captura, gestão e disseminação do conhecimento numa organização, de forma a aumentar a sua produtividade e eficiência (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2019). O uso adequado da GC também é reconhecido como uma capacidade estratégica das organizações para usar o conhecimento como matéria-prima para produzir produtos e serviços para alcançar a excelência operacional. A excelência operacional não deve ser vista como uma forma de promover a mudança dentro de uma organização, mas sim como uma forma de fornecer ferramentas e um

enquadramento para as pessoas da organização lidarem com ela (Carvalho, Sampaio, Rebentisch, Carvalho, & Saraiva, 2019).

A utilização de uma boa GC dentro de uma organização é capaz de desenvolver para os mesmos capacidades de inovação e resultados funcionais (Valmohammadi, Sofiyabadi, & Kolahi, 2019). Ao se utilizar práticas de gestão do conhecimento, como a criação e partilha de conhecimento, as organizações crescerão, com inovação e através dos novos modelos de negócio. O desenvolvimento e a expansão de redes de conhecimento tornam-se numa relação ganhar-ganhar para a organização, bem como para a sociedade, o ambiente externo e a economia.

Desta forma, a “organização deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos para obter a conformidade dos produtos e serviços” (International Organization of Standardization, 2015). A qualidade do conhecimento para uma gestão eficaz baseada em processos é uma questão cada vez mais importante para a comunidade empresarial (Mustapha et al., 2018).

É importante referir o que Wilson & Campbell (2020) referem no seu estudo quanto à complementaridade da GC e da TQM e em como estas formam um ciclo de melhoria e desenvolvimento, conduzindo à excelência operacional.

3.3.6. Gestão de Processo de Negócio

Para as empresas que desejam tornar-se mais competitivas nos mercados, o uso de uma Gestão de um Processo de Negócio (GPN), doravante designado por BPM (Business Process Management) pode ser uma das melhores estratégias, uma vez que o BPM otimizou o mundo dos negócios (Hernaus, Bosilj Vuksic, & Indihar Štemberger, 2016).

BPM “é a arte e a ciência de supervisionar como o trabalho é realizado numa organização de forma a garantir resultados consistentes e aproveitar as oportunidades de melhoria” (Dumas, La Rosa, Mendling, Reijers, et al., 2018). O BPM pode também ser definido como uma disciplina que pode ser usada para organizar atividades de negócios enquanto melhora o desempenho organizacional, promovendo a excelência operacional e a agilidade nas mesmas (Van Looy & Devos, 2019). O mundo dos negócios é agora dominado pela importância e pelo valor do pensamento processual. Tem um impacto positivo tanto em termos financeiros como não financeiros, onde o aumento da maturidade do processo, nomeadamente níveis mais elevados de orientação dos processos de negócio, está intimamente relacionado com melhores resultados de desempenho.

A qualidade de um modelo de processo de negócio é crucial para o sucesso de todas as fases do ciclo de vida de um BPM. Portanto, um modelo de negócio de alta qualidade facilita a sua implementação, execução e avaliação (Yahya, Boukadi, & Ben-Abdallah, 2019). Antes de se iniciar a modelação do processo, é importante entender-se a razão pela qual se o está a modelar, uma vez que os modelos produzidos serão bastante diferentes dependendo do seu propósito (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018).

Hernaus et al., (2016) afirmam que os melhores resultados das experiências de BPM foram alcançados por organizações que têm uma abordagem estratégica do BPM, portanto a primeira fase do projeto é baseada na modelação de processos para identificar os processos e prioridades


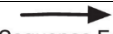






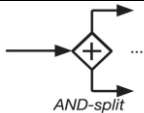
inerentes ao negócio. Assim, a estratégia envolve o mapeamento dos processos utilizando o *Business Process Model and Notation 2.0*, doravante BPMN 2.0. O BPMN 2.0 foi aclamado como um grande passo na modelação e automação de processos de negócio (Geiger, Harrer, Lenhard, & Wirtz, 2018), capacitando a padronização de processos no mercado, tornando-se, posteriormente, uma norma da ISO (Geiger et al., 2018).

3.3.6.1. Linguagem BPMN 2.0

O BPMN proporciona às empresas que a adotam a capacidade de compreender os seus próprios procedimentos, de forma gráfica, tornando a sua comunicação padronizada (“BPMN Specification - Business Process Model and Notation,” 2020).





Atualmente, o BPMN 2.0 é a notação mais utilizada para modelar sistemas de informação interorganizacionais (Corradini et al., 2020), uma das razões é o facto desta oferecer diagramas de colaboração que representam tanto a troca de mensagens entre diferentes participantes como detalhes sobre o processo de cada um deles (Tabela 2).

Tabela 2. Elementos gráficos do BPMN.

Pools - Representam os participantes (organizações, escritórios, departamentos, entre outros) envolvidos na organização.	
Connecting Edges - Ligam os elementos do BPMN.	Sequence Edge – conector preenchido utilizado para especificar o fluxo interno do processo. 
	Message Edge - conector a tracejado utilizado para visualizar os fluxos de comunicação entre organizações. 
Activities - Utilizadas para reenviar atividades específicas a realizar no âmbito de um processo.	Task - atividade atómica para a qual não são fornecidos mais pormenores. Também pode ser utilizada para enviar e receber mensagens para outro pool. 
	Sub-Process - utilizado para representar uma atividade que pode ser decomposta com um nível maior de detalhe. Permite relacionar diferentes níveis de abstrações num modelo de processo. 
Events - Utilizados para representar algo que pode acontecer.	Start - Evento Inicial representa o ponto a partir do qual o processo começa. 
	Intermediate - Evento Intermediário repete algo que acontece durante a execução do processo 
	End - Evento Final representa o fim do processo 
Gateways - Utilizadas para gerir o fluxo de controlo de um processo.	AND-split - utilizada para modelar a ativação paralela de dois ou mais ramos, uma vez que todos os bordos da sequência de saída são iniciados simultaneamente. 

Fonte: Autor (2020)
(continua).

Tabela 2. Elementos gráficos do BPMN (continuação).

<p>Funcionam como nós de junção (fusão de bordos de seqüências de entrada) ou como nós de divisão (bifurcação em bordos de seqüências de saída).</p>	<p>AND-join - sincroniza a execução de dois ou mais ramos paralelos, uma vez que espera que todos os bordos da seqüência de entrada estejam completos antes de acionar o fluxo de saída.</p>	 <p>AND-join</p>
	<p>XOR-split - utilizado para introduzir ramos a serem selecionados com base em condições exclusivas. Quando executada, a gateway ativa apenas uma aresta de saída correspondente à condição satisfeita.</p>	 <p>XOR-split</p>
	<p>XOR-join - atua como uma passagem, o que significa que a sua extremidade de saída é ativada cada vez que a porta é alcançada.</p>	 <p>XOR-join</p>
	<p>Event-based - semelhante à <i>via XOR-split</i>, mas a ativação dos seus ramos de saída depende da ocorrência de um conjunto de eventos de captura.</p>	 <p>Event-Based</p>

Fonte: Autor (2020).

3.3.7. A ligação da Gestão do Conhecimento ao BPM

No caso do BPM tradicional, o conceito de GC é geralmente desvinculado das operações diárias da organização e reduzido à acumulação e refinamento do conhecimento explícito existente. Tal como a extensão do BPM tradicional, o BPM dinâmico permite a descoberta sistémica e natural e o uso do conhecimento tácito. É uma forma das organizações obterem uma maior vantagem competitiva baseada na constante descoberta de conhecimento sobre a execução dos processos e no uso mais rápido desse conhecimento para melhorar os processos (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2019).

Paschek, Ivascu e Draghici (2018) acrescentaram que a relação entre BPM e GC pode ser analisada a partir de duas perspetivas:

1. Gestão de conhecimento como um metaprocesso em relação ao BPM, onde GC se sobrepõe ao BPM. Ou seja, neste cenário a Gestão do Conhecimento é utilizada a um nível estratégico como agregador de valor, onde o mesmo melhora o desempenho do BPM como um processo que se sobrepõe ao processo de negócio. (Paschek et al., 2018) O conhecimento é componente crítico no processo de negócio, uma vez que o processo é o próprio negócio.
2. GC é colocada sob BPM. Neste caso, o conhecimento suporta outros processos básicos como pesquisa, *Customer Relationship Management*, entre outros. O BPM constrói o *framework* para GC e especifica como e quando o conteúdo da Gestão de conhecimento é utilizado no processo (Paschek et al., 2018).

Temos assim duas perspectivas interdependentes, uma vez que o conhecimento tem de ser tomado dentro da organização através dos processos de negócio e é necessário conhecimento e uma gestão do mesmo para haver uma melhoria e/ou criação de novos processos.

Uma empresa que não consiga fazer a combinação de Conhecimento e BPM não se tornará competitiva, não sobrevivendo no mercado: “É uma afirmação justa dizer que num ambiente onde o conhecimento e os processos são geridos separadamente, eles rapidamente se tornam obsoletos e não serão competitivos contra organizações que permitem às suas equipas uma abordagem sinérgica de GC e BPM (Paschek et al., 2018).

3.3.8. Business Intelligence

Business intelligence, daqui em diante BI, tem como atributo transformar dados em informação útil e pertinente com vista a uma tomada de decisão informada e em tempo real (Llave, 2019). Baseia-se assim num conjunto de metodologias, processos, arquiteturas e tecnologias que ajudam uma organização na tomada de decisões. Howard Dresner definiu BI como uma “uma ampla categoria de software e soluções para a recolha, consolidação, análise e acesso aos dados, de forma a permitir aos utilizadores empresariais uma melhor tomada de decisões de negócio” (Llave, 2019)

Seguindo a norma EN ISO 9001:2015 onde se refere que “a organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para assegurar resultados válidos e fiáveis quando se recorrer à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos ou serviços face aos requisitos” (International Organization of Standardization, 2015), uma das suas soluções passa por ferramentas BI de forma a haver uma monitorização e medição conforme o serviço. O Microsoft® Power BI, um *Business Analytics* da Microsoft® reúne dados brutos de várias fontes, como uma simples folha de cálculo num desktop, para dados baseados na nuvem, uma solução simples, rápida, robusta e de qualidade empresarial.

3.3.9. Customer Relationship Management

O CRM é uma prática formal que permite a uma empresa desenvolver uma relação de um para um com os seus clientes e mantê-la numa base contínua, afinal, os clientes são o melhor ativo de uma organização (Shanks, Jagielska, & Jayaganesh, 2009).

A norma EN ISO 9001:2015, refere que uma empresa deve “providenciar e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços” (International Organization of Standardization, 2015), ora, um CRM diz respeito à criação, desenvolvimento e melhoria das relações individualizadas com os clientes e grupos de clientes, de forma a maximizar o seu valor total de vida (Shanks et al., 2009). Ao desenvolver-se um grau de intimidade com o cliente, o negócio é capaz de fornecer um maior nível de serviço altamente personalizado. O serviço personalizado torna-se então o principal diferenciador entre as empresas concorrentes (Shanks et al., 2009). Pois, apesar da aquisição de clientes ser fundamental para o negócio, manter os mesmos é um fator crucial para o futuro. Um cliente muito satisfeito tem maior probabilidade de voltar a adquirir o serviço do que um cliente que obteve um serviço que não se mostrou diferenciador.

Um sistema de CRM bem implementado resulta na redução do desgaste dos clientes, aumento da retenção de clientes e num aumento das receitas e rentabilidade (Shanks et al., 2009).

Shanks et al. (2009) refere no seu estudo que existem duas motivações para se adotar um CRM:

- Motivação defensiva: a concorrência implementou, com sucesso, um CRM, pelo que a empresa dota um pela possibilidade de perder clientes e receitas.
- Motivação ofensiva: a empresa adota o sistema por desejo próprio de melhorar a qualidade do seu serviço, aumentando sua produtividade, reduzindo custos e aumentando as receitas através da satisfação dos clientes.

Independentemente da motivação, os sistemas de CRM possuem muitos benefícios para a empresa como a melhoria na gestão de dados e conhecimento, melhoria na gestão do processo e no serviço ao cliente, bem como na melhoria na análise de dados e da *performance* do negócio.

3.4. Resolução estruturada de problemas

As empresas necessitam de lidar com as suas falhas e capacidades internas como forma de melhorar a sua capacidade de resposta em relação ao seu serviço ou produto que prestam (Reid & Smyth-Renshaw, 2012). Desta forma, os mesmos autores abordam a análise das causas-raiz com o intuito de suprir esses problemas e tentar eliminar as causas profundas em vez de eliminar apenas os efeitos.

Existem várias ferramentas para a resolução estruturada de problemas, Reid e Smyth-Renshaw (2012) mencionam no seu estudo que muitas dos problemas recorrentes poderiam ser evitados se o foco se concentrasse nas causas raiz, dessa forma a probabilidade dessas ocorrências iram diminuir. Por outro lado, acrescenta que a chave para uma prevenção eficaz do problema é saber por que razão o problema ocorre. As ferramentas mais comuns para esta análise são: o diagrama de *Ishikawa* e a técnica dos cinco porquês.

3.4.1. Diagrama de *Ishikawa*

Considerado um dos sete instrumentos básicos da Qualidade pode ser chamado de diagrama espinha de peixe, diagrama de *Ishikawa* ou ainda diagrama causa-e-efeito. Desenvolvido por Kaouru Ishikawa tem como objetivo identificar possíveis causas para um problema ou efeito e assim ajudar a descobrir as causas profundas de um problema e a gerar ideias de melhoria (Dale, 2003). Este diagrama, muito usado para estruturar brainstormings, classifica imediatamente as ideias em categorias úteis (Tague, 2005), ilustrando de forma clara as possíveis relações entre alguns efeitos identificados e as causas que os influenciam.

Dale (2003) assinala a importância de definir claramente o problema ou a anomalia, dando o maior detalhe possível para permitir a identificação das causas potenciais. Se necessário, recomenda subdividir o problema em vários subproblemas para garantir que os esforços e contribuições da equipa sejam maximizados de forma construtiva.

3.4.2. Cinco Porquês

A análise dos Cinco Porquês é outra ferramenta que auxilia na investigação de causas. O processo é simples, ao se fazer a pergunta “Porquê” consegue-se separar os sintomas das causas de um problema (Benjamin, Marathamuthu, & Murugaiah, 2015), um fator crítico, pois muitas

vezes as verdadeiras causas são profundas, isto é, os sintomas muitas vezes mascaram as causas dos problemas (Benjamin et al., 2015). Esta análise é frequentemente utilizada realizando-se a pergunta “Porquê” cinco vezes até se chegar ao cerne do problema (Reid & Smyth-Renshaw, 2012).

Uma análise correta dos Cinco Porquês possui uma grande profundidade e amplitude (Murugaiah, Benjamin, Marathamuthu, & Muthaiyah, 2010) pelo que as ações encontradas para suprir os problemas terão igualmente níveis profundos e de longa duração (Murugaiah et al., 2010), uma vez que serão ações corretivas eficazes a longo prazo e, possivelmente, preventivas (Benjamin et al., 2015; Murugaiah et al., 2010).

3.5. Matriz GUT

A Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência - é uma ferramenta de Gestão da Qualidade cujo intuito é ajudar na decisão de priorização de problemas, daí também ser conhecida por Matriz de Prioridades. Esta está ligada ao ciclo PDCA na etapa Planeamento, uma vez que é aí que acontece a identificação, priorização e definição dos planos de ação.

Bahten (2015) refere que esta matriz é baseada na avaliação dos problemas através de três espetros: gravidade, urgência e tendência. A combinação das pontuações dadas a estes espetros definirá as ações prioritárias. A combinação é feita com um cálculo de multiplicação dos três fatores. Desta forma é possível auxiliar a empresa a definir as suas estratégias e políticas a médio e longo prazo, priorizando as mais importantes e levando em consideração a gravidade, urgência e tendência do problema (Bahten, 2015).

Normalmente utiliza-se uma escala de 1 a 5, onde se atribui um número inteiro a cada uma das dimensões (Tabela 3) correspondendo o 5 à maior intensidade e o número 1 à menor, a seguir multiplicam-se os valores obtidos para G U T a fim de se obter um valor para cada problema ou fator de risco analisado (Junior, Rocha, Mota, & Quintella, 2012).

- Gravidade: correspondente ao impacto do problema na organização.
- Urgência: correspondente à urgência do problema e o quão rápido este deve ser priorizado para evitar maiores prejuízos. Desta forma é o tempo disponível para a resolução do problema. Quanto menor o tempo, mais urgente será o problema que deverá ser resolvido.
- Tendência: correspondente à probabilidade do problema se agravar com o passar do tempo se não se atuar no momento.

Tabela 3. Priorização da matriz GUT.

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
1	Sem gravidade: danos leves, podendo ser considerados até mesmo danos secundários.	Pode esperar: não há pressa para resolver o problema;	Não irá mudar: significa que nada irá acontecer ou que o problema pode até desaparecer;
2	Pouco grave: danos mínimos.	Pouco urgente: são aqueles problemas que, apesar de mais urgentes que os anteriores, também podem esperar mais um tempo;	Irá piorar a longo prazo: o problema tende a crescer lentamente;
3	Grave: danos regulares.	Urgente: precisam ser solucionados assim que possível;	Irá piorar a médio prazo: provavelmente o problema vai permanecer se nada for feito;
4	Muito grave: o problema pode causar grandes danos para a empresa.	Muito urgente: quanto mais cedo melhor. Uma semana talvez? Menos?	Irá piorar a curto prazo: o problema pode piorar a curto prazo.
5	Extremamente grave: devem ser priorizados. Caso contrário, os danos têm potencial para se tornarem irreversíveis.	Urgência imediata: é necessário intervir agora, sob pena de agravar a situação e perder o controle da mesma.	Irá piorar rapidamente: é imprescindível agir agora antes que seja tarde demais.

Fonte: Adaptado de Bahten (2015)

3.6. Pareto

O princípio de Vilfredo Pareto assenta na regra de 80/20, ou seja, 80% do retorno provém da descoberta e ataque de cerca de 20% das causas profundas (Reid & Smyth-Renshaw, 2012), desta forma, uma análise de Pareto identifica as causas mais importantes de um problema de qualidade (Ma et al., 2020). A mesma surgiu a partir observação sobre a distribuição da riqueza no século XIX em Itália que mostrou de 80% da riqueza do país era propriedade de 20% da população. Esta tendência foi posteriormente considerada representativa de outras populações de dados (Murugaiah et al., 2010).

Ao se identificar e visar algumas causas importantes do problema, é possível produzir uma mudança notável sem gastar um esforço significativo (Ma et al., 2020). Segundo Murugaiah et al. (2010) o gráfico de Pareto é útil para dados não numéricos, tais como "causa", "tipo" ou "classificação" e é útil para definir prioridades onde a ação e as mudanças de processo devem ser focalizadas.

3.7. Casa da qualidade

A casa da qualidade surgiu em 1972 pela *Mitsubishi Heavy Industries* e é considerada uma ferramenta básica da *Quality Function Deployment* (QFD). A mesma identifica e classifica os desejos do cliente, classificando a sua importância e identificando as características da engenharia que podem ser importantes para satisfazer esses fatores. Depois, existe uma correlação entre os dois que permite a verificação dessas correlações para de seguida haver uma atribuição de objetivos e prioridades para os requisitos do sistema (Hauser, 1993).

4. Projeto prático

Com base no descrito na subsecção 2.6 o presente projeto prático refere-se à utilização da norma ISO 9001:2015 como forma de melhorar a eficiência do processo comercial, com vista a uma maior organização e sistematização do mesmo. A longo prazo é intuito reduzir o tempo de fecho de um negócio e aumentar a taxa de conversão do funil de vendas, uma análise que será realizada na última subsecção desta secção.

4.1. Contextualização do problema

O normal funcionamento da empresa atua num sistema *push*, valendo muito do trabalho que é feito pelos colaboradores. Face a isto, foi identificado um problema de eficácia, uma vez que existe um desfazamento da eficácia entre a que administração considera e a que é realmente obtida.

Dessa forma, foram selecionados, para a análise deste estudo, o processo comercial e alguns subprocessos da equipa de suporte funcional, nomeadamente em termos de gestão e comunicação interna e em marketing, que se correlacionam com o processo principal, o comercial. A escolha destes processos, como pontos a estudar e a melhorar neste projeto, resultou de uma decisão estratégica por parte da administração, como forma de aperfeiçoar o desempenho organizacional, uma vez que, valendo o processo de um sistema *push*, a empresa vai até aos possíveis clientes e, por isso, é necessário ter em consideração a importância do sucesso das vendas.

O projeto foi desenvolvido com a colaboração do diretor geral da empresa e onde a investigadora teve um papel chave e participativo em todas as ações planeadas.

4.2. Definição da amostra de estudo

Como forma de avaliar o aumento da rentabilidade do negócio e, tendo em conta que este é um processo construído a longo prazo, cujos resultados não são avaliados no imediato, a forma de avaliar o mesmo passou pela análise da taxa de conversão do funil de vendas. Esta taxa, como explicado no capítulo 2, é o resultado da divisão entre o número de elementos numa determinada etapa do funil comercial num período pelo número total de oportunidades de negócio num mesmo espaço temporal.

A Tabela 4 mostra o KPI dos 3 meses anteriores ao início do projeto, correspondente à fase do planeamento do ciclo de *Deming* descrito na subsecção 2.2.1. Na análise deste indicador é necessário ter em atenção dois aspetos:

- O facto de os tempos do processo comercial serem diferentes ao longo de um ano. Neste projeto, os dados foram levantados durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2019 e janeiro de 2020. Desta forma, para que a análise fosse o mais real possível, seria necessário que os mesmos dados fossem comparados com os meses de outubro, novembro e dezembro de 2018 e janeiro de 2019 devido à variabilidade do ciclo do negócio.

- Não sendo o mesmo possível e, tendo em posse os dados de maio de 2019, junho de 2019 e julho de 2019, fez-se uma equivalência para os primeiros marcos a nível macro da taxa de conversão, ou seja, para os marcos correspondentes ao número de contactos feitos e número de reuniões agendadas. Marcos estes que correspondem a uma avaliação direta da eficiência do processo em estudo, relativamente ao profissional.

A falta de dados é uma prova da necessidade de implementar ações que levem a uma melhor gestão do processo comercial.

Tabela 4. KPI da análise

*valor usado, mas não divulgado.

DADOS DE MAIO A JULHO DE 2019			
Marcos a nível do macro	Valor total	Taxa de conversão em relação à "Etapa do Funil" anterior	Taxa de conversão real do Funil
Nº de empresas/entidades contactadas	*		
Nº de contactos feitos	*		118%
Nº de Reuniões	*	5%	6%
Nº de orçamentos enviados	*	5%	0%
Nº de projetos adjudicados	*	0%	0%

Fonte: Autor (2020).

4.3. Identificação do problema

Como mencionado anteriormente, o objetivo do projeto é a melhoria da eficácia organizacional. Sendo o processo comercial aquele que dita a rentabilidade da empresa, um fator preponderante para a companhia, foi considerado como o processo alvo neste projeto por decisão da administração.

Tendo em atenção a sua interligação com os demais processos da empresa e o tempo de atuação dado o tempo destinado ao projeto, foram determinadas as causas do problema, identificadas aquelas que maiores implicações têm na falta de eficácia da organização, definiu-se prioridades e responsáveis de ações e, concluiu-se com um plano de ações.

Na Tabela 5 encontra-se a descrição do problema que desencadeou o projeto, etapa de importante relevância com vista a garantir uma eficiente análise do problema e das causas raiz.

Após a análise do que seria o problema a enfrentar, a ineficácia organizacional - isto é, apesar dos esforços para se atingir os objetivos lançados pela administração para o que seria o desejável em termos de rentabilidade, na realidade os mesmos não estavam a ser atingidos - concluiu-se que este problema devia ser colmatado através de uma melhoria da eficiência organizacional, ou seja, realizar as tarefas, processos e funções da maneira correta, mais adequada de forma a melhorar os

resultados, usando, como referido anteriormente, a ISO 9001:2015, norma que estabelece a melhoria dos processos internos.

Tabela 5. Descrição do problema.

CASO	
Qual é o problema?	Ineficácia organizacional.
Quem detectou o problema?	Administração.
Porque é um problema?	Porque afeta a rentabilidade do negócio.
Onde é que o problema foi detetado?	Na análise semanal/mensal do processo comercial.
Como é que o problema foi detetado?	Na análise semanal/mensal do processo comercial, através dos indicadores de vendas (taxa de conversão).
O que é que o Cliente espera?	Um serviço personalizado de qualidade.
Qual é o objetivo?	Garantir que a taxa de conversão global do funil de vendas seja superior a 2%.
Quais são os resultados esperados?	Aumento da rentabilidade do negócio.

Fonte: Autor (2020)

4.3.1. A ineficiência organizacional como problema a solucionar

Identificada a ineficiência organizacional como a maior causa raiz para a ineficácia, foi necessário conectar a mesma com os vários processos e subprocessos da organização e como estes se correlacionam. Ao mesmo tempo foram diagnosticados diferentes níveis de causas, recorrendo à elaboração de três diagramas de *Ishikawa* para os processos.

Sempre através de uma observação participativa foi possível identificar o processo que traz maiores implicações para a rentabilidade da empresa: o processo comercial. Porém, e como referido anteriormente, na abordagem da principal causa raiz são correlacionados processos que interagem com o processo comercial e que, por isso, são também fatores que contribuem para a ineficiência organizacional. Estes são o processo de suporte e o processo de marketing e comunicação, descritos no capítulo 2. Na Figura 11 apresenta-se, em formato de esquema, a relação do problema com a causa raiz e os processos que poderão conduzir à mesma.

A elaboração dos três diagramas permitiu destacar causas transversais aos três processos identificados, como o/a:

- Ineficiência na gestão documental;
 - Difícil acesso remoto a documentos internos;
 - Má gestão/organização dos processos e documentos internos;
 - Ineficácia e ineficiência na análise mensal/semanal;
- Falta de monitorização das tarefas internas.



Figura 11. Esquema entre o problema, causa-raiz e processos. Fonte: Autor (2020)

Assim, e após a análise e registo de todas as possíveis causas, utilizou-se a ferramenta dos 5 Porquês para as causas transversais dos 3 diagramas de *Ishikawa*, consideradas de extrema importância para o bom funcionamento e eficiência das funções dos três processos (APÊNDICE A), resultando na descoberta de oito problemas, na maioria correspondentes a causas da ineficiência dos processos:

- a. Ausência de uma base de dados única;
- b. Falta de monitorização das tarefas em curso;
- c. Ineficácia na utilização da ferramenta de auxílio comercial;
- d. Inexistência de uma uniformização dos documentos (internamente e externamente);
- e. Inexistência de um processo e estratégia de comunicação;
- f. Ineficácia na análise semanal/mensal do processo comercial;
- g. Má gestão/organização dos processos internos;
- h. Difícil acesso remoto a documentos internos;

4.3.2. Estudo sobre a priorização dos problemas recorrendo à Matriz GUT

Como forma de priorizar e definir responsáveis das ações e de implementações, foi utilizado uma matriz de prioridades, a matriz GUT, como forma de identificar a urgência, gravidade e a tendência do comportamento de cada problema. O nível de escala atribuído a cada um dos fatores ao longo dos problemas foi o resultado de um *focus group*. A multiplicação dos três fatores da matriz é o cálculo que definirá as ações prioritárias.

Assim, e para uma melhor compreensão dos fatores GUT e da escala dada a cada um dos problemas identificados, analisaremos cada um individualmente de forma a também entendermos a sua importância no meio. Para a priorização foi utilizada uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde

a um fator de gravidade/urgência/tendência fraca e 5 corresponde a um fator de gravidade/urgência/tendência elevado.

Problema a. Ausência de uma base de dados única.

- Porque é um problema: Numa estrutura comercial, ou seja, de contacto com o cliente e de atendimento ao mesmo, é de extrema importância que haja um registo. Sem uma base de dados uniformizada e padronizada esta atividade torna-se difícil de ser concretizada, principalmente a longo prazo, afetando de igual forma a criação e manutenção de qualquer estratégia comercial.
- Fator Gravidade: 4 – muito grave, o problema pode causar grandes danos na empresa.
- Fator Urgência: 5 – é necessário agir imediatamente sob pena de se agravar a situação.
- Fator Tendência: 5 – a tendência do problema se agravar e se agravar muito rapidamente é enorme.

Problema b. Falta de monitorização das tarefas em curso.

- Porque é um problema: para uma boa gestão do negócio, que irrevogavelmente significa uma gestão de pessoas, é necessário monitorizar os processos internos. Para tal, acompanhar de perto as atividades internas e garantir que elas são bem executadas é uma atividade fundamental para se tomar decisões ponderadas e estratégicas no trabalho que já foi realizado e do que está por vir.

Uma metodologia de monitorização inclui: planejar a atividade (antes mesmo desta acontecer), concretizar a ação eficientemente e, uma das etapas mais importantes, a análise final da atividade (que pode ou não envolver dados) com um *feedback* construtivo sobre todo o processo da realização da atividade proposta, para que o desenvolvimento e crescimento dentro da organização seja contínuo.

- Fator Gravidade: 4 – muito grave, o problema pode causar grandes danos na empresa.
- Fator Urgência: 4 – muito urgente, quanto mais cedo se atuar no problema melhor.
- Fator Tendência: 4 – irá piorar a curto prazo.

Problema c. Ineficácia na utilização da ferramenta de auxílio comercial.

- Porque é um problema: Este problema relaciona-se com o problema a. numa perspetiva de relacionamento com o cliente a longo prazo, mas também com uma melhoria dos processos comerciais.
- Fator Gravidade: 3 – Grave, traz danos regulares ao processo.
- Fator Urgência: 3 – Urgente, é necessário que seja solucionado assim que possível.
- Fator Tendência: 4 – irá piorar a curto prazo.

Problema d. Inexistência duma uniformização dos documentos (internamente e externamente).

- Porque é um problema: A ausência de uma uniformização de documentos, tanto internos como externos, demonstra um descuido organizacional, levando a um maior

custo de tempo, a um aumento de tempo de processos e a um aumento de complexidade de alguns procedimentos. A gestão de documentos é um processo fundamental para qualquer organização, tornando-se num reflexo da sua organização interna. Em termos comerciais e de contacto direto com o cliente, o envio de documentos uniformes e coerentes com a organização são fatores preponderantes para uma boa primeira impressão.

- Fator Gravidade: 3 - Grave, traz danos regulares ao processo.
- Fator Urgência: 3 - Urgente, é necessário que seja solucionado assim que possível.
- Fator Tendência: 2 – o problema tende a crescer lentamente, trazendo problemas a longo prazo.

Problema e. Inexistência dum processo estratégico de comunicação.

- Porque é um problema: Toda a venda, quer se fale de um serviço ou de um produto, requer uma comunicação de suporte. Na empresa em estudo, uma das funções do processo de marketing e comunicação é a da atração, captação e retenção de clientes e/ou possíveis clientes via digital. Dessa forma, é imperativo que exista uma forma estruturada e consolidada para se o fazer, tanto ao nível de procedimentos e ferramentas como ao nível da estratégia a adotar.
- Fator Gravidade: 4 – muito grave, o problema está a causar danos à empresa.
- Fator Urgência: 3 - Urgente, é necessário que seja solucionado assim que possível.
- Fator Tendência: 4 – piorará a curto prazo

Problema f. Ineficácia na análise semanal/mensal do processo comercial.

- Porque é um problema: Tendo em atenção os problemas a. e c. descritos e a sua ineficácia, é coerente e racional que exista um problema na análise dos dados oriundos do processo comercial, afetando, por sua vez, os resultados da organização. Compreender o cenário atual do negócio é fundamental para que haja condições para uma tomada consciente de novas decisões e direções estratégicas.
- Fator Gravidade: 3 - grave, traz danos regulares ao processo.
- Fator Urgência: 4 – muito urgente
- Fator Tendência: 2 - o problema tende a crescer lentamente, trazendo problemas a longo prazo.

Problema g. Má gestão/organização dos processos internos.

- Porque é um problema: Este é um problema escadeado, ou seja, oriundo de uma sequência de problemas que, a serem atacados, acabará por solucionar o problema g. No entanto, este continua a ser uma falha a ter em consideração, uma vez que, processos eficazes e eficientes são processos que trazem, direta ou indiretamente, produtividade à organização.

Num processo comercial, crucial em termos de rentabilidade para a empresa em estudo e que contacta com todos os outros processos da mesma, é fundamental que o mesmo seja o mais eficiente e eficaz. Porém, e para que tal seja um facto é necessário que haja um mapeamento dos procedimentos e uma forma de se fazer universal à organização.

- Fator Gravidade: 3 - grave, traz danos regulares ao processo.
- Fator Urgência: 4 – muito urgente.
- Fator Tendência: 2 - o problema tende a crescer lentamente, trazendo problemas a longo prazo.

Problema h. Dificil acesso remoto a documentos e ferramentas internas.

- Porque é um problema: No mundo em que vivemos, poder aceder ao nosso trabalho a partir de um local que não o nosso escritório não é utopia, principalmente se falamos de uma empresa de serviços, mas sim algo que deve ser factual. Num processo comercial, onde a maioria do tempo se está em reuniões é crucial, para se manter a produtividade, poder aceder ao nosso trabalho remotamente, quer seja para terminar uma atividade para o cliente, ou para atualizar a informação do mesmo após uma reunião.
- Fator Gravidade: 2 – pouco grave, considerado como um dano secundário de problemas mencionados anteriormente.
- Fator Urgência: 2 – pouco urgente, considerando os problemas anteriores.
- Fator Tendência: 2 - o problema tende a crescer lentamente, trazendo problemas a longo prazo.

Após a análise, atribuição dos fatores GUT a cada um dos problemas e multiplicação dos mesmos foi possível obter a Matriz de Priorização completa (Tabela 6), partindo dos problemas prioritários foi elaborado um plano de ações.

Como informação complementar, tenhamos atenção ao gráfico da Figura 12, onde temos no eixo dos xx os diferentes tipos de problemas detetados priorizados pela métrica GUT (eixo dos yy), comprovando que 80% das falhas advêm, na maioria, dos problemas a, b, e, c e f.

A quarta etapa da resolução estruturada de problemas passou pela construção de um plano de ações, seguindo a priorização dos problemas encontrados.

Tabela 6. Priorização de problemas recorrendo à Matriz GUT.

PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS					
Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Métrica G*U*T	Priorização
Ausência de uma base de dados única (a)	4	5	5	100	1º
Falta de monitorização das tarefas em curso (b)	4	4	4	64	2º
Ineficácia da ferramenta de auxílio comercial (c)	3	3	4	36	4º
Inexistência de uma uniformização dos documentos (internamente e externamente) (d)	3	3	2	18	6º
Inexistência de um processo e estratégia de comunicação (e)	4	3	4	48	3º
Ineficácia na análise semanal/mensal do processo comercial (f)	3	3	4	36	4º
Má gestão/organização dos processos internos (g)	3	4	2	24	5º
Difícil acesso remoto a documentos e processos internos (h)	2	2	2	8	7º

Legenda:			
Grau de avaliação	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem Gravidade	Pode Esperar	Não irá mudar
2	Pouco Grave	Pouco Urgente	Irà piorar a longo prazo
3	Grave	Urgente	Irà piorar a médio prazo
4	Muito Grave	Muito Urgente	Irà piorar rapidamente
5	Extremamente Grave	Imediatamente	Irà piorar rapidamente

Fonte: Autor (2020).

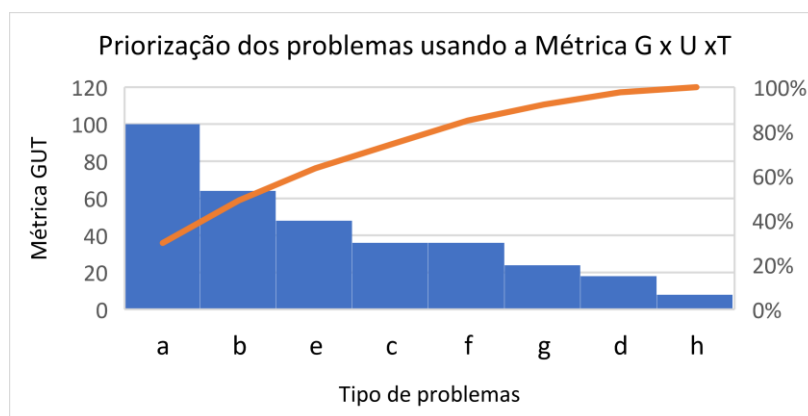


Figura 12. Gráfico de Pareto para os problemas detetados, onde cerca de 80% das falhas detetadas resultam dos problemas a,b,e,c e f. Fonte: Autor (2020).

Tabela 7. Contramedidas aplicadas como forma de reduzir/eliminar os problemas com atribuição de responsáveis.

Legenda: Investigadora (I); Diretor Geral (DG); Colaborador de Marketing (CM)

*Dados interrompidos pela pandemia do novo coronavírus SARS-CoV-2

PLANO DE AÇÕES						
TEMPO DO PROJETO (PREVISTO): 34 semanas						
TEMPO DO PROJETO (REAL): 21 semanas						
Problema priorizado (Matriz GUT) Ação	Ação	Objetivo	Indicador	Líder da Ação	Líder da Implementação	Início-Fim (Duração em semanas)
Ausência de uma base de dados única (a)	Uniformização, num só documento, de todas as bases de dados do contacto comercial.	Melhorar a forma de organização dos contactos comerciais, reduzindo o tempo de procura de um registo da base e eliminando o número de duplicados de bases de dados.	-		I	
Falta de monitorização das tarefas em curso (b)	Reimplementação de reuniões semanais.	Criar uma rotina de <i>report</i> das tarefas do processo comercial, como forma de se atingir uma estratégia.	Relatório de cada reunião	I	DG, I	8/10/2019-23/05/2020 (32)*
Inexistência dum processo estratégico (e)	Formulação duma nova estratégia a adotar em relação ao público-alvo.	Aumentar a eficácia dos primeiros contactos com os potenciais clientes.	-	I		8/10/2019-6/12/2019 (9)
Ineficácia na utilização da ferramenta de auxílio comercial (c)	Pesquisa e Implementação de uma ferramenta com funcionalidades de CRM, Sales and Marketing.	Base de dados num só local; melhor organização do funil de vendas; automatização de subprocessos do contacto comercial (exemplo: lembretes de contacto, registo do número de contactos efetuados ...)	Número de atividades comerciais realizadas	I	I	8/10/2019-29/11/2019 (8)
	Ação comercial de implementação.	Assegurar, numa primeira fase, que a ferramenta está apta para ser utilizada.		I	I	15/10/2019-23/05/2020 (31) *
Ineficácia na análise semanal/mensal do comercial (f)	Desenho e implementação da análise em <i>Power BI</i> com definição dos KPIs.	Possuir um relatório interativo da análise semanal/mensal do processo comercial	-	I	I	26/11/2019-21/02/ 2020 (10)

Fonte: Autor (2020).

(Continua)

Tabela 7. Contramedidas aplicadas como forma de reduzir/eliminar os problemas com atribuição de responsáveis.
(Continuação)

Legenda: Investigadora (I); Diretor Geral (DG); Colaborador de Marketing (CM)

PLANO DE AÇÕES						
TEMPO DO PROJETO (PREVISTO): 34 semanas TEMPO DO PROJETO (REAL): 21 semanas						
Problema priorizado (Matriz GUT) Ação	Ação	Objetivo	Indicador	Líder da Ação	Líder da Implementação	Início-Fim (Duração em semanas)
Má gestão/organização dos processos internos (g)	Modelação do processo commercial.	Documentar o processo comercial de forma universal para qualquer profissional da área.	-	I	I	26/11/2019-14/02/2020 (9)
Inexistência de uma uniformização dos documentos (internamente e externamente) (d)	Uniformização de documentos utilizados na área comercial com alinhamento aos restantes processos.	Melhorar a forma de comunicar os serviços da empresa (externamente); Melhorar a comunicação interna através da padronização de documentos utilizados no dia-a-dia.	-	I	CM	15/10/2019-6/12/2019 (8)
Difícil acesso remoto a documentos internos (h)	Adoção duma nuvem e sua gestão.	Permitir o acesso remoto a documentos internos.	-	I	I	14/01/2020-14/02/2020 (5)

Fonte: Autor (2020).

A Tabela 7 será alvo de escrutínio nas próximas subsecções através da análise do estado inicial de cada problema antes da implementação deste projeto, da análise das ações implementadas com vista a uma melhoria dos subprocessos e, em casos onde for possível, uma avaliação do estado final.

De forma sucinta podemos afirmar que as ações se enquadram em três momentos:

- Implementação de uma gestão organizada de informação e documentação: momento que corresponde às ações realizadas para solucionar os problemas *a*, *b*, *d* e *h*
- Implementação de um novo sistema de operacionalização do processo comercial: inclui ações para os problemas *c*, *g* e *e*.
- Monitorização do processo comercial através da utilização de inteligência artificial – *Power BI* – ação realizada para o problema *f*.

Momentos estes considerados dependentes uns dos outros, uma vez que é importante ter uma informação organizada para se avançar para a forma de operacionalizar o processo e,

consequentemente, para o monitorizar é necessário que este processo esteja sistematizado e bem organizado.

4.4. Uso dos requisitos da norma EN ISO 9001:2015 para a resolução dos problemas identificados

Identificada a necessidade da organização implementar alguns requisitos da norma ISO 9001:2015, como forma de suprir os problemas identificados na subsecção 4.3 e assim melhorar os processos, é importante compreender que requisitos da norma são tomados em consideração, uma vez que estamos perante uma utilização com vista à melhoria do processo comercial e não numa aplicação da mesma para sua certificação.

Na Figura 13 encontram-se os cinco requisitos, dos dez presentes na norma, que servem de linhas orientadoras para as ações supracitadas.

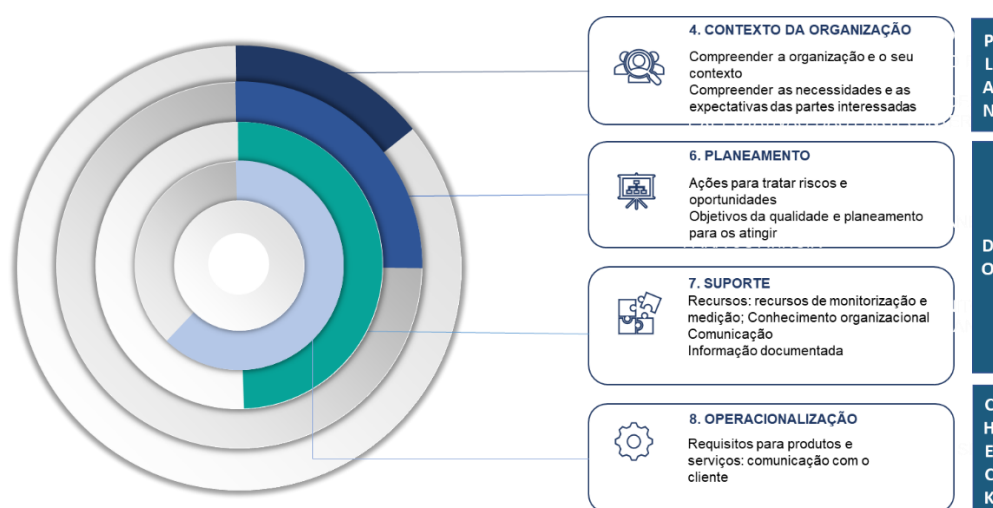


Figura 13. Requisitos e subrequisitos utilizados para a melhoria do processo comercial.

O requisito 4 “contexto da organização” foi essencialmente utilizado para compreender questões internas e externas do processo de negócio com vista a uma melhor compreensão do problema – como aumentar a rentabilidade? Assim, ao ter em conta os subrequisitos “Compreender a organização e o seu contexto” e o “Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas” foi possível, numa primeira fase, obter uma imagem geral das entradas e saídas do processo de negócio. Esta etapa, como refere a norma, encontra-se disponibilizada e mantida em informação documentada na empresa (APÊNDICE B).

O requisito 6, referente ao “Planeamento” foi seguido para uma resolução estruturada de problemas. A presente subsecção reflete o planeamento aplicado como forma de criar ações para tratar riscos e oportunidades. Porém, a ação encontrada para o problema e a “inexistência de um processo e estratégia” é o resultado de um planeamento com vista a alcançar um maior sucesso nos potenciais clientes encontrados.

O requisito 7 abrange a maioria das ações encontradas, uma vez que grande parte dos problemas do processo comercial são a falta de documentação e informação uniformizada e a necessidade de recursos de monitorização e medição do processo.

A “Operacionalização”, requisito 8 da ISO 9001:2015, distinguiu a forma de realizar o contacto comercial, essencialmente através da ação aplicada ao problema com a necessidade de alterar a ferramenta utilizada até ao mesmo. Mais à frente no documento serão explicadas ao pormenor as alterações ocorridas e como estas vão ao encontro dos requisitos da norma.

É importante referir que, apesar de se distinguir neste capítulo os requisitos da norma abordados para solucionar determinados problemas, um requisito não vale por si só e foi necessário ter em consideração a norma por completo.

4.5. 1ª etapa: Implementação de uma gestão organizada de informação e documentação

Face à necessidade de garantir uma melhor gestão e organização da informação e dos documentos disponibilizados na empresa para uma melhoria do processo em questão, o requisito sete da norma EN ISO 9001:2015 foi tomado em especial atenção como forma de melhorar a informação documentada do processo comercial, melhorar a sua comunicação para o exterior, mas também como uma forma de garantir uma boa gestão de informação interna.

4.5.1. Cenário inicial

Apesar da melhoria contínua fazer parte do dia-a-dia da empresa em estudo, por vezes, devido ao stress organizacional e à necessidade de se fazer sempre mais pelos seus clientes, a gestão interna, apesar de ser um foco para a mesma, era posta em segundo plano. Na questão da gestão da informação documentada e da comunicação dentro e fora da empresa destaca-se:

- A falta de monitorização das tarefas do processo comercial, onde as reuniões aconteciam esporadicamente sem um dia e hora para haver uma avaliação do estado dos contactos. Esta ação resultava em tarefas que acabavam por não ser eficientes, uma vez que o próximo momento de reunião era desconhecido.
- A própria forma de se documentar os dados dos clientes não tinha por base uma gestão *Lean*. No subsecção 2.5, onde existe a caracterização completa do funcionamento do processo comercial pode-se efetivar que o mesmo utilizava como ferramenta principal um ficheiro xlsx para cada novo mês. Ora, era também neste ficheiro que se encontrava, a cada nova diligência de leads, uma nova base de dados. Com este processo operacional, no final de um ano civil existiam 12 novos ficheiros, cada um com bases de dados diferentes, ou seja, dados de potenciais clientes dispersos pelas pastas de cada profissional. Não havendo, ao fim dum determinado tempo, uma filtragem das bases de dados dispersas.
- O modelo relacional das bases de dados não estava também completo, ou seja, não havia naquele registo de dados atributos com chaves primárias. Pode-se afirmar que

este ficheiro de dados estaria ainda numa fase muito embrionária para se denominar base de dados.

- A comunicação realizada para o exterior, como referido anteriormente, num seio de vendas é de extrema importância, valendo muito a venda de um serviço pela forma como se comunica. Voltando à subsecção 4.4.2 sobre o *Estudo sobre a priorização dos problemas recorrendo à Matriz GUT*, o problema desta questão é colocada em termos comerciais e de contacto direto com o cliente, onde o envio de documentos uniformes e coerentes para os mesmos é de extrema importância. Porém, não havia este cuidado de uniformizar o conteúdo que se enviava para um cliente com o que era partilhado nas redes sociais.
- Por último, toda a gestão da organização era feita por cada profissional no seu computador, não havia uma partilha integrada da informação o que gerava uma maior desorganização do processo quando era necessário um documento que apenas um profissional detinha. Para além disto, num processo comercial, o profissional ocupa muito do seu tempo fora do escritório, em reuniões com o potencial cliente. Por isso, era de extrema importância que houvesse uma nuvem que agregasse todos os documentos necessários para exercer o seu trabalho e, ao mesmo tempo, estar em contacto com os colegas do escritório em termos de trabalho remoto.

4.5.2. Ações implementadas

A priorização das ações aconteceu segundo o estudo feito para a construção da matriz GUT. No entanto, tendo em atenção a facilidade encontrada para os problemas indicados nesta fase, esta seguiu a seguinte ordem:

1. Uniformização da Base de dados comercial;
2. Reimplementação das reuniões semanais:
 - 2.1. Monitorização das reuniões;
3. Uniformização dos documentos utilizados na área comercial com alinhamentos aos restantes processos;
4. Implementação de uma nuvem.

O ponto 3, que corresponde a um dos problemas com menor prioridade, devido à sua fácil implementação e necessidade para a próxima fase, foi acionado nesta primeira etapa.

O ponto 4, apesar de constituir uma das últimas ações compreendidas no plano de ações, foi, estrategicamente, colocado nesta primeira fase como forma de melhorar a gestão da apresentação da informação de cada tema.

4.5.2.1. Uniformização da base de dados comercial

É intuito desta ação melhorar a forma de organização dos contactos comerciais, reduzindo o tempo de procura de um registo nas múltiplas bases e eliminando o número de duplicados nas mesmas.

Para tal, numa primeira fase reuniram-se as bases de dados dos múltiplos ficheiros criados ao longo dos anos, de forma a melhor se entender o seu conteúdo e os campos que estavam a ser necessários. Seguiu-se uma fase de supervisão destes campos, transpondo-os para a necessidade atual – ao longo dos anos foram criados campos que foram utilizados momentaneamente, tornando-se a exceção no conjunto de bases de dados existentes. Depois de aglomerado todos os registos de todas as bases de dados num ficheiro só, foram avaliados os seus registos:

- Eliminaram-se registos que estavam em duplicado;
- Verificaram-se os dados de cada registo que não se mantinham atuais e, em caso afirmativo, o registo era eliminado da nova base;
- Registos com erros nos dados foram considerados antigos e, por isso, eliminados.

A criação da nova base de dados comercial seguiu a regra: “uma empresa pode possuir muitos contactos, mas um contacto só pode possuir uma empresa”. Assim, esta tabela foi criada tendo em atenção o campo da empresa e o número de contactos que esta poderia ter alocado.

4.5.2.2. Reimplementação de reuniões semanais

O início das reuniões semanais para análise do processo comercial tem como objetivo a criação do hábito de reportar a um superior os contactos comerciais que cada profissional tem nessa semana, como forma de se atingir uma estratégia de sucesso e, ao mesmo tempo, haver uma análise sistemática do funil de vendas.

A reunião é estruturada em 45 minutos, com análise do que aconteceu durante a semana anterior, análise do estado atual dos objetivos e o que é necessário ser atingido e feito para se concluir o objetivo do mês.

É esperado que estas reuniões aumentem o desempenho dos profissionais e o seu trabalho diário. A norma para a realização da reunião encontra-se descrita na Tabela 8.

Tabela 8. Norma para a realização da reunião semanal.

Horário:	Objetivo:
Frequência: semanal Dia alocado: segunda-feira Horas: 14h30 Duração: 45 minutos	Análise de indicadores Pontos críticos
Regras:	
Atualizar a informação todas as sextas-feiras. Enviar, até ao final do dia de sexta-feira, assuntos excecionais a serem discutidos em reunião. Garantir a pontualidade.	

Fonte: Autor (2020)

Indicador: Relatório semanal da reunião

Como forma de se entender o desenvolvimento, a longo termo, das reuniões implementadas é criada, em todos os seus acontecimentos, uma ata digital da reunião. O modelo deste documento está disponibilizado na Figura 14 e é composto por: um campo para o assunto da reunião, um

campo para o nome dos profissionais que estarão presentes, outro para a agenda da reunião (tendo em conta o objetivo da reunião supracitado), existe também um campo para os problemas e/ou necessidades apontadas e qual a ação a concretizar para solucionar o mesmo, é registado o responsável pela ação e uma data limite para a concretizar. No mesmo documento é possível observar o que foi discutido na reunião anterior e quais os pontos que estão em aberto.

ACTA DE REUNIÃO				
Assunto:			Data: dd/mm/aaaa	
Nome dos Participantes:				
AGENDA				
Nº	Problema / Necessidade / Ponto de situação	Acção	Resp.	Prazo
Pontos em Aberto/REUNIÃO ANTERIOR (dd/mm/AAAA)				
Nº	Problema / Necessidade / Ponto de situação	Acção	Resp.	Prazo

Figura 14. Modelo do relatório da reunião semanal. Fonte: Documentação da empresa em estudo.

4.5.2.3. Uniformização dos documentos utilizados na área comercial

A padronização e coerência dos documentos internos com os externos teve como propósito melhorar a forma de comunicar os serviços da empresa que, ao longo dos seus últimos 15 anos, sofreu muitas transformações, não adaptando a sua comunicação ao longo dos tempos.

Nesse sentido, foram avaliados todos os documentos que eram utilizados pelo comercial como forma de vender os seus serviços. O segundo passo passou por uma análise do seu conteúdo, adaptando-o ao presente e estabelecendo um padrão para o design do mesmo.

As normas para a criação de novos conteúdos foram registadas num Guia de Boas Práticas que estará à disposição de qualquer profissional da empresa através da ação que se apresenta a seguir – a nuvem organizacional.

4.5.2.4. Nuvem organizacional

O grande objetivo da integração da organização numa nuvem é permitir o acesso remoto a documentos internos, quando os profissionais não estão no seu local de trabalho. Para além disso, é uma forma de se poder trabalhar em equipa, mesmo não estando no local ou mesmo quando se está em teletrabalho.

Apesar de corresponder a uma ação onde a taxa de esforço não foi elevada, quando comparada com as restantes ações implementadas, era de extrema importância esta transformação, uma vez que até ao momento os documentos internos estavam apenas ao dispor de quem os criasse e apenas no seu computador. A longo prazo, esta ação criará benefícios ao trabalho remoto e ao desempenho dos colaboradores nas tarefas.

A organização desta nuvem teve como bases a estrutura funcional da empresa, com as devidas restrições às áreas de trabalho, quando necessário.

4.5.3. Cenário pós-implementação

Após a implementação das ações supracitadas, apesar de não haver nenhum indicador que comprove efetivamente o sucesso das mesmas, a longo prazo e no final do ciclo comercial, como citado na subsecção 4.2., será possível entender se as alterações na gestão da informação e na forma como se comunica na empresa teve sucesso. Porém, pode-se apontar que:

- Uniformização da Base de dados comercial – a padronização num só documento da base de dados teve um impacto direto, especialmente em termos de estratégia, uma vez que foi possível ver por completo a gama de potenciais clientes e o historial de clientes da empresa em estudo. Dados importantes para a 2ª etapa do projeto, que é a implementação de um novo sistema de operacionalização do processo comercial.
- Reimplementação das reuniões semanais – o reinício das reuniões semanais teve um impacto positivo nos profissionais, especialmente porque são abordados pontos críticos da análise com a atribuição dos respetivos responsáveis.
- Uniformização dos documentos utilizados na área comercial com alinhamentos aos restantes processos – trouxe estabilidade e coesão ao processo comercial, no sentido em que tudo o que é comunicado pelos comerciais tem um fundamento e está em equilíbrio com os restantes processos do negócio.
- Implementação de uma nuvem – a organização proveniente desta ação conduziu a uma maior interação entre os colaboradores da empresa, algo benéfico a longo prazo para a estabilidade dos recursos documentados da empresa.

4.6. 2ª etapa: Implementação de um novo sistema de operacionalização do processo comercial

Garantida a melhoria na gestão da informação documentada e na comunicação da empresa, a segunda etapa deste projeto passou por melhorar a forma de operacionalização do processo comercial. Desta forma, recorrendo aos requisitos sobre Planeamento, Operacionalização e Suporte da norma já mencionada, tomaram-se ações que contribuíssem de forma eficiente para o processo.

4.6.1. Caracterização do cenário inicial da operacionalização do processo

A operacionalização do processo comercial já foi alvo de descrição na subsecção 2.5 onde se aborda a forma de se fazer o contacto comercial e qual a ferramenta utilizada para o efeito. No entanto, não foi realizada uma caracterização crítica construtiva do seu funcionamento. Assim, atendendo à norma de que o processo comercial da empresa é desencadeado por um sistema *push*, salienta-se:

- A inexistência de um processo estratégico, uma vez que sendo o processo desencadeado por um sistema *push* deve-se adotar uma estratégia de foco nas ³*personas* que efetivamente compram, pois só assim será possível aumentar o número de vendas. Porém, este sistema não está a ser colocado em prática, sendo as diligências feitas a partir da área geográfica. O cenário anterior à implementação do presente projeto, para além de impedir a filtração de possíveis clientes que poderiam adquirir o serviço, enchia as primeiras etapas do funil de vendas de contactos que não estavam interessados no serviço proposto, desfocando todo o processo e cativando tempo que poderia ser alocado em clientes.
- A ferramenta utilizada até ao início da implementação do projeto não estava a ser utilizada de forma eficaz, para além de se tornar exaustiva em termos de conteúdo – muito dele era repetido –, esta não estava construída de forma eficiente e não era “*friendly user*”, característica muito importante num profissional comercial que muitas vezes não está no escritório. Alguns problemas do ficheiro utilizado baseavam-se numa má gestão da sua organização, ou seja, não havia uma padronização da linguagem que era utilizada e muitas vezes, devido a falhas humanas, não eram registados determinados dados de um contacto. Porém, a sua ineficácia também se regia por não ser uma ferramenta que, tendo em conta a dimensão da base de dados da empresa, não estaria apta para um contacto comercial customizado, perdendo-se muita informação sobre o potencial cliente.
- Para além da ineficácia da ferramenta de auxílio comercial já relatada, o facto de não haver uma modelação do processo levava a que as tarefas não fossem realizadas conforme o indicado.

4.6.2. Indicador

O indicador utilizado para avaliar o progresso das ações recaiu sobre o estudo do número de atividades comerciais realizadas, isto é, o número de emails e telefonemas enviados com a implementação da nova ferramenta e da nova forma de se fazer o processo.

Como até ao início da implementação deste projeto todo o processo era muito rudimentar, não existem dados de primeira instância como forma de haver uma comparação, uma vez que se tem

³Uma *persona* é uma representação de um cliente.

de atender ao ciclo do negócio mencionado anteriormente. Como toda a recolha de dados abrangeu os últimos meses da segunda fase do ciclo (“DO”) e a terceira fase do ciclo, correspondente ao “CHECK”, seria necessário haver dados do ciclo anterior como forma de validar os mesmos. Porém, a longo prazo poderá ser perceptível este indicador e poderá ser analisado a sua evolução. Para além de que no final de todo o ciclo, as ações aqui implementadas ajudarão na criação de desenvolvimento de novos indicadores.

O objetivo deste indicador é validar o novo processo através do desempenho do profissional, tendo unicamente em atenção as variáveis dependentes do comercial, retirando etapas de adjudicação que possuem variáveis externas ao processo interno.

4.6.3. Ações implementadas

Posto isto, e atendendo à priorização das ações concretizada através da matriz GUT, os problemas *e* e *c*, correspondentes à inexistência de um processo estratégico e à ineficácia na utilização da ferramenta de auxílio comercial, respetivamente, foram aliados neste processo, sendo as suas ações desenvolvidas em conjunto. Seguiu-se a ação levada a cabo para terminar com a má gestão do processo.

As ações desenvolvidas foram:

- Formulação de uma nova estratégia a adotar em relação ao público-alvo.
- Pesquisa e Implementação de uma ferramenta com funcionalidades de CRM, Sales and Marketing.
 - Ação comercial de implementação.
- Modelação do processo comercial.

4.6.3.1. Estratégia comercial

O objetivo desta ação é aumentar a eficácia dos primeiros contactos realizados com os potenciais clientes. Para isso foi necessário entender os requisitos do público-alvo da empresa numa visão de afunilar e filtrar as novas diligências. Para se estabelecer esta nova visão estratégica, algumas questões foram colocadas como ponto de partida.

Que serviços devem ser focados?

Onde se pode ganhar mais no curto prazo?

Qual a Proposta de Valor? Qual o discurso? Para quem é o discurso – que mercados, que personas?

O resultado deste estudo está apresentado no documento presente no APÊNDICE C.

Porém, no que diz respeito ao estudo em relação ao que é o público alvo da empresa concluiu-se que são:

- Empresas industriais de pequena e média dimensão.

- A nível de localização geográfica, estas encontram-se maioritariamente na zona centro e norte do país (a montante de Leiria).
- Com grande foco na excelência operacional ou a quererem "entrar" na melhoria contínua (com motivação).
- Focadas na qualidade e não na quantidade.
- Focadas em aumentar rentabilidade.
- Focadas em serem a referência para se trabalhar.
- Focadas no valor e não no preço.
- Com visão de médio-longo prazo.

Esta fase é de extrema importância, pois nem todos os clientes são iguais, por mais características em comum que tenham, cada um tem motivações e necessidades distintas. Pelo que a primeira etapa da estratégia constituiu em ter consciência do público. Para tal, analisou-se os diferentes tipos de compradores dos últimos anos, concluindo-se em seis perfis de *buyer personas*: diretor de recursos humanos, diretor de produção, diretor de logística, finanças, administração e formadores.

A segunda etapa constituiu em criar um perfil completo para cada *buyer persona*, tentando entender ao máximo as suas motivações, necessidades e objetivos para a compra de um serviço. Afinal, será este perfil que fornecerá as diretrizes necessárias para que as ações dos comerciais sejam eficientes e focadas em clientes com potencial para comprar um serviço.

Com um perfil detalhado do que é o tipo de cliente que adquire os serviços da empresa, é possível, por um lado, focar as diligências para a primeira etapa do funil e, por outro, dirigir o discurso que é realizado com os contactos para o que é a necessidade dos mesmos.

4.6.3.2. Ferramenta comercial - CRM

Estando a estratégia para as diligências decidida, base de dados organizada e a gestão da informação documentada de livre acesso, é possível aferir sobre as ações do processo de contacto direto da empresa. Mais concretamente em relação à ferramenta utilizada para o efeito. É objetivo desta implementação melhorar ainda mais a gestão da base de dados tratada na primeira etapa do projeto, garantir uma melhor gestão do funil de vendas e tornar o subprocesso de contacto com os potenciais clientes e clientes o mais autónomo possível, havendo sempre espaço para a personalização e customização do contacto.

4.6.3.2.1. Estudo das necessidades

Ainda antes de ser iniciado o estudo das necessidades deste projeto, tinha sido alvo de escolha por parte da administração uma nova ferramenta para suprir os problemas que o uso da ferramenta

⁴ Representação do tipo de cliente que adquiriu, no passado, um serviço.

Excel na gestão do funil de vendas trazia. Porém sem a existência de uma recolha de dados junto dos comerciais do que seriam as suas necessidades, após a primeira fase de implementação, esta não correspondeu ao esperado devido à sua limitação em termos de características de CRM e difícil ligação à equipa de suporte da ferramenta.

Assim, para este projeto foi necessário voltar à fase 0, no que à implementação do novo sistema de operacionalização dos contactos e vendas dizia respeito. Após recolha das necessidades para o novo sistema, junto dos responsáveis pelo processo comercial e junto da administração, conclui-se que teria de ser uma ferramenta:

- Baixo custo;
- CRM com integração de vendas;
- Gestão do funil de vendas da empresa;
- Monitorização dos contactos realizados;
- Detalhes sobre o ciclo de vendas e o seu fecho;
- Gestão dos contactos e da base de dados;
- Gestão dos negócios em aberto;
- Gestão das tarefas do profissional;
- Fácil ligação à empresa de suporte;
- Intuitiva e de fácil implementação.

Feita a recolha das necessidades junto dos responsáveis, iniciou-se a fase 1 que diz respeito à procura e pesquisa duma ferramenta que incluísse os requisitos supracitados. A pesquisa teve em conta 4 plataformas CRM online e a escolha final fez-se entre duas junto da administração. Toda a análise teve em conta a dimensão da empresa em estudo e um pensamento de risco a longo prazo. No APÊNDICE D encontra-se uma parte do documento do estudo das plataformas analisadas.

4.6.3.2.2. Implementação da ferramenta

Após a decisão de que se iria avançar com a terceira plataforma estudada, iniciou-se a implementação da mesma. A implementação ocorreu entre a investigadora e um profissional de suporte da empresa da plataforma escolhida.

Como primeiro ponto a tratar da fase de implementação, integrou-se a base de dados tratada na primeira etapa deste projeto, com a devida organização de campos. Seguiu-se a fase de customização dos campos da plataforma para as necessidades ocorrentes da empresa em estudo. Esta etapa incluiu uma nova avaliação das etapas do processo e subprocessos do comercial, com uma nova linguagem das etapas funil de vendas, com vista a uma melhor avaliação dos contactos que estariam mais perto de fechar um negócio, daqueles que teria de ser reavaliada a estratégia a adotar ou que, simplesmente, não estavam interessados. Nesse sentido, reavaliaram-se as macro etapas no funil de vendas e adicionaram-se micro etapas ao mesmo, de forma a incluir o máximo

de estados possíveis num contacto. As micro etapas foram alcançadas através da criação de um campo, fora do funil de vendas, que integrará o relatório de vendas.

Depois, integrou-se na nova plataforma todas as ferramentas utilizadas no processo comercial, isto diz respeito ao Outlook e sua automação, ficheiros e documentos utilizados na venda dos serviços, integração no calendário, rastreamento de emails, criação personalizada de emails para contactos, gestão de contas, definição de acessos, entre outros.

4.6.3.2.3. Ação comercial de implementação

Implementada a ferramenta e integrada as suas principais funcionalidades na organização, era importante avaliar a sua efetividade e garantir que as integrações feitas estavam a funcionar e que corresponderiam ao objetivo: melhorar o desempenho comercial, avaliado através da taxa de conversão dos primeiros 3 níveis do funil. Assim, foi realizada uma ação comercial de implementação ao mesmo tempo que se melhorava algumas características da integração e se ajustava sempre que necessário, para que o resultado fosse o mais melhorado possível. Esta ação correspondeu à efetivação de contactos comerciais, utilizando as *features* implementadas.

4.6.3.3. Gestão do processo

A terceira parte da implementação da nova plataforma de operacionalização comercial consistiu na melhoria da gestão do processo, como forma de documentar o processo comercial de forma universal para qualquer profissional da área. Tal como Dumas, La Rosa, Mendling, Reijers, et al., (2018a) referem, é importante entendermos porque razão estamos a modelar o processo, uma vez que cada modelo produzido será diferente consoante o seu propósito.

Apesar da metodologia adotada por Dumas, La Rosa, Mendling e Reijers (2018) para o ciclo de vida BPM ser composto pela identificação do processo, descoberta do processo, análise do processo e redesenho do mesmo, tendo em conta a estrutura deste documento e as ações tomadas até ao momento, pode-se fazer a analogia entre essa metodologia e o presente documento como forma de se chegar até ao modelo final. Desta forma, o modelo apresentado corresponde ao modelo “*to be*” com todas as ações de melhoria aplicadas ao longo do processo comercial, dos seus subprocessos e ao longo das relações com os restantes processos da organização.

O resultado está descrito no APÊNDICE E, através da utilização da linguagem BPMN 2.0, escolhida devido à sua linguagem intuitiva, completa e universal.

4.6.4. Cenário pós implementação

Com a implementação das ações desta 2ª etapa do projeto, houve uma melhoria no desempenho operacional.

O funil de vendas, utilizado antes da implementação deste projeto ao nível macro e muito dirigido para as atividades comerciais em específico, é agora direcionado para as etapas que um negócio realiza (Figura 15). Desta forma, é possível haver uma avaliação do ponto de situação de um negócio e não das atividades comerciais realizadas até se vender um serviço, sendo esses dados direcionados para o relatório de vendas. Na próxima etapa, este assunto será novamente

referenciado, porém, fica registado a evolução da análise do funil, onde se parte do todo para o específico.

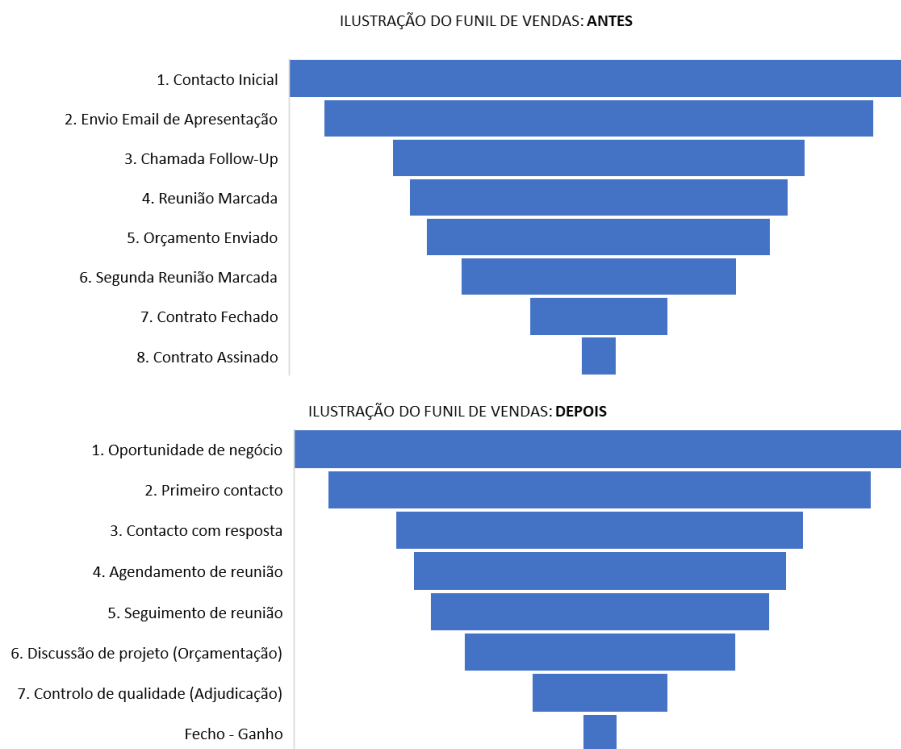


Figura 15. Ilustração do funil de vendas *Antes* e *Depois* da implementação. Fonte: Autor (2020).

Na Figura 16 é possível observar a eficácia da implementação da nova plataforma através do indicador utilizado para o efeito, o número de atividades comerciais realizadas. Ao longo do tempo de implementação, este demonstra um crescimento à medida que as ações eram melhoradas e aprimoradas.

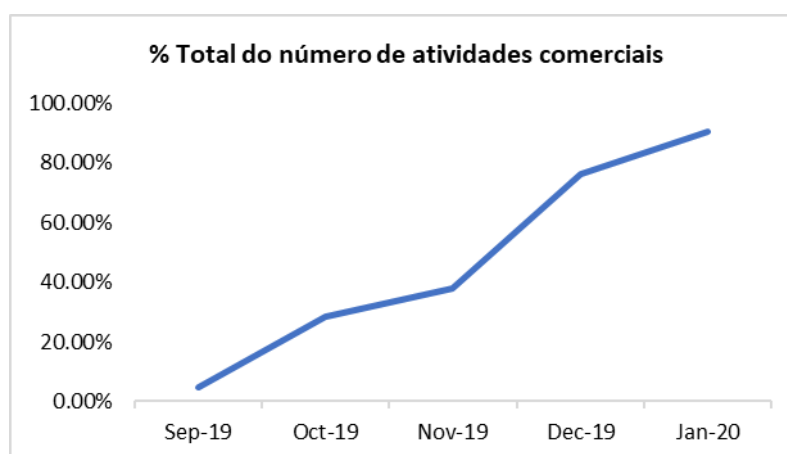


Figura 16. Gráfico do desenvolvimento do KPI utilizado para demonstrar o número de atividades comerciais realizadas a partir da implementação da plataforma CRM & Sales. Fonte: Autor (2020).

Para melhor compreensão das alterações realizadas concretizadas, na Tabela 9 é apresentado o estado antes e depois desta segunda fase de implementação.

Tabela 9. Síntese do *Antes* e *Depois* da 2ª etapa da implementação do projeto.

Antes	Depois
<ul style="list-style-type: none"> A diligência para os novos contactos a entrar na primeira etapa do funil de vendas é realizada várias vezes sem um critério específico, recaindo muitas vezes numa estratégia de área geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> A diligência passa a ser tomada com base num pensamento estruturado, alcançado a partir das necessidades, objetivos e motivações da <i>buyer persona</i> da empresa em estudo. Uma estratégia assente na customização do serviço e, acima de tudo, do contacto inicial.
<ul style="list-style-type: none"> Informação comercial repetida e não estruturada. 	<ul style="list-style-type: none"> A informação é agora estruturada e organizada numa plataforma digital.
<ul style="list-style-type: none"> Cada profissional detém o seu próprio ficheiro. Existem, então, múltiplos ficheiros, tornando a avaliação pouco eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> O acesso é generalizado pelos utilizadores, havendo um perfil para cada um e uma atribuição de responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> Múltiplas folhas para se preencher, tornando o processo muito pouco produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> Processo de contacto intuitivo, sendo a maioria automatizado.
<ul style="list-style-type: none"> Não há um registo <i>standard</i> para a escrita das informações após contacto com o potencial cliente ou cliente, ficando ao dispor do profissional usar a linguagem que melhor se adequa ao momento. 	<ul style="list-style-type: none"> Alocação de mais campos com <i>checkboxes</i>.
<ul style="list-style-type: none"> Nem todos os campos são alvo de registo e determinadas colunas não possuem identificação. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de campos obrigatórios para a informação considerada relevante por parte dos comerciais.
<ul style="list-style-type: none"> Esquecimentos de contactos agendados. 	<ul style="list-style-type: none"> A gestão de tarefas e negócios na plataforma veio eliminar este problema.
<ul style="list-style-type: none"> Funil de vendas muito macro, tornando difícil a avaliação dos contactos que estarão inclinados a comprar. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação do campo “Situação do contacto comercial realizado” com maior detalhe sobre o ponto de situação do potencial cliente.
<ul style="list-style-type: none"> Não há informação documentada sobre o processo comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Processo comercial documentado em linguagem universal.

Fonte: Autor (2020).

4.7. 3ª etapa: Monitorização do processo comercial em *Power BI*

A terceira etapa diz respeito à criação de um recurso para assegurar uma análise cuidada e conforme do processo comercial, mas, acima de tudo, proporcionar uma gestão cuidada e completa da informação que é trabalhada diariamente no comercial. O sétimo requisito da norma EN ISO 9001:2015 reúne todas as informações tomadas em consideração nesta última fase do projeto.

4.7.1. Cenário inicial

Na empresa em estudo, toda a análise era realizada através do ficheiro Excel (mencionado na subsecção 2.5. *O processo comercial*), onde o registo das várias etapas do funil era efetuado com

algumas falhas, também estas já relatadas neste documento. O relatório do processo comercial acontecia na primeira folha “Funil de Vendas” do ficheiro e a sua análise recaía sobre uma visão muito macro do processo (Figura 17).

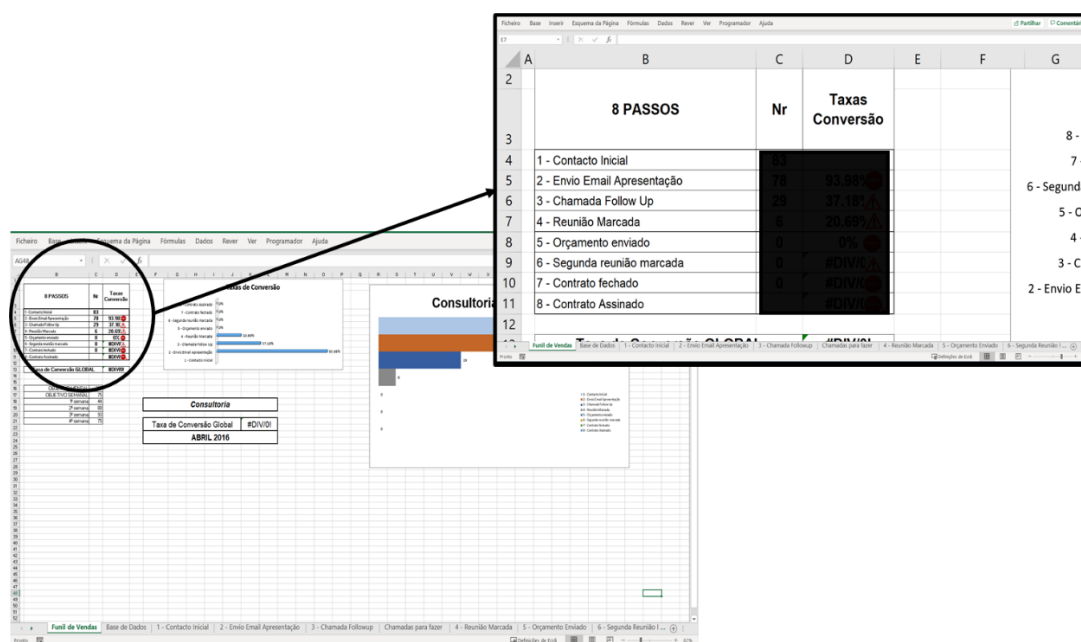


Figura 17. Cenário inicial do relatório do Funil de Vendas. Fonte: Adaptado da documentação da empresa em estudo.

Efetivamente, o relatório abrangia etapas muito macro do processo e o próprio funil de vendas era direcionado para momentos específicos do contacto, limitando e excluindo atividades do mesmo. Quando se menciona etapas macro, a Figura 17 é muito explícita nesse sentido, onde os passos considerados no relatório correspondiam a atividades e não a estados do processo, estados estes que ajudariam a entender o ponto de situação do contacto com o potencial cliente em vez de corresponderem a ações tomadas pelo profissional.

O relatório é então constituído unicamente pelas taxas de conversão ao longo de um funil de vendas, a taxa de conversão global e dois gráficos ilustrativos do funil de vendas, dados demasiado superficiais para que fosse realizado um serviço personalizado tendo em atenção o “local” do potencial cliente no funil de vendas.

4.7.2. Ações implementadas

Como forma de suprir as necessidades supracitadas, e tendo em conta que a integração da plataforma CRM & Sales implementada na organização trouxe uma melhor gestão da informação e melhorou o processo, tornando-o mais eficaz e ao mesmo tempo mais eficiente, possuir um relatório que agregasse uma maior quantidade de dados e promovesse uma melhoria na automação dos dados era de extrema importância. O Power BI surge então como uma solução para a gestão e análise dos dados comerciais que com a nova plataforma aumentou, uma vez que foram criados campos para que uma estratégia comercial funcionasse.

Uma das vantagens para o uso da ferramenta assenta em ser um software que não só utiliza os dados, como promove o cruzamento entre estes e entrega informações relevantes, facilitando o

trabalho da análise da gestão. Para além disso, o conteúdo é baseado em nuvem, o que faz com que qualquer profissional autorizado visualize e analise os dados com rapidez e eficiência, aumentando a produtividade; as *dashboards* são personalizadas; é possível um acesso a respostas rápidas através da combinação eficaz de dados; em termos visuais, os gráficos originados pela transformação dos dados são muito interativos, havendo uma eficiente análise do pretendido.

Desta forma, a solução foi desenvolvida e suportada através duma ferramenta de *business intelligence*: *Microsoft® Power BI*, que permite a importação e ligação a diferentes fontes de dados através de consultas (“Microsoft Power BI,” 2020).

4.7.3. Cenário pós implementação

Antes de se chegar ao sistema final, vários protótipos foram alvos de avaliação por parte da administração nas reuniões semanais com vista a uma melhoria contínua do sistema que estava a ser implementado. Obtendo-se no final um relatório que correspondia aos requisitos e necessidades da análise do processo comercial.

O primeiro protótipo correspondia aos dados que seriam importados do CRM com funcionalidades para vendas para o sistema (Figura 18). Do CRM são exportados três ficheiros Excel, um correspondente aos contactos, outro sobre as empresas destes contactos e, por último, um sobre os potenciais negócios/negócios ativos. Estes dados são depois visualizados de forma interativa na zona de relatórios do software.

Deal ID	Create Date	Close Date	Deal Name	Deal Stage	Etapa do Negócio	Deal Description	Deal Type	Closed Lost Reason	Number of
1268141285	10/12/2019 12:04:00		ACIBA - Novo negócio	1. Oportunidade de negócio					
1441185629	20/01/2020 09:26:00		DHL - Domingos - Operações	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				
193073155	09/01/2020 09:39:00		MASEVA - Miguel Cardozo - Operações	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1281403040	11/12/2019 09:42:00		DHL International GmbH	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1208684587	10/12/2019 12:30:00		Luis Simões, S.A. - Novo negócio	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				
1268149236	10/12/2019 12:09:00		Siemens AG - Novo negócio	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1267164995	10/12/2019 10:58:00		José Maria Fonseca -	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1249022076	05/12/2019 10:51:00		Caves Messias	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1248734968	05/12/2019 08:30:00		Metrolinda - Mário Ferreira	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1245080954	04/12/2019 19:41:00		Grupo Iberomóveis - Dr. Mário Freitas	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1243228485	04/12/2019 08:09:00		Capitão Pradigo - (Progresso Vintage)	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1184933574	19/12/2019 10:53:00		Prio Energy - Joana Alves	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				
1174310097	15/12/2019 09:41:00		Vougl'ito - New Deal	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1170535374	14/12/2019 11:30:00		Vicaima - Sara Pinho	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1160217269	12/12/2019 05:31:00		Cereais - Miguel Nogueira	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1160020180	12/12/2019 05:16:00		Globaidis - Cristiana Carvalho	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				
1160010025	12/12/2019 04:48:00		Uprel - Abílio Silveira	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1127698822	29/10/2019 07:12:00		KIRCHHOFF Automotive - New Deal	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1127698822	29/10/2019 07:16:00		Sanitana - Manuel Mota Oliveira	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				
1120039649	25/10/2019 09:47:00		Alcobra - Eng. Carlos Granja	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1119843497	21/10/2019 07:38:00		Oscacer - dep. Administrativo	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1119820653	21/10/2019 07:14:00		Saindusa - Carlos Caças	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1119614460	21/10/2019 06:49:00		Unimaderna - Jorge Mendes Loureiro	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1119523999	21/10/2019 07:37:00		MÁSIVA Portugal - João Nuno	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1119513231	21/10/2019 06:27:00		Tensas Indústria - Tânia Moreira	2. Primeiro Contacto	2.1 Tentativa (1º contacto)				
1119474987	21/10/2019 06:27:00		Paka - Eng. Albano Oliveira	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				
1119416721	21/10/2019 04:29:00		Alberglás - New Deal	2. Primeiro Contacto	2.2 Sem retorno, nova estratégia (1º contacto)				

Figura 18. Dados importados para o *Power BI* a partir dos 3 ficheiros Excel exportados da plataforma CRM & Sales. Fonte: Autor (2020).

No final de cada semana, quando se exportam os dados atualizados do CRM, basta clicar em “refresh” no software que os dados são atualizados em tempo real (Figura 19).

O relatório é composto por 3 páginas. A primeira diz respeito à análise global do funil de vendas onde estão representadas as taxas de conversão do funil de vendas, a quantidade de negócios por etapa, detalhes das oportunidades em aberto e a situação em que se encontra o contacto (Figura 19).

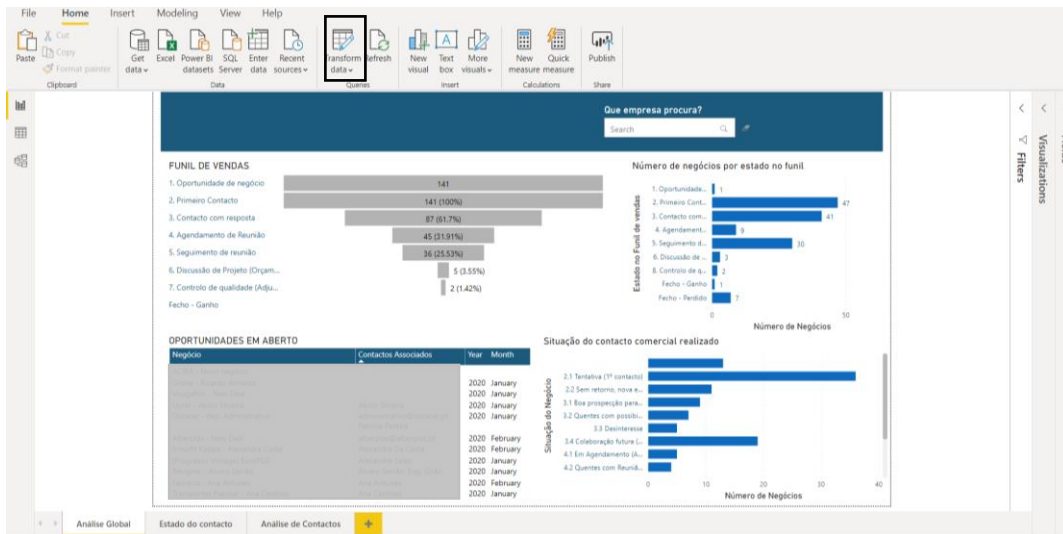


Figura 19. Visão geral da página "Análise Global" do relatório e sinalização do botão "refresh"¹. Fonte: Autor (2020).

A grande vantagem desta ferramenta é que a navegação é fácil e intuitiva, uma vez que o utilizador pode sempre voltar à página inicial, clicando na seta que se encontra no canto inferior esquerdo.

A segunda página do relatório diz respeito à análise do estado de cada negócio, com uma segmentação mais detalhada do seu estado (Figura 20). Assim, partimos do estado do funil para uma situação mais concreta. Exemplo, para o estado do funil "3. Contacto com resposta", o seu ponto de situação pode repartir-se em 4 momentos: "3.1. Boa prospecção para Agendar"; "3.2. Quentes com possibilidades para agendar"; "3.3. Desinteresse"; "3.4. Colaboração futura". Para ajudar na visualização dos dados foi aplicada uma legenda de cores. Este espetro de cores vai desde as cores mais frias (simbolizam que o processo de contacto ainda está longe de ser concluído) até às cores mais quentes (contactos que estão mais avançados no funil de vendas).

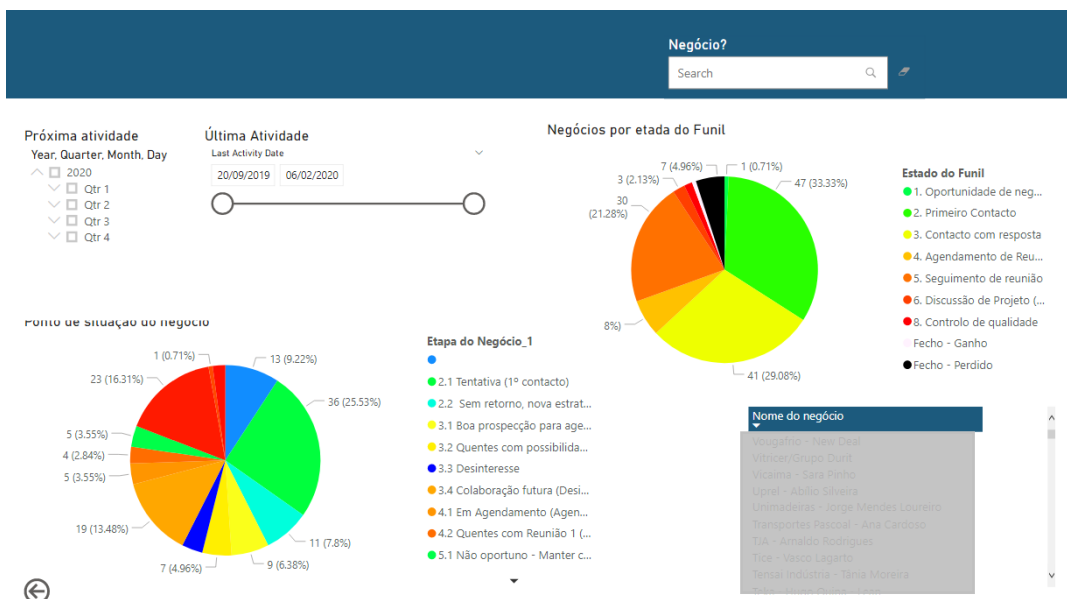


Figura 20. Dashboard do "Estado de Contacto" num processo comercial push¹. Fonte: Autor (2020).

Outra grande vantagem do facto de ser uma *dashboard* interativa é a possibilidade de segmentar uma informação a partir da opção de *drill-down* e assim observar a segmentação realizada em todos os gráficos. (Figura 21).

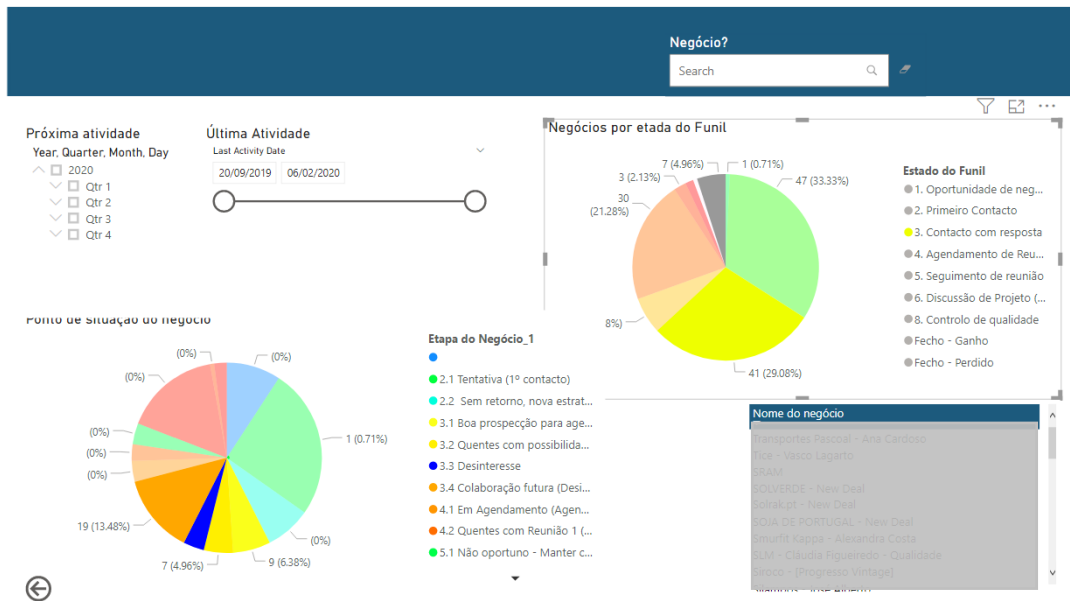


Figura 21. Dashboard do "Estado de Contacto" num processo comercial *push*, com opção *drill-down* ativada¹. Fonte: Autor (2020).

A terceira página diz respeito à análise do contacto, ou seja, uma análise de dados de forma a melhor entender que tipos de contactos estão a ser realizados e prever, estrategicamente, futuros projetos consoante a área profissional do contacto, correlacionando, sempre, com o funil de vendas da empresa (Figura 22).

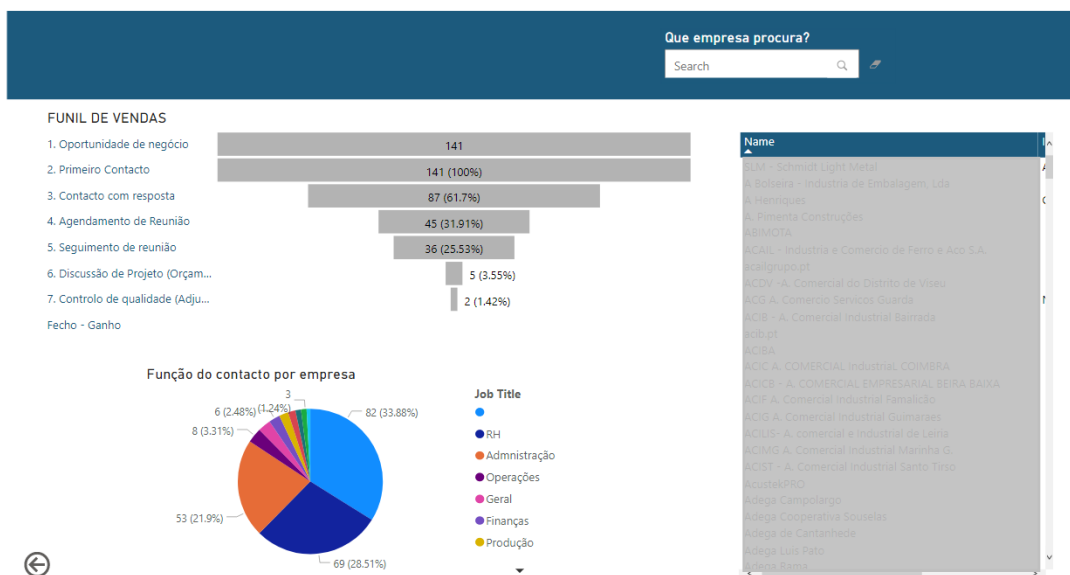


Figura 22. Dashboard da análise do contacto por função¹. Fonte: Autor (2020).

É intuito desta implementação ajudar tanto na análise semanal e estado do contacto comercial, mas também auxiliar na adoção de estratégias a aplicar para o sucesso das vendas, tendo sempre em atenção a personalização e customização ao cliente.

4.8. Análise de Resultados

Após a implementação das ações de melhoria, é necessário proceder à sua avaliação e análise dos resultados obtidos e/ou esperados a longo prazo. Esta subsecção é dedicada à análise completa do diagnóstico realizado e de todas as etapas implementadas e como estas contribuíram para os objetivos lançados inicialmente.

4.8.1. Fase de Diagnóstico e Planeamento

Apesar da ineficácia organizacional ter sido um problema apontado pela empresa, e da administração destacar o processo comercial como aquele onde o projeto tinha de ser iniciado, esta era apenas a “ponta do iceberg”, escondendo inúmeras falhas, problemas e ineficácia nos subprocessos do processo comercial.

A identificação dos diferentes níveis de causas problema, recorrendo aos diagramas de *Ishikawa* numa primeira fase de forma a identificar todas as causas da ineficácia organizacional, foi de extrema importância, pois foram identificadas e apontadas ineficiências que, mesmo parecendo irrelevantes isoladas, no todo afetavam o desempenho do processo comercial. A identificação das causas transversais foi unicamente possível, recorrendo à ferramenta dos cinco porquês que, por sua vez, ajudou a chegar às ações que deviam ser tomadas.

A priorização dos problemas e definição dos responsáveis, como dita a norma utilizada neste projeto, é parte de qualquer requisito para a melhoria de um processo. Assim, a ferramenta escolhida para a priorização - a matriz GUT – definiu a ordem de trabalhos das ações e as responsabilidades foram atribuídas, ajudando na organização de todo o projeto, pois cada profissional sabia qual a sua posição no projeto.

4.8.2. Implementação das ações

Todas as ações foram alocadas em três fases distintas e dependentes uma das outras. As fases correspondiam ao processo que deveria ser adotado de forma a satisfazer o objetivo inicial: aumentar a rentabilidade da empresa através do aumento da taxa de conversão do funil de vendas.

Apesar do tempo limitado do projeto impedir que fosse possível observar o objetivo a ser concretizado (fator que será explicado no próximo capítulo), foram tomadas todas as medidas para que o mesmo fosse atingido a longo prazo e deixadas bases para que a melhoria do processo fosse uma ação presente ao longo do tempo.

A primeira fase de implementação correspondeu alegoricamente à base do processo, tornando-o mais fluído. Para tal, foi necessário melhorar a informação documentada e a comunicação interna e externa, que, por si só, teve um peso muito grande na organização. A segunda fase do projeto, conseguida pelo trabalho realizado na etapa anterior, teve um impacto significativo no processo comercial, alterando por completo a forma de se fazer as coisas até então.

Foram estudadas *buyer personas*, implementada uma plataforma de CRM com funcionalidades para vendas e, por fim, houve a modelação do novo processo na linguagem BPMN 2.0. Por último, a terceira fase correspondeu à adoção de *Business Intelligence* na organização, como forma de analisar e criar relatórios de vendas que seriam adotados nas reuniões implementadas a fase 1, através do Microsoft® *Power BI*. Todos os benefícios e necessidades de implementação destas ações foram já descrita ao longo do presente documento. Porém, é importante realçar que todas as fases contribuíram para a melhoria do processo comercial ao nível interno, tornando o processo mais fluído, organizado e com possibilidade para haver uma monitorização mais detalhada do processo. Há a destacar a nova estratégia comercial com mais foco num menor número de alvos e a maior proximidade com cada alvo o que afunila mais o funil. Em perspetiva é objetivo que esta estratégia, que deve ser melhorada a cada ciclo e revista sempre que necessário, acelere as conversões das últimas etapas do funil de vendas.

A ferramenta CRM & Sales implementada trouxe uma maior eficiência ao processo. Efetivamente houve um aumento de 412 pontos percentuais no número de contactos feitos entre os dois períodos assinalados, bem como um aumento de aproximadamente 21 pontos percentuais na taxa de conversão de números de empresas contactadas e número de reuniões efetivadas (Figura 23). Porém, é necessário ter em atenção o ciclo de negócio e como diferentes períodos dentro do mesmo ciclo possuem a sua variabilidade.

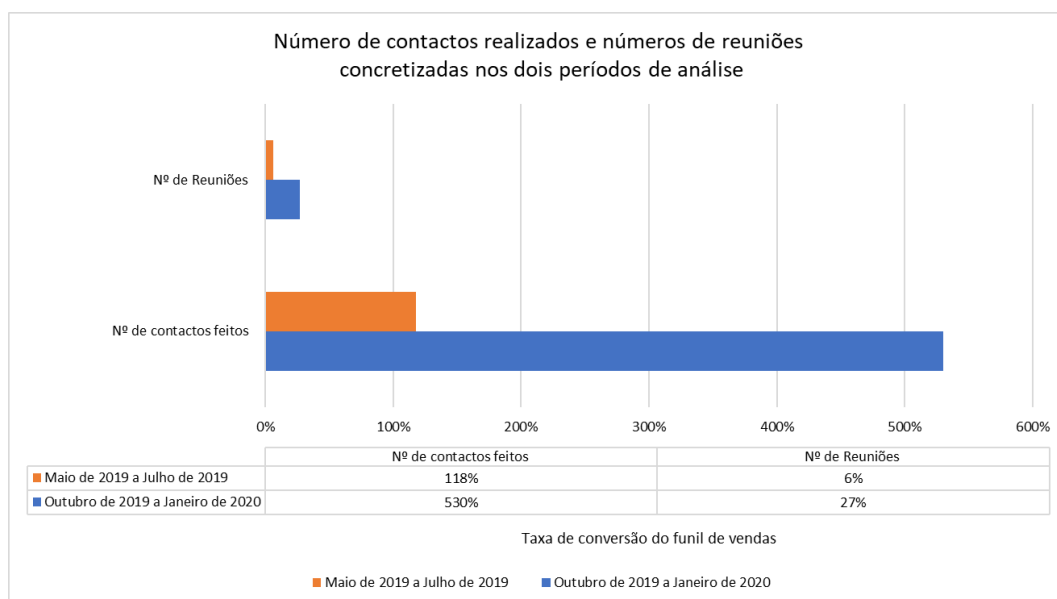


Figura 23. Evolução macro da taxa de conversão do funil de vendas. Fonte: Autor (2020).

Apesar da comparação deste período ser a única possível devido à falta de dados dos ciclos anteriores correspondentes ao período do projeto e, mais especificamente, ao período onde se recolheu os dados, esta possui as suas limitações. A taxa de conversão global, no período de análise, foi igual a 1% de todas as empresas e entidades contactadas, porém, é um número isolado num período e que não tem a mesma força quando comparado com um ciclo completo (Figura 24).

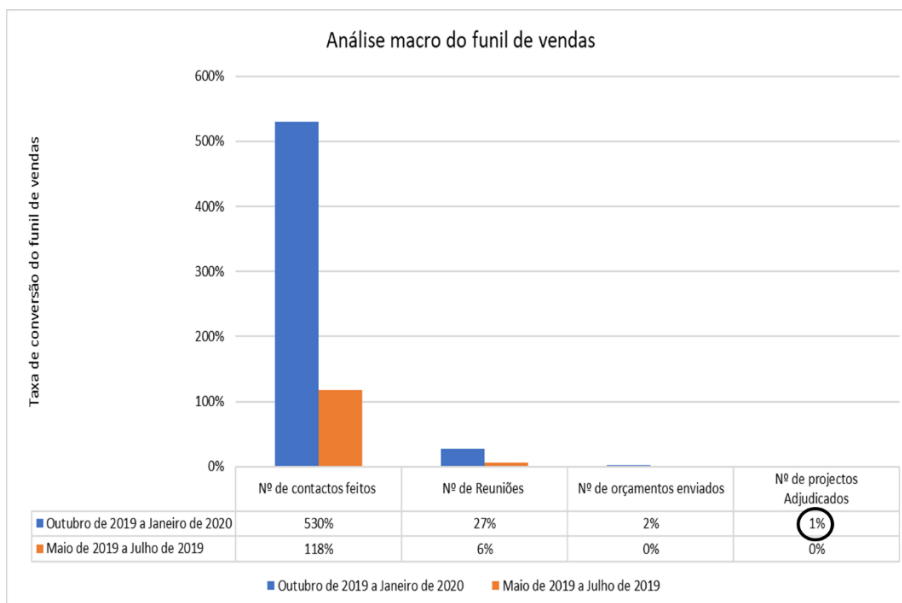


Figura 24. Análise Macro do funil de vendas, comprovando a evolução, mesmo que limitada, do processo de contacto comercial. Fonte: Autor (2020).

Numa perspetiva de longo prazo, e tendo em conta que o desempenho e eficiência do comercial aumentou com a implementação das novas ferramentas, é esperado que o objetivo inicialmente proposto seja atingido facilmente. Afinal, todas as bases foram criadas para que o sucesso fosse alcançado.

Por último, apesar desta análise de resultados ter as suas limitações devido falta de dados coerentes dos anos transatos, com este projeto essa falha foi colmatada para projetos futuros, com a contribuição da sistematização do processo, automatização e monitorização do mesmo.

5. Conclusão

Este último capítulo é dedicado às considerações finais deste estudo. São expostas algumas considerações finais e limitações sentidas ao longo do projeto, mas também são feitas propostas de trabalhos futuros, para que a melhoria contínua interna continue a ser uma realidade nos processos da empresa.

5.1. Considerações finais e limitações

A excelência operacional e a melhoria de processos fazem parte da natureza da empresa em estudo. Efetivamente, os seus serviços têm como principal característica a aplicação da melhoria contínua com vista à obtenção de melhores resultados usando menos recursos. Porém, apesar dos esforços para aplicar a mesma internamente, esta tornava-se centro de segundo plano sempre que o *stress* e o trabalho acumulavam dentro da organização, resultando numa maior desorganização devido à falta de processos organizados e sistematizados. Consequentemente, a administração identificou uma falha no rendimento em relação ao esperado, com os resultados mensais a serem inferiores às suas expectativas iniciais.

Face a isto, iniciou-se um estudo com vista à identificação do (s) problema (s) que poderiam estar a colocar os resultados à margem da expectativa. O processo de diagnóstico inicial foi realizado e a ineficácia organizacional identificada como a maior causa para o problema. Por questões organizacionais, a administração fez questão, desde o início, que o problema fosse colmatado através do processo comercial.

Identificado o problema e o processo da estrutura alvo neste projeto, o processo de diagnóstico foi elaborado através da participação ativa nas ações do processo e de entrevistas informais. Encontrou-se de imediato aqui uma limitação e desafio de estágio onde o presente projeto foi elaborado: a falta de uma equipa coesa que auxiliasse na implementação das ações e que disponibilizasse a informação e documentação necessária sobre o processo. Esta falta de recursos humanos nos processos, especialmente no processo comercial, definido por um sistema *push*, afeta a eficiência e eficácia do mesmo, uma vez que estando a equipa em rotação constante, os processos acabam por não ficar normalizados, havendo sempre alterações drásticas na forma de se realizar o contacto comercial, uma vez que não havia uma base para se fazer o mesmo.

Tendo como premissa inicial que era necessário começar do zero a normalização do processo, como forma de melhorar o mesmo, recorreu-se aos requisitos da ISO 9001:2015 para satisfazer o desafio e objetivos lançados inicialmente: aumentar o rendimento da empresa através da melhoria da gestão do processo comercial e da melhoria das taxas de conversão do funil de vendas. Apesar de esta premissa trazer, por si só, um desafio, a falta de dados que esta trouxe foi a maior limitação encontrada, pois, apesar das melhorias de gestão do processo alcançadas com as três fases de implementação discutidas no capítulo 4, não havia dados suficientes que comprovassem a eficácia imediata das ferramentas e documentos propostos.

Por um lado, também o ciclo do negócio (subsecção 2.2.1) e o tempo dado ao projeto inicialmente eram contraditórios para haver uma análise, mesmo se houvessem dados anteriores, pois o projeto foi desenvolvido numa fase intermédia do ciclo processo de negócio, sendo

necessário realizar, em poucos meses, etapas que deveriam ter sido construídas na fase inicial do ciclo, para que, no momento do projeto, fosse alcançados os resultados esperados pela administração. Desta forma, foram materializadas etapas de estratégia, planeamento e contacto comercial, enquanto era esperado, caso o processo estivesse sistematizado e normalizado, haver resultados imediatos. Todavia, estes só poderiam e serão avaliados no final do próximo ciclo com a ajuda das metodologias e ferramentas implementadas.

Por outro, a situação vivida mundialmente com a pandemia do COVID-19 trouxe limitações no desenvolvimento do projeto, limitando o número de meses analisados após as implementações das ferramentas e dificultando a forma de contacto comercial que, face ao momento, se transformou radicalmente. De facto, a transformação digital, a que a empresa em estudo foi obrigada, poderá a longo prazo, e após passar a névoa dos tempos de pré-crise que se vive, colher os seus benefícios através da mudança de *field sales*⁵ para *inside sales*⁶. Algumas vantagens poderão ser a redução dos elevados custos de transporte entre reuniões e o aumento da produtividade, através do tempo, fazendo face aos tempos vazios que havia entre as deslocações. Será igualmente uma forma de melhorar a gestão de reuniões entre a organização e os clientes.

No sentido de verificar os resultados de forma estruturada, efetuou-se um alinhamento destes com as questões de investigação levantadas na formulação do problema:

1. Mesmo sem a implementação de um sistema de gestão da qualidade na sua totalidade, de acordo com a Norma ISO 9001:2015, formal ou não, poderá a implementação parcial de determinados requisitos numa organização contribuir para a melhoria da sua eficiência?

Face aos objetivos propostos, estes foram alcançados, mesmo que com limitações de análise. Efetivamente, a utilização de determinados requisitos da norma, que se traduziram na aplicação do CRM na organização, aumentou a eficiência dos contactos, havendo mais tempo para uma análise estratégica. Esta que pode ter como base a caracterização da *buyer persona* da empresa, que deve ser melhorada com o tempo e, por fim, a criação das *dashboards* em Power BI para a análise semanal e mensal do processo comercial. Com este projeto foi assegurado a criação de dados, a gestão da informação e a análise da mesma, tornando o processo comercial mais fluído e eficiente no curto prazo com o objetivo de o tornar eficaz no longo prazo.

2. Podem os requisitos da norma ISO 9001:2015 servir como linhas orientadoras para uma melhoria da eficiência organizacional?

Apesar do desafio do projeto, aumentar o rendimento da empresa, ficar por analisar, devido à falta de dados e tempo do projeto, não significa que a longo prazo os resultados não sejam atingidos. As bases foram criadas para que o crescimento do processo aconteça, assim como a aplicação da gestão do conhecimento garantida, através da utilização dos requisitos da ISO

⁵ O comercial desloca-se até ao potencial cliente para apresentar o serviço. Venda de serviços mais tradicional.

⁶ A venda de serviços recorrendo às ferramentas digitais, emails e telefone, sem a obrigatoriedade do contacto presencial.

9001:2015, que serviram de linhas orientadoras para o aumento da eficiência já constatada. Com efeito, o projeto do processo comercial pode ser alargado aos restantes processos, tornando viável a utilização dos requisitos da referida norma como linhas orientadoras para o sucesso organizacional, através da melhoria da sua eficiência.

5.2. Propostas de trabalhos futuros

Apesar das melhorias evidentes na organização e gestão da informação do processo comercial, há sempre espaço para melhorias e as ações realizadas neste projeto corresponderam apenas a uma fase inicial do que deve ser a adoção da melhoria dos processos internos.

Certamente que a pandemia veio acelerar o processo de transformação digital da empresa e as ações implementadas neste projeto poderão ter contribuído para uma melhor reorganização da empresa em tempo de isolamento social. Até ao momento, a maioria dos contactos seguia uma estratégia de *field sales* após o agendamento de reunião, havendo muito espaço para encontros profissionais. De momento *inside sales* é o termo que melhor caracteriza as ações tomadas pela empresa em estudo para a sua sobrevivência. Assim, apresentam-se de seguida algumas propostas de trabalho futuro:

- Melhorar e aprimorar o marketing digital seria de extrema importância, de forma a cativar potenciais clientes a adquirirem o serviço sem se sair para o terreno. Quando se fala em marketing digital refere-se a automatizar o seu sítio da internet com conteúdo apelativo, trabalhar muito no seu SEO (*Search Engine Optimization*) e nas suas próprias taxas de conversão.
- Melhorar o mapeamento realizado com o auxílio da linguagem BPMN 2.0, com vista à identificação das atividades que não acrescentam valor ao processo e quantificar os tempos de cada atividade, auxiliando a tarefa dos comerciais.
- Aferir o posicionamento da empresa em termos de meios e resultados, ou seja, em termos de eficiência e eficácia através do Modelo da Excelência EFQM (*European Foundation for Quality Management*)

Porém, é importante salientar que o CRM adotado possui funcionalidades para marketing digital e suporte, que podem ser aproveitadas para melhorar a gestão interna dos restantes processos.

O software Microsoft® Power BI pode e deve ser mantido e melhorado consoante a necessidade, aumentando o seu nível de análise para outros processos da empresa, nomeadamente para o processo de suporte que poderá utilizá-lo para uma análise de marketing estratégico.

Referências

- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Bahten, M. A. von. (2015). *The Beacon: Consulting made easy* (1st ed.; KBR, ed.). Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=ImpNCwAAQBAJ&pg=PT58&dq=gravity,+urgency+and+tendency+matrix&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi0y63RhejpAhUFAMMBHa2zBPIQ6AEINTAB#v=onepage&q=gravity%2Curgencyandtendencymatrix&f=false>
- Benjamin, S. J., Marathamuthu, M. S., & Murugaiah, U. (2015). The use of 5-WHYs technique to eliminate OEE's speed loss in a manufacturing firm. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 21(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/JQME-09-2013-0062>
- BPMN Specification - Business Process Model and Notation. (2020). Retrieved June 2, 2020, from <http://www.bpmn.org/>
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13–14), 1495–1514. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1374833>
- Corradini, F., Morichetta, A., Polini, A., Re, B., Rossi, L., & Tiezzi, F. (2020). Correctness checking for BPMN collaborations with sub-processes. *Journal of Systems and Software*, 166, 110594. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110594>
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality* (4th ed.; B. G. Dale, Ed.). Berlin: Blackwell.
- Dombrowski, U., & Malorny, C. (2018). Principles of lean after sales service. *ZWF Zeitschrift Fuer Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 113(9), 588–591. <https://doi.org/10.3139/104.111965>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management: Second Edition. In *Fundamentals of Business Process Management: Second Edition*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A., Dumas, M., La Rosa, M., ... Reijers, H. A. (2018). Essential Process Modeling. In *Fundamentals of Business Process Management* (pp. 75–115). https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4_3
- Ertz, M., Leblanc-Proulx, S., Sarigöllü, E., & Morin, V. (2019). Made to break? A taxonomy of business models on product lifetime extension. *Journal of Cleaner Production*, 234, 867–880. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.264>
- Geiger, M., Harrer, S., Lenhard, J., & Wirtz, G. (2018). BPMN 2.0: The state of support and implementation. *Future Generation Computer Systems*, 80, 250–262. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.006>
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). Service Quality Concepts and Models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43–66. <https://doi.org/10.1108/02656719410074297>
- Gitlow, H., Gitlow, S., Oppenheim, A., & Oppenheim, R. (1989). Foundations of quality. In *Tools and methods for the improvement of quality* (pp. 1–38). Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=BITEE1UgiOUC&pg=PA19&dq=Deming+Cycle&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiFtqnNu-HpAhVNyxokH57FBlwQ6AEIVDAE#v=onepage&q=Deming>

Cycle&f=false

- Hauser, J. (1993). How puritan-Bennett used the house of quality. In *Sloan Management Review* (Vol. 34). Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/40960148>
- Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Štemberger, M. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 22(1), 173–195. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0031>
- Instituto Nacional de Estatística, I. (Ed.). (2018). *Anuário Estatístico de Portugal-2018*.
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management principles*. Retrieved from <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100080.pdf>
- International Organization of Standardization. (2015). NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos. In *Instituto Português da Qualidade* (p. 40).
- ISO 9001:2015, Quality management systems — Requirements. (2015). Retrieved January 4, 2020, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- Junior, I. M., Rocha, A. V., Mota, E. B., & Quintella, O. M. (2012). *Gestão da qualidade e processos* (1st ed.). Rio de Janeiro: FGV Management.
- Kubr, M. (Ed.). (2002). *Management consulting: A guide to the profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office.
- Kusrini, E., Nisa, F., & Helia, V. N. (2019). Lean service approach for consulting services company. *International Journal of Integrated Engineering*, 11(5), 189–195. <https://doi.org/10.30880/ijie.2019.11.05.024>
- Llave, M. R. (2019). A review of business intelligence and analytics in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Business Intelligence Research*, 10(1), 19–41. <https://doi.org/10.4018/IJBIR.2019010102>
- Ma, J., Wong, B. M., Micieli, J. A., Calafati, J., Low, S., El-Defrawy, S., & Hatch, W. (2020). Vision to improve: quality improvement in ophthalmology. *Canadian Journal of Ophthalmology*, 55(2), 107–115. <https://doi.org/10.1016/j.jcjo.2019.07.020>
- Megahed, A., Yin, P., & Nezhad, H. R. M. (2016). An optimization approach to services sales forecasting in a multi-staged sales pipeline. *Proceedings - 2016 IEEE International Conference on Services Computing, SCC 2016*, 713–719. <https://doi.org/10.1109/SCC.2016.98>
- Microsoft Power BI. (2020). Retrieved May 19, 2020, from <https://powerbi.microsoft.com/en-us/what-is-power-bi/>
- Murugaiah, U., Benjamin, S. J., Marathamuthu, M. S., & Muthaiyah, S. (2010). Scrap loss reduction using the 5-whys analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(5), 527–540. <https://doi.org/10.1108/02656711011043517>
- Mustapha, I., Nor, K. M., Wahab, M. I. A., Abu Bakar, F. A., Daril, M. A. M., Awang, M., & Nordin, L. (2018). Knowledge quality effect on process based management effectiveness. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2), 43–50. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13126>
- Othman, I., Norfarahhanim Mohd Ghani, S., & Woon Choon, S. (2019). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.11.002>
- Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2018). Knowledge Management – The Foundation for a

- Successful Business Process Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.022>
- Poltronieri, C. F., Ganga, G. M. D., & Gerolamo, M. C. (2019). Maturity in management system integration and its relationship with sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 207, 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.250>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance - The mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35–50. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033>
- Reid, I., & Smyth-Renshaw, J. (2012). Exploring the Fundamentals of Root Cause Analysis: Are We Asking the Right Questions in Defining the Problem? *Quality and Reliability Engineering International*, 28(5), 535–545. <https://doi.org/10.1002/qre.1435>
- Saco, M., Galiano, A., & Rodríguez, V. (2020). Learning from the sales conversion rate throughout its product life cycle analysis: A case of study for the Spanish automotive sector. *E a M: Economía a Management*, 23(1), 184–198. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-013>
- Sampson, S. E., & Froehle, C. M. (2009). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management*, 15(2), 329–343. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00248.x>
- Shanks, G., Jagielska, I., & Jayaganesh, M. (2009). A framework for understanding customer relationship management systems benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 25(1), 263–288. <https://doi.org/10.17705/1cais.02526>
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice* (1st ed.; S. Publications, Ed.). London: Mixed Sources.
- Szelągowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2019). The knowledge and process continuum. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 308–320. <https://doi.org/10.1002/kpm.1611>
- Tague, N. R. (2005). *The quality tool box* (2nd ed.; A. Q. Press, Ed.). Milwaukee: William A. Tony.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012, May). Total quality management in service sector: A literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. 6, pp. 259–301. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.046628>
- Tortorella, G. L., Giglio, R., & van Dun, D. (2019). Industry 4.0 adoption as a moderator of the impact of lean production practices on operational performance improvement. *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0005>
- Tsekouras, K., Dimara, E., & Skuras, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management*, 13(6), 827–841. <https://doi.org/10.1080/0954412022000010163>
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K. A., & Senthilnathan, R. (2014). An empirical study of service performance, customer satisfaction, and purchase intention in the food services sector. *2014 International Conference on Science Engineering and Management Research, ICSEMR 2014*. <https://doi.org/10.1109/ICSEMR.2014.7043603>
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>
- Valmohammadi, C., Sofiyabadi, J., & Kolahi, B. (2019). How do knowledge management practices affect sustainable balanced performance? Mediating role of innovation practices.

- Sustainability (Switzerland)*, 11(18). <https://doi.org/10.3390/su11185129>
- Van Looy, A., & Devos, J. (2019). A roadmap for (un)successful BPM: positivist case studies. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1164–1190. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0083>
- Wang, X. C. (2018). Error identification and analysis of enterprise quality management based on ISO9001 quality management standard and FMEA method. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 21(5), 1291–1296. <https://doi.org/10.1080/09720502.2018.1498000>
- Wilson, J. P., & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(7–8), 761–776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>
- Yahya, F., Boukadi, K., & Ben-Abdallah, H. (2019). Improving the quality of Business Process Models: Lesson learned from the State of the Art. *Business Process Management Journal*, 25(6), 1357–1376. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0327>
- Yin, R. K. (2014). Getting started: How to know whether and when to use case study as a research method. In V. Knight (Ed.), *Case study research: design and methods* (5th ed., pp. 3–24). USA: SAGE Publications.
- Zhang, C., Moreira, M. R. A., & Sousa, P. S. A. (2020). A bibliometric view on the use of total quality management in services. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1732811>
- Zhao, P., Rasovska, I., & Rose, B. (2016). Integrating Lean perspectives and Knowledge Management in Services: application to the service department of a CNC manufacturer. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), 77–82. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2016.07.553>

APÊNDICES

APÊNDICE A. RESOLUÇÃO ESTRUTURADA DE PROBLEMAS

Resolução estruturada de problemas (1/4): definição do caso.

RESOLUÇÃO ESTRUTURADA DE PROBLEMAS

DATA DE INÍCIO: 24/09/2019
 DATA DE TÉRMINO: 24/05/2020

RESPONSÁVEL/ELEMENTOS: Beatriz Pimenta, Eng. Ricardo Ferreira de Mascarenhas

①

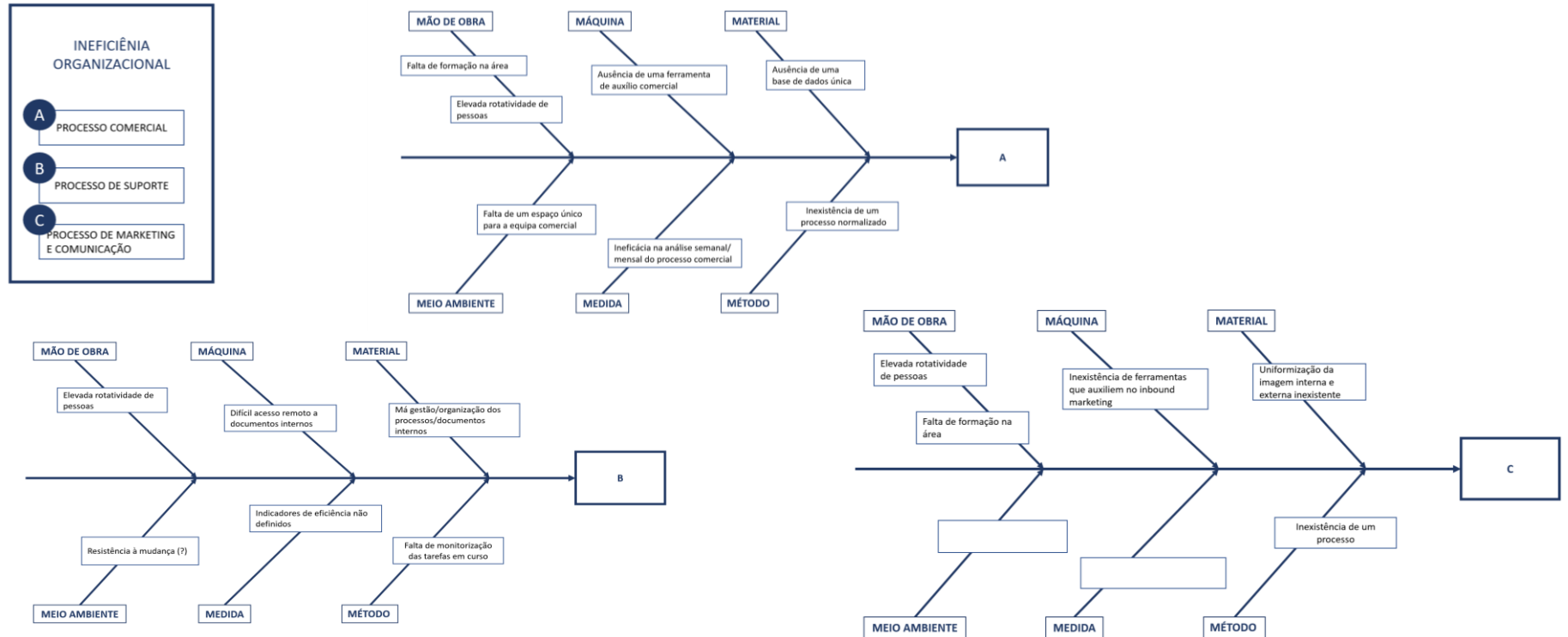
CASO (Descrição do problema)

Qual é o produto/serviço? (se aplicável)		
Qual é o problema?	Ineficácia organizacional	
Quem detectou o problema	Administração	
Porque é um problema?	Porque atinge a rentabilidade do negócio.	
Onde é que o problema foi detetado?	Na análise semanal/mensal do processo comercial	
Quando é que o problema foi detetado?		
Quantas vezes?		
Como é que o problema foi detectado?	Na análise semanal/mensal do processo comercial, através dos indicadores de vendas (taxa de conversão real)	
O que é que o Cliente espera?	Qual é o objetivo?	Quais são os resultados esperados?
Um serviço personalizado de qualidade.	Garantir que a taxa de conversão real do Funil seja superior a 2%.	Aumento da rentabilidade do negócio

Resolução estruturada de problemas (2/4): Análise às causas profundas do problema, recorrendo ao digrama de *Ishikawa* e à ferramenta dos 5 Porquês.

2

CAUSA (Identificação de sub-causas)



5 PORQUÊS					
Causa transversais	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê
Difícil acesso remoto a documentos internos	Não há uma "nuvem" da organização				
Má gestão/organização dos processos internos	Falta de mapeamento dos processos	Não há uniformização dos processos			
	Não há uniformização dos documentos internos				
	Não há indicadores de performance definidos				
Ineficácia e ineficiência na análise mensal/semanal	Não existe uma ferramenta de avaliação do processo comercial				
Ausência de uma base de dados comercial única	Ausência de uma ferramenta que auxilie nos processos				
	Existe um método ineficiente para realizar o contacto comercial				
Falta de monitorização das tarefas internas	Não estão implementadas reuniões com os colaboradores				

Resolução estruturada de problemas (3/4): priorização dos problemas, recorrendo à Matriz GUT.

3

PRIORIZAÇÃO dos problemas (Matriz GUT)

Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Métrica G*U*T	Priorização
a Ausência de uma base de dados única	4	5	5	100	1º
b Falta de monitorização das tarefas em curso	4	4	4	64	2º
c Ausência de uma ferramenta de auxílio comercial	3	3	4	36	4º
d Inexistência de uma uniformização dos documentos (internamente e externamente)	3	3	2	18	6º
e Inexistência de um processo e estratégia de comunicação	4	3	4	48	3º
f Ineficácia na análise semanal/mensal do processo comercial	3	3	4	36	4º
g Má gestão/organização dos processos internos	3	4	2	24	5º
h Dificil acesso remoto a documentos e processos internos	2	2	2	8	7º

Grau de avaliação	Gravidade	Urgência	Tendência
1	1. Sem Gravidade	1. Pode Esperar	1. Não irá mudar
2	2. Pouco Grave	2. Pouco Urgente	2. Irá piorar a longo prazo
3	3. Grave	3. Urgente	3. Irá piorar a médio prazo
4	4. Muito Grave	4. Muito Urgente	4. Irá piorar rapidamente
5	5. Extremamente Grave	5. Imediatamente	5. Irá piorar rapidamente

Resolução estruturada de problemas (3/4): elaboração do plano de ações com atribuição dos responsáveis.

4

CONTRAMEDIDAS/Plano de Ações (Ações para validar/eliminar/reduzir as causas raiz)

TEMPO DO PROJETO 34 semanas

	Problema	Ação	Líder da Ação	Líder da Implementação	Início (semanas)	Duração (semanas)	Início (semanas)	Fim (semanas)	Estado
1º	Ausência de uma base de dados única	Uniformização, num só documento, de todas as bases de dados do contacto comercial	Investigadora	Investigadora	1	2	1	2	50%
2º	Falta de monitorização das tarefas em curso	Implementação de reuniões semanais	Investigadora	Diretor Geral, Investigadora	2		2		
		Monitorização das reuniões semanais	Investigadora	Investigadora	2	32	2	18	50%
3º	Inexistência de um processo e estratégia de comunicação	Formulação do plano estratégico de marketing para 2020	Investigadora	Colaborador de Marketing Diretor Geral	2	9	2	11	100%
4º	Ausência de uma ferramenta de auxílio comercial	Pesquisa e Implementação de uma ferramenta com funcionalidades de CRM, Sales and Marketing	Investigadora	Investigadora	2	6	2	8	100%
		Ação comercial de implementação	Investigadora	Investigadora	3	31	3	18	48%
4º	Ineficácia na análise semanal/mensal do processo comercial	Desenho e implementação da análise em Power-bi com definição dos KPIs	Investigadora	Investigadora	9	9	9	18	100%
5º	Má gestão/organização dos processos internos	Modelização do processo comercial	Investigadora	Investigadora	9	8	9	17	100%
6º	Inexistência de uma uniformização dos documentos (internamente e externamente)	Uniformização de documentos utilizados na área comercial	Investigadora	Colaborador de Marketing	3	7	3	10	100%
7º	Difícil acesso remoto a documentos internos	Implementação de uma nuvem e sua gestão	Investigadora	Investigadora	13	4	13	17	100%

Todas as orçamentações foram realizadas pela investigadora

O líder da ação esta presente em todos os projetos com a função de os coordenar. O líder da implementação é responsável pela implementação das ações no terreno.

APÊNDICE B. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Contexto da organização (1/2): Compreender a Organização e o seu contexto, recorrendo a uma análise SWOT

4. CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

4.1. Compreender a organização e o seu contexto

	EFEITO POSITIVO STRENGTHS (FORÇAS)	EFEITO NEGATIVO WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
AMBIENTE INTERNO	15 anos de experiência na área. Proximidade com os clientes. Customização do serviço.	Elevada rotatividade de pessoas. Pouca partilha dos casos de sucesso, clientes satisfeitos, e objetivos alcançados. Falta de formação.
AMBIENTE EXTERNO	Parcerias já realizadas. Elevado número de potenciais parceiros. Estar situada numa área geográfica com muita indústria. Proximidade com o meio universitário.	Muitos concorrentes diretos e em Aveiro. Concorrentes mais reconhecidos e conceituados. Existência de outra empresa com a mesma denominação

Contexto da Organização (2/2): Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas da empresa, recorrendo à ferramenta da Casa da Qualidade.

4.2. Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

Relative Weight	Customer Importance	Direction of Improvement	Functional Requirements				Customer Competitive Assessment
			▲	▲	□	□	
		Customer Requirements	Preço de venda	Número de pessoas na equipa externa (consultoria)	Número de horas e/ou dias dedicados ao serviço	Número de participantes num serviço de formação	Our Service
33%	5	Bom preço/qualidade	●				4.5
33%	5	Customização			▽	●	4
33%	5	Um serviço eficaz e eficiente		●			3
0%		Customer Requirement 4					
0%		Customer Requirement 5					
0%		Customer Requirement 6					
0%		Customer Requirement 7					
0%		Customer Requirement 8					
0%		Customer Requirement 9					
0%		Customer Requirement 10					
Importance Rating Sum (Importance x Relationship)			167	167	33	167	
Relative Weight			31%	31%	6%	31%	
Our Service			2.5	1.00	3	5.00	
Competitor 1							
Competitor 2							
Competitor 3							
Technical Competitive Assessment							

Correlations	
Positive	+
Negative	-
No Correlation	

Relationships	Weight
Strong	● 5
Medium	□ 2.5
Weak	▽ 1

Direction of Improvement	
Maximize	▲
Target	□
Minimize	▼

APÊNDICE C. DOCUMENTO DA ESTRATÉGIA DE VENDAS ADOTADA

4. Estratégia de vendas

Estratégia de vendas é uma direção da empresa sobre quais objetivos se quer atingir, quando e de que maneira.

Estabelecer uma visão de curto, médio e longo prazos: qual é a estratégia comercial? Quais produtos e serviços focar? Quais as razões de perdas? Onde se pode ganhar mais no curto prazo? No que apostar para sustentabilidade – médio e longo prazos? Qual a Proposta de Valor? Qual o discurso? Para quem é o discurso – quais mercados, quais personas? Qual a estratégia de marketing? Qual o posicionamento?

4.1. Público Alvo

- Empresas industriais de pequena e média dimensão.
- A nível de localização geográfica, estas encontram-se maioritariamente na zona centro e norte do país (a montante de Leiria).
- Com grande foco na excelência operacional ou a quererem "entrar" na melhoria contínua. Com motivação.
- Focadas na qualidade e não na quantidade --> SAVA
- Focadas em aumentar rentabilidade --> EPICA
- Focadas em serem a referência para se trabalhar --> EPICA
- Focadas no valor e não no preço --> SAVA
- Com visão de médio-longo prazo --> EPICA

4.2. Persona

BUYER PERSONA - DRH

Mercado: PME Familiar

Necessidade do buyer persona:

Garantir a melhor equipa. Grande nível de satisfação dos colaboradores da empresa.

Informações sobre o cargo: Director(a) de Recursos Humanos

Vê a excelência operacional como uma estratégia ou integrante da mesma.

Principais Motivações: Ter a equipa perfeita para alcançar o propósito da empresa. Garantir a melhor formação para os colaboradores da sua empresa

Objetivos: Criar um plano de formações que vá ao encontro das necessidades da empresa; procurar a relação perfeita entre necessidades de formação e entidade formadora com bom preço/qualidade.

BUYER PERSONA – Director de produção

Mercado: PME Familiar

Necessidade do buyer persona:

Quer distinguir-se pela qualidade/desempenho do seu produto/serviço.

Aumento de rentabilidade ou sustentabilidade de médio/longo-prazo.

Informações sobre o cargo: Director(a) de Produção, entre os 30 e 40 anos (meramente informativo).

Vê a excelência operacional como uma estratégia ou integrante da mesma.

Principais Motivações: Quer aumentar a eficiência da produção.

Objetivos: assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela

empresa. Planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos. Acompanhar e avaliar os resultados da produção.

BUYER PERSONA – Director de logística

Mercado: PME Familiar

Necessidade do buyer persona: Fazer o planeamento, programar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente e económico das matérias-primas e da produção

Informações sobre o cargo: Grande capacidade de organização e visão de projeto.

Vê a excelência operacional como uma estratégia ou integrante da mesma.

BUYER PERSONA - Finanças

Mercado: PME Familiar

Necessidade do buyer persona: Desenvolvimento interno e externo da empresa, supervisiona todos os processos de reestruturação e, frequentemente, coordena as comunicações financeiras para cada um dos eventos da vida da empresa.

Informações sobre o cargo: Visão de risco e investimento vs. Retorno

Principais Motivações: Reduzir a incerteza. Aumentar rentabilidade e cortar custos.

BUYER PERSONA - Administração

Mercado: PME Familiar

Em transição de geração (ou algo que tenha acontecido no curto prazo) Com uma gestão aberta a novos modelos de gestão, visão de risco e investimento vs. Retorno

Necessidade do buyer persona: manter ou fazer crescer a empresa.

Informações sobre o cargo: Vê a excelência operacional como uma estratégia ou integrante da mesma.

Principais Motivações: Aumento de rentabilidade ou sustentabilidade de médio/longo-prazo.

BUYER PERSONA - Formação

Mercado: Formação

Informações sobre o cargo: Formador(a)

Principais Motivações: Suprir a necessidades dos seus clientes e suprir a sua necessidade. Foco no preço e numa formação de referência. Procura formadores com experiência e um bom currículo.

4.3. Serviços: Consultoria/Formação/Assessoria

4.4. Discurso:

Assunto: Janeiro, um mês de estratégia.

Bom dia {{ contact.firstname }} {{ contact.lastname }},

Como está? Espero que 2020 esteja já a ser um bom ano para si e para os seus.

*No seguimento dos e-mails já trocados com @ {{ contact.firstname }},
questiono-lhe a possibilidade de agendarmos algo ainda para o presente
mês de Janeiro.*

*Compreendo que janeiro esteja a ser um mês de planeamento estratégico,
mas gostávamos de vos ajudar a planear o mesmo.*

*Assim, e se for do seu acordo, peço que nos dê duas datas com vista a
agendarmos um momento. O que me diz?*

Grata pela atenção, {{ contact.firstname }}.

Votos de um excelente dia de trabalho.

APÊNDICE D. ANÁLISE FINAL DO ESTUDO DE PLATAFORMAS ONLINE COM FUNCIONALIDADES PARA VENDAS E CRM

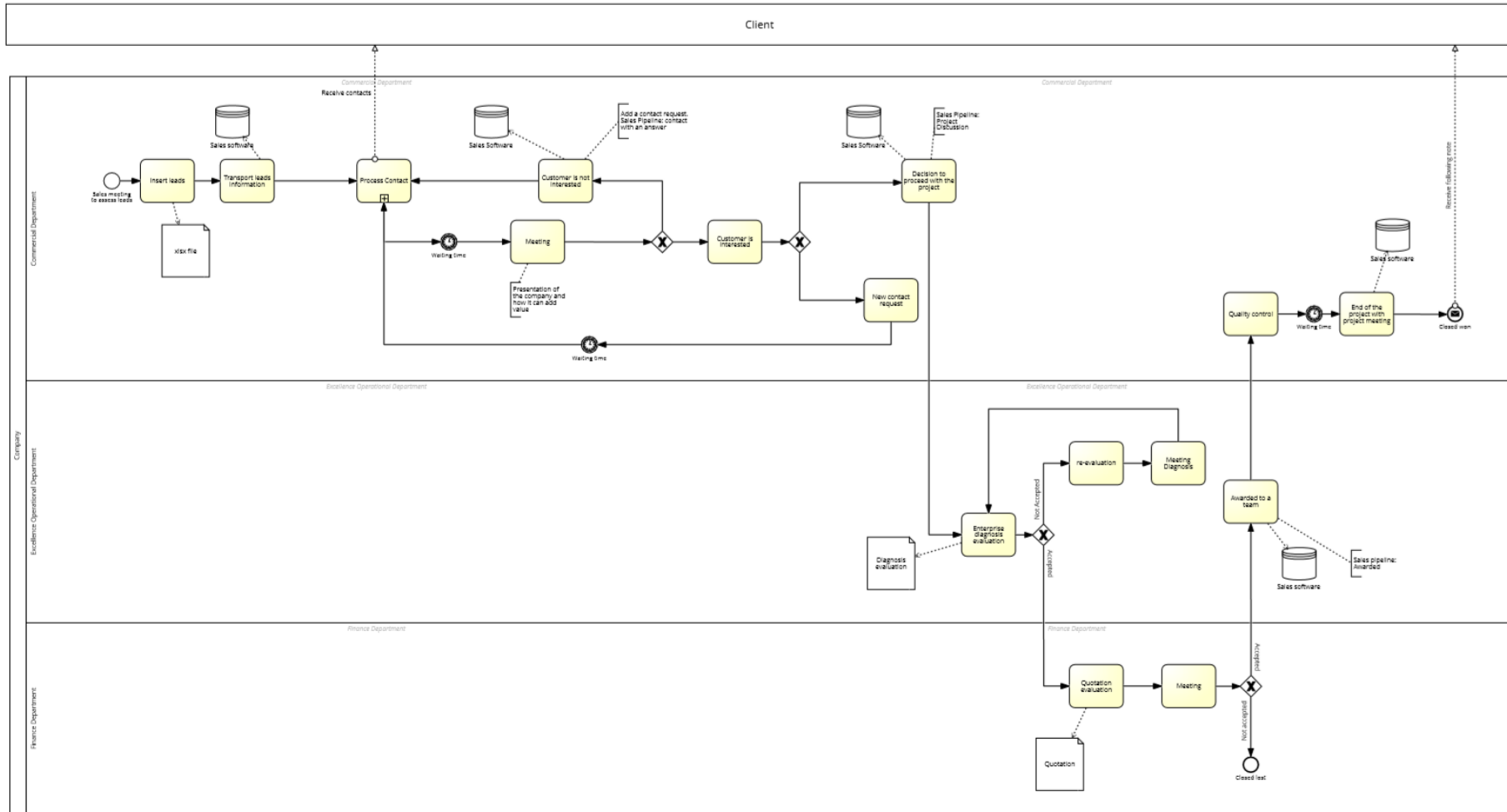
Plataformas disponíveis	
PLATAFORMA 1	limite de users
PLATAFORMA 2	
PLATAFORMA 3	alto custo relativamente às funcionalidades
PLATAFORMA 4	

REQUISITOS GERAIS	Plataforma 2.		Plataforma 3
	*	*	*
Custo/mês/utilizador			
Requer contrato	SIM	SIM	Não
Account, Contact, Lead, and Opportunity Management	SIM	SIM	SIM
Email Integration with Gmail or Outlook	SIM	SIM	SIM
Mobile App	SIM	SIM	SIM
Lead Registration and Rules-Based Lead Scoring	-	SIM	SIM
Collaborative Forecasting	-	SIM	-
Workflow and Approval Automation	-	-	SIM
Custom properties	SIM	SIM	SIM
24/7 Support and Configuration Services	-	-	SIM
Requisitos Internos			
Baixo custo;	NÃO		SIM
CRM com integração de vendas;	SIM		SIM
Gestão do funil de vendas da empresa;	SIM		SIM
Monitorização dos contactos realizados;	SIM		SIM
Detalhes sobre o ciclo de vendas e o seu fecho;	SIM		SIM
Gestão dos contactos e da base de dados;	SIM		SIM
Gestão dos negócios em aberto;	SIM		SIM
Gestão das tarefas do profissional;	SIM		SIM
Fácil ligação à empresa de suporte;	SIM		SIM
Intuitiva e de fácil implementação.	NÃO		SIM
<i>Mobile friendly</i>	SIM		SIM

*valor usado, mas não divulgado.

APÊNDICE E. PROCESSO COMERCIAL E INTERAÇÃO COM OS DIFERENTES PROCESSOS DA EMPRESA.

Modelação do processo comercial num sistema *push* (1/2): recorrendo à utilização da linguagem BPMN 2.0



Modelação do processo comercial num sistema *push* (1/2): o Subprocesso do primeiro contacto com o cliente (linguagem BPMN 2.0)

